

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبين: - خليل الصادق

- بودواية إسماعيل

بعنوان:

دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري  
دراسة حالة (مجمعي كرسى لايين ماركت وعسيلة هايبرمارشي بورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11/06/2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة/ ... تيشات سلوى ... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ ... طواهر عبد الجليل ... (أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا ومقررا.

الأستاذة/ ... قداش سمية ... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2021-2022



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبين: - خليل الصادق

- بودواية إسماعيل

بعنوان:

## دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري دراسة حالة (مجمعي كرسى لاين ماركت وعسيطة هايبرمارشي بورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11/06/2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة/ ... تيشات سلوى ... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ ... طواهر عبد الجليل ... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا ومقررا.

الأستاذة/ ... قداش سمية ... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2021-2022

# شكر وعرفان

الحمد لله ما ضاق أمر ثم هان ، والحمد لله حمداً يملأ الميزان ، الحمد لله رب العالمين  
والصلاة على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى اله وصحبه أجمعين.  
انطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
فانه لزام علينا أن نشكر الله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذه الدراسة  
ثم الشكر الجزيل لأستاذنا الفاضل طواهر عبد الجليل (مشرفاً) لتفضله بالإشراف على  
هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء  
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة ، نسال الله أن يجزيه كل خير.  
الشكر كذلك للجنة المناقشة والتقييم الموقرة لتفضلهم على قراءة هذه المذكرة  
الشكر لكل الأساتذة الذين ساعدونا ولو برأي  
الامتنان لعمال مجمع عسيلة هايبر مارشي بورقلة وعلى رأسهم مالك المجمع  
السيد عبد القادر عياشي  
الامتنان لعمال مجمع كرسى لاين ماركت وعلى رأسهم مالك المجمع  
السيد حنكة نبيل  
وفي الختام نشكر الدكتور تاوتي أحمد على مساعدته لنا خلال مسيرة البحث

# إهداء

الحمد لله عدد ما كان

الحمد لله عدد ما يكون

الحمد لله عدد الحركات والسكون والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى  
الله عليه وسلم أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من تتضاءل الكلمات أمامهما  
لأنه لا يوجد كلمة توفيهما حقهما

إلى روح أمي الطاهرة تغمدها الله بوسع رحمته وأسكنها فسيح جناته

إلى أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال لي في عمره

إلى أمي الثانية عقيلة أبي ، هبة الرحمن لنا

إلى زوجتي وأبنائي أحبة قلبي

إلى إخوتي الأعزاء بصفتي أبوهم الثاني وسندهم

إلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة والأخوة

إلى من أنار دربي من الطور الابتدائي

إلى زملاء المهنة مدراء غرف التجارة والصناعة

إلى كل زملاء الدراسة

خليل الصادق

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى  
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه  
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى  
مهداة إلى روح العزيزين أمي وأبي الغاليين  
تعمدهما الله بواسع رحمته وأسكنهما فسيح جناته  
إلى زوجتي الكريمة وبناتي العزيزات  
وإلى أخي وأخواتي وكل الأهل والأقارب والأصدقاء  
إلى زملاء المهنة ببنك الجزائر  
إلى كل زملاء الدراسة

اسماعيل بودواية

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على القيادة الخادمة وأثرها على تميز المورد البشري، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss (نسخة 25)، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من امتلاك سلوك القيادة الخادمة لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بهذه العوامل وممارستها. العلاقة الإرتباطية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل وتميز المورد البشري كمتغير تابع علاقة إرتباطية طردية، ويتجسد ذلك من خلال أبعاد القيادة الخادمة التمكين، المعالجة العاطفية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، تطوير الأفراد، التواصل

## الكلمات المفتاحية:

قيادة خادمة، تميز، مورد بشري، مجمع عسيلة، مجمع كرسست لاين

## Abstract

This study aims to identify the servant leadership and the factors that effect the human resource excellence, and focuses on the relationship between the variables of the study. The descriptive analytical method was conducted in this topic. The case study approach also was used through: scientific observation, the official documents, personal meeting, and the questionnaire with statistic evaluation by SPSS program (version 25).

The study concluded that there is an intermediate level of the concept of servant leadership among workers, given the institution's interest in these factors and practicing them. The correlative relationship between servant leadership as an independent variable and the human resource excellence as a dependent variable is a direct correlation relationship, and this embodied through the dimensions of servant leadership, empowerment, emotional treatment, social and moral responsibility, development of individuals, modesty.

## Key words:

Servant leadership, excellence, human resource, acila hyper market , crest line market

## قائمة المحتويات

III	.....الشكر
IV	.....الإهداء
VI	.....الملخص
VII	..... قائمة المحتويات
VIII	..... قائمة الجداول
X	..... قائمة الأشكال
X	..... قائمة الملاحق
ب	..... المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة</b>	
07	..... تمهيد
08	..... المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة
08	المطلب الأول: ماهية تميز المورد البشري
13	المطلب الثاني: ماهية القيادة الخادمة
27	..... المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
37	..... تمهيد
38	..... المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	..... المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
46	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
49	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
69	..... خلاصة الفصل
71	..... خاتمة
74	..... المراجع
78	..... الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<b>الفصل الأول</b>		
20	الفرق بين القائد الخادم والقائد التقليدي	(1-1)
23	أبعاد القيادة الخادمة وفق النماذج	(2-1)
33	أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(3-1)
33	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(4-1)
<b>الفصل الثاني</b>		
39	التخصصات وتعداد العمال في مجمع عسيلة هايبر مارشي بورقلة	(1-2)
42	التخصصات وتعداد العمال في مجمع كرس ت لاين ماركت بورقلة	(2-2)
43	متغيرات الدراسة	(3-2)
45	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(4-2)
45	معاملات الثبات لمتغيري الدراسة باستخدام طريقة (ألفا كرونباخ)	(5-2)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(6-2)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(7-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(8-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المجمع	(9-2)
49	تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد تمكين الأفراد)	(10-2)
50	تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد التواضع)	(11-2)
51	تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد المعالجة العاطفية)	(12-2)
52	تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد تطوير الأفراد)	(13-2)
53	تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية)	(14-2)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير القيادة الخادمة	(15-2)
55	تحليل فقرات متغير تميز المورد البشري	(16-2)
59	كيفية إختبار الفرضية الأولى	(17-2)
60	كيفية إختبار الفرضية الثانية	(18-2)

60	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع معامل التحديد بطريقة (stepwise)	(19-2)
61	تحليل التباين الإنحدار بطريقة (stepwise)	(20-2)
63	معاملات الإنحدار	(21-2)
64	العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الخادمة و تميز المورد البشري	(22-2)
65	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري (متغير الجنس)	(23-2)
65	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري (متغير السن)	(24-2)
66	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري (متغير الأقدمية)	(25-2)
67	اختبارات المقارنة البعدية المتعددة	(26-2)
67	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري (متغير المجمع)	(27-2)

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	٥
(2-1)	مجالات تميز المنظمة	10
(3-1)	أبعاد تميز المورد البشري	12
(1-2)	الرسم البياني (P-P Plot) للتوزيع الطبيعي للبواقي (Residuals)	62
(2-2)	التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	62

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لجمع عسييلة هايبر مارشي	78
02	الهيكل التنظيمي لجمع كرسن لاين ماركت	78
03	قائمة الأساتذة المحكمين	79
04	الاستبانة	80
05	نتائج تحليل استبانة دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري	83

# مقدمة

توطئة:

لقد ظهر في الآونة الأخيرة العديد من النظريات التي ركزت على نواحي العلاقات الإنسانية في العمل وعلى مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المنظمة وكان من هذه النظريات نظرية القيادة الخادمة التي تقوم على فكرة "القائد الخادم هو خادم أولاً"، وهي فلسفة قيادية تعمل على إشباع احتياجات المنظمات وتعزز مفهوم تميز المورد البشري لدى العاملين بتمكينهم وتطويرهم ومنحهم الصلاحيات وإشراكهم في صنع القرارات، وذلك بدون السعي لتحقيق المصالح الشخصية وإنما للارتقاء بأهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأتباع في إطار الوظيفة التي يعملون بها، وبالتالي تصبح المنظمة للأتباع ليست فقط لتحقيق هدف مالي وإنما لتحقيق الذات والأهداف.

وقد أعطى مفهوم القيادة الخادمة دفعا إضافيا لتمييز المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية باختلاف مجالاتها، ولهذا أدركت مراكز التسوق حاجتها لدعم تميز المورد البشري من أجل الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للزبائن وما لها من أثر إيجابي على علاقاتهم بالقيادة، ومن بين هذه المؤسسات الاقتصادية مجمعي كرسن لاين ماركت وعسيلة هايبرمارشي. وبناءا عليه ولدراسة أثر القيادة الخادمة على تميز المورد البشري نطرح الإشكال الآتي:

الإشكالية:

الى أي حد يمكن أن تساهم أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق تميز المورد البشري؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها بالمؤسستين ؟
2. ما مستوى تميز المورد البشري بالمؤسستين ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة وتميز المورد البشري بالمؤسستين ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة وتميز المورد البشري بالمؤسستين تعزى (الجنس، الخبرة، طبيعة المجمع).

الفرضية الرئيسية:

تساهم أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق تميز المورد البشري بمستوى كبير؛

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد مستوى مرتفع من لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة بالمؤسستين (كرسن لاين ماركت عسيلة هايبرمارشي بورقلة).

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد مستوى مرتفع من تميز المورد البشري بالمؤسستين (كرست لاين ماركت، عسيلة هايبرمارشي بورقلة).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها المعتمدة في الدراسة وتميز المورد البشري بالمؤسستين (كرست لاين ماركت، عسيلة هايبرمارشي بورقلة).

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة الخادمة وتميز المورد البشري بالمؤسستين تعزى للعوامل التالية ( الجنس، الخبرة، طبيعة المجمع).

## دوافع اختيار الموضوع:

### مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- موضوع حديث التناول؛
- تزايد الاهتمام بموضوع تميز المورد البشري نظرا لدوره في نجاح المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها؛
- تنامي دور الموارد البشرية داخل المؤسسات الخاصة؛

### المبررات الشخصية:

- الميل الشخصي لدراسة القيادة الخادمة ومدى انعكاسها على تميز المورد البشري بمؤسستي (مجمع كرس لاين، مجمع عسيلة هايبرمارشي بورقلة).
- التوجه المهني لأحد الباحثين قصد تقديم إضافة للقطاع العامل به.

### أهداف الدراسة:

- تشخيص العلاقة بين القيادة الخادمة وتميز المورد البشري ؛
- تسليط الضوء على أساليب القيادة الحديثة من بينها القيادة الخادمة لتمييز المورد البشري؛
- تقديم توصيات عملية تساهم ايجابيا في توفير المقومات الأساسية للقيادة الخادمة لتحقيق تميز المورد البشري؛
- إلقاء الضوء على بعض أبعاد القيادة الخادمة السائدة بمؤسستي محل الدراسة (التواضع، تمكين الأفراد، المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد) وما ينطوي عليها من مؤشرات هامة؛
- معرفة ما مدى دعم نمط القيادة في مؤسستي محل الدراسة لتمييز أفراد عينة الدراسة؛

## أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبين مساهمة القيادة الخادمة في تميز المورد البشري ومعرفة مدى وجودها في مؤسستي الدراسة وكذلك لتساعد على دراسة وتحديد أبعاد القيادة الخادمة المؤثرة على مظاهر تميز المورد البشري، ودراسة مدى تحقيقه في هاتين المؤسستين، وتأتي أهمية الدراسة الراهنة أيضا من أهمية القيادة الخادمة التي تشكل أحد الأساليب القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين لأنه يعتبر من أساليب تطوير المورد البشري بشكل مستمر والرفع من أدائه.

## حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من 03 أبريل إلى 09 أبريل 2022.
- الحدود المكانية: مجمع كرسن لاين ماركت، ومجمع عسيلة هايبرمارشي بورقلة.
- الحدود البشرية: العمالة المرؤوسة المتواجدة في المجمعين.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة الخادمة كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التمكين، التواصل، المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية)، وهو ما تناوله العديد من الباحثين على غرار (كتره بودرهم، سميرة صالح، طواهر عبد الجليل)، أما المتغير التابع وهو تميز المورد البشري فتم التركيز على الأبعاد التالية: (الانجاز والأداء، المبادرة والإبداع، المشاركة وتحمل المسؤولية، المعرفة)، وهو ما تناوله العديد من الباحثين منهم (فيروز بوزرين، سامح سعيد حجازي، نجيب السبع، رشيد مناصرية).

## منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## مرجعية البحث:

وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

## صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- صعوبة ضبط وتحديد أبعاد تميز المورد البشري نظرا لفروقات الباحثين في الدراسات السابقة؛
- قلة الكتب المتخصصة والدراسات السابقة في تميز المورد البشري؛
- صعوبة عقد مقابلات مع المرؤوسين في هذه الفترة المتزامنة مع موسمي التسوق الخاصة بالشهر الفضيل وعيد الفطر؛
- صعوبة استيعاب مفهوم القيادة الخادمة لدى المرؤوسين؛

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

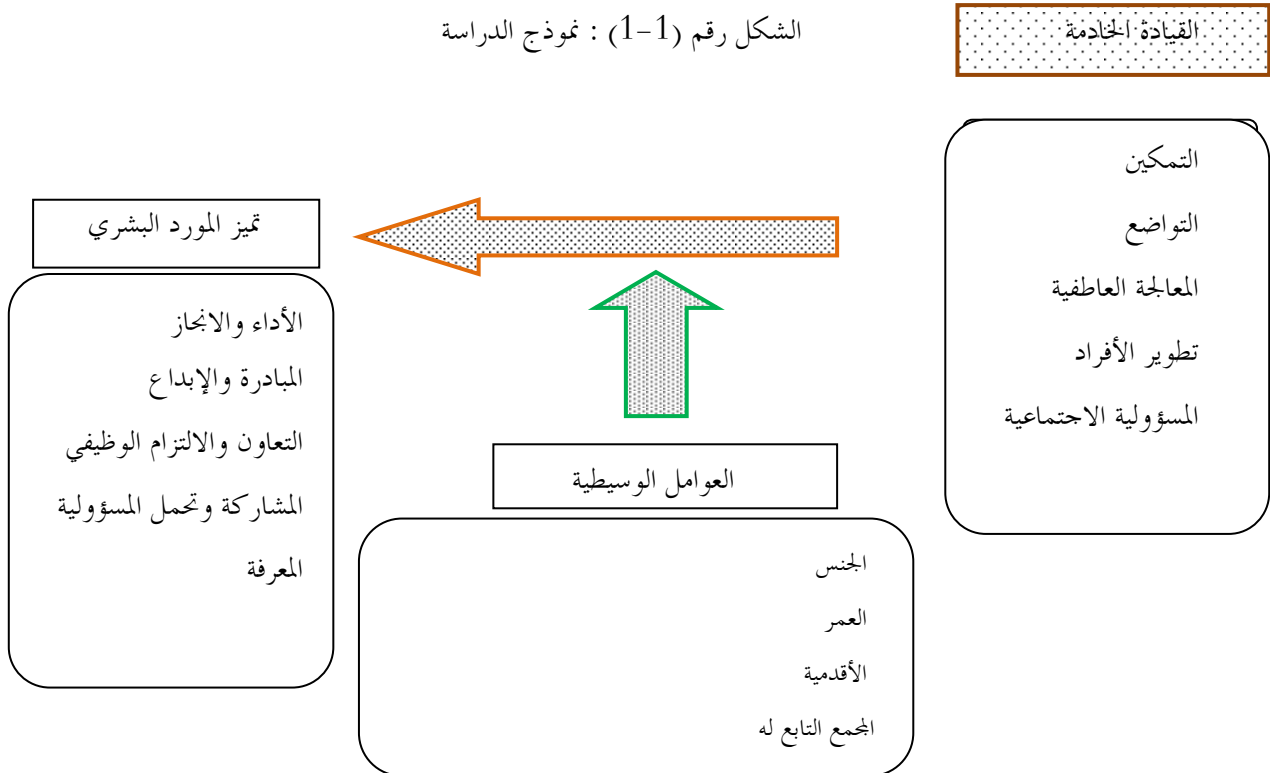
**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة وتميز المورد البشري، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: مفهوم تميز المورد البشري، المطلب الثاني: مفهوم القيادة الخادمة أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الخادمة والفرع الخاص بالدراسات السابقة لتمييز المورد البشري، المطلب الثاني الدراسة باللغة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لدور القيادة الخادمة في تحقيق تميز المورد البشري في مجعبي الدراسة كرسست لاين ماركت و عسيلة هاييرمارشي بورقلة، وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

## نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الآتي: نموذج لمتغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو القيادة الخادمة، أما تميز المورد البشري يمثل المتغير التابع.

الشكل رقم (1-1) : نموذج الدراسة





الفصل الأول: الأدبيات النظرية

لتميز المورد البشري

والقيادة الخادمة

## تمهيد:

يعتبر مفهومي القيادة الخادمة وتميز المورد البشري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في مؤسسات الأعمال، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة الخادمة بأبعادها تؤثر في فعالية أداء المورد البشري وينعكس ذلك على مدى تميز هذا الأخير ، ناهيك على الأداء الكلي للمؤسسة. ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لتميز المورد البشري والقيادة الخادمة ؛

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية لتميز المورد البشري والقيادة الخادمة ؛

## المبحث الأول الأدبيات النظرية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة:

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم تميز المورد البشري، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن مفهوم القيادة الخادمة.

## المطلب الأول: ماهية تميز المورد البشري:

إن دراسة سلوك المورد البشري وتحديد العوامل المؤثرة فيه يعتبر من أهم المواضيع المدرجة حالياً، نظراً لأهميته البالغة في المحافظة على المؤسسة وإستمراريتها، لذلك اهتم الباحثون بدراسة هذه العوامل وتحديد مفاهيم لتمييز المورد البشري.

## الفرع الأول: مفهوم تميز المورد البشري:

## أولاً: مفهوم التمييز:

يعرف التمييز بشكل عام باعتباره جودة عالية يمتلكها شخص في مجال معين وهذه الجودة يدركها الناس من حوله وتنطبع في ذاكرتهم أنه شخص مميز وهذا يعني أن التمييز في العمل قدرة الشخص على أن يكون أفضل من غيره في أداء الأعمال والقيام بها وكذلك معرفة مهاراته و استخدامها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين

التمييز لغة: حسب معجم المعاني تميز وأمتاز بمعنى انفراد، تميز القوم : ساروا في ناحية وانفردوا.

## ثانياً: مفهوم المورد البشري:

البشرلغة: أبشر الشخص فرح وسر، وبمعنى الإنسان ( الواحد والجمع والمذكر والمؤنث فيه سواء ) .

مفهوم المورد البشري: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين فيها باقتناع<sup>1</sup> ، أما حسب بيتر داركر أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان، وكذا تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم ، ويتعين ذلك أن تفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم لتزويد فرص الاستفادة من هذا المورد عند توفر نظم التدريب والتعليم و التطوير.

يرى السلمي أن تميز المورد البشري يشير إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم التقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح سواء في عمله أو حياته<sup>2</sup> .

## وفي مفهوم آخر

يعرف التمييز بأنه تلك الممارسة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، تطوير ومشاركة الأفراد، التعلم المستمر و الابتكار والتحسين وتطوير الخدمات المقدمة و المسؤولية اتجاه المجتمع<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي غري، سلاطينة، قيرة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص19

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص15.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمود البحصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غزة، جامعة الأزهر غزة، 2014، ص28

وعليه:

وبناء على التعريفين السابقين يمكننا تعريف تميز المورد البشري بأنه: الممارسات الفعالة والجهود الموجهة لتحقيق نتائج ذات ميزة إبداعية

### الفرع الثاني: مجالات تميز المنظمة :

تلعب الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيقها والمحافظة عليها سوف نستعرض المساهمات التي يكمن أن يقدمها<sup>1</sup>

#### 1. في مجال تقديم منتج جديد :

إن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، و لذلك فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، مما يشكل حاجزا أمام قدرة المؤسسات المنافسة على تقليد منتجها الحالي، وإن تحقيق ذلك يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع و الابتكار.

ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية ذات المهارة والمعرفة والكفاءة العالية والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

#### 2. في مجال إمتلاك تكنولوجيا جديدة :

تشكل الموارد البشرية الأساس في إستعاب وتطوير التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وما من شك أن للتكنولوجيا جانبها إجتماعيا وثقافيا لا يمكن تجاهله، إذ أن التكنولوجيا ترتبط إرتباطا وثيقا بالبعد الاجتماعي والثقافي لبلد معين، ففي ثقافة لا تقدر الوقت مثلا لن يجدي إستخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت، كما أن الموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

#### 3. في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة :

لقد تكللت جهود القوى الدولية وخاصة الدول الصناعية الكبرى خلال النصف الأخير من القرن العشرين لفتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة، و عليه باتت حماية الأسواق لا تمثل ميزة تنافسية يمكن الإعتماد عليها ومن هذا المنطلق فإن زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة هي الدور الجديد للموارد البشرية والتي يجب أن تكون قادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة.

#### 4. في مجال إنتاج و تشغيل المعلومات :

إذ أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يرتبط بكيفية استخدام المعلومات و الذي يتم من خلال مواردها البشرية، و يحتاج ذلك لإدارة فعالة لرأس المال البشري الذي يعد من أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة وبذلك تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة من الإستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المتقدمة والتي تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة وتعتبر بذلك حبراء المعلومات وهم الموارد البشرية من الأصول الفكرية في المؤسسة فهم يحددون المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها و درجة الثقة و المصدقية فيها.

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، دور المورد البشري باعتباره مصدر للمعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات المعاصرة في ظل إقتصاد المعرفة،مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مجلد 4 العدد 1،ص24

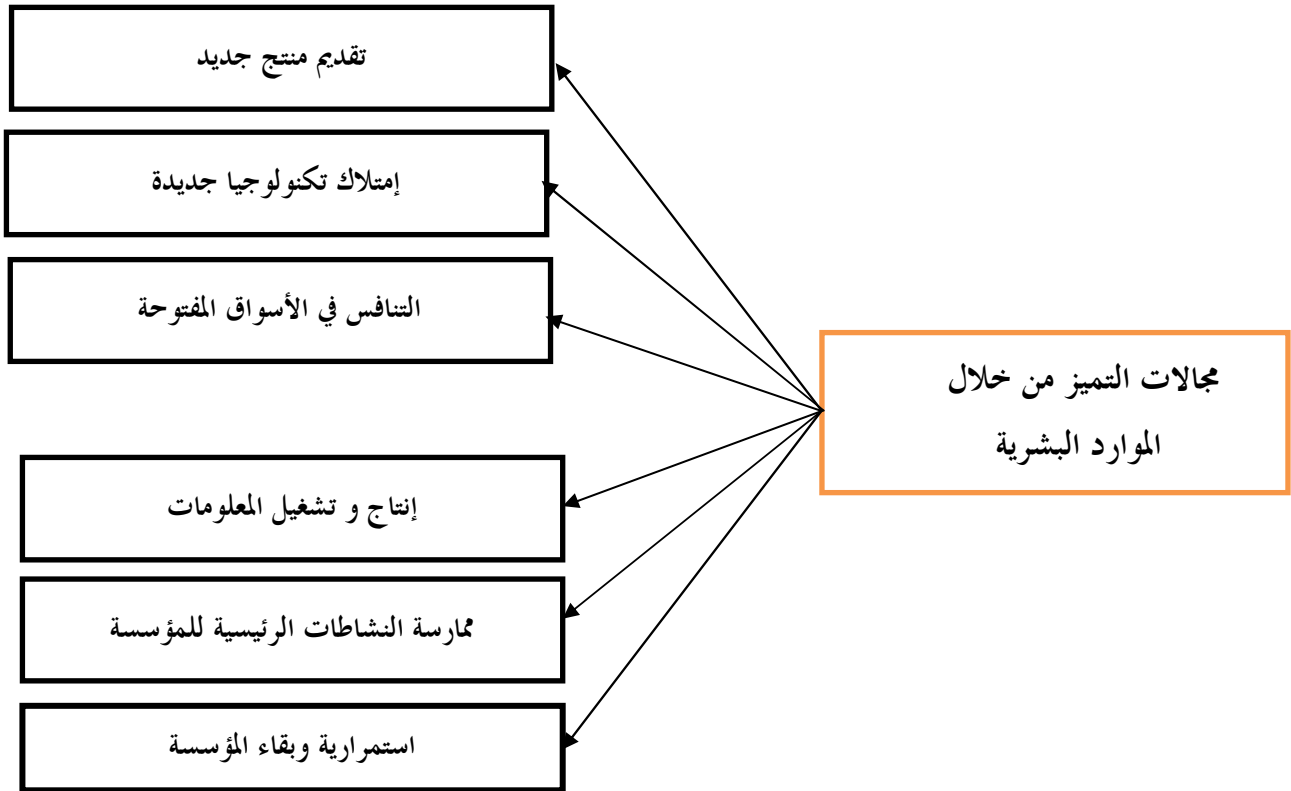
5. في مجال ممارسة النشاطات الرئيسية للمؤسسة :

وذلك من خلال إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات وإتخاذ مختلف القرارات، إضافة إلى دراسات الجدوى وتصميم استراتيجيات المؤسسة .

6. في مجال استمرار و بقاء المؤسسة :

ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها واستمرارهم في الأداء المتميز والخبرة العلمية والعملية المتراكمة التي تشكلت لدى مواردها البشرية واستمرار القدرة على الإبداع و الابتكار.

الشكل رقم (1-2): مجالات تميز المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا مقال بوزورين فيروز، دور المورد البشري باعتباره مصدر للمعرفة في تحقيق التميز

للمؤسسات المعاصرة في ظل إقتصاد المعرفة،مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مجلد 4 العدد 1،ص24

### الفرع الثالث: أبعاد تمييز المورد البشري:

لتمييز المورد البشري مجموعة من الأبعاد تتمثل في: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المعرفة) وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1. الأداء والإنجاز :

يتضمن هذا البعد أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية بالنظر إلى حجم و نوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك من تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات العمل الوظيفي، ويتضمن كذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دؤوباً.

#### 2. المبادرة والإبداع :

يركز هذا البعد عن مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو أساليب عمل جديدة متميزة و مبدعة تساهم في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات .

#### 3. التعاون والالتزام الوظيفي :

يركز هذا البعد على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها و مدى إيجابيته في التعامل معهم كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خال من المخالفات بأنواعها .

#### 4. المشاركة وتحمل المسؤولية :

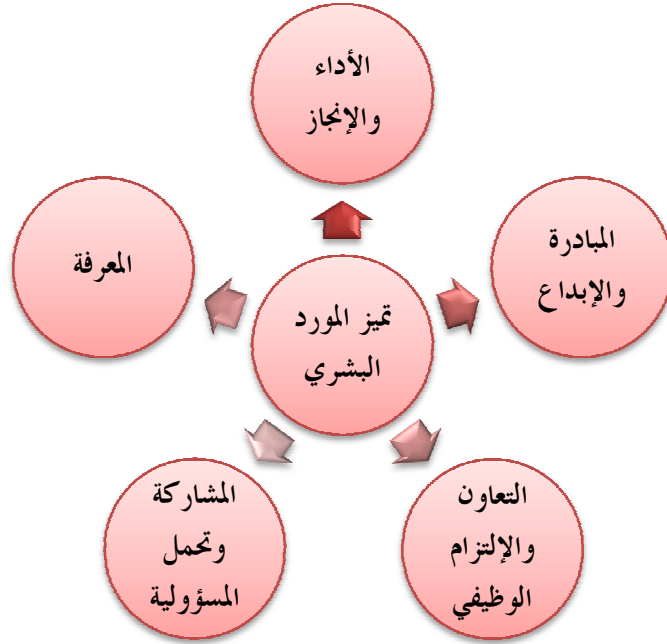
يركز هذا البعد على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها المؤسسة أو تشارك فيها ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها المؤسسة، إضافة إلى أن المعيار يعتمد على درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات غير روتينية .

#### 5. المعرفة :

يركز هذا البعد على الجانب المعرفي للفرد حيث تعد المعرفة الثروة الحقيقية للمؤسسات المختلفة حيث تمثل الأداة الحيوية للقيام بوظائفها و مباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها و تتكيف مع التغير السريع لبيئتها

<sup>1</sup> رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالية الكتب، القاهرة، (2012)، ص 45

الشكل (1-3) أبعاد تمييز المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على كتاب رضا ابراهيم المليجي، إدارة التمييز  
المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالية الكتب، القاهرة، (2012)، ص 45

## المطلب الثاني: ماهية القيادة الخادمة

### الفرع الأول: تعريف القيادة الخادمة ونشأتها

#### أولاً: تعريف القيادة الخادمة

#### 1. تعريف القيادة

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي لاقَت اهتماماً من طرف الباحثين لكونها أصبحت محور هاماً تركز عليه نشاطات المنظمة المختلفة ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة من خلال مسؤولية القائد في تحقيق الأهداف بتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، فتعددت تعريفات ومفاهيم الباحثون للقيادة تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد بالإضافة إلى تطور البحث العلمي حول مفهوم القيادة عبر الزمن، وفيما يلي عرض موجز لعينة من التعاريف عن القيادة: عرفها جواد أن القيادة ليست فعل واحد، بل أفعال تجمع بين القيادة والتابعة، ذلك أن القائد الفعال يعمل مع المرؤوسين والعاملين الآخرين لخلق الرؤيا والإستراتيجيات واعتمادها لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup> وعرفت القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"<sup>2</sup> وعرفها Black and Mouton بأنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا"<sup>3</sup>

وكذا عرفت من قبل اودونلكونتر (Koontz O dommel): "بأنها الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>4</sup> أما بيتر دراكر (Drucker.P.F) فيعرفها على أنها "ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية"<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى إعطاء تعريف القيادة، على أنها كل نشاط اجتماعي أو فن تتضمن عملية تأثير القائد على المرؤوسين من خلال رعاية مصالحهم ودفعهم للتعاون لتحفيزهم لخلق رؤيا واستراتيجيات من أجل تحقق الأهداف

<sup>1</sup> عبد الله خضر العثمان، أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري و جودته في المصاريف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، كانون الثاني 2013، ص10

<sup>2</sup> أحمد عواد عابر الغنري، أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص15

<sup>3</sup> هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 206/2015 ص 23

<sup>4</sup> زيان إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص32

<sup>5</sup> أميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017/2016، ص4



تتضمن نظرية القيادة الخادمة (servant leadership)، التي وضعها (جرينليف Greenleaf) عام 1970 مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس، ليقودهم كجماعات ومؤسسات،<sup>1</sup> وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن خدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة، كما تعتبر القيادة الخادمة عملية الهام الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وعطفاً على ما قاله وارين بينيس وبيرت نانوس: "المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة أما القادة يفعلون الأشياء الصحيحة"<sup>2</sup>

أما (Sims, 1997) فيرى أنها نمط قيادي يحترم كرامة الفرد، ويعلي من شأنه ويعزز نزعتة الفطرية للقيادة<sup>3</sup>، وتعرف القيادة بأنها: ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها<sup>4</sup> وقد تم تقديم تعريف حديث للقيادة الخادمة من قبل (Eva et al) الذي ذكروا في القيادة الخادمة نمج أحر، المنحى في القيادة يتجلى من خلال اعطاء الأولوية الفردية للتابعين للاحتياجات والمصالح الفردية<sup>5</sup>، والقيادة الخادمة هي فلسفة القيادة التي يتفاعل فيها الفرد مع الآخرين بهدف تحقيق السلطة بدلا من القوة<sup>6</sup>، وييدي (Slocum et hellriegel) رأيا حول القيادة الخادمة "بأنها عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار و التي تؤثر على الآخرين لمعانقتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى"<sup>7</sup> وعرفها غرين ليف بأنها: الميل الفطري للقائد لخدمة الأتباع وان لقب القيادة يوهب لشخص خادم بطبيعته ويهتم بأتباعه ليكونوا أكثر معرفة واستقلالا، وان يصبحوا هم أنفسهم على الأغلب خدما للآخرين<sup>8</sup>

ومن هذه التعاريف نخلص إلى أن القيادة الخادمة هي فلسفة قيادية يتبناها القائد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال خدمة الأتباع بالعناية بهم وتشجيعهم وتوجيههم وتلبية احتياجاتهم ليتوصل في النهاية إلى خلق بيئة تنظيمية خدمية يتطلع فيها الموظفين إلى خدمة المجتمع الأوسع.

<sup>1</sup> ابراهيم سعيد بركة، درجة ممارسة رؤساء الاقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من قبل وجهة نظر العاملين الاداريين فيها وسبل تحسينها، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية و الإدارة ،كلية التربية ، جامعة الأقصى، 2020-1441هـ، ص23

<sup>2</sup> سلامة محمد الشراب، اثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكرى.محافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، ص20، ص21

<sup>3</sup> دنيا نور الدين ياسين الزعتري، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 1441هـ/2020م، ص16

<sup>4</sup> محمد محمد السر، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة الاقصى غزة، يوليو/2019م ، ص12

<sup>5</sup> Mohammed Abrama , Khalid Dahleez, Mohammed H.Hamad,Serva "leadership and academicsoutcomes in highereducation:the role of job satisfaction",International Journal of OrganizationalAnalysis , Vol29 , No3 2021,p564

<sup>6</sup> Will kenton,servant leadership, Ma2021, <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>

<sup>7</sup> أ.د. صالح عبد الرضا الرشيد، د.ليث علي مطر، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة الخادمة في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الاولى، دار نيوز للطباعة و النشر والتوزيع، العراق، 2016، ص64

<sup>8</sup> نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية، علاقة نمطين القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط حزيران. 2017، ص5

### ثانيا: القيادة الخادمة نظرة تاريخية

لقد ظهر مفهوم القيادة الخادمة منذ بزوغ فجر الإسلام، فليس غريبا على مجتمعاتنا الإسلامية، ذلك انه يستلهم مبادئه من القيم الإسلامية المتعلقة في الفكر الإسلامي، ويعد نبينا محمد -صلى الله عليه و سلم- أعظم قائد جسد هذا النموذج الرائع في اهتمامه بأصحابه، ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم للوصول إليها<sup>1</sup>

وللقيادة الخادمة ارتباط وثيق بالثقافة الإسلامية، إذ تعد خدمة الناس ومساعدتهم مبادا أساسيا يمارسه قادة المسلمين اقتداء بنبيه (عليه الصلاة والسلام) وقد جاء الحث على الخدمة سواء لمصلحة الفرد أو المنظمة أو المجتمع في قول المصطفى (عليه الصلاة والسلام) "أحب الناس إلى الله انفعهم للناس"<sup>2</sup>

أما في الفكر الأوروبي فقد ظهر نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينات من القرن الماضي في مقالة لغرين ليف (Greenleaf) عام 1970 بعنوان "القائد خادما"، وقد استوحى مؤسس مركز غرين ليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) كتبها عام 1956م، وتتحدث الرواية عن مجموعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق (خادم) يدعى ليو (leo)، وظيفته الاعتناء بتلك المجموعة من الرجال والسهر على راحتهم وتثبيتهم بعزمه وأغانيه. وتشير أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على ما يرام إلى أن اختفى الخادم ليو ذات يوم، ف وقعت المجموعة بعده في فوضى وتيهان دفعها إلى إلغاء الرحلة، ثم بين الراوي وهو واحد من مجموعة الرجال الذين شاركوا في الرحلة انه التقى ليو بعد سنوات وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة ليكتشف أن ليو الذي عرف بالخادم لم يكن إلا كبير رجالا الدين، ومرشدهم الروحي وقائد عظيم وشريف آثر إلا أن يكون خادما بالمعنى الحرفي لتحقيق أهدافه الذي يدعو إليها<sup>3</sup>

ومن هذه الرواية استخلص غرين ليف (Greenleaf) العديد من الدروس عن دور القائد، وبمرور الوقت تطورت هذه الدروس في مفهومه للقيادة الخادمة، إلا انه لم يقدم تعريفا كاملا لمصطلح القيادة الخادمة، بدلا من ذلك اقترح تعريف "القائد الخادم هو خادم أولا"، وهذا التعريف ترك الباحثين مع قضية مفتوحة للبحث مع طرح العديد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مريم بنت مسفر الغمدي، القيادة الخادمة و علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير قسم الادارة والإشراف التربويين كليات الشرق العربي للدراسات العليا، 2020، ص17

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص24

<sup>3</sup> سلامة محمد الشراب، اثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2018، ص20

<sup>4</sup> Reinke,S.J Service Before Self :Towards a Theory of Servant-Leadership. Globale Virtue Ethics Review,vol(5),No.(3),2004,p32

فالقائد الخادم يرى نفسه قائدا بين متساويين، لا يحتل مركزا بوريا بينهم، ويوفر لهم المصادر والدعم دون توقع شكر منهم أو حتى تقدير ولا شك أن سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، استجابة لإلحاح مجموعته وحاجتهم للنجاح لا غير<sup>1</sup>، ويقسم ندا (2012) نشأة القيادة الخادمة إلى مراحل ثلاث:

**الأولى:** فترة السبعينات من القرن العشرين، وتعتبر فترة نشوء واحتضان للمفهوم حين ظهر في مقالات جرين ليف سنة 1970، والتي ظهرت منها العديد من مضامين القيادة الخادمة وخصائص القائد الخادم

**الثانية:** فترة التسعينات، والتي كانت استمرارا ودعمًا لأفكار جرين ليف، واتسمت بالاهتمام بصفات القائد الخادم، وقد برز ذلك في مؤلفات لاري سبيرز الذي عمل مديرا لمركز جرين ليف حينما أشار إلى المبادئ العشرة للقيادة الخادمة في مقال له بعنوان "الشخصية والقيادة الخادمة عشر خصائص للقادة الفاعلين"<sup>2</sup>.

وفي عام 1993 أشار جانير (jahner) إلى أن مهارة القائد تكمن في قدرته على بناء علاقات مع الأفراد والعاملين<sup>3</sup> ويثبت بلانشارد (Blanchard) في عام 1995 ان ممارسة الخدمة في القيادة إنما تبدأ من وضوح الرؤية والأهداف<sup>4</sup>، في حين أكد (Nouwen) عام 1994 على أن القائد الخادم يمارس القوة والسلطة من اجل حب وخدمة الآخرين<sup>5</sup>

**الثالثة:** وهي فترة شيوع مفهوم القيادة وانتشاره، والتي تناولت فيها الدراسات عن القيادة الخادمة عدة اتجاهات، أبرزها التركيز على إجراء المقارنات بين نمط القيادة الخادمة والأنماط الأخرى للقيادة، وابتداع المقاييس المختلفة لقياس القيادة الخادمة بالإضافة إلى تطبيقاتها في المنظمات وربطها بمتغيرات أخرى نحو دراسة هيربرت (Herbert) التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، في حين ربط إيرفين (Irving) عام 2005 بين القيادة الخادمة وفعالية الفريق.<sup>6</sup>

لقد أثبت أسلوب القيادة الخادمة فاعليته وتأثيره في المنظمات، وذلك من خلال الأثر الإيجابي في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى المنظمة في حدود أخلاقية يتزامن فيها الارتقاء بالأداء والاهتمام بالموظفين، مما أدى إلى ضرورة تبني المؤسسات بشكل عام هذا النمط الإداري لنجاحها واستمرارها، كما أن المؤسسات بحاجة إلى قادة قادرين على التطوير ومواكبة التغيرات، بعيدا عن السلطة والاستبداد وهذا من خلال التركيز على من يقوم بانجاز العمل، لا على الانجاز نفسه.

<sup>1</sup> محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص24، ص25، 2015

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص18

<sup>3</sup> James Alan Laub, ASSESING the servant Organization DevelopmentOf the Servant Organizational Leadership Assesement Sola Instrument, A Dissertion Submitted to the Graduate Faculty at FloridaAtAtlantincin Partial Fulfillmenof the Requirement for the Degree doctor of Education, 1999, p22

<sup>4</sup> James Alan Laub, Ibdm, p25

<sup>5</sup> James Alan Laub, ibdm, p 27

<sup>6</sup> مريم بنت مسفر الغمدي، مرجع سبق ذكره، ص18

## الفرع الثاني: خصائص وصفات القائد الخادم

## أولاً: خصائص القائد الخادم

استنتج لاري سبيرز الذي يشغل حالياً منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز سبيرز (Spears) للقيادة الخادمة، وقد شغل في السابق منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز جرين ليف (Greenleaf) للقيادة الخادمة مجموعة من عشر خصائص رئيسية للقيادة الخادمة التي تعد أساسية لتطور القائد الخادم هذه الخصائص هي:<sup>1</sup>

1. **الاستماع (Listening):** يتم تقييم القادة عادة على درجة مهاراتهم في التواصل، واتخاذ القرارات، بينما هناك مهارات هامة أيضاً للقائد الخادم، إذ يجب عليه أن يعرف احتياجات المجموعة لخدمتهم، لذا يجب عليه أن ينصت لما يقال، مع اخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال هذه العملية أساسية لنمو القائد الخادم.

2. **التعاطف (Empathy):** يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم، و يجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه ولا يلفظهم، حتى ولو اضطر أن يرفض أحياناً مستوى أدائهم.

3. **الشفاء (Healing):** تكمن قوة القيادة الخادمة في النمو بشفاء الذات وشفاء الآخرين . لان كثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر، فالقائد الخادم يجب عليه إدراك تلك الجوانب.

4. **الوعي (Awareness):** الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم، وهو يساعده أيضاً على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي تفرض عليه، فعلى القائد الخادم أن يكون قادراً على رؤية أكثر الحالات دقة.

5. **الإقناع (Persuasion):** كقائد خادم زد من الاعتماد على الإقناع بدلا من السلطة التي يمنحها المنصب، القائد الخادم يعتمد على إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان، هذا العنصر الخاص هو أحد نماذج القائد الخادم، الذي يجب أن يكون له دوراً فعالاً في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات.

6. **تكوين الرؤية (Conceptualization):** عمل القادة الخدام على تنمية مهارات الآخرين، والقادة الخدام هم مدعوون لإيجاد توازن بين تفكير الرؤى بعيدة الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.

7. **البصيرة (Foresight):** البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما.

8. **الإشراف (Stewardship):** يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لخدمة المجتمع وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم.

9. **الالتزام بارتقاء الآخرين (Commitment to the Growth of People):** القائد الخادم يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع.

<sup>1</sup> دنيا نورالدين ياسين الزعترى، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2020، ص 23-24 بتصرف

10. بناء مجتمع مترابط (Building community): القائد الخادم يشعر في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة، إن هذا الإدراك يحفز القائد الخادم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من الموظفين إن هذه العشر خصائص تعمل على زيادة التواصل و الفاعلية لأولئك القادة المنفتحين على التحدي القائم أمامهم بالرغم من أنها تتطلب مجهود كبير

### ثانياً: الفرق بين صفات القائد الخادم والتقليدي

- إن طبيعة العمل والممارسات القيادية للقائد التقليدي في إدارة مرؤوسيه تختلف عما ينظر إليه القائد الخادم لإدارة المنظمة من جهة، ومفهوم القيادة لديه من جهة أخرى على النحو التالي:<sup>1</sup>
- وأكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة (AT&T) ومؤلف كتاب القائد الخادم، على بعض الفوارق بين صفات وسمات القائد التقليدي والقائد الخادم، ومنها التالي:<sup>2</sup>
1. القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم عما يستطيع فعله للمساعدة.
  2. يقيم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم، بينما يؤمن القائد الخادم أن أكثر المنظمات إنتاجاً تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.
  3. يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم؛ ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" و يرى دوره متمثلاً في "تسهيل القدرات القيادية للآخرين".
  4. يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المنفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح واليجابية.
  5. يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل أولوية بالنسبة له".
  6. القائد التقليدي ليس لديه وقت للمرؤوسين، بينما الخادم يفرغ وقتاً للمرؤوسين، ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
  7. يعتقد القائد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج المالية، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطويرهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً مستقبلاً. بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق لها النمو بعيد المدى.
  8. يحاول القائد التقليدي أن يجعل مرؤوسيه يتبعون سياسات المنظمة و يعملوا وفقاً لنمطها، بينما القائد الخادم يندمج مع العاملين للتأكد من أن الأفكار الجيدة تظهر للعلن و تدرس بجدية حتى تظهر رؤية مشتركة لدى الجميع

<sup>1</sup> إبراهيم سعيد بركة، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها و سبل تحسينها، قسم أصول التربية و الإدارة كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص34

<sup>2</sup> سلامة محمد الشراب، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى. محافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص25، ص26

الحدول رقم (01-01): الفرق بين القائد الخادم والقائد التقليدي

الرقم	القائد التقليدي	القائد الخادم
1	يسال عن نتائج العمل مثل هل فعلت كذا؟ ما حالة الأمر الفلاني	يسال كيف يستطيع أن يساعد مثل: ما الذي تحتاجه مني؟ ، ماذا يمكنني أن أوفر لك لكي تؤدي عملك بشكل أفضل
2	يقيس الإنتاجية التنظيمية بمقياس الكمية مثل: إنتاجية الشخص في الساعة، أو الربح مقسوما على عدد الموظفين	يقيس الإنتاجية بكمية المبادرات المؤدية لتحسين الأداء بدون انتظار الأوامر
3	يرى العاملين معه على انه مورد هام للإنتاج	يؤمن أن الناس يأتون أولا، و يهتم بهم شخصا
4	يرى نفسه انه الرئيس	يرى نفسه الأول بين متساويين
5	يرى دوره انه المولد لأرباح حاملي الأسهم أو المالكين	يرى دوره بتسهيل ورعاية القدرات القيادية الأخرى
6	يرى العاملون بأنه المراقب الصارم المراعي لمصالحه ومصالح أصحاب الملك	يراه الآخرون شخصا مرنا حكيما مرحا يثق بالآخرين منفتحا للأفكار الجديدة
7	يشجع المنافسة الداخلية بين العاملين	يؤمن بضرورة كبح المنافسة واستبدالها بالتعاون والتكامل
8	يتوسط لحل النزاعات بين الأطراف المختلفة	لا يكتفي بذلك، بل ينتبه للشخص الذي لم يستمع لوجهة نظره بسبب أسلوبه الاستفزازي
9	يحاول أن يجعل أصحابه يتبعون سياسة المنظمة، ويعملون بطريقتها	يندمج مع العاملين حتى يضمن مساندة الأفكار الجديدة وتحقيق الرؤية المشتركة
10	يطلب من أتباعه الطاعة	يتعاطف مع المتعاملين معه، ولكنه لا يقبل منهم جهدا اقل من الممتاز
11	يعتقد أن النجاح النهائي هو النتائج المالية	يؤمن أن النجاح النهائي يكمن في نمو العاملين شخصا ومهنيا وحرية تصرفهم، مما ينعكس عليهم وعلى العمل.

المصدر: إبراهيم سعيد بركة، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، قسم أصول التربية و الإدارة كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص34

## الفرع الثالث: فوائد وأبعاد القيادة الخادمة

## أولاً: فوائد القيادة الخادمة :

يتبع نموذج القيادة الخادمة يمكن تحقيق مستويات عالية للمرؤوسين والأتباع ، ويحقق هذا المنهج مزايا عديدة منها تعزيز بناء الفريق والتغيير الإيجابي والرضى الوظيفي، وبعد اطلاع على الدراسات والمقالات السابقة تم حبل الفوائد التالية:

- **تطوير المنظمة:**<sup>1</sup> نقاط القوة الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة هي مساهمتها في التطور التنظيمي، حيث يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب عليهم القيام به، إلى نمط قيادي يحوّلهم بالعمل ويلهمهم لأن تتضافر جهودهم بشكل جماعي لا أن تذهب سدى في محاولات فردية، فالعمل الجماعي يثمر بشكل أكبر وأعظم من الجهود الفردية، على حد تعبير جورج ادوارد ديمينج (W.EdwardsDeming) "العملة الأكثر قيمة لأي منظمة هي المبادرة والإبداع من أعضائها، فلكل قائد المسؤولية الأخلاقية الجلييلة لتطوير هذه إلى الحد الأقصى في جميع أتباعه وهذا بالضبط ما تصبو القيادة الخادمة إلى القيام به".

تضع القيادة الخادمة أهمية كبيرة على العمل الجماعي وبناء العلاقات، كل شخص في الفريق يلعب دورا مختلفا في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلا من درجاتهم الوظيفية أو مساهمهم الوظيفي، كما تمكن القيادة الخادمة كل عضو أن يلعب دورا هاما يولد الطاقة المعدية التي تساعد المؤسسات على الوفاء بأهدافها ورسالتها، و خصوصا خلال فترات التحول.

- **تطوير الموظفين:** القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المؤسسة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، وينظر دائما إلى مصلحة الآخرين و يبدي الصبر والتسامح مع أتباعه، وهذه هي صفات القائد الخادم التي يبحث عنها معظم المرؤوسين فيقائدهم، والتي تؤدي لمساعدة المؤسسات على تطوير رأس المال البشري<sup>2</sup>.

- **بناء فريق:** باستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة، يدرك القائد أن إتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفرق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهمته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم سعيد بركة، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، قسم أصول التربية والإدارة كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص34

<sup>2</sup> محمد، فتحى عبد الرسول، واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوتدي، كلية التربية بالغردقة، ع3 يناير 2019، ص158

<sup>3</sup> إبراهيم سعيد بركة، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، قسم أصول التربية والإدارة كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص34



- **الإنجاز:** باستخدام وتيرة الإعداد كسلوب قيادة، يحدد القائد معايير عالية للأتباع و لنفسه، ومن جانب آخر فانه عند إتباع القائد لأسلوب القيادة الخادمة نجده يشرك أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جو ايجابي نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل<sup>1</sup>.
- **التغيير:** تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل بإتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناء على وجهة نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فعالية ويحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص، لذلك الموظفين يلعبون دورا فعالا في تحديد انتقال المؤسسة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاء، وأكثر إنتاجية، وأكثر رضا، مما يحقق ميزة لمؤسسة على المستوى التنفيذي<sup>2</sup>.
- **الرضا:** عندما يعمل الموظفون تحت لواء قائد خادم، فإنهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك على معدلات الرضا، لان جميع الاحتياجات تتم تلبيتها<sup>3</sup>.
- **خدمة المجتمع:** تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع في كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، كما أن القيادة الخادمة تقوم بانجاز المهام التي تلي حاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي<sup>4</sup> ويرى العديد من الباحثين أن القيادة الخادمة تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المؤسسات، حيث تؤسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم، بالإضافة إلى تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات.

### ثانيا : أبعاد القيادة الخادمة

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الخادمة وماهيتها، إلا أنها اتفقت حول نقاط في الأبعاد الرئيسية ذات الصلة المباشرة بنظرية القيادة الخادمة لذا سنقوم بعرض النماذج التي تناولت أبعاد القيادة الخادمة، ومن ثم اختيار الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة

<sup>1</sup> علي محمد مسلم حسن، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار السمات للدراسات والأبحاث، مج6، ع11، نوفمبر 2017، ص49

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص61

<sup>3</sup> محمد فتحي عبد الرسول، مرجع سبق ذكره، ص158

<sup>4</sup> محمد فتحي عبد الرسول، مرجع سبق ذكره، ص169

جدول رقم (1-2) أبعاد القيادة الخادمة وفقا للنماذج

الرقم	النموذج	الأبعاد
1	نموذج ميلارد (Millard, 1955)	العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم
2	نموذج لوب (Lube, 1999)	تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المجتمع، إظهار الأصالة، توفير القيادة مشاركة القيادة
3	نموذج فارلنغو ونستون (Farling & Winstone)	الرؤية، المصادقية، الثقة، الخدمة
4	نموذج بيج وونج (Page & Wong, 2020)	الخصائص الشخصية و تتمثل في : الاستقامة، التواضع، الخدمة الخصائص الموجهة نحو الآخرين و تتمثل في: الاهتمام بالآخرين، تطوير الآخرين، تمكين الآخرين. الخصائص الموجهة نحو المهام و تتمثل في : الرؤية، وضع الأهداف، القيادة
5	نموذج درافت (Dratif, 2002)	الخدمة قبل مصلحة الذات، الاستماع، الثقة، تطوير الآخرين
6	نموذج رسل وستون (Russel & Stone, 2002)	الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين التمكين
7	نموذج سبيرز (Spears, 2002)	الاستماع، التعاطف، المعالجة، الوعي، الإقناع، وضع تصور المستقبل، البصيرة القيام بالخدمة، الالتزام بتنمية الآخرين، بناء المجتمع
8	نموذج باترسون (Patterson, 2003)	الحب، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، الخدمة، تمكين الآخرين
9	نموذج دينيس (Dennis, 2004)	الرؤية، التواضع، الثقة، التمكين، الخدمة، الحب
10	نموذج باربتوويلر (Barbuto & Wheeler, 2006)	الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الرعاية التنظيمية
11	نموذج هيل وفيلدز (Hale & Filds, 2007)	الرؤية، الخدمة، التواضع
12	نموذج ليدن وواين وتشاو وهندرسون (Liden & Wayne & Zhao Henderson, 2008)	المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع
13	نموذج كيث (Keith, 2009)	السعي لخدمة الآخرين، الإنصات للتابعين، الاهتمام بتنمية وتطوير المرؤوسين
14	نموذج فان ديرندونكونيوجن (Van Dierendonck & Nuijten, 2011)	التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الصراحة، التواضع، تقديم الخدمة
15	نموذج إيرهارت (Ehrhart, 2012)	بناء العلاقات مع التابعين، التمكين، مساعدة الآخرين على التطور والنجاح والتصرف بأخلاق، ممارسة المهارات، غرس القيم وجعل مصلحة التابعين في المقدمة

**المصدر:** مريم بنت مسفر الغمدي، القيادة الخادمة و علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير قسم الادارة و الإشراف التربويين كليات الشرق العربي للدراسات العليا، 2020 ص23-24.

ومن خلال استعراض هذه الأبعاد، تم اختيار ستة أبعاد في هذه الدراسة؛ وهي الرؤية، تنمية المهارات، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التصرف بأخلاق، الاهتمام بالمرؤوسين، والسبب في اختيار هذه الأبعاد تركيز اغلب الباحثين عليها فقد تكررت في الكثير من الدراسات، إضافة على ذلك اشتمالها على الخصائص المذكورة في نموذج بيج وونج، من حيث تصنيفها إلى ما يتعلق بشخصية القائد أو الآخرين أو المهام أو العمليات. كما تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة؛ إذ أن وجود رؤية مشتركة بين القائد والعاملين وتقديم المساعدة وتسهيل المهام يشعرهم بأهميتهم؛ مما يزيد في تفاعلهم والرغبة في تطوير أنفسهم، ومن ثم تقديم أفضل ما لديهم، والسعي لخدمة الآخرين. وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

- **الرؤية (Vision):** تعني حيازة القائد للمعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين.<sup>1</sup>
- **المهارات المفاهيمية (Conceptual skills):** ويقصد بها حيازة المعرفة حول المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين،
- **التمكين (Empowering):** تشجيع و تقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشكلات، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أتم وجه.
- **مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping Subordinates Grow and Succeed):** تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
- **الاهتمام بالمرؤوسين (Putting Subordinates):** استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم).
- **التصرف بأخلاق (behaving ethically):** التعامل بشكل صريح وبانصاف وصدق وبعادلة مع الآخرين.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الخادمة وتميز المورد البشري

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تخص القيادة الخادمة وتميز المورد البشري و في ضوء ما ورد في الإطار النظري للدراسة يتضح إمكانية وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على تحقيق التميز للمورد البشري، فمن الممكن أن تساهم تفويض الصلاحيات من طرف القائد لإنجاز عمل غير روتيني، يتطلب مهارة فيتحقق بذلك مظهر من مظاهر التميز ألا وهو روح المبادرة لدى المرؤوسين والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء المتميز، كما تلعب القيادة الخادمة دوراً هاماً من خلال الاهتمام بالعنصر البشري ومحاولة تنمية وتحسين أدائه الذي يعد الدعامة الأولى التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها وكذا الرفع من فعاليتها وكفاءتها.

<sup>1</sup> مريم بنت مسفر الغمدي، مرجع سبق ذكره، ص 24

<sup>2</sup> Robert C. Liden et All, Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, leadership Quarterly, Vol(19), No(02), 2008, 162

والعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير في أساليب العمل والإنتاج فإعداد برامج لتأهيل وتدريب هذا الأخير حسب ما تتطلبه حاجة المؤسسة لزيادة إبداع المورد البشري ودفعه نحو المزيد من الفعالية من خلال قيادة تؤمن بقدرات موظفيها واستغلالها بكفاءة، إضافة إلى كفاءة القائد وسلوكياته البناءة من العوامل الحاسمة للتأثير على الموظف وإقناعه للعمل بشكل متميز يتوافق مع معايير الأداء التي تتطلبها المنظمة لبلوغها.

لذلك فإن ما توصلت إليه الدراسات السابقة والحالية المتمحورة حول المتغيرين، أن القيادة الخادمة بجميع أبعادها المختلفة لها دور مؤثر في تحقيق التميز وعلى علاقة إرتباط معنوية تتراوح بين القوية أحيانا والمتوسطة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين تميز المورد البشري.

### الفرع الخامس: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة والتعقيب عليها

#### أولا: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة 1

ظهر مفهوم القيادة الخادمة في قطاع الأعمال التجارية مطلع الحادي والعشرين، وبشكل عام يعني مفهوم القيادة الخادمة أن قائد المجموعة يقود مرؤوسيه كقدوة حسنة ويقدم لهم الدعم المباشر، وفي إطار المفهوم الإداري هذا يعني أن مدير مجموعة العمل أو القسم يقوم بتفويض المهام لفريق العمل ومن ثم يقدم لهم الدعم المطلوب حتى يؤديوا مهامهم على أكمل وجه، على الرغم من أن هذا النموذج يبدو وكأنه نهج إدارة جديرة بالاهتمام، إلا أنه هناك العديد من الانتقادات للقيادة الخادمة منها:

#### 1. الفرضية خاطئة (False Premise)

في مقالته بتاريخ أغسطس 2010م بعنوان "لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟"، يقول الكاتب المخضرم ميتش مكريمون (Mitch McCrimmon) القيادة الخادمة ببساطة لاتتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، حيث أن الهدف الأساسي للمدراء هو خدمة الأهداف الرئيسية للملاك والإدارة العليا، وليس للموظفين، في حين أن جزءا من وظيفة المدير هو تحفيز ودعم أداء وسلوك الموظف الجيد، في حين أن توجه القيادة الخادمة لخدمة المرؤوسين لا يخدم أهداف المؤسسة.

#### 2. الافتقار إلى وجود السلطة (Lack of Authority)

في الواقع القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى تحجيم سلطة المدير ووظيفة الإدارة ككل في قطاع الأعمال، فعندما يرى الموظفين أن المدير يلي احتياجهم على الدوام، فهم ينظرون إليه باعتباره شخصية غير موثوقة، فإذا أرادت الإدارة العليا من مديري الخطوط الأمامية دفع موظفيهم لتحسين أدائهم فإنه من الصعب. يمكن على القائد الخادم أن يتراجع و يلي طلبات الإدارة العليا و يفرض هيمنته على المرؤوسين بعد أنتعودوا عليه كقائد خدام.

#### 3. محبطة (Demotivating)

قد تؤدي القيادة الخادمة إلى تغييب الدافعية لدى الموظفين، ومما يؤدي إلى قلة في النتائج، يشبه ماك كرمون هذه القيادة بالعلاقة بين طفل وأبويه حيث يحرصان الولدان دائما على تجنب ابنتهم أي نوع من المشكلات والعقبات، ويهتمان برعايته فعندما يتيقن الموظف أن مديريهم سوف يتدخلون بما فيه رعايتهم وتلبية حاجتهم وحل مشاكلهم، فإن هذا الأسلوب سوف يؤدي بهم إلى التراخي في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وسيغيب عن ذهنهم حل القضايا والعقبات في العمل.

#### 4. ذات رؤية محدودة

ما يميز القادة عن الموظفين العاديين في جميع المستويات الإدارية لقطاعات الأعمال المختلفة هو دورهم في تطوير الرؤية و توفير التوجيه السليم و هذا ما يراه كوكملر نقصا في القيادة الخادمة لتلاصقها مع العاملين، ولذلك فان كوكملر يرى أن توليد الرؤية والتوجيه السليم يلزم من المدير أن يكون منفصلا عن الموظفين العاديين بما يحقق له صفاء الذهن الذي يضمن له التفكير السليم و التوجيه، حيث تمكن هذه الخلوة المدير من وضع يده بشكل دقيق على موضع المكان الذي يديره على سلم النجاح و الإخفاق.

### 5. مشرة للاهتمام لكنها خطأ

القيادة الخادمة تكون أكثر إثارة إذا كان معناها حرفيا: "أن المدير يجب أن يخدم"، أو أن يكون خادما للمرؤوسين، وهذا مكان يقصده مؤسس مركز القيادة الخادمة (غرينليف)، هذه الفكرة تكون معقولة في السياسية أو النوادي أو الجمعيات؛ حيث يتم انتخاب القائد وبلا شك يجب أن يخدم هذا القائد جمهور الناخبين؛ ليضمن نجاحه مرة أخرى في الجولة الانتخابية القادمة. أما في مجال الأعمال؛ فالمدراء في جميع المستويات الإدارية يجب أن يقوموا بخدمة الملاك إذ أرادوا الاحتفاظ بوظائفهم بالإضافة إلى أنهم بحاجة لخدمة العملاء أيضا، والحقيقة هي: انه بينما يقوم المدير بمعاينة الموظف الذي لا ينجز أعماله لا يستطيع القائد الخادم معاينة رؤوسيه في العمل.

### ثانيا: التعقيب على الانتقادات

من خلال وجهات نظر المؤيدة والمعارضة لفلسفة القيادة الخادمة، نرى أن كل منهم قدم دلائل وبراهين للدفاع عن وجهة نظره، فيرى مؤيدون لهذه الفلسفة أن القيادة الخادمة نمط قيادي مثالي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال بناء فريق قيادة فعال يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فعالية مما يؤدي إلى مناخ عمل جذاب للكفاءات والمهارات، وفي النهاية يؤدي إلى مستوى عال من الرضى الوظيفي مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين، ولكن في الجانب الآخر نرى المعارضين يسوقون حجج مقنعة منها أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، حيث أنها لا تحقق أهداف المنظمة وهذا يعود إلى أن الهدف الأساسي للقادة هو خدمة الأهداف الرئيسية للملاك والإدارة العليا ليس خدمة المرؤوسين، بالإضافة إلى أنها قد تؤدي إلى قلة الإنتاجية لذلك فان معارضي القيادة الخادمة يعتقدون أنها نوع من أنواع القيادة الضعيفة، غير فعالة.

1 سلامة محمد شراب، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين ، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر ،غزة ، 2018، ص33

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتميز المورد البشري والقيادة الخادمة:

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية، تم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

الدراسة الأولى:<sup>1</sup> نجاة بن يحيى، فاطنة بلقرع، محمد السعيد جوال، (2021)

بعنوان: أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة.

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي نزلت على عينة عشوائية تقدر (70) مفردة، من أصل المجتمع (376) عامل دائم. وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:
- هناك مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة.
  - كما أوصت الدراسة
  - ضرورة اعتبار القيادة الخادمة كجزء من ثقافة المحافظة ونشر استخدامها من قبل المسؤولين بها؛
  - اعتبار مصلحة الأفراد بالمحافظة من أولويات العمل داخلها والعمل على تطوير مهارات الأفراد وتنميتها؛

<sup>1</sup> نجاة بن يحيى، فاطنة بلقرع، محمد السعيد جوال، أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 41 العدد: 14، 2021، جامعة الجللفة، الجزائر.

الدراسة الثانية:<sup>1</sup> منى جواد سلمان (2021)

بعنوان: أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز (إمارة رأس الخيمة)، دولة الإمارات العربية المتحدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي وحصوله جائزة التميز الحكومي بإمارة رأس الخيمة «فئة فائقي التميز» في إطار: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي والوصفي التحليلي، وطورت الإستبانة كأداة للدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة (فئة الأوسمة وفائقي التميز)، خلال الأعوام من 2017 إلى 2020 وقد بلغ عددهم (147) موظفا متميزا، وبلغت عينة الدراسة (83) موظفاً تمثل نسبة من مجتمع الدراسة. وتم معالجة البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً مرتفعاً لممارسات الموظف المتميز أدت إلى حصوله على جائزة التميز (فئة فائق التميز). بينما أظهرت نتائج أبعاد القيادة الحكومية مستوى متوسط، ويشير ذلك إلى أن العينة لديها درجة موافقة متوسطة بالنسبة لمدى تأثير أبعاد المتغيرات المعدلة على التميز الوظيفي، أما نتائج مقياس جائزة التميز الحكومي فقد أظهرت مستوى مرتفع لأدوار الجائزة. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة الموظفين بالثقة بالذات من خلال السعي نحو تفوقهم الذاتي والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية. وأوصت القيادات بوضع الموظفين ضمن الأولويات وطرح مبادرات التحفيز والتقدير لمختلف المستويات الوظيفية، ودعم المتميزين بمشاركتهم في المنافسات المحلية والعالمية. كما أوصت جائزة التميز الحكومي بمتابعة خطط تحسين وتطوير الموارد البشرية ومشاركتها في برامج التميز وتطوير القيادات الحكومية وتحديث ومراجعة معايير التنافس في الجائزة.

<sup>1</sup> منى جواد سلمان، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز (إمارة رأس الخيمة) دولة الإمارات العربية المتحدة مقال منشور في المجلة العربية للإدارة، المجلد 43 العدد 3، 2021، جامعة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات.

الدراسة الثالثة:<sup>1</sup> فتيحة بوديار، عبد الجليل طواهر (2021)

بعنوان: دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين، دراسة ميدانية على عينة من المرضى والمرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة.

استهدفت الدراسة الكشف عن مستوى القيادة الخادمة ومستوى التشارك المعرفي حسب آراء عينة عشوائية تتكون من 40 من المرضى والمرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة وهل هناك علاقة ارتباطية بين التشارك المعرفي والقيادة الخادمة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والملاحظة الاستبانة لجمع البيانات وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS.23)، كانت أهم نتائج الدراسة:

- جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة في هذه المؤسسة الاستشفائية متوسطة،  
- في حين كانت درجة ممارسة التشارك المعرفي ضعيفة؛ توجد علاقة إرتباطية إيجابية ضعيفة بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي قيمتها 0.336 عند مستوى دلالة 0.05 وقد يرجع ضعف العلاقة لتأثير عوامل أخرى على التشارك المعرفي،  
من أهم التوصيات:

- تفعيل دور القيادة الخادمة من خلال تحفيز الموظفين على تقاسم المعرفة بينهم مما يؤدي الى ترقية سلوك المواطنة التنظيمية

الدراسة الرابعة:<sup>2</sup> نجيب سبع، رشيد مناصريه (2020)

بعنوان: التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في التمتين الوظيفي بأبعاده تمت هذه الدراسة على مجتمع يشمل 70 إطارا لذلك اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل للحصول على نتائج ذات مصداقية أكبر واعتمدت على أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع البيانات، وهدفت هذه الدراسة إلى:

(كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة)، ومتغير تابع متمثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده الثلاث ( معدل الأداء سلوك الأداء استمرارية التميز) ولقد تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها 58 عامل، وبعد جمع المعلومات وتحليل النتائج تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة  
- مستوى التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع  
كما أوصت الدراسة:

- ضرورة تبني المؤسسة نهج التمتين الوظيفي كإستراتيجية تطويرية في مجال التدريب قائمة على تمتين نقاط القوة للعاملين فيها.

<sup>1</sup> بوديار فتحة، طواهر عبد الجليل، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين، دراسة ميدانية على عينة من المرضى والمرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة، مجلة ايليزي للبحوث والدراسات المجلد (06) العدد (02) الجزائر، 2021.

<sup>2</sup> نجيب سبع، رشيد مناصرية، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الباحث، المجلد (20) العدد (01) الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.



- ضرورة الاهتمام بتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والتركيز على استثمار مواطن القوة من أجل التحول والانتقال من الأداء الجيد إلى الأداء المتميز أو الاستثنائي

الدراسة الخامسة: <sup>1</sup>: أحمد عزيز ديلمان، عبد الله ودرون فريدون، عبد الله محمد وجمال (2018).

بعنوان: ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد1، المجلد4

هدفت هذه الدراسة التحليلية الى التعرف على دور القيادة الخادمة بممارساتها (تمكين وتنمية الآخرين، التواضع، الموثوقية قبول من الآخرين، تقديم التوجيهات، القيام بخدمة الآخرين) في تعزيز الثقة التنظيمية في المعهد التقني في السلیمانية، حيث كانت عينة الدراسة العاملين (الهيئة التدريسية والموظفين) في المعهد التقني في السلیمانية، فيما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تطوير المقياس باستخدام أسلوب العينة العشوائية وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي للوصول الى النتائج وأشارت النتائج المتوصل إليها الى وجود علاقة ارتباط واثري ايجابية بين متغيرات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية بالإضافة الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة بدلالة متغيراتها في دعم متغيرات الثقة التنظيمية معاً. وأوصى الباحثون بضرورة تركيز الإدارات العلمية والقياديين على أتباعهم للممارسات القيادة الخادمة من اجل تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وقيام الادارة العليا في المنظمة المبحوثة خاصة والمنظمات الأخرى عامة بدعم ثقافة الخدمة للكل بين القادة وتغليب مصلحة الكل على مصلحة الفرد عبر التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: <sup>2</sup>: SiewImmNg, Jo Ann Ho and Amer Hamzah Jantan (2021).

عنوان: **Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistan banking sector**

الغرض من إجراء هذا البحث هو التحقق من تأثير القيادة الخادمة (SL) على مشاركة الموظف (EE) من خلال دور الوساطة الكفاءة الذاتية (SE) بين موظفي البنوك الباكستانية. تشير الأدبيات إلى ذلك تؤدي القيادة الخادمة إلى زيادة الكفاءة الذاتية، والتي بدورها تعزز خطوبة موظف، ومع ذلك، فإن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين هذا أسلوب القيادة ومشاركة الموظف لا يزال قيد البحث. الغرض لذلك كان من هذا البحث للتحقيق في تأثير القيادة الخادمة حول مشاركة موظفي البنك الباكستاني من خلال دور الوساطة في الاكتفاء الذاتي، تم جمع بيانات المسح من موظفي البنوك العامة والخاصة باستخدام طريقة أخذ العينات متعددة المراحل، كشف تحليل البيانات باستخدام (Smart PIs) عن هذا الخادم للقيادة تأثير إيجابي مباشر على مشاركة الموظفين. الوساطة كما أوصت بأن دور الفعالية الذاتية بين هذه العلاقة إيجابي وهامة، بما يتماشى مع نظرية الحفاظ على الموارد. وهكذا، مديري البنوك يجب أن يمارسوا القيادة الخادمة في التفاعل مع موظفيهم تحسين مشاركة الأخير في وظائفهم.

<sup>1</sup> دراسة ديلمان احمد عزيز، وده رون فريدون عبد الله، وجمال عبد الله محمد ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة جامعة التنمية البشرية العدد1، المجلد4، 2018.

<sup>2</sup> SiewImm Ng, Jo Ann Ho and AmerHamzahJantan"Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector2021"

الدراسة الثانية: <sup>1</sup> Toan Khanh Pham Tran, Truc Trung Truong (2021).

### عنوان الدراسة: Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الخدمية ودوافع الخدمة العامة لموظفي الخدمة المدنية. تم جمع البيانات من موظفي الخدمة المدنية العاملين في المنظمات العامة على مستوى المقاطعات في مدينة هوشي منه في فيتنام من خلال استمارات المسح. يتم اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل العوامل والانحدار، تشير النتائج إلى أن الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على دوافع الخدمة العامة بالترتيب التصاعدي التالي: التمكين، والتراجع، والتسامح، والتواضع، والتزاهة، والمساءلة، والشجاعة. من ناحية أخرى، للإشراف تأثير ضئيل على دور القيادة والإشراف. تساهم دراستنا في الأدبيات الموجودة حول القيادة الخادمة بالإضافة إلى دوافع الخدمة العامة من خلال إلقاء الضوء على دولة انتقالية مهمة حتى الآن مثل فيتنام. وبالتالي، تقترح هذه الدراسة عددًا من الآثار المترتبة على القادة لتحسين أسلوب القيادة لتعزيز دافع الخدمة العامة لموظفي الخدمة المدنية.

كما أوصت بأن يتبنى الباحثون المستقبليون أشكالاً أخرى من أخذ العينات، تطبق الدراسة البيانات المقطعية المتعلقة بنقطة زمنية معينة وبالتالي لا تدعم النتائج عبر الوقت، بالنظر إلى القطاع العام الفيتنامي باعتباره سياق دراستنا، لا يمكن ضمان صحة النموذج في البلدان الأخرى

الدراسة الثالثة: <sup>2</sup> Hina Amin, Farhan Ahmed, Riaz Hussain (2018)

### عنوان الدراسة: Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees: A Case of Higher Education Sector in Pakistan

الهدف من هذه الورقة هو التحقيق في دور القيادة الخادمة في المنظمات في كراتشي والتحقيق في مستوى سلوك تبادل المعرفة (KS) بين الموظفين، سوف تستكشف هذه الدراسة الصفات الرئيسية للقيادة الخادمة التي سيتم استخلاصها من الأدبيات وربط كل سمة بميل (KS)، ستعتمد الدراسة على التصميم الكمي ونموذج بحث ما بعد الوضعية، تم جمع البيانات الأولية من المستجيبين لصناعة معينة من خلال استبيان المسح. تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار النموذج. أوضحت نتائج الدراسة فوائد سلوك مشاركة المعرفة التي يمكن أن تسود من خلال نموذج القيادة الخادمة وتشجيع مشاركة الموظفين، أربع سمات للقيادة الخادمة وهي الدعوة الإيثارية، والتخطيط المقنع للشفاء العاطفي، والإشراف التنظيمي، لها تأثير على سلوك مشاركة المعرفة للموظفين في مكان العمل، وأوصت الدراسة بما يلي:

من الواضح أن الدراسة بما بعض القيود التي تمثل اتجاهات البحث المستقبلي، وقد حدد مؤلفون مختلفون متغيرات أخرى للقيادة الخادمة وهي الأخلاق المسؤولة، والعلاقة العهدية، والتأثير التحويلي، والروحانية وما إلى ذلك، علاوة على ذلك، هناك قطاعات أخرى في باكستان يمكن استكشافها لتحديد الإطار المفاهيمي لهذا البحث. يمكن إجراء مزيد من المناقشة التجريبية

<sup>1</sup> Toan Khanh Pham TRAN, Truc Trung TRUONG , “: Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam” / Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 4 (2021) 1057-1066.

<sup>2</sup> Hina Amin, Farhan Ahmed, Riaz Hussain "Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees: A Case of Higher Education Sector in Pakistan" Article in ETIKONOMI · April 2018 04 January

حول هذه القيادة الخادمة أثناء تحليلها بدافع من الأفراد ذوي الأداء العالي في مكان العمل والأداء التنظيمي للأبحاث الكمية اللاحقة.

الدراسة الرابعة<sup>1</sup>: Muhammad Imran Hanif, ZarbakhtBaloch, Salma Baig, (2020) بعنوان: « The Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation ? », International Review of Management and Marketing 10(5), pp74-84, 2020

تهدف هذه الدراسة الى التحقيق في كيفية تأثير القيادة الخادمة على الثقة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي، حيث كان مجتمع الدراسة جميع العاملين في المنظمات العامة والخاصة التي تعمل في توفير المنتجات والخدمات لعملائها، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها من 310 مستجيبين تم تحديدهم باستخدام أسلوب اخذ العينات العشوائي البسيط ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة متبعون المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن وسيط المتغير الابتكار التكنولوجي يعزز الانتماء بين القيادة الخادمة المستقلة والثقة التنظيمية المكرسة لعملمهم، وهذا مفيد للغاية للمنظمة، وأن القيادة الخادمة هي عامل مهم يؤثر على الثقة التنظيمية لان الثقة هي العنصر الأكثر أهمية والابتكار التكنولوجي بصفات القيادة الخادمة ظهر لتحقيق الثقة وان الابتكار التكنولوجي الوسيط المتغير لديه 84 % تأثير على القيادة الخادمة وكذلك الثقة التنظيمية

الدراسة الخامسة<sup>2</sup>: Linda Lin Chin Lin et All, The Relation Between Servant Leadership and Job. (2020) The Mediating Effect Of Job Empowermmt, Advances in Economic, business and management Reasearch, volume145, 20

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وما اذا كان التمكين الوظيفي سيؤثر على الرضا الوظيفي، حيث كانت عينة الدراسة تابعة لوحدة طيران الجيش وتم توزيع 350 إستبانة، تم جمع 321 إستبانة فعالة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ نتائج الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي، وتمكين المشرفين الايجابي كان له تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي، وتأثير القيادة الخادمة الايجابي على الرضا الوظيفي من خلال التمكين الوظيفي.

<sup>1</sup> Muhammad Imran Hanif, ZarbakhtBaloch, Salma Baig, How Servant Leadership Affect The Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation ?International Review of Management and Marketing 10(5), pp74-84, 2020.

<sup>2</sup> Linda Lin Chin Lin et All, The Relation Between Servant Leadership and Job Satisfaction The Mediating Effect Of Job Empowermmt, Advances in Economic, business and management Reasearch, volume145, 2020

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول ( 1-3 ): أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.	أوجه الشبه
المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).	
أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي (spss) كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.	
نوع القطاع	أغلبها أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسة والحالية والدراسات السابقة.

الجدول ( 1-4 ): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين (2018-2021).	تمت الدراسة في مجمع كرسست لاين ماركت ومجمع عسيلة هايبر مارشي بورقلة (2021-2022)	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة ( 88 ) عامل.	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: أداء العاملين الثقة التنظيمية، التميز التنظيمي، التمتين التنظيمي... الخ.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة في تميز المورد البشري	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية) وفي المتغير التابع والمتمثل في تميز المورد البشري كمحور كلي.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للطلاب لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الطالب في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطلاب في إعداد المنهجية المتبعة؛
5. ساعدت الطالب في صياغة الفرضيات؛
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد للطلاب على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت؛

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة وتميز المورد البشري إلى ماهية القيادة الخادمة، مفهومها، أهميتها، وأبعادها وكذلك العلاقة بين القيادة الخادمة وتميز المورد البشري بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لتميز المورد البشري، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل العوامل القيادية الخادمة وتميز المورد البشري. واتضح لنا أن تميز المورد البشري قد أصبحت عنصرا هاما في نجاح منظمات الأعمال ومواكبة للتطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم القيادة الخادمة أيضا من المفاهيم التي لاقته اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل وأن كل من المتغيرين يتأثر ويؤثر في مجموعة من العوامل والأبعاد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لتميز المورد البشري والقيادة الخادمة  
بمجمعي ( كرست لاين ماركت  
و عسيلة هايبرمارشي بورقلة)

**تمهيد:**

بعء أن نطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالعوامل بالقيادة الخادمة وتميز المورد البشري والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمننا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة بمجمعي كرسن لائن ماركس وعسيلة هايبر مارشي بورقلة، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- ✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة دور القيادة الخادمة في تميز المورد البشري بمجمعي كرسن لائن ماركس وعسيلة هايبر مارشي بورقلة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسي محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.
- ✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.



## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على فرعين، الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة

### الفرع الأول: تقديم مؤسستي عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعي كرسن لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشيورقلة، ويمكن تقديمهما كما يلي:

#### 1. مجمع عسيلة هايبر مارشي بورقلة:

#### أولاً: التعريف بالمجمع الأول محل الدراسة:

التسمية: سوبرات عسيلة للتجارة، هي شركة ذات مسؤولية محدودة يتمثل نشاطها في التجارة بالجملة والتجزئة القارة وغير القارة وكذا التوزيع بالجملة

تصنيف الشركة: مؤسسة خاصة ذات طابع تجاري خدماتي

الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة

الموقع الجغرافي: تقع على تراب بلدية سيدي خويلد جغرافياً وتتبع بلدية سيدي خويلد إدارياً، وبالضبط تقع في منطقة النشاطات بجانب الطريق الرابط بين مطار ورقلة بعين البيضاء و بلدية سيدي خويلد

المساحة: تتربع الشركة على مساحة قدرها 22964.03م<sup>2</sup>، خصصت منها مساحة 2661.78 م<sup>2</sup> كقاعدة حياة خاصة بالعمال المقيمين داخل الشركة

تاريخ التأسيس: يعود تاريخ تأسيس الشركة الأم من قبل السيد عبد القادر عياشي عمرو السيد عمر عسيلة الذي سميت الشركة تيمناً باسمه بتاريخ 05 فيفري 2002 ببلدية حاسي مسعود، ليتم بعد ذلك افتتاح فرع عسيلة هايبر مارشي بتاريخ 05 سبتمبر 2018 ببلدية سيدي خويلد

بداية الاستقبال: فتحت أبوابها لاستقبال الزبائن بتاريخ 01 نوفمبر 2018 بتدشين من طرف السيد عبد القادر جلاوي والي ولاية ورقلة آنذاك

المؤسسات المتفرعة للشركة الأم:

1- فرع سوبرات عسيلة للتجارة لبيع مواد التجميل والأجهزة الكهرومترية مقابلة لمتوسطة سيد روهو ببلدية ورقلة (تم غلق هذا الفرع سنة 2019)

2- فرع عسيلة هايبر مارشي ببلدية سيدي خويلد ابتداء من تاريخ 05 سبتمبر 2018

#### ثانياً الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي لشركة عسيلة هايبر مارشي بورقلة (أنظر الملحق 01)

شرح الهيكل التنظيمي:

أ/ الإدارة العامة: يتفرع منها 05 مكاتب هي:

- الأمانة.

- مكتب المدير.
- مكتب المراقب العام.
- مكتب الموارد البشرية.
- مكتب المعلوماتية والتسويق.
- ب/الواجهة: وتتكون من 10 مصالح هي:
- 1. مصلحة الصندوق.
- 2. مصلحة مواد التجميل.
- 3. مصلحة مواد التنظيف.
- 4. مصلحة الأجهزة الكهرومترلية.
- 5. مصلحة المواد الغذائية.
- 6. مصلحة الخضر والفواكه.
- 7. مصلحة الجزارة.
- 8. مصلحة المخبزة.
- 9. مصلحة المطعم.
- 10. مصلحة حضيرة الألعاب.

ج/ المصالح الخارجية: وتتكون من 05 مصالح هي:

- 1. مصلحة الصيانة والنقل.
- 2. مصلحة النظافة والتهيئة.
- 3. مصلحة المخزن.
- 4. مصلحة المطبخ.
- 5. مصلحة الأمن الداخلي والخارجي.

ثالثا: تعداد العمال بالشركة بتاريخ 2022/04/23

جدول (1-2): التخصصات وتعداد العمال في مجمع عسيلة هايبر مارشي بورقلة:

العدد	الاختصاص	الرقم
10	الإداريون	01
12	رؤساء المصالح	02
09	مسؤول رواق	03
19	بائعين	04
17	أمناء صندوق	05

02	عمال النظافة	06
09	أعوان الأمن	07
06	عامل متعدد الخدمات	08
01	سائق	09
06	طباخ	10
03	حلواني	11
03	جزار	12
04	عون صيانة	13
101	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

#### رابعا: توزيع الموظفين :

\*الجنس :

- 25% موظفات من الفئة النسوية

- 75% موظفين من الفئة الرجالية

\*العمر :

- 35% من العمال تتراوح أعمارهم بين 20 الى 30 سنة

- 40% من العمال تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 سنة

- 25% من العمال تتراوح أعمارهم بين 40 الى 50 سنة

- 04% من العمال أعمارهم أكثر من 50 سنة

#### خامسا: مهام الشركة:

- توفير أكبر قدر ممكن للسلع ومختلف المنتجات والخدمات بما يتوافق مع رغبات الزبائن.
- تقديم عروض استثنائية خلال كل موسم شاملة العديد من التخفيضات.
- القيام بحملات تسويقية دورية.
- توفير مرافق الراحة وضمان راحة الزبائن أثناء التسوق وذلك لنشر ثقافة التسوق العائلي.
- إنشاء أكبر قدر ممكن من الفروع للشركة من أجل توسيع النشاط.
- إستغلال اليد العاملة من أجل المساهمة في الحدمن مشكلة البطالة.
- التأثير إيجابا في الاقتصاد الوطني.

#### سادسا: أهم الموردين:

بصفة عامة فإن الشركة تهتم بجميع الموردين والشركات التي تعرض منتجاتها وخدماتها في سبيل إشباع رغبات وطلبات الزبائن المختلفة والمتنوعة لدى فإن الشركة تعتبر كل مورد ذو أهمية ويكتسب صفة الوفاء سواء كانت المنتجات مطروحة في

السوق أو منتجات جديدة لم يتعرف عليها الزبون بعد، أما فيما يخص المنافسين فشركة عسيلة تنافس نفسها وذلك من أجل رسم آفاق مستقبلية تتجدد في كل مرة ولتبقى دائم تقدم الأفضل والأجوع لها ولزبائنها الأوفياء، ولتكون رقم واحد في جنوبنا الكبير

## 2. مجمع كرسنت لاين ماركت:

### أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

التسمية: كرسنت لاين ماركت، هي شركة ذات مسؤولية محدودة يتمثل نشاطها في التجارة بالجملة والتجزئة القارة وغير القارة وكذا التوزيع بالجملة

تصنيف الشركة: مؤسسة خاصة ذات طابع تجاري خدماتي

الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة

الموقع الجغرافي: تقع على تراب بلدية ورقلة، وبالضبط بحي سيدي بوغفالة (سوق السبت) .

المساحة: تربع الشركة على مساحة قدرها 2200 م<sup>2</sup>

تاريخ التأسيس: يعود تأسيس الشركة من قبل السيد حنكة نبيل بتاريخ 01 جانفي 2019 بلدية ورقلة.

بداية الاستقبال: فتحت أبوابها لاستقبال الزبائن بتاريخ 01 جانفي 2019 بتدشين من طرف السيد عبد القادر جلاوي

والي ولاية ورقلة آنذاك

ثانياً الهيكل التنظيمي:

### الهيكل التنظيمي لشركة كرسنت لاين ماركت بورقلة (أنظر الملحق 02)

شرح الهيكل التنظيمي:

أ/ الإدارة العامة: يتفرع منها مكتبان هما :

01- الأمانة.

02- مكتب المدير العام.

ب/ المصالح الداخلية: تتفرع منها 04 مصالح هي:

01- مصلحة المشتريات: وتتكون من 06 أجنحة وهي :

▪ جناح العجائن والمواد الغذائية العامة.

▪ جناح الخضار والفواكه

▪ جناح الأواني الكهرومنزلية.

▪ جناح الجزارة.

▪ جناح مواد التنظيف.

▪ جناح مواد التجميل

02- مصلحة الواجبة: وتتكون من:

▪ رئيس الرواق

▪ العمال

03- مصلحة الصندوق: وتتكون من :

▪ رئيس الصندوق

▪ أمناء الصندوق

04- مصلحة الموارد البشرية: وتتكون من :

▪ رئيس مكتب المحاسبة

▪ رئيس مكتب الأجور

ج/ المصالح الخارجية: تتفرع منها 04 مصالح هي:

01- مصلحة الصيانة والنقل.

02- مصلحة النظافة والتهيئة.

03- مصلحة المخزن.

04- مصلحة الأمن الداخلي والخارجي.

ثالثا: تعداد العمال بالشركة بتاريخ 2022/04/23

جدول(2-2): التخصصات وتعداد العمال في مجمع كرسيت لاين ماركت بورقلة:

العدد	الاختصاص	الرقم
10	الإداريون	01
08	رؤساء المصالح	02
06	مسؤول رواق	03
54	بائعين	04
18	أمناء صندوق	05
08	عمال النظافة	06
14	أعوان الأمن	07
06	عامل متعدد الخدمات	08
03	سائق	09
07	جزار	10
06	عون صيانة	11
140	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

رابعاً: توزيع الموظفين :

\*الجنس :

- 30.71 % موظفات من الفئة النسوية
- 69.29 % موظفين من الفئة الرجالية

\*العمر :

- 57 % من العمال تتراوح أعمارهم بين 20 الى 30 سنة
- 22 % من العمال تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 سنة
- 16 % من العمال تتراوح أعمارهم بين 40 الى 50 سنة
- 05 % من العمال أعمارهم أكثر من 50 سنة

خامساً: مهام الشركة:

- خلق مناصب عمل للحد من البطالة وخاصة الشباب.
- تطوير وترقية خدمات الشركة.
- فتح فروع مكاملة و متممة للشركة الأصلية.
- إحداث تظاهرات للتسويق وخاصة في المناسبات
- إنشاء أكبر قدر ممكن من الفروع للشركة من أجل توسيع النشاط.
- توفير مستلزمات كل حاجيات المواطن.

سادساً: الموردین:

تعمل الشركة على توفير كل السلع وما يطلبه ويحتاجه المواطن وهذا بخلق علاقة تبادلية جيدة مع كل الموردين من أجل تسهيل إقتناء الزبون بما يحتاجه بالتنوع التي يرغب بها .

الفرع الثاني: طرق الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المستخدمين الرؤوسيين بمجمعي كرسنت لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي بورقلة، بلغ عددهم إجمالاً 241 مستخدماً بالمجمعين ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقدرت بـ 90 مستخدماً تم حساب العينة حسب برنامج إحصائي مخصص لذلك هو (spss)، وقد تم توزيع 90 استبيانة، واسترجاع 87 إستبانة صالحة.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2-3): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
القيادة الخادمة	المتغير المستقل
تميز المورد البشري	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في (Excel) ونقلها مباشرة إلى (SPSS) وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (العمل الجماعي)؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة.

#### ▪ الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم تميز المورد البشري والقيادة الخادمة بالنسبة لمؤسستي محل الدراسة (أنظر الملحق 04).

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة المستخدمين المرؤوسين بمجمعي كرسنت لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي بورقلة مثل (الجنس، العمر، الخبرة، المجموع التابع له).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم القيادة الخادمة ويحتوي على 20 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم تميز المورد البشري ويحتوي على 22 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من المستخدمين المرؤوسين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

▪ موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛

▪ موافق تعطى لها 4 درجات؛

▪ محايد تعطى لها 3 درجات؛

▪ غير موافق تعطى لها 2 درجة،

▪ غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة،

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-4): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6
محايد	من 2.6 إلى 3.4
موافق	من 3.4 إلى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)

الطبعة الأولى، مكتبة حوارزم العلمية، حدة 2008، ص 538

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع (أنظر الملحق 03). بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس كما يلي:

جدول رقم (2-5): معاملات الثبات للمتغيري الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	المتغير
20	93.70 %	القيادة الخادمة
22	90.20 %	تميز المورد البشري

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) يصل إلى (93.70 %)، حيث تعتبر ذو مستوى عال جدا من والثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات، وأيضا نفس الشيء بالنسبة للمتغير التابع (تميز المورد البشري) حيث وصل نسبة الثبات إلى (90.20 %) وهي قيمة مرتفعة جدا. من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى (80.4 %)، حيث تعتبر ذو مستوى عال



ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

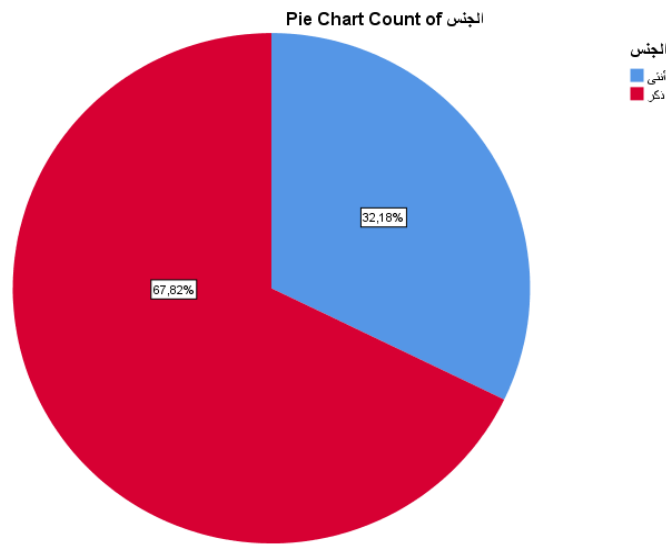
#### أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
67.80	59	ذكر
32.20	28	أنثى
% 100	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي



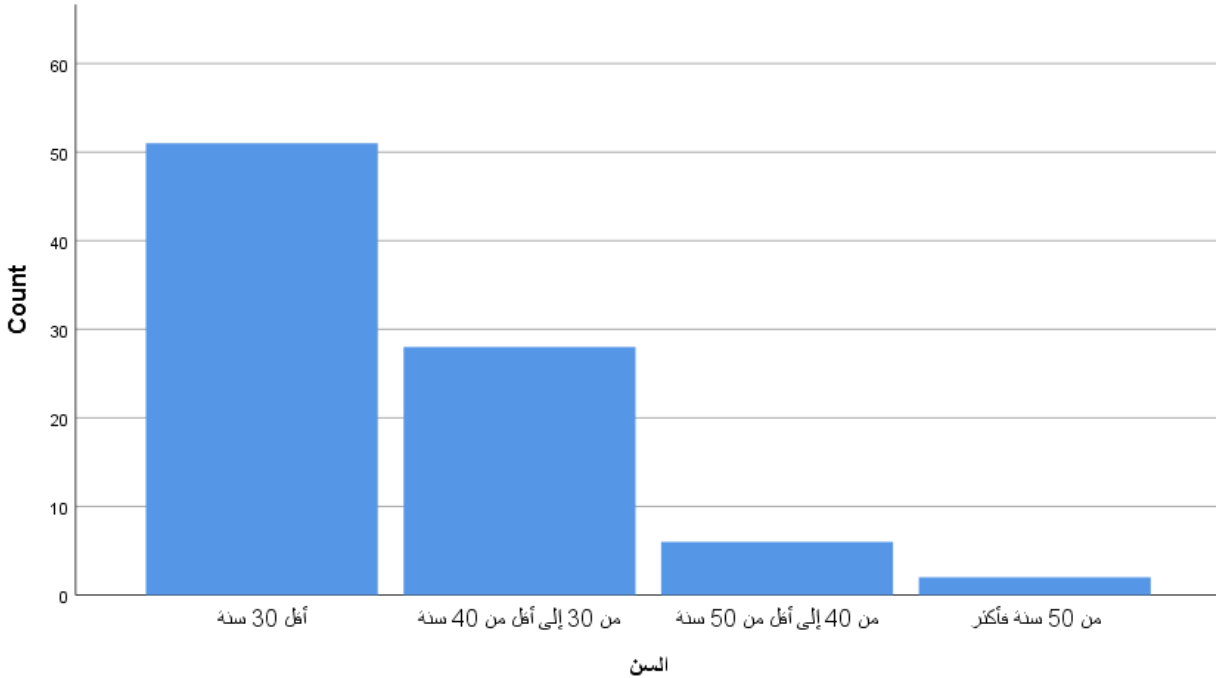
يظهر من خلال الجدول السابق رقم (06) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (67.8%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (32.2%)، وهذا راجع إلى ضرورة العنصر الذكوري في أغلب المناصب.

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
58.60	51	أقل من 30 سنة
32.20	28	من 30 إلى 40 سنة
6.90	06	من 40 إلى 50 سنة
2.30	02	من 50 سنة فما أكثر
%100	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

Simple Bar Count of السن

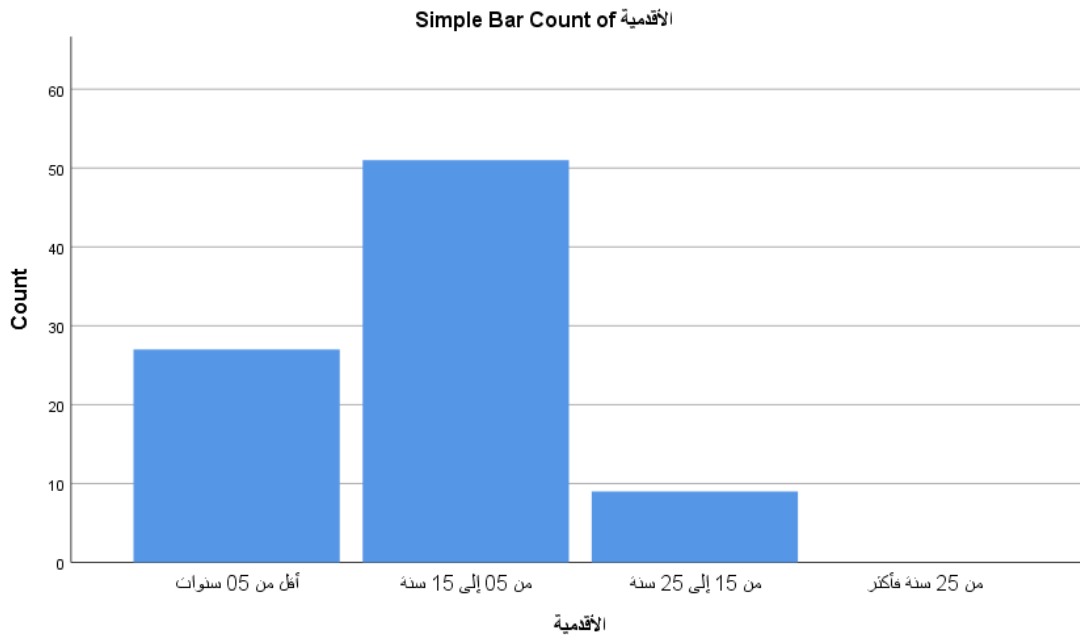


أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (07) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (58.60%)، تليها الفئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (32.20%)، ثم تليها الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة (6.90%) ثم تليها فئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (2.30%)، مما يعني بأن غالبية عمال المؤسسات من فئة الشباب، وهي المطلوبة بنسبة أكبر في بعض المصالح والأجنحة.

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

النسبة %	التكرار	الأقدمية
31	27	أقل من 05 سنوات
58.60	51	من 05 إلى 15 سنة
10.30	09	من 15 إلى 25 سنة
00	00	من 25 سنة فما أكثر
%100	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

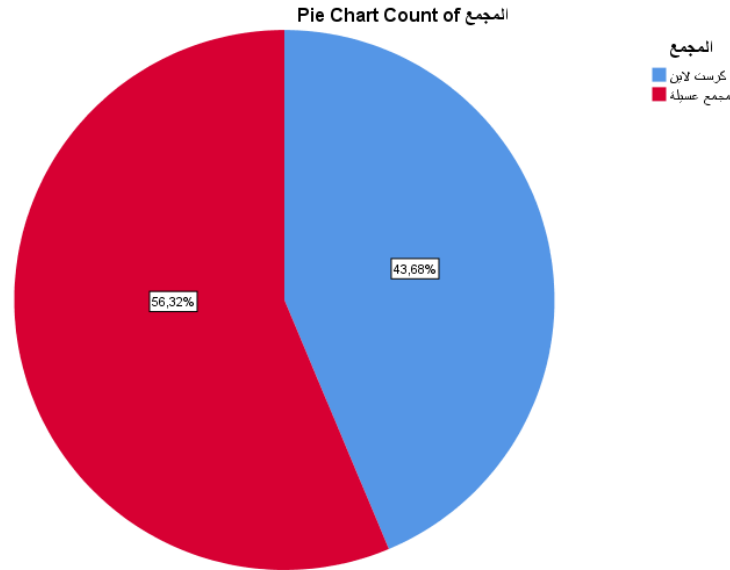


وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (08) إلى أن فئة (من 5 إلى 15 سنة) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 58.60%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (أقل من 5 سنوات) بنسبة 31% من أفراد عينة الدراسة، وتليها فئة ذوي الخبرة من (من 15 إلى 25 سنة) بنسبة 10.30%

جدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المجمع:

النسبة %	التكرار	المجمع
43.70	38	كرست لاين ماركت
56.30	49	عسيلة هايبر مارشي
%100	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي



وفيما يتعلق بمتغير المجموع، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (09) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشتغلون في (عسيلة هايبر مارشي) وذلك بنسبة 56.30 %، وتليها (كرست لاين ماركت) بنسبة 43.70 % .

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها  
الفرع الأول : تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة  
نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات المتغير كما يلي:  
1- بعد تمكين الأفراد:

جدول رقم (2-10) تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد تمكين الأفراد)

رقم الفقرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الإحتراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ni	04	66	05	08	04	3.67	0.88	73.40	موافق	01
	Fi%	4.60	75.90	5.70	9.20	4.60					
02	ni	08	35	12	16	16	3.03	1.31	60.60	محايد	02
	Fi%	9.20	40.20	13.80	18.40	18.40					
03	ni	08	31	17	20	11	3.06	1.21	61.20	محايد	03
	Fi%	9.20	35.60	19.50	23	12.60					
04	ni	07	28	19	17	16	2.92	1.26	58.40	محايد	04
	Fi%	08	32.20	21.80	19.50	18.40					
/							12.68	3.96	63.40	محايد	

(\* ) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (01) والتي تمثل (يفوض المدير بعض الصلاحيات لإنجاز العمل) تحصلت على المرتبة 01. بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري يساوي 0.88 حيث نرى بأن نسبة 73.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أن المدير يفوض بعض الصلاحيات لإنجاز العمل.

2- الفقرة رقم (03) والتي تمثل (يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين) تحصلت على المرتبة 02. بمتوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري يساوي 1.21 حيث نرى بأن نسبة 61.20% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المدير يأخذ في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين.

3- الفقرة رقم (02) والتي تمثل (يشارك المدير العمال في صناعة القرار) تحصلت على المرتبة 03. بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري يساوي 1.31 حيث نرى بأن نسبة 60.60% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المدير يشارك العمال في صناعة القرار.

4- الفقرة رقم (04) والتي تمثل (يضحى المسؤول ببعض من مصالحه في سبيل ضمان تحقيق احتياجاتنا) تحصلت على المرتبة 04. بمتوسط حسابي قدره 2.92 وانحراف معياري يساوي 1.26 حيث نرى بأن نسبة 58.40% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المسؤول يضحى ببعض من مصالحه في سبيل ضمان تحقيق احتياجاتهم.

5- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه فقرات بعد تمكين الأفراد وذلك بنسبة 63.40% وبتوسط حسابي قدره 12.68 وانحراف معياري يساوي 3.96

2- بعد التواضع:

جدول رقم ( 2-11) تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد التواضع)

رقم الفقرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
05	ni	08	45	20	06	08	3.45	1.06	69	موافق	02
	Fi%	9.20	51.70	23	6.90	9.20					
06	ni	07	44	23	04	09	3.41	1.06	68.20	موافق	03
	Fi%	08	50.60	26.40	4.60	10.30					
07	ni	18	46	11	04	08	2.71	1.13	54.20	محايد	04
	Fi%	20.70	52.90	12.60	4.60	9.20					
08	8ni	27	43	09	05	03	3.99	0.98	79.80	موافق	01
	Fi%	31	49.40	10.30	5.70	3.40					
<b>البعد ككل</b>											/

(\*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (08) والتي تمثل (أعتبر أن نجاحي في عملي نقطة انطلاق للتقدم قدما وفرصة لم يد العون) تحصلت على المرتبة 01. بمتوسط حسابي قدره 3.99 وإنحراف معياري يساوي 0.98 حيث نرى بأن نسبة 79.80 % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنهم يعتبرون أن نجاحهم في عملهم نقطة انطلاق للتقدم قدما وفرصة لم يد العون.

2- الفقرة رقم (05) والتي تمثل (أحس بأني ذو مكانة بالنسبة لمسؤولي المباشر) تحصلت على المرتبة 02. بمتوسط حسابي قدره 3.45 وإنحراف معياري يساوي 1.06 حيث نرى بأن نسبة 69 % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنهم يحسون بأنهم ذو مكانة بالنسبة لمسؤولهم المباشر.

3- الفقرة رقم (06) والتي تمثل (يبتعد المسؤول دائما عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين) تحصلت على المرتبة 03. بمتوسط حسابي قدره 3.41 وإنحراف معياري يساوي 1.06 حيث نرى بأن نسبة 68.20 % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أن المسؤول يبتعد دائما عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين.

4- الفقرة رقم (07) والتي تمثل (بممتلك المسؤول أخلاقية عمل عالية تجعلنا نلمس التواضع) تحصلت على المرتبة 04. بمتوسط حسابي قدره 2.71 وإنحراف معياري يساوي 1.13 حيث نرى بأن نسبة 54.20 % من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المسؤول يمتلك أخلاقية عمل عالية تجعلهم يلمسون التواضع.

5- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على فقرات بعد التواضع وذلك بنسبة 72.80 % ومتوسط حسابي قدره 14.56 وإنحراف معياري يساوي 3.26

3- بعد المعالجة العاطفية:

جدول رقم ( 2-12) تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد المعالجة العاطفية)

رقم الفقرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
09	Ni	15	34	03	22	13	3.08	1.50	61.60	محايد	03
	Fi%	17.20	39.10	3.40	25.30	14.90					
10	Ni	14	34	13	18	08	3.21	1.39	64.20	محايد	01
	Fi%	16.10	39.10	14.90	20.70	9.20					
11	Ni	09	31	19	14	14	3.08	1.26	61.60	محايد	02
	Fi%	10.30	35.60	21.80	16.10	16.10					
12	Ni	03	32	15	16	21	2.83	1.21	56.60	محايد	04

					18.40	24.10	17.20	36.80	3.40	Fi%	
/	محايد	61	4.63	12.20	البعد ككل						

(\*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (10) والتي تمثل (يصغى المسؤول إلينا مهما كانت حالتنا النفسية ويحاول إيجاد حل معي للمشكل المطروح) تحصلت على المرتبة 01. بمتوسط حسابي قدره 3.21 وإنحراف معياري يساوي 1.39 حيث نرى بأن نسبة 64.20% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المسؤول يصغى إليهم مهما كانت حالتهم النفسية ويحاول إيجاد حل معهم للمشكل المطروح.

2- الفقرة رقم (11) والتي تمثل (يعتبر المسؤول أن الاهتمام بالجانب النفسي لنا هو السر وراء تحقيق أهداف المؤسسة) تحصلت على المرتبة 02. بمتوسط حسابي قدره 3.08 وإنحراف معياري يساوي 1.26 حيث نرى بأن نسبة 61.60% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المسؤول يعتبر أن الاهتمام بالجانب النفسي لهم هو السر وراء تحقيق أهداف المؤسسة.

3- الفقرة رقم (09) والتي تمثل (حينما أواجه مشاكل شخصية فإن أول من أُلجئ إليه هو المسؤول المباشر) تحصلت على المرتبة 03. بمتوسط حسابي قدره 3.08 وإنحراف معياري يساوي 1.50 حيث نرى بأن نسبة 61.60% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أنه حينما يواجهون مشاكل شخصية فإن أول من يلجؤون إليه هو المسؤول المباشر.

4- الفقرة رقم (12) والتي تمثل (يخصص المسؤول وقتاً لسماعنا والتحدث معنا لمعرفة المشاكل والضغوطات التي نواجهها) تحصلت على المرتبة 04. بمتوسط حسابي قدره 2.83 وإنحراف معياري يساوي 1.21 حيث نرى بأن نسبة 56.60% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المسؤول يخصص وقتاً لسماعهم والتحدث معهم لمعرفة المشاكل والضغوطات التي يواجهونها.

5- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه فقرات بعد المعالجة العاطفية وذلك بنسبة 61% وبتوسط حسابي قدره 12.20 وإنحراف معياري يساوي 4.63

4- بعد تطوير الأفراد:

جدول رقم ( 2- 13) تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد تطوير الأفراد)

رقم الفقرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
13	Ni	06	45	16	10	10	3.31	1.13	66.20	محايد	03
	Fi%	6.90	51.70	18.40	11.50	11.50					
14	Ni	08	34	10	15	20	2.94	1.37	58.80	محايد	04
	Fi%	9.20	39.10	11.50	17.20	23					
15	Ni	08	53	10	10	06	3.54	1.04	70.80	موافق	01
	Fi%	9.20	60.90	11.50	11.50	6.90					

					12	12	10	37	16	Ni	16
02	محايد	67.60	1.31	3.38	13.80	13.80	11.50	42.50	18.4	Fi%	
/	محايد	65.85	3.99	13.17	البعد ككل						

(\*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (15) والتي تمثل (يزودي المسؤول المباشر بخبرات العمل الضرورية التي تمكنني من أداء المهام المسندة إلي) تحصلت على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره 3.54 وإنحراف معياري يساوي 1.04 حيث نرى بأن نسبة 70.80 % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أن المسؤول المباشر يزودهم بخبرات العمل الضرورية التي تمكنهم من أداء المهام المسندة إليهم.

2- الفقرة رقم (16) والتي تمثل (توفر لنا إدارتنا جميع الإمكانيات المادية التي نحتاجها في العمل) تحصلت على المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره 3.38 وإنحراف معياري يساوي 1.31 حيث نرى بأن نسبة 67.60 % من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن الإدارة توفر لهم جميع الإمكانيات المادية التي يحتاجونها في العمل.

3- الفقرة رقم (13) والتي تمثل (توفر إدارتنا بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام المسندة إلينا في ظروف جد مناسبة) تحصلت على المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره 3.31 وإنحراف معياري يساوي 1.13 حيث نرى بأن نسبة 66.20 % من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن الإدارة توفر بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام المسندة إليهم في ظروف جد مناسبة.

4- الفقرة رقم (14) والتي تمثل (تعمل إدارتنا على إشراكنا في البرامج التدريبية التي تمكننا من تطوير مهارتنا) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره 2.94 وإنحراف معياري يساوي 1.37 حيث نرى بأن نسبة 58.80 % من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن الإدارة تعمل على إشراكهم في البرامج التدريبية التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم.

5- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه فقرات بعد تطوير الأفراد وذلك بنسبة 65.85 % ومتوسط حسابي قدره 13.17 وإنحراف معياري يساوي 3.99

5- بعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:

جدول رقم (2-14) تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة (بعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية)

رقم الفقرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
17	Ni	15	43	17	05	07	3.62	1.09	72.40	موافق	01
	Fi%	17.20	49.40	19.50	5.70	08					
18	Ni	09	32	20	14	12	3.14	1.22	62.80	محايد	04



					13.80	16.10	23	36.80	10.30	Fi%	
02	موافق	70.20	1.11	3.51	08	05	22	39	13	Ni	19
					9.20	5.70	25.30	44.80	14.90	Fi%	
03	موافق	68.60	1.11	3.43	07	11	17	42	10	Ni	20
					08	12.60	19.50	48.30	11.50	Fi%	
/	موافق	68.45	3.60	13.69	البعد ككل						

(\*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (17) والتي تمثل (يهتم مسؤولنا بمساعدة أفراد المجتمع ضمن اختصاص مؤسستنا) تحصلت على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره 3.62 وإخلاف معياري يساوي 1.09 حيث نرى بأن نسبة 72.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أن مسؤوليهم يهتمون بمساعدة أفراد المجتمع ضمن اختصاص مؤسستهم.

2- الفقرة رقم (19) والتي تمثل (يتمتع المسؤول بأخلاق مهنية عالية تجعل منه مثل يقتدى به في معاملة الغير) تحصلت على المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره 3.51 وإخلاف معياري يساوي 1.11 حيث نرى بأن نسبة 70.20% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أن مسؤوليهم يتمتعون بأخلاق مهنية عالية تجعل منهم مثل يقتدى به في معاملة الغير.

3- الفقرة رقم (20) والتي تمثل (يتعاون المسؤول معنا في خدمة أفراد المجتمع رغم كل الضغوطات والإمكانات) تحصلت على المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره 3.43 وإخلاف معياري يساوي 1.11 حيث نرى بأن نسبة 68.60% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أن المسؤول يتعاون معهم في خدمة أفراد المجتمع رغم كل الضغوطات والإمكانات.

4- الفقرة رقم (18) والتي تمثل (تقوم إدارتنا بتشجيعنا على القيام بأعمال تطوعية تجاه المجتمع) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره 3.14 وإخلاف معياري يساوي 1.22 حيث نرى بأن نسبة 62.80% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن الإدارة تقوم بتشجيعهم على القيام بأعمال تطوعية تجاه المجتمع.

5- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية والثقافية وذلك بنسبة 68.45% ومتوسط حسابي قدره 13.69 وإخلاف معياري يساوي 3.60

جدول رقم (2- 15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير القيادة الخادمة

الرقم	أبعاد متغير القيادة الخادمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تمكين الأفراد	12.68	3.96	محايد	04
02	التواضع	14.56	3.26	موافق	01
03	المعالجة العاطفية	12.20	4.63	محايد	05

03	محايد	3.99	13.17	تطوير الأفراد	04
02	موافق	3.60	13.69	المسؤولية الاجتماعية والثقافية	05

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن بعد التواضع جاء في المرتبة 01 بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 14.56 وإنحراف معياري قدره 3.26 ثم يليه بعد المسؤولية الاجتماعية والثقافية في المرتبة 02 بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 13.69 وإنحراف معياري قدره 3.60 ثم يليه بعد تطوير الأفراد في المرتبة 03 بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي 13.17 وإنحراف معياري قدره 3.99 ثم يليه بعد تمكين الأفراد في المرتبة 04 بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي 12.68 وإنحراف معياري قدره 3.96 ثم يليه بعد المعالجة العاطفية في المرتبة 05 بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي 12.20 وإنحراف معياري قدره 4.63

الفرع الثاني : تحليل فقرات متغير تميز المورد البشري

نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات المتغير كما يلي:

جدول رقم (2-16): تحليل فقرات متغير تميز المورد البشري

رقم الفقرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ni	22	48	05	08	04	3.87	1.04	77,4	موافق	18
	Fi%	25.30	55.20	5.70	9.20	4.60					
02	ni	32	48	05	02	00	4.26	0.67	85,2	موافق بشدة	6
	Fi%	36.80	55.20	5.70	2.30	00					
03	ni	27	52	06	01	01	4.18	0.71	83,6	موافق	10
	Fi%	31	59.80	6.90	1.10	1.10					
04	ni	18	54	12	02	01	3.99	0.74	79,8	موافق	15
	Fi%	20.70	62.10	13.80	2.30	1.10					
05	ni	24	48	09	05	01	4.02	0.85	80,4	موافق	14
	Fi%	27.60	55.20	10.30	5.70	1.10					
06	ni	33	43	08	02	01	4.21	0.79	84,2	موافق بشدة	9
	Fi%	37.90	49.40	9.20	2.30	1.10					
07	ni	21	44	08	07	07	3.75	1.15	75	موافق	20
	Fi%	24.10	50.60	9.20	08	08					
08	ni	39	42	04	02	00	4.36	0.68	87,2	موافق	2

	بشدة				00	2.30	4.60	48.30	44.80	Fi%	
8	موافق	84,2	0.65	4.21	00	01	08	50	28	ni	09
	بشدة				00	1.10	9.20	57.50	32.30	Fi%	
5	موافق	85,8	0.68	4.29	00	03	02	49	33	ni	10
	بشدة				00	3.40	2.30	56.30	37.90	Fi%	
3	موافق	86,6	0.69	4.33	00	02	05	42	38	ni	11
	بشدة				00	2.30	5.70	48.30	43.70	Fi%	
11	موافق	81,8	0.77	4.09	00	02	16	41	28	ni	12
					00	2.3	18.40	47.10	32.20	Fi%	
7	موافق	84,4	0.71	4.22	00	03	05	49	30	ni	13
	بشدة				00	3.40	5.70	56.30	34.50	Fi%	
19	موافق	76	0.85	3.80	03	02	17	52	13	ni	14
					3.40	2.30	19.50	59.80	14.90	Fi%	
13	موافق	80,4	0.76	4.02	02	01	09	56	19	ni	15
					2.30	1.10	10.30	64.40	21.80	Fi%	
17	موافق	78,8	1.18	3.94	05	08	09	30	35	ni	16
					5.70	9.20	10.30	34.50	40.20	Fi%	
12	موافق	81	0.81	4.05	00	05	11	46	25	ni	17
					00	5.70	12.60	52.90	28.70	Fi%	
1	موافق	99,4	0.81	4.97	01	03	15	47	21	ni	18
	بشدة				1.10	3.40	17.20	54	24.10	Fi%	
22	محايد	59,8	1.26	2.99	15	17	16	32	07	ni	19
					17.20	19.5	18.40	36.80	08	Fi%	
21	محايد	67,8	1.17	3.39	10	08	18	40	11	ni	20
					11.50	9.20	20.70	46	12.60	Fi%	
16	موافق	79	0.96	3.95	02	05	15	38	27	ni	21
					2.30	5.70	17.20	43.70	31	Fi%	
4	موافق	86,4	0.80	4.32	02	01	03	42	39	ni	22
	بشدة				2.30	1.10	3.40	48.30	44.80	Fi%	

المتغير ككل	88.22	10.96	80.20	موافق	/
-------------	-------	-------	-------	-------	---

(\*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (18) والتي تمثل (عند حدوث مشكل أحرص على حله بطرق إبداعية) تحصلت على المرتبة 01. بمتوسط حسابي قدره 4.97 وإنحراف معياري يساوي 0.81 حيث نرى بأن نسبة 99.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنه عند حدوث مشكل يحرصون على حله بطرق إبداعية.

2- الفقرة رقم (08) والتي تمثل (أبذل الجهد الكافي لإنجاز عملي بطريقة صحيحة) تحصلت على المرتبة 02. بمتوسط حسابي قدره 4.36 وإنحراف معياري يساوي 0.68 حيث نرى بأن نسبة 87.20% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز عملهم بطريقة صحيحة.

3- الفقرة رقم (11) والتي تمثل (ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر) تحصلت على المرتبة 03. بمتوسط حسابي قدره 4.33 وإنحراف معياري يساوي 0.69 حيث نرى بأن نسبة 86.60% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنهم يلتزمون بقوانين وأنظمة العمل ويحرصون على تنفيذ التعليمات والأوامر.

4- الفقرة رقم (22) والتي تمثل (أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة) تحصلت على المرتبة 04. بمتوسط حسابي قدره 4.32 وإنحراف معياري يساوي 0.80 حيث نرى بأن نسبة 86.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنهم يحرصون على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة.

5- الفقرة رقم (10) والتي تمثل (أمتلك روح المبادرة للعمل ضمن فريق) تحصلت على المرتبة 05. بمتوسط حسابي قدره 4.29 وإنحراف معياري يساوي 0.68 حيث نرى بأن نسبة 85.80% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنهم يمتلكون روح المبادرة للعمل ضمن فريق.

6- الفقرة رقم (02) والتي تمثل (تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها) تحصلت على المرتبة 06. بمتوسط حسابي قدره 4.26 وإنحراف معياري يساوي 0.67 حيث نرى بأن نسبة 85.20% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنهم تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها.

7- الفقرة رقم (13) والتي تمثل (لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بعملهم) تحصلت على المرتبة 07. بمتوسط حسابي قدره 4.22 وإنحراف معياري يساوي 0.71 حيث نرى بأن نسبة 84.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنه لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بعملهم.

8- الفقرة رقم (09) والتي تمثل (لدي القدرة على تطوير العمل) تحصلت على المرتبة 08. بمتوسط حسابي قدره 4.21 وإنحراف معياري يساوي 0.65 حيث نرى بأن نسبة 84.20% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنه لديهم القدرة على تطوير العمل.

9- الفقرة رقم (06) والتي تمثل (أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية) تحصلت على المرتبة 09. بمتوسط حسابي قدره 4.21 وإنحراف معياري يساوي 0.79 حيث نرى بأن نسبة 84.20% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بشدة على أنهم يحافظون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.

10- الفقرة رقم (03) والتي تمثل (أستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل) تحصلت على المرتبة 10. بمتوسط حسابي قدره 4.18 وإنحراف معياري يساوي 0.71 حيث نرى بأن نسبة 83.60% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنهم يستطيعون تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.

11- الفقرة رقم (12) والتي تمثل (يتوفر لدي القدرة على الإبداع) تحصلت على المرتبة 11. بمتوسط حسابي قدره 4.09 وإنحراف معياري يساوي 0.77 حيث نرى بأن نسبة 81.80% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنه يتوفر لديهم القدرة على الإبداع.

12- الفقرة رقم (17) والتي تمثل (أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل) تحصلت على المرتبة 12. بمتوسط حسابي قدره 4.05 وإنحراف معياري يساوي 0.81 حيث نرى بأن نسبة 81% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنهم يتابعون ما يحدث من متغيرات في مجال عملهم ويحاولون الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.

13- الفقرة رقم (15) والتي تمثل (أعمل على إيجاد أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل) تحصلت على المرتبة 13. بمتوسط حسابي قدره 4.02 وإنحراف معياري يساوي 0.76 حيث نرى بأن نسبة 80.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنهم يعملون على إيجاد أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

14- الفقرة رقم (05) والتي تمثل (لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل) تحصلت على المرتبة 14. بمتوسط حسابي قدره 4.02 وإنحراف معياري يساوي 0.85 حيث نرى بأن نسبة 80.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنه لديهم القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.

15- الفقرة رقم (04) والتي تمثل (تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته) تحصلت على المرتبة 15. بمتوسط حسابي قدره 3.99 وإنحراف معياري يساوي 0.74 حيث نرى بأن نسبة 79.80% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنه تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائهم مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته.

16- الفقرة رقم (21) والتي تمثل (أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل) تحصلت على المرتبة 16. بمتوسط حسابي قدره 3.95 وإنحراف معياري يساوي 0.96 حيث نرى بأن نسبة 79% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنهم يبتعدون عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.

17- الفقرة رقم (16) والتي تمثل (لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة) تحصلت على المرتبة 17. بمتوسط حسابي قدره 3.94 وإنحراف معياري يساوي 1.18 حيث نرى بأن نسبة 78.80% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنه لديهم طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة.

18- الفقرة رقم (01) والتي تمثل (لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف) تحصلت على المرتبة 18. بمتوسط حسابي قدره 3.87 وإنحراف معياري يساوي 1.04 حيث نرى بأن نسبة 77.40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنه لديهم القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف.

19- الفقرة رقم (14) والتي تمثل (يتحسن مستوى أدائي بالمتابعة المستمرة من قبل المسؤول المباشر) تحصلت على المرتبة 19 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وإنحراف معياري يساوي 0.85 حيث نرى بأن نسبة 76% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنه يتحسن مستوى أدائهم بالمتابعة المستمرة من قبل المسؤول المباشر.

20- الفقرة رقم (07) والتي تمثل (تتوافر بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز مهام عملي) تحصلت على المرتبة 20 بمتوسط حسابي قدره 3.75 وإنحراف معياري يساوي 1.15 حيث نرى بأن نسبة 75% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على أنه تتوافر بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز مهام عملهم.

21- الفقرة رقم (21) والتي تمثل (أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل) تحصلت على المرتبة 21 بمتوسط حسابي قدره 3.39 وإنحراف معياري يساوي 1.17 حيث نرى بأن نسبة 67.80% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أنهم يتعدون عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.

22- الفقرة رقم (19) والتي تمثل (تحرص الإدارة على تشجيع العاملين ومكافأهم عند الإبداع) تحصلت على المرتبة 22 بمتوسط حسابي قدره 2.99 وإنحراف معياري يساوي 1.26 حيث نرى بأن نسبة 59.80% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن الإدارة تحرص على تشجيع العاملين ومكافأهم عند الإبداع.

23- وعند تحليل المتغير ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على فقرات متغير تميز المورد البشري وذلك بنسبة 80.20% وبتوسط حسابي قدره 88.22 وإنحراف معياري يساوي 10.96

### الفرع الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

#### 1- إختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الصفريية (H0): لا يختلف مستوى تطبيق القيادة الخادمة بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي) عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): مستوى تطبيق القيادة الخادمة بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي) مرتفع عند مستوى دلالة 0.05

#### جدول رقم (2-17) كيفية إختبار الفرضية الأولى

T	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية
3.648	0.000	0.05	60	66.30	16.11	86

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينة واحدة تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مستوى تطبيق القيادة الخادمة بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي) مرتفع.

2- إختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية (H0): لا يختلف مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي) عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي) مرتفع عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (2- 18) كيفية إختبار الفرضية الثانية

درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية Sig	T
86	10.96	88.22	66	0.05	0.000	18.905

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينة واحدة تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي) مرتفع.

3- إختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (تمكين الأفراد، التواضع، المعالجة العاطفية تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية) في تميز المورد البشري عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (تمكين الأفراد، التواضع، المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية) في تميز المورد البشري عند مستوى دلالة 0.05

الفرع الرابع : تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

جدول (2- 19): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومعامل التحديد بطريقة Stepwise

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,522a	0,272	0,264	9,40671
2	0,554b	0,307	0,291	9,23087
a. Predictors: (Constant), تطوير الأفراد				
b. Predictors: (Constant), المعالجة العاطفية, تطوير الأفراد				

من خلال الجدول نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدت إلى بقاء متغيرين مستقلين هما تطوير الأفراد والمعالجة العاطفية يؤثران على المتغير التابع (تمييز المورد البشري)، حيث نجد أن العلاقة الارتباطية بينهما مع تميز المورد البشري بلغت 0.554 أي ما نسبته 55.40% وهي تؤكد على علاقة ارتباطية طردية متوسطة، كما أن نسبة تفسير التباين الموجود في المتغير التابع (تمييز المورد البشري) من طرف المتغيرين المستقلين (تطوير الأفراد والمعالجة العاطفية) بلغت 0.307 أي ما نسبته 30.70% أما النسبة المتبقية وهي 69.30 فهي تمثل تدخل متغيرات (عوامل) مستقلة أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار. كما يظهر لنا أيضا أن متغير تطوير الأفراد له تأثير كبير على متغير تميز المورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.522 أي ما نسبته 52.20%، ثم يأتي في المرتبة الثانية متغير المعالجة العاطفية الذي أظهرت قيمة معامل الارتباط بينه وبين متغير تميز المورد البشري  $(0.032 = 0.522 - 0.554)$  أي ما نسبته 3.20% وهي نسبة ضعيفة جدا.

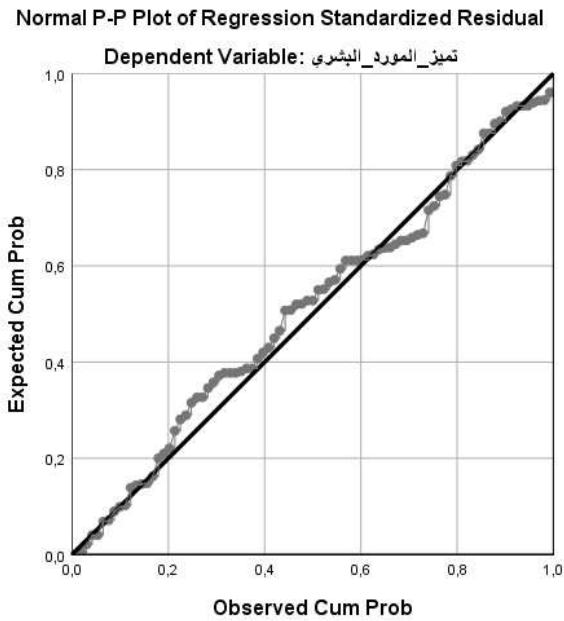
#### جدول رقم (2-20) تحليل تباين الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2813,525	1	2813,525	31,796	0,000b
	Residual	7521,326	85	88,486		
	Total	10334,851	86			
2	Regression	3177,296	2	1588,648	18,644	0,000c
	Residual	7157,555	84	85,209		
	Total	10334,851	86			
a. Dependent Variable: تميز المورد البشري						
b. Predictors: (Constant), تطوير الأفراد,						
c. Predictors: (Constant), المعالجة العاطفية , تطوير الأفراد						

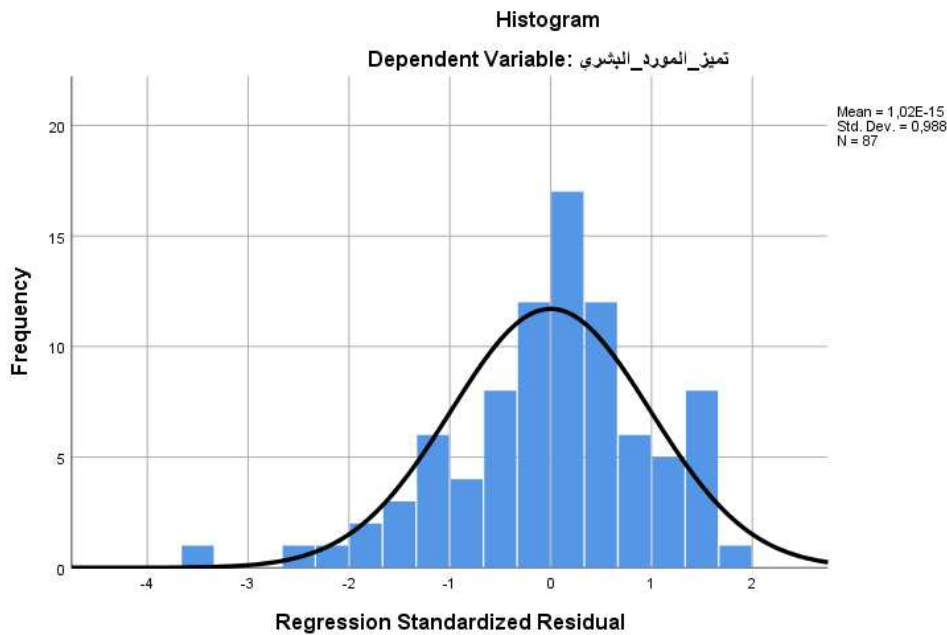
بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار تحليل تباين الانحدار للنموذج الثاني وهو نموذج تأثير متغيري (تطوير الأفراد والمعالجة العاطفية) على متغير (تمييز المورد البشري) تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نستنتج بأن نموذج خط الانحدار صالح للدراسة، ويبرز دلالة تأثير المتغيرين المستقلين على المتغير التابع.



شكل رقم (1-2): الرسم البياني (P-P Plot) للتوزيع الطبيعي للبواقي (Residuals)



شكل رقم (2-2): التوزيع الطبيعي للمتغير التابع



جدول رقم (2-21) معاملات الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69,317	3,500		19,802	0,000
	تطوير الأفراد	1,435	0,254	0,522	5,639	0,000
2	(Constant)	67,172	3,588		18,719	0,000
	تطوير الأفراد	1,113	0,294	0,405	3,782	0,000
	المعالجة العاطفية	0,524	0,253	0,221	2,066	0,042

a. Dependent Variable: تميز المورد البشري

من خلال الجدول يمكن تحديد معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 67.172 + 1.113X_1 + 0.524X_2$$

#### شرح المعادلة:

حيث:  $X_1$  تمثل متغير تطوير الأفراد و  $X_2$  تمثل متغير المعالجة العاطفية

- تفسير معادلة الانحدار: إن معادلة إنحدار (Y) على ( $X_1$ ) و ( $X_2$ ) تنص على أن:

$$\text{تميز المورد البشري} = 67.172 + 1.113 \times \text{تطوير الأفراد} + 0.524 \times \text{المعالجة العاطفية}$$

- أي أنه كلما زاد تطوير الأفراد بدرجة واحدة تبعه زيادة في تميز المورد البشري بدرجة 1.113 مع افتراض أن المعالجة العاطفية ثابتة، وفي المقابل كلما زادت المعالجة العاطفية بدرجة واحدة تبعه زيادة في تميز المورد البشري بدرجة 0.524 مع افتراض أن تطوير الأفراد ثابت.

4- إختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (تمكين الأفراد، التواضع المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية) وتميز المورد البشري. مؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (تمكين الأفراد، التواضع المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية) وتميز المورد البشري. مؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (2-22) العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الخادمة وتميز المورد البشري

		تميز المورد البشري
تمكين الأفراد	Pearson Correlation	0,407**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	87
التواضع	Pearson Correlation	0,462**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	87
المعالجة العاطفية	Pearson Correlation	0,435**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	87
تطوير الأفراد	Pearson Correlation	0,522**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	87
المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية	Pearson Correlation	0,478**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	87

1- العلاقة الارتباطية بين تطوير الأفراد وتميز المورد البشري بلغت 0.522 وهي تبين وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لمعامل الارتباط بيرسون تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

2- العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وتميز المورد البشري بلغت 0.478 وهي تبين وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لمعامل الارتباط بيرسون تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

3- العلاقة الارتباطية بين التواضع وتميز المورد البشري بلغت 0.462 وهي تبين وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لمعامل الارتباط بيرسون تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

4- العلاقة الارتباطية بين المعالجة العاطفية وتميز المورد البشري بلغت 0.435 وهي تبين وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لمعامل الارتباط بيرسون تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

5- العلاقة الارتباطية بين تمكين الأفراد وتميز المورد البشري بلغت 0.407 وهي تبين وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لمعامل الارتباط بيرسون تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

5- إختبار الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05

1- متغير الجنس:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (2- 23) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري بحسب الجنس

الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إتخاذ القرار
ذكر	59	87.31	11.90	1.130	0.262	0.05	85	غير دال
أنثى	28	90.14	8.55					

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينتين مستقلتين تساوي 0.262 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نقبل الفرض الصفرية ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت، وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير الجنس.

2- متغير السن:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (2- 24) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري بحسب السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
Source	Sum Of Squares	الحرية	Mean Of Squares		
بين المجموعات SS Between Groups	190.883	03	63.628	0.521	0.669
داخل المجموعات SS Within	10143.968	83	122.216		

Groups					
التباين الكلي Total	10334.851	86			

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه تساوي 0.669 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت، وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير السن. 3- متغير الأقدمية:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05  
الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (2-25) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري بحسب الأقدمية

مصدر التباين Source	مجموع المربعات Sum Of Squares	درجات الحرية	متوسط المربعات Mean Of Squares	F	Sig
بين المجموعات SS Between Groups	978.071	02	489.035	4.390	0.015
داخل المجموعات SS Within Groups	9356.780	84	111.390		
التباين الكلي Total	10334.851	86			

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه تساوي 0.015 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرست لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير الأقدمية، ولذلك سنلجأ إلى إختبارات المقارنة البعدية المتعددة من أجل تحديد الفرق بين كل مجموعتين كما يلي:

جدول رقم (2-26) اختبارات المقارنة البعدية المتعددة

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 15 سنة	3,06318	2,51191	0,479
	من 15 إلى 25 سنة	12,03704*	4,06230	0,015
من 05 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-3,06318	2,51191	0,479
	من 15 إلى 25 سنة	8,97386	3,81586	0,069
من 15 إلى 25 سنة	أقل من 05 سنوات	-12,03704*	4,06230	0,015
	من 05 إلى 15 سنة	-8,97386	3,81586	0,069

من خلال الجدول يتبين لنا بأن الفرق الوحيد الدال إحصائياً في مستوى تميز المورد البشري هو بين الموظفين الذين لهم خبرة مهنية لأقل من 05 سنوات مع الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح من 15 إلى 25 سنة حيث أن مستوى تميز المورد البشري أفضل لصالح الموظفين الذين لهم خبرة مهنية لأقل من 05 سنوات.  
4- متغير المجموع:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرسنت لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير المجموع عند مستوى دلالة 0.05  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرسنت لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير المجموع عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (2-27) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تميز المورد البشري بحسب المجموع

المجموع	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إتخاذ القرار
كرسنت لاين	38	89.32	9.93	0.821	0.414	0.05	85	غير دال
عسيلة هايبر مارشي	49	87.37	11.73					

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينتين مستقلتين تساوي 0.414 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نقبل الفرض الصفرى ونرفض الفرض البديل، ومنه نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (كرسنت لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي)، تعزى لمتغير المجموع.

## 1. اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربع فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الفرعية الأولى:** القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة تتميز بفعالية مرتفعة.

ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى توافر مرتفع من تطبيق القيادة الخادمة بمؤسستي قيد الدراسة (مجمع كرسن لاين، مجمع عسيلة هايبرمارشي بورقلة).

**الفرضية الفرعية الثانية:** تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة مرتفع

ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى مرتفع من تميز المورد البشري بمؤسستي قيد الدراسة (مجمع كرسن لاين ماركت، مجمع عسيلة هايبرمارشي بورقلة).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها المعتمدة في الدراسة وتميز المورد البشري بمؤسستي محل الدراسة (مجمع كرسن لاين ماركت، مجمع عسيلة هايبرمارشي بورقلة) ومنه تحقق الفرضية الثالثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة الخادمة وتميز المورد البشري بمؤسستي محل الدراسة تعزى للعوامل التالية (الجنس، الخبرة، طبيعة المجمع)، وبالتالي تحققت الفرضية جزئياً من خلال متغير الأقدمية ولم تتحقق فيما يخص متغيرات، الجنس والسن، والمجمع أي أنه لا توجد فروق بالنسبة للجنس والسن والمجمع.

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمجمعي كرسيت لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي حول دور ممارسات القيادة الخادمة في تمييز المورد البشري، حيث تم إعطاء لمحة للمؤسستين محل الدراسة والتعرف عليهما وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 87 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية (Spss)، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبانة، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

اتضح أن هناك مستوى عال من ممارسات القيادة الخادمة لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، وأن اهتمام المؤسسة بتمييز المورد البشري جاء بمسئول عال، وأن العلاقة الإرتباطية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل وتميز المورد البشري كمتغير تابع علاقة طردية وجيدة



خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول القيادة الخادمة وتميز المورد البشري، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكننا من الحصول عليها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم القيادة الخادمة وتميز المورد البشري، وإبراز مدى أهمية القيادة الخادمة في مجتمعي كرسن لاين ماركت وعسيلة هايبر مارشي، والمتطلبات الضرورية لتعزيز التميز في المورد البشري، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من عمال مجتمعي كرسن لاين ماركت وعسيلة هايبر ما رشي لمعرفة دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري، قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية لتحقيق تميز المورد البشري، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### 1- نتائج الدراسة

- هناك مستوى مرتفع من القيادة الخادمة لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة لمثل هذه الممارسات السلوكية لدى عمال المجتمعين حول هذا المفهوم ومدى أهميته في تعزيز التميز في الموارد البشرية؛
- هناك مستوى مرتفع وإحساس عال بان المورد البشري متميز وذلك من خلال القيادة الخادمة السائدة في المؤسسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة الخادمة وتميز المورد البشري. مؤسستي محل الدراسة تعزى للعوامل التالية (الجنس، السن، طبيعة الجمع)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة الخادمة وتميز المورد البشري. مؤسستي محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية؛
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها المعتمدة في الدراسة وتميز المورد البشري. مؤسستي محل الدراسة (مجمع كرسن لاين، مجمع عسيلة هايبر مارشي بورقلة).

### 2- الإقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- من أجل تكريس وتفعيل القيادة الخادمة (مفهومها، أهميتها، كيفية ممارستها)، وجب عقد دورات تدريبية لفائدة كوادرن المجتمعين؛
- تكثيف الدراسات حول القيادة الخادمة في المنظمات العامة والخاصة للحاجة الماسة لمثل هذه الدراسة في ظل متطلبات الواقع الذي نعيشه، تمهيداً لبحث سبل تأهيل المؤسسات الجزائرية؛
- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة الموائمة بين القيادة الخادمة في كل من القطاع العام والقطاع الخاص؛
- ضرورة الاعتماد على البرامج التدريبية المسطرة من الوزارة التي تساعد على تحسين الأداء ورفع الكفاءات؛
- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لرفع طموحاتهم وآمالهم الوظيفية؛

3- آفاق البحث

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- تأثير القيادة الخادمة في تحقيق أداء متميز للموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؛
  - دور القيادة الخادمة في تعزيز الاتصال التنظيمي؛
  - واقع القيادة الخادمة بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
  - أثر العوامل الشخصية والوظيفية على تميز المورد البشري بالمؤسسات العمومية والخاصة؛
  - تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل (القطاع الحكومي، القطاع الاقتصادي العمومي، القطاع الخاص الصناعي)؛
  - نوصي بتطبيق دراسات أخرى تختبر القيادة الخادمة كمتغير وسيط أو تابع؛
  - تسليط الضوء على مفهوم القيادة الخادمة في الدراسات المستقبلية المطبقة على البيئة الجزائرية لتحظى بالكف من البحث والتطبيق الذي حظيت به غيرها من الأنماط القيادية، حيث ما زال هذا النمط القيادي يعتبر حديثاً في البيئة الجزائرية؛

قائمة

المراجع

## الكتب:

1. أ.د. صالح عبد الرضا الرشيد، د. ليث علي مطر، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة الخادمة في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار نيوز للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2016.
2. رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالية للكتب، القاهرة، 2012.
3. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002.
4. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
5. علي غربي، سلاطينة، قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

## المذكرات:

1. أحمد عواد عابر العتري، أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2014.
2. إبراهيم سعيد بركة، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من قبل وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية والإدارة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2020.
3. عبد الله خضر العثمان، أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصاريف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2013.
4. مريم بنت مسفر الغمدي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، 2020.
5. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016/2015.
6. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
7. أميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016.
8. زينب أبي هريرة، فاطمة معتوق، تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021/2020.

## المواقع:

1. <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.
2. Will Kenton, servant leadership, Ma2021, <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>

## المقالات:

1. علي محمد مسلم حسن، القيادة الخادمة لدى رؤساء و مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار السمات للدراسات والأبحاث، مجلد 06 العدد 11، السعودية، نوفمبر 2017.

2. نجاة بن يحيى ، فاطنة بلقرع ، محمد السعيد جوال ، أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد: 41 العدد:14، جامعة الجلفة ، 2021
3. منى جواد سلمان ، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز (إمارة رأس الخيمة) ، مقال منشور في المجلة العربية للإدارة ، المجلد 43 العدد 3 ، جامعة الإمارات العربية، الإمارات 2021
4. فتيحة بوديار ، عبد الجليل طواهر ، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين، دراسة ميدانية على عينة من المرضى والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة، مجلة ايليزي للبحوث والدراسات، المجلد 06 ، العدد 02 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2021.
5. نجيب سبع ، رشيد مناصرية، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الباحث، المجلد 20 العدد 01 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2020.
6. أحمد عزيز ديلمان ، عبد الله ودرون فريدون ، عبد الله محمد جلال محمد، ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية ، مجلة جامعة التنمية البشرية العدد 01 ، المجلد 04 ، العراق ، 2018.
7. إبراهيم سعيد بركة ، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها و سبل تحسينها، قسم أصول التربية و الإدارة كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2020.
8. محمد فتحي عبد الرسول، واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغرقة، مصر ، 2019.
9. بوزورين فيروز، دور المورد البشري بإعتباره مصدر للمعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات المعاصرة في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، مجلد 04 العدد 01 ، جامعة سطيف ، 2002

#### المراجع باللغة الأجنبية:

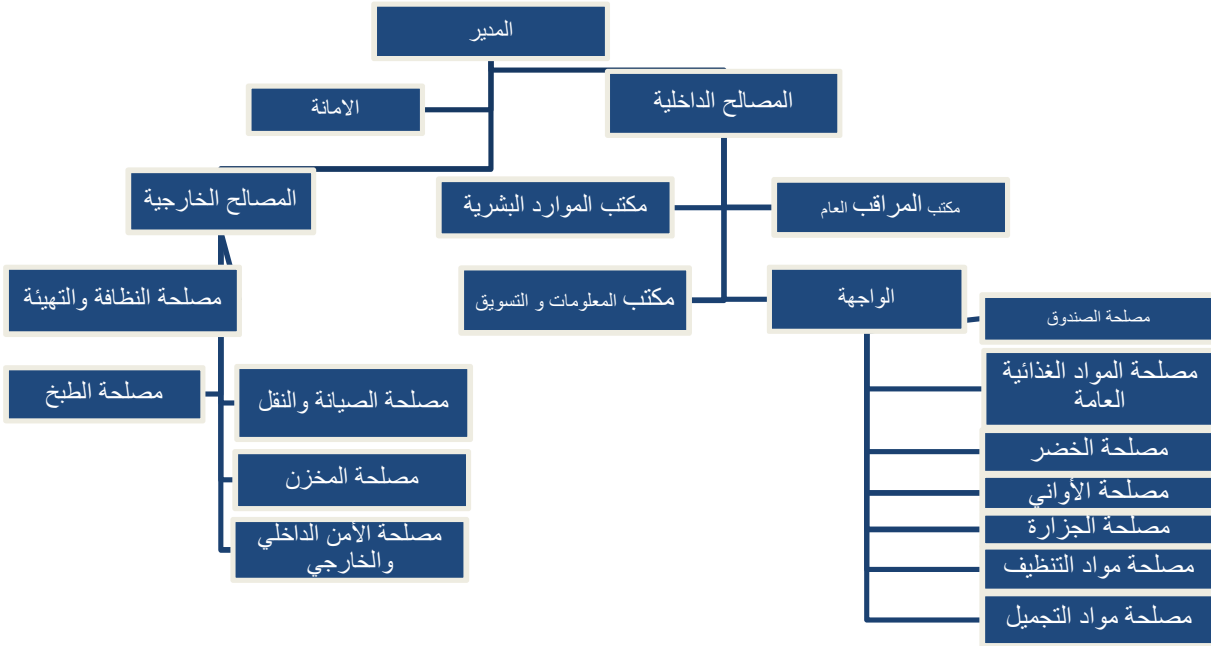
1. Reinke, S.J Service Before Self : Towards A Theory of Servant-Leadership Globale Virtue Ethics Review, vol 05, No 03 ,(2004).
2. James Alan Laub, Assessing the servant Organization Developement Of the Servant Organizational Leadership Assesement Sola Instrument A Disseration Submitted to the Graduate Faculty at Florida At Atlatnticin Partial Ful fillmen of the Requirement for the Degree Doctor of Education Pascale Carayon and Michael J. Smith ، (1999).
3. Mohammed Abprama , Khalid Dahleez, Mohammed H.Hamad, Serva leadership and academics outcomes in higher education:the role of job satisfaction", International Journal of Organizational Analysis , Vol 29 , No 03 (2021).

4. Robert C .Liden et All, Servant leadership : Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, leadership Quarterly Vol 19 , No 02, (2008).
5. Siew Imm Ng, Jo Ann Ho and Amer Hamzah Jantan, Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector,(2021).
6. Toan Khan Pham Tran, Truc Trung Truongt, Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam,(2021).
7. Hina Amin, Farhan Ahmed, Riaz Hussain Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees: A Case of Higher Education Sector in Pakistan, (2018).
8. Muhammad Imran Hanif, Zurbakht Baloch, Salma Baig, The Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation, International Review of Management and Marketing Vol 10 , No 05, (2020).
9. Linda Lin Chin Lin et All, The Relation Between Servant Leadership and Job The Mediating Effect Of Job Empowermnt, A dvances in Economic, business and management, Reasearch, volume145, (2020).

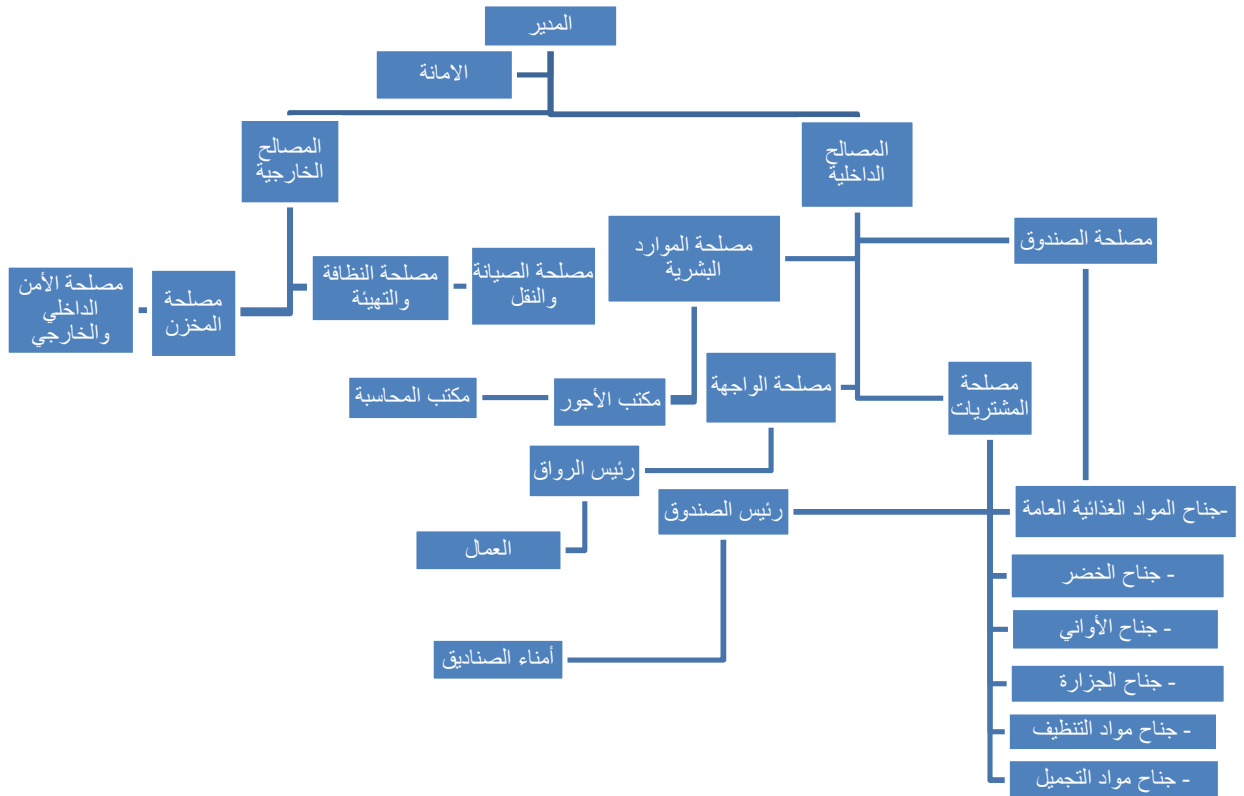
# قائمة الملاحق



الملحق 01: الهيكل التنظيمي لمجمع عسيلة هايبر مارشي



الملحق 02: الهيكل التنظيمي لمجمع كرسيت لاين ماركت



الملحق 03: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ طواهر عبد الجليل (المشرف)	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ مناصرية رشيد	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة صالحى سميرة	03
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة أسماء يوسف	04
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ بن شويحة بشير	05
جامعة حمة لخضر الوادي	الأستاذ محيريق فوزي	06



## كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



### قسم علوم التسيير

### استبانة

أخي العامل ، أختي العاملة ..... تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية ، بعنوان دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري بمجمع كرسست لاين ماركت ومجمع عسيلة هايير مارشي بورقلة ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المتمثلة في مجموعة من الأسئلة حول بعض الأمور التي تخصك في عملك ، نرجو منكم أن تتكرموا بالإجابة عنها بكل عناية وموضوعية ، حيث أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى صراحتكم ، وستحظى إجاباتكم بالسرية التامة ، ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

الأستاذ المشرف : د . طواهر عبد الجليل

الطالبين:

[drtouahir30@ccisadok@gmail.com](mailto:drtouahir30@ccisadok@gmail.com)

- خليل الصادق

[bs30dz@yahoo.fr](mailto:bs30dz@yahoo.fr)

- بودواية إسماعيل

رجاء التفضل بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختياركم.

أولا : البيانات الشخصية:

01- الجنس :			
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
02- العمر :			
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر
03- الأقدمية :			
<input type="checkbox"/>	أقل من 03 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 03 سنوات إلى 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 05 سنوات		
04-المجمع التابع له:			
<input type="checkbox"/>	مجمع كرسست لاين ماركت	<input type="checkbox"/>	مجمع عسيلة هايير مارشي

## ثانيا: القيادة الخادمة:

تعريف القيادة الخادمة: (هي فلسفة عملية ينتهجها القائد لخدمة الآخرين والعمل على خدمتهم) .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>تمكين الأفراد</b>						
01	يفوض المدير بعض الصلاحيات لإنجاز العمل					
02	يشارك المدير العمال في صناعة القرار					
03	يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين					
04	يضحى المسؤول ببعض من مصالحه في سبيل ضمان تحقيق احتياجاتنا					
<b>التواضع</b>						
05	أحس بأي ذو مكانة بالنسبة لمسؤولي المباشر					
06	يبتعد المسؤول دائما عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين					
07	يملك المسؤول أخلاقية عمل عالية تجعلنا نلمس التواضع					
08	أعتبر أن نجاحي في عملي نقطة انطلاق للتقدم قدما وفرصة لم يد العون					
<b>المعالجة العاطفية</b>						
09	حينما أواجه مشاكل شخصية فإن أول من ألتجأ إليه هو المسؤول المباشر					
10	يصغى المسؤول إلينا مهما كانت حالتنا النفسية ويحاول إيجاد حل معي للمشكل المطروح					
11	يعتبر المسؤول أن الاهتمام بالجانب النفسي لنا هو السر وراء تحقيق أهداف المؤسسة					
12	يخصص المسؤول وقتا لسماعنا والتحدث معنا لمعرفة المشاكل والضغوطات التي نواجهها					
<b>تطوير الأفراد</b>						
13	توفر إدارتنا بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام المسندة إلينا في ظروف جد مناسبة					
14	تعمل إدارتنا على إشراكنا في البرامج التدريبية التي تمكننا من تطوير مهارتنا					
15	يزودني المسؤول المباشر بخبرات العمل الضرورية التي تمكنني من أداء المهام المسندة إلي					
16	توفر لنا إدارتنا جميع الإمكانيات المادية التي نحتاجها في العمل					
<b>المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية</b>						
17	يهتم مسؤولونا بمساعدة أفراد المجتمع ضمن اختصاص مؤسساتنا					
18	تقوم إدارتنا بتشجيعنا على القيام بأعمال تطوعية تجاه المجتمع					
19	يتمتع المسؤول بأخلاق مهنية عالية تجعل منه مثل يقتدى به					
20	يتعاون المسؤول معنا في خدمة أفراد المجتمع رغم كل الضغوطات والإمكانات					

## ثالثاً : تميز المورد البشري:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف					
02	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها					
03	أستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل					
04	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته					
05	لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل					
06	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
07	تتوافر بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز مهام عملي					
08	أبذل الجهد الكافي لإنجاز عملي بطريقة صحيحة					
09	لدي القدرة على تطوير العمل					
10	أمتلك روح المبادرة للعمل ضمن فريق					
11	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر					
12	يتوفر لدي القدرة على الإبداع					
13	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بعمل عملي					
14	يتحسن مستوى أدائي بالمتابعة المستمرة من قبل المسؤول المباشر					
15	أعمل على إيجاد أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل					
16	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة					
17	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل					
18	عند حدوث مشكل أحرص على حله بطرق إبداعية					
19	تحرص الإدارة على تشجيع العاملين ومكافأهم عند الإبداع					
20	توظف المؤسسة العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية					
21	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
22	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق 05: نتائج تحليل استبيانة دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري

T-TEST  
/TESTVAL=60  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES = القيادة الخادمة  
/CRITERIA=CI(.95).

**T-Test**

		Notes
Output Created		30-APR-2022 10:31:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تفريغ الاستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=60 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=القيادة الخادمة /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة الخادمة	87	66,2989	16,10656	1,72680

**One-Sample Test**

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادة الخادمة	3,648	86	,000	6,29885	2,8661	9,7316

T-TEST  
/TESTVAL=66  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES = تميز المورد البشري  
/CRITERIA=CI(.95).

**T-Test**

		Notes
Output Created		30-APR-2022 10:36:08
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تفريغ الاستبيان.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=66 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=تميز المورد البشري /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تميز المورد البشري	87	88,2184	10,96233	1,17529

### One-Sample Test

Test Value = 66

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
تميز المورد البشري	18,905	86	,000	22,21839	19,8820

### One-Sample Test

Test Value = 66

95% Confidence Interval of the Difference

Upper

تميز المورد البشري	24,5548
--------------------	---------

### REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تميز المورد البشري

/METHOD=ENTER المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ، تمكين الأفراد ، التواضع ، المعالجة العاطفية ، تطوير الأفراد

### Notes

Output Created	30-APR-2022 10:48:46	
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader_30\Desktop\ القيادة الخادمة\تفريغ الإستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT <i>تميز المورد البشري</i> /METHOD=ENTER <i>تمكين الأفراد التواضع المعالجة العاطفية تطوير الأفراد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.</i>
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	6656 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT *تميز المورد البشري*  
/METHOD = STEPWISE *تمكين الأفراد ، التواضع ، المعالجة العاطفية ، تطوير الأفراد ، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية*

## Regression

		Notes
Output Created		30-APR-2022 11:37:40
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader_30\Desktop\ القيادة الخادمة\تقرير الإستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT <i>تميز المورد البشري</i> /METHOD=STEPWISE <i>تمكين الأفراد التواضع المعالجة العاطفية تطوير الأفراد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.</i>
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,06



Memory Required	7248 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الأفراد	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	المعالجة العاطفية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: تميز المورد البشري

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522 <sup>a</sup>	,272	,264	9,40671
2	,554 <sup>b</sup>	,307	,291	9,23087

a. Predictors: (Constant), تطوير الأفراد

b. Predictors: (Constant), تطوير الأفراد, المعالجة العاطفية

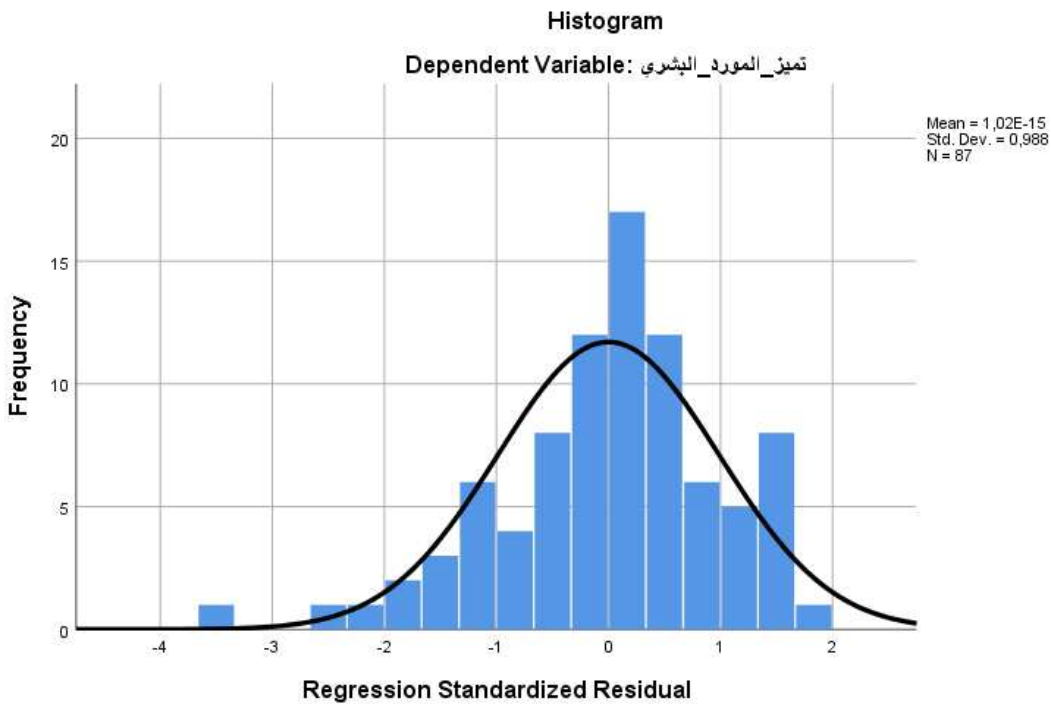
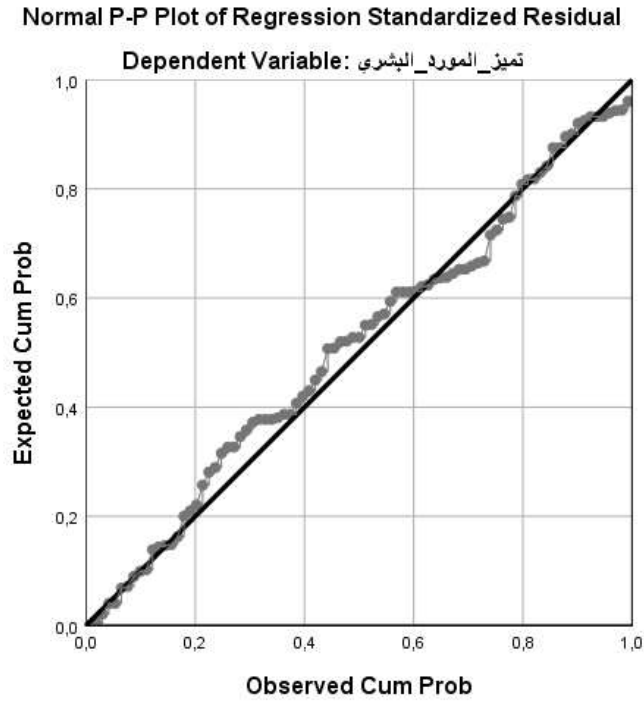
### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2813,525	1	2813,525	31,796	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7521,326	85	88,486		
	Total	10334,851	86			
2	Regression	3177,296	2	1588,648	18,644	,000 <sup>c</sup>
	Residual	7157,555	84	85,209		
	Total	10334,851	86			

a. Dependent Variable: تميز المورد البشري

b. Predictors: (Constant), تطوير الأفراد

c. Predictors: (Constant), تطوير الأفراد, المعالجة العاطفية



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69,317	3,500		19,802	,000
	تطويرالأفراد	1,435	,254	,522	5,639	,000

2	(Constant)	67,172	3,588		18,719	,000
	تطوير الأفراد	1,113	,294	,405	3,782	,000
	المعالجة العاطفية	,524	,253	,221	2,066	,042

a. Dependent Variable: تميز المورد البشري

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	تمكين الأفراد	,158 <sup>b</sup>	1,394	,167	,150	,663
	التواضع	,230 <sup>b</sup>	2,008	,048	,214	,631
	المعالجة العاطفية	,221 <sup>b</sup>	2,066	,042	,220	,720
	المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية	,187 <sup>b</sup>	1,303	,196	,141	,410
2	تمكين الأفراد	,085 <sup>c</sup>	,707	,481	,077	,575
	التواضع	,152 <sup>c</sup>	1,176	,243	,128	,490
	المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية	,108 <sup>c</sup>	,725	,471	,079	,372

a. Dependent Variable: تميز المورد البشري

b. Predictors in the Model: (Constant), تطوير الأفراد

c. Predictors in the Model: (Constant), تطوير الأفراد, المعالجة العاطفية

### CORRELATIONS

/VARIABLES=تميز المورد البشري ، تمكين الأفراد ، التواضع ، المعالجة العاطفية ، تطوير الأفراد

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

#### Notes

Output Created	30-APR-2022 18:09:00	
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تفريغ الإستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=تميز المورد البشري تمكين الأفراد التواضع المعالجة العاطفية تطوير الأفراد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,14

[DataSet1] C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تفريغ الإستبيان.sav

### Correlations

		تميز المورد البشري	تمكين الأفراد	التواضع
تميز المورد البشري	Pearson Correlation	1	,407**	,462**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	87	87	87
تمكين الأفراد	Pearson Correlation	,407**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	87	87	87
التواضع	Pearson Correlation	,462**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	87	87	87
المعالجة العاطفية	Pearson Correlation	,435**	,559**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	87	87	87
تطوير الأفراد	Pearson Correlation	,522**	,581**	,607**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	87	87	87
المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية	Pearson Correlation	,478**	,612**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	87	87	87

### Correlations

		المعالجة العاطفية	تطوير الأفراد	المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية
تميز المورد البشري	Pearson Correlation	,435**	,522**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	87	87	87
تمكين الأفراد	Pearson Correlation	,559**	,581**	,612**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	87	87	87
التواضع	Pearson Correlation	,640**	,607**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	87	87	87
المعالجة العاطفية	Pearson Correlation	1	,529**	,572**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	87	87	87
تطوير الأفراد	Pearson Correlation	,529**	1	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	87	87	87
المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية	Pearson Correlation	,572**	,768**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	87	87	87

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-TEST GROUPS = الجنس(12)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=تميز المورد البشري  
/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Notes

Output Created	30-APR-2022 18:31:30
Comments	
Input	Data C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تقرير الإستبيان.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST GROUPS=2 1(الجنس) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=تميز المورد البشري /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,08

### Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أنثى	28	90,1429	8,54927	1,61566
ذكر	59	87,3051	11,89647	1,54879

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	df
تميز المورد البشري	Equal variances assumed	3,524	,064	1,130	85
	Equal variances not assumed			1,268	71,368

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
تميز المورد البشري	Equal variances assumed	,262	2,83777	2,51166
	Equal variances not assumed	,209	2,83777	2,23810

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
تميز المورد البشري	Equal variances assumed	-2,15607	7,83162
	Equal variances not assumed	-1,62448	7,30002

السن BY تميز المورد البشري ONEWAY  
/MISSING ANALYSIS.

### Oneway

#### Notes

Output Created	30-APR-2022 18:40:55
Comments	

Input	Data	C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تفريغ الإستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY تميز المورد البشري BY السن /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

### ANOVA

تميز المورد البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	190,883	3	63,628	,521	,669
Within Groups	10143,968	83	122,216		
Total	10334,851	86			

ONEWAY الأقدمية BY تميز المورد البشري  
/MISSING ANALYSIS.

### Notes

Output Created	30-APR-2022 18:45:19	
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تفريغ الإستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY تميز المورد البشري BY الأقدمية /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

ONEWAY الأقدمية BY تميز المورد البشري  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

### Oneway

## Notes

Output Created	30-APR-2022 18:47:53	
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader 30\Desktop\القيادة الخادمة\تفريغ الإستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY تميز المورد البشري BY الأقدمية /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:01,09

## ANOVA

تميز المورد البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	978,071	2	489,035	4,390	,015
Within Groups	9356,780	84	111,390		
Total	10334,851	86			

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: تميز المورد البشري

Scheffe

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 15 سنة	3,06318	2,51191	,479	-3,1966
	من 15 إلى 25 سنة	12,03704	4,06230	,015	1,9136
من 05 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-3,06318	2,51191	,479	-9,3230
	من 15 إلى 25 سنة	8,97386	3,81586	,069	-,5355
من 15 إلى 25 سنة	أقل من 05 سنوات	-12,03704	4,06230	,015	-22,1605
	من 05 إلى 15 سنة	-8,97386	3,81586	,069	-18,4832

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: تميز المورد البشري

Scheffe

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	95% Confidence Interval Upper Bound
--------------	--------------	-------------------------------------

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 15 سنة	9,3230
	من 15 إلى 25 سنة	22,1605
من 05 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	3,1966
	من 15 إلى 25 سنة	18,4832
من 15 إلى 25 سنة	أقل من 05 سنوات	-1,9136
	من 05 إلى 15 سنة	,5355

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Homogeneous Subsets

### تميز المورد البشري

Scheffe<sup>a,b</sup>

الأقدمية	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
من 15 إلى 25 سنة	9	79,2222	
من 05 إلى 15 سنة	51		88,1961
أقل من 05 سنوات	27		91,2593
Sig.		1,000	,687

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17,883.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

T-TEST GROUPS=المجمع(12)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=تميز المورد البشري

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### Notes

Output Created	30-APR-2022 18:55:29	
Comments		
Input	Data	C:\Users\kader 30\Desktop\ القيادة الخادمة\تفريغ الإستبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST GROUPS=2 1)المجمع) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=تميز المورد البشري /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

## Group Statistics



المجموع	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
تميز المورد البشري	38	89,3158	9,93249	1,61126
كرست لاين ماركت	49	87,3673	11,72905	1,67558
عسيلة هايبر مارشي				

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	df
تميز المورد البشري	Equal variances assumed	2,266	,136	,821	85
	Equal variances not assumed			,838	84,301

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference
تميز المورد البشري	Equal variances assumed	,414	1,94844	2,37410
	Equal variances not assumed	,404	1,94844	2,32459

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
تميز المورد البشري	Equal variances assumed	-2,77190	6,66878
	Equal variances not assumed	-2,67402	6,57091

فہرس

## الفهرس:

VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب	توطئة:

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة.

8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة.
8	المطلب الأول: ماهية تمييز المورد البشري:
8	الفرع الأول: مفهوم تمييز المورد البشري :
9	الفرع الثاني: مجالات تمييز المنظمة:
11	الفرع الثالث: أبعاد تمييز المورد البشري :
13	المطلب الثاني: ماهية القيادة الخادمة :
13	الفرع الأول تعريف القيادة الخادمة ونشأتها :
17	الفرع الثاني: خصائص وصفات القائد الخادم :
21	الفرع الثالث: فوائد وأبعاد القيادة الخادمة :
24	الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الخادمة وتميز المورد البشري
25	الفرع الخامس: الإنتقادات الموجهة للقيادة الخادمة والتعقيب عليها
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة :
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
34	مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتمييز المورد البشري والقيادة الخادمة بمؤسستي محل الدراسة

( مجمع كرس لاين، مجمع عسيلة هايبرمارشي بورقلة )

37	تمهيد:
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	الفرع الأول: تقديم مؤسستي عينة الدراسة
43	الفرع الثاني: طرق الدراسة:
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

46	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
46	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
49	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
49	الفرع الأول: تحليل فقرات متغير القيادة الخادمة
55	الفرع الثاني: تحليل فقرات متغير تميز المورد البشري
59	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	الفرع الرابع: تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي باستخدام طريقة المربعات الصغرى
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
74	المراجع
78	الملاحق