

ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي -  
The Servant Practises of Leadership and its role in Achieving Organisational Excellence  
-An Appilied Study in Algerian Telecommunication Company EL-OUED -

كتزة بودرهم<sup>1</sup>، سميرة صالح<sup>2</sup>، عبد الجليل طواهير<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مخبر دور الجامعة والمؤسسة الاقتصادية في التنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)،

( boudershem.kenza@univ-ouargla.dz)

<sup>2</sup>مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)،

(gest\_samira@yahoo.fr)

<sup>3</sup>مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)،

( touahir.abdeldjalil@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/05/25؛ تاريخ القبول: 2021/07/02؛ تاريخ النشر: 2021/07/10

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الخادمة بالتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استبانة أعدت لأغراض هذه الدراسة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (58) موظفا، وقد تم تحليل البيانات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار 20 حيث تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية (كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة المبحوثة وكذا وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاح:** ممارسات؛ قيادة؛ خادمة؛ تميز تنظيمي؛ مؤسسة اتصالات الجزائر.

**تصنيف JEL:** O15؛ O30؛ M50

**Abstract:** The object of this study is to knowing relationship between servant practices leadership with organizational excellence in Algerian Telecommunication Company EL-OUED, were obtained the necessary field as well as informations through a questionnaire from prepared for this purpose and distributed to a simple of (58) employee, data analysis has been done by using some statistical tolls such as (mean, standard deviation, correlation coefficiet, simple regression coefficient).

Had been reached on a set of conclusions and the most important correlation effect between servant practices leadership and organizational excellence in the company being investigated, and therefore provided a set of recommendations.

**Keywords:** practices; leadership ;Servant; organizational excellence; Algerian Telecommunication Company.

**Jel Classification Codes :** O15; O30; M50 ;

\* المؤلف المرسل.

## I - تهييد :

إن النجاحات التي تحققت في العالم المعاصر كانت نتيجة عوامل إنتاجية متنوعة ومتحدة، تحركها عقول قادة بارعين في إدارة مجتمعاتها ومنظماتها لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة، فالقيادة هي العنصر البشري الذي يربط الأفراد والجماعات ببعضهم البعض، وهي بذلك تكون عنصرا فاعلا ومؤثرا، وتحتل القيادة مكانة بارزة في حياة المجتمعات والشعوب، فقد حظيت باهتمام استثنائي لدى المنظمات على اختلاف أحجامها وأهدافها، لذا تعد عاملا من أهم عوامل النجاح فضلا عن عوامل أخرى، و نظرا للتقدم التكنولوجي والمعرفي الهائل وأثر ذلك على الرقي والتقدم، كان لابد من تطوير قدراتنا القيادية باستخدام أساليب جديدة في القيادة تناسب هذا العصر المتجدد، والتوجه إلى النظريات الجديدة في القيادة لما لها من أثر إيجابي على سير العمل وتطويره والحصول على الميزة التنافسية التي تستمر بها المنظمة وتتطور حتى تصل إلى التميز، وتعتبر القيادة الخادمة نمطا متميزا حيث يقوم القائد بالتركيز على الجوانب التي تجعله قادرا على المساعدة في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف، ولذلك نظرية القيادة الخادمة ذات مضامين علمية تدعم كل من يخدم الرؤوسين وتقودهم كجماعات ومنظمات ذات مبادئ أخلاقية، حيث يتطلب تطوير هذه المنظمات وجود قادة يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تمكنهم من أداء أدوارهم ومهامهم خير أداء، وهذا يجعلها قادرة على التميز والمنافسة وبخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطاتها سعيا لأن تكون الأفضل بين المنافسين

### مشكلة الدراسة:

نتيجة للعولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وجب على المنظمات اعتماد أنماط قيادية قادرة على مواجهة التحديات وتبنيها للنظم والوسائل والآليات التي تضمن لها البقاء والنجاح والتميز، خاصة وأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بقيادة كلاسيكية وإنما أصبح من الضروري استخدام أساليب قيادية حديثة قادرة على قيادة المنظمة نحو التميز والنجاح، ويعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، خصوصا في ظل ما تفرضه التحولات والتغيرات البيئية من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، حيث يشكل التميز التنظيمي نموذجا يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى توفر ممارسات القيادة الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وما مدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي؟

وينتق من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- 1- ما درجة ممارسة قادة اتصالات الجزائر بولاية الوادي لأبعاد القيادة الخادمة؟
- 2- ما مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟

### فرضيات الدراسة:

- 1- توجد درجة ممارسة متوسطة لأبعاد القيادة الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- 2- يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- 3- توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل في الآتي:

1. التعرف على مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها، ومفهوم التميز التنظيمي وأهميته؛
2. الكشف عن واقع ممارسة القيادة الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من وجهة نظر الموظفين؛
3. التعرف على مستوى التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من وجهة نظر الموظفين؛
4. التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من وجهة نظر الموظفين؛
5. تقديم مقترحات للمؤسسة محل الدراسة بخصوص كيفية تحسين ممارسات القيادة الخادمة، وكذلك الوصول إلى التميز مستقبلا.

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك للكشف عن مستوى ممارسة القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، واختبار العلاقات التأثيرية لممارسات القيادة الخادمة على التميز التنظيمي، باعتبار هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا، والوقوف على الواقع الحالي وتحديد العلاقات التي تربط المتغيرات، معتمدة في ذلك على جمع الحقائق من خلال استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة علك الحافظ 2014، ودراسة Alheet & Abdul'aal 2018، ودراسة شراب وكهيه 2018، تم من خلالها جمع البيانات ثم تحليلها لاستخلاص النتائج ومحاولة وضع توصيات ومقترحات على الضوء هذه النتائج.

### الدراسات السابقة:

#### -دراسة عبد الناصر علك حافظ (2014) بعنوان: دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التكامل في تحقيق التميز التنظيمي في ميدان الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وتوزيعها على (103) فردا تم اختيارهم بشكل عشوائي من العاملين في دائرة البحث والتطوير ببغداد، ولقد تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات، وقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها على النحو التالي: توفر مستوى جيد للتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة حسب استجابات أفراد العينة من (المدراء العامين، معاوني المدراء، رؤساء الأقسام والشعب، الموظفين)؛ كما تم التوصل إلى أن دائرة البحث والتطوير قد وظفت استراتيجية التكامل لتعزيز وإحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي؛ وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن لإستراتيجية التكامل دور مهم وفعال في عملية التميز التنظيمي وذلك لجعل فعاليات المنظمة المبحوثة تأخذ طابع التنسيق والاندماج والشمول.

#### -دراسة Ahmad Fathi Alheet & Suha Abdul'aal (2018) بعنوان: The Impact of Talent Management on Organisational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي من خلال استكشاف تأثير متغيرات إدارة المواهب (الإكتشاف، الإلهام، التحويل) على متغيرات التميز التنظيمي (تحفيز الموظفين، تنظيم العمل الصحي، رضا العملاء، بيئة العمل الصحية)، وقد شمل مجتمع الدراسة ثلاث شركات اتصالات خاصة (زين، أورانج، وأمنية) حيث بلغ العدد الكلي للعاملين فيها (3200) عاملا، وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (480) عاملا منهم، ولمعالجة إشكالية البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة برنامج (SPSS) كالانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر: أن مستوى إدارة المواهب كان مرتفعا حيث احتل بعد الاكتشاف المرتبة الأولى يليه بعد التحويل ثم بعد الإلهام؛ وأن مستوى التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة حيث احتل بعد رضا العملاء المرتبة الأولى ثم تحفيز الموظفين تليها بيئة العمل الصحية، وأخيرا تنظيم العمل الصحي؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب بأبعاده على التميز التنظيمي بأبعاده.

#### -دراسة سلامة محمد شراب وحسين علوي كهيه (2018) بعنوان: أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية عددها (335) موظفا من مجتمع الدراسة والمتمثل في (2628) مفردة، وتم توزيع استبيان مصمم خصيصا لجمع البيانات والاعتماد على الدراسات السابقة وهو مكون من (45) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ (52,40%)؛ وأن مستوى فعالية فرق العمل لدى العاملين في البلديات محل البحث كان متوسطا بوزن نسبي (52,40%)، وكذا وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وفعالية فرق العمل عند مستوى الدلالة (0,05).

#### -دراسة Sen Sendjaya & Andre Pekerti (2010) بعنوان: Servant Leadership as antecedent of trust in organizations

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على ثقة التابعين بقادتهم في المؤسسات التعليمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الحصول على البيانات باستخدام استبانة مصممة خصيصا لهذا الغرض وتوزيعها على عينة عشوائية قدرها (555) موظفا في مؤسستين تعليميتين في أندونيسيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى عال من القيادة الخادمة

لدى المدراء في المؤسسات التعليمية بأندونيسيا؛ وكذا وجود مستوى عال من الثقة لدى التابعين في قادتهم في المؤسسات التعليمية بأندونيسيا؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة وثقة التابعين بقادتهم في المؤسسات التعليمية بأندونيسيا.

## 1.1- الإطار النظري للقيادة الخادمة:

### أولاً: تعريف القيادة الخادمة:

ظهر مصطلح القائد الخادم على يد روبرت غرين ليف Robert Green Leaf سنة 1970م في مقال نشره عن القائد كخادم، ناقش فيه طبيعة الشعور باللائم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين كون طبيعته تدفعه لأن يقدم هذه الخدمات. وقد تطورت هذه الفكرة التي طرحها غرين ليف لتصبح نظرية قائمة بذاتها ومن روادها كين بلانشارد Ken Blanchard، ستيفن كوفي Stephen Covey وبيتر سنج Peter Senge وغيرهم (الجارودي، 2011، ص 77)؛ وذكر فاليري أن القيادة الخادمة نهج قويم للقيادة الأخلاقية مدعماً بالإثارة القوي، إذ يكون القائد مدركاً لاحتياجات العاملين ومتعاطفاً معهم بحيث يكونوا أكثر صحة وحكمة، وأكثر حيوية واستقلالية، وفي ضوء تلك الممارسات يكون قائداً خادماً (العبرية، 2017، ص 5).

فالمهمة الرئيسية للقائد الخادم هي خدمة الآخرين والمنظمة، حيث يؤكد القائد الخادم على تحقيق أهداف المرؤوسين وحاجاتهم من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها، كما يشجع المشاركة وتوليد الأفكار والإبداع والالتزام (السكران، 2010، ص 88)، فالقائد الخادم لا يتبع الأخطاء ولا يتصيد أوجه التقصير ليكتب التقارير ويستخدم صلاحيات العقاب ولكنه يسأل ليطمئن على سير العمل وليقدم الدعم المطلوب ليتحقق المقصود (الجارودي، 2011، ص 77)؛ فهي القيادة التي يركز فيها القادة بشكل كبير على خدمة مرؤوسيهم قبل مصلحة المنظمة، وهي بذلك تحترم الأفراد وترتقي بقيمتهم ونموهم، فهي تهتم ببناء روح الجماعة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، وممارسة الأصالة، كل ذلك لمصلحة مشتركة للمنظمة بكاملها ولكل فرد فيها، ولأولئك الذين تخدمهم المنظمة (العبرية، 2017، ص 23)؛ وقدم لوب Laub مكونات القيادة الخادمة بشكل مفصلاً نوعاً ما على النحو التالي (جلاّب، 2011، ص 517):

- **تقييم الأفراد:** ويتضمن خدمة الآخرين أولاً، الاعتقاد بالآخرين والثقة بهم، والإصغاء باحترام؛
  - **تطوير الأفراد:** ويتضمن الحث نحو التعلم، نمذجة السلوكيات المناسبة، والبناء من خلال تقديم الإثباتات؛
  - **إظهار الموثوقية:** وتتمثل في الانفتاح والمسؤولية، الرغبة في التعلم، والشرف والمثل العليا؛
  - **بناء المجتمع:** ويتضمن بناء العلاقات، العمل التعاوني والإيمان بأن في اختلاف القيم تكامل؛
  - **مشاركة القيادة:** وتضم مشاركة الرؤية، مشاركة السلطة ومشاركة المكانة؛
  - **القيادة:** ويقصد بها تصور المستقبل، المبادرة وتوضيح الأهداف.
- وعموماً لكي يكون القائد خادماً لمنظّمته ومرؤوسيه يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، التوعية، الثقة، الرؤية، الإشراف، الاستخدام الأخلاقي للسلطة، المشاركة، النمو وبناء المجتمع (الجارودي، 2011، ص 77).
- ثانياً: أهمية القيادة الخادمة:**

إن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المنظمات، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب، ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في التابعين من خلال ما تهب لهم من الشعور بالاستقلالية والنمو حيث تكمن أهمية القيادة الخادمة فيما يلي (ديلمان وآخرون، 2018، ص 16):

- تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق إخلاص وولاء العاملين تجاه عملهم؛
- تعد من أكثر أنماط القيادة قوة في تشجيع التابعين كي يتعلموا وينموا ويدعوا، وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون إليه مادياً ومعنوياً فضلاً عن بناء القيادات المستقبلية؛
- تساعد في الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين، والكفاءات الجوهرية وبناء جماعات العمل؛
- إن للقيادة الخادمة دور كبير في تشجيع العمل بروح الفريق وبغرس الحبة والاحترام، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق التحسين المستمر؛
- تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون وفرق التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد وجماعات العمل على كل مستويات المنظمة.

### ثالثا: أبعاد القيادة الخادمة:

- حدد ليدن وآخرون أبعاد القيادة الخادمة في الأبعاد التالية (الشمرى، 2019، ص7):
- المهارات المفاهيمية: وتعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم والفعال للعاملين، المرؤوسين المباشرين والمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين؛
  - التمكين: ويظهر في تشجيع وتقديم تسهيلات للآخرين، وخصوصا المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها فضلا عن تحديد متى وكيف يتم اتمام مهام العمل على أكمل وجه ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم؛
  - الاهتمام بالمرؤوسين أولا: ويتمثل في الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل؛
  - استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين: تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية؛
  - التصرف بأخلاق: وذلك من خلال التعامل بشكل واضح وصريح وبانصاف وصدق وعدالة مع الآخرين؛
  - العاطفة الفعالة: من خلال إمتلاك القائد الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

### 2.I- الإطار النظري للتميز التنظيمي :

#### أولا: تعريف التميز التنظيمي:

إن مصطلح التميز التنظيمي مكون من جزئين: (التميز والتنظيمي) فمصطلح التميز (Exceller) وهي ترجمة لكلمة التميز المشتقة من الكلمة اللاتينية (Balandegi) أو (Taali) وتعني الصعود فوق شيء ما (Joulaee & al, 2015, p1617)، والتنظيمي صفة وتعني أنه متعلق بالمنظمات.

والتميز التنظيمي يعرف على أنه تحقيق التميز في الأداء والحفاظ على تميز مستويات الأداء التي لا تفي فقط بمتطلبات جميع أصحاب المصلحة وإنما تفوقها (Al\_Faouri & Dasgupta, 2011, p4). وهو تطوير ودعم العمليات والأنظمة لتحسين أداء المنظمة وخلق قيمة لأصحاب المصلحة، وهو أكثر بكثير من مجرد نظام للجودة، مما يعني تحقيق التميز في كل ما تقوم به المنظمة (Wageeh, 2018, p 247)؛ كما يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (عيد، 2013، ص 33).

#### ثانيا: أهمية التميز التنظيمي

- يعتبر التميز المؤسسي الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاما توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالاتي (شريف، 2019، ص ص 71-72):
- التغييرات ثابتة وسريعة، فلا يمكن لأي منظمة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة، وذلك لأن البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي فلا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.
  - المنافسة المستمرة، حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوحا وبدون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضا، وبالتالي لا تستطيع المنظمة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
  - المحافظة على مكان ومكانة المنظمة، حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
  - الجودة، حيث أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبنى عليه المستهلكون خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم، فلا بد من استخدام الجودة.
  - ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فلا تستطيع المنظمة أن تعمل وتبقى بدون مواكبة التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تسعى لتطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يأتي إلا من خلال إدارة التميز

#### ثالثا: أبعاد التميز التنظيمي:

-تميز القيادة: نقصد بالتميز قدرة القيادة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احتراما كاملا، وتمكن المجموعة من المشاركة معا في عملية التنمية والتبادل والانتقال إلى رؤية النجاح المستدامة، وتمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص

التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (حسين ودانوك، 2017، ص 185).

- **تقييم الموارد البشرية:** إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، فمن المنطقي أن يكون الأفراد العاملين أحد المحاور الأساسية للتميز التنظيمي، إذ يعد العاملون هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة، وبالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز (الرفيعي، 2017، ص 308).

- **تقييم الاستراتيجية:** تعبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وإمكاناتها الذاتية للوصول إلى تحقيق أهدافها، وهي مجموع الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاحم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة، وتسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأهداف لا تحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على استراتيجية كفؤة (الرفيعي، 2017، ص 309).

- **تقييم العمليات:** ويفحص هذا المعيار إجراءات تطوير وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات أساسية من خلال قياس فاعلية الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في العديد من المجالات منها تحديد متطلبات المستفيدين أو متلقي الخدمة، إدارة العمليات الإنتاجية أو الخدمية داخل المؤسسة لتمكين من تحقيق أهدافها، وكسب رضا المستفيدين والأخذ بأرائهم أو ملاحظاتهم (التغذية الراجعة)، إدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة لضمان تقديم منتجات أو خدمات تحتاجها المؤسسة بطريقة كفؤة، والقدرة على التحسين المستمر.

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم، فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن الحصول على هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم بطريقة خاطئة في العمليات التي أدت إلى إنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تقضي أيضا إلى خطة عمل لصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور (عوض الله، 2018، ص 73).

- **تقييم النتائج:** الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، والإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياسا بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.

وذكر (عبد العزيز 2018) أن بعض المنظمات تعمل عند استحداث خدمة جديدة أو عند تطوير خدمة حالية أو منتج ما على استخدام المنظور التقليدي لسلسلة القيمة الذي ينطلق من تحديد المدخلات ثم تصميم العمليات أو الأنشطة ثم الوصول إلى المخرجات، إلا أنها رغم ذلك أحيانا وفي نهاية دورة حياة الحلقة لا تتحقق نتائج إيجابية وتبوء الجهود بالفشل، ويقدم الأداء الموسمي الموجه بالنتائج مفهوما متقدما يمثل النضج الإداري للمنظمات كونه يعتمد على التخطيط الموسمي العكسي، الذي يبدأ في مراحله الأولى من التخطيط بطريقة مقبولة ينطلق من المركز الرئيس وهم أصحاب المصلحة سواء مستفيدين أو عملاء أو موظفين، أو مجتمع من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم أو المشكلات التي يواجهونها وتحويلها إلى أثر للجهود التي سيتم بذلها ونتيجة نهائية بعيدة المدى تتمثل في رفع رضاهم وإسعادهم وكسب ولائهم للمنظمة وتحقيق الأرباح والعوائد للمنظمة. (عوض الله، 2018، ص 74).

## II - الطريقة والأدوات :

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم كل من القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، سوف نقوم بتجسيد هذه المفاهيم من خلال إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع حيث اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي ميدانا لهذه الدراسة.

**II.1- مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والبالغ عددهم ( )، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان عليهم، وقد تم استرجاع 58 استمارة منها.

**II.2- بناء أداة القياس وثباتها:** تعتبر الاستبانة من أهم الأدوات المعتمد عليها من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي في هذه الدراسة، لذلك فقد تم تصميم استمارة مكونة من جزئين: الجزء الأول (يتكون من 22 عبارة تقيس متغير القيادة الخادمة) والجزء الثاني (يتكون من 25 عبارة تقيس متغير التميز التنظيمي).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرات الثلاثي، كما تم إجراء اختبار مدى ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ ( Cronbach's Alpha ) ويوضح الجدول رقم (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ لتغيري الدراسة (القيادة

الخادمة والتميز التنظيمي) هي على التوالي (89,6) و (93,3) وتعطي هذه القيم اتساقا داخليا جيدا، وهذا يؤكد على الثبات والاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.

الجدول (1): معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا - كرومباخ
القيادة الخادمة	22	89,6
التميز التنظيمي	25	93,3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 20.

### II.3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20 وهذا للتوصل إلى:

- معامل ألفا كرومباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان؛
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).

### III- النتائج ومناقشتها :

#### III.1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على: "توجد درجة ممارسة متوسطة لأبعاد القيادة الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي"؛ وبعد الدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم 2.

الجدول (2): استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الخادمة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ينوع مدير المؤسسة في الخدمات التي يقدمها للموظفين	2,00	0,858	متوسطة
يعتبر المدير خدمة الموظفين مسؤولة إنسانية	2,12	0,839	متوسطة
يولي المدير اهتماما بقضايا الموظفين	1,96	0,877	متوسطة
يحرص المدير على أن يكون قوله مطابقا لفعله	1,84	0,868	متوسطة
يتقبل المدير الموظفين على ما هم عليه	2,18	0,926	متوسطة
يصفح المدير عن الموظفين حين يرتكبون الأخطاء	1,82	0,920	متوسطة
يفي المدير بوعوده مع الموظفين في المؤسسة	2,00	0,936	مرتفعة
يتعامل المدير مع الموظفين بمصادقية	1,62	0,834	ضعيفة
يراعي المدير الظروف الخاصة للموظفين عند تعامله معهم	1,60	0,770	ضعيفة
يصغي المدير للموظفين باهتمام	1,72	0,894	متوسطة

متوسطة	0,872	2,10	يسعى المدير لغرس القيم الإيجابية لدى الموظفين
متوسطة	0,919	2,12	يمتلك المدير مقدره ذاتية للتأثير على سلوك الموظفين بالمؤسسة
متوسطة	0,881	2,17	يحترم المدير آراء الموظفين تقديرا لهم
متوسطة	0,849	1,74	يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين وفقا لمقدراتهم
متوسطة	0,901	2,17	يشجع المدير موظفيه على التعاون لتقديم أفضل الخدمات
متوسطة	0,867	1,86	يعزز المدير خدمات الموظفين لبعضهم بعضا
متوسطة	0,889	1,74	يبادر المدير بتقديم الخدمات المجتمعية
ضعيفة	0,854	1,62	يبتكر المدير أفكارا جديدة لخدمة الموظفين
متوسطة	0,898	1,70	يعتبر المدير نفسه مدينا للموظفين بخدمتهم
متوسطة	0,941	1,91	يعتبر المدير نجاح الموظفين بمثابة نجاح له
متوسطة	0,880	1,87	يهتم المدير بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي
متوسطة	0,917	2,29	يقيم المدير نفسه بمصادقية قبل أن يقيم العاملين
متوسطة	0,549	1,91	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 20.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات متغير القيادة الخادمة بلغ (1,91) وانحراف معياري بلغ (0,549) وهذا يعكس درجة موافقة (متوسطة) من قبل الأفراد الباحثين، وهذا يدل على وجود مستوى متوسط لممارسات الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شراب سلامة محمد ، 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى (متوسط) من ممارسات القيادة الخادمة في البلديات الكبرى بغزة، وتختلف مع دراسة (Sendjaya Sen& Pekerti Andre,2010) التي توصلت إلى وجود مستوى (عال) من ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية بأندونيسيا.

أما بالنسبة لعبارات هذا المتغير فقد احتلت العبارة (يقيم المدير نفسه بمصادقية قبل أن يقيم العاملين)المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي (2,29) وبدرجة متوسطة وذلك ربما يعود إلى إحساس المدير بالمسؤولية الموكلة إليه وأن أداء الموظف هو ثمرة القيادة الجيدة لمديره والتوجيه الفعال، في حين جاءت الفقرة (يتقبل المدير الموظفين على ما هم عليه) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,18) تليها العبارة (يحترم المدير آراء العاملين تقديرا لهم) ثم (يشجع المدير موظفيه على التعاون لتقديم أفضل الخدمات) على التوالي بمتوسط حسابي قدره (2,17) مما يدل على إيمان المدير بأهمية العمل الجماعي، وأن المدير وحده مهما كانت قدراته عالية فإنه لن يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بدون موظفيه، لأن لكل موظف دوره الذي لا يمكن لغيره القيام به ، خاصة في ظل غياب ثقافة العمل الجماعي وغلبة العمل التنافسي فإن هذا يحتم على المدراء بذل مجهودات مضاعفة لإحياء العمل الجماعي، تليها العبارة (يعتبر المدير خدمة الموظفين مسؤولية إنسانية) والعبارة (يمتلك المدير مقدره ذاتية للتأثير على سلوك الموظفين بالمؤسسة) على التوالي بمتوسط حسابي (2,12)، ثم جاءت العبارة (يسعى المدير لغرس القيم الإيجابية لدى الموظفين) بمتوسط حسابي (2,10) وهذا قد يعود إلى تمتع المديران بصفات أخلاقية عالية من خلال المعاملة الطيبة والتعامل بأخلاق مع الموظفين، وبذلك يصبح المدير قدوة لموظفيه ويكسب ثقتهم واحترامهم ، ثم العبارة (ينوع مدير المؤسسة في الخدمات التي يقدمها للموظفين) والعبارة (يفي المدير بوعوده مع الموظفين في المؤسسة)على التوالي بمتوسط حسابي (2,00) وهذا يبين مستوى ثقة الموظفين في المؤسسة بمديرهم وصدقه معهم، حيث أن الكلمة الطيبة والتحلي بخلق الإسلام والوفاء بالوعد من أهم صفات القائد المتميز والناجح، بعدها تأتي العبارات (يولي المدير اهتماما بقضايا الموظفين) و (يعتبر المدير نجاح الموظفين بمثابة نجاح له) على التوالي بمتوسط حسابي (1,96) و(1,91) وهي تعبر عن مستوى التواصل الذي يتصف به المدير في المؤسسة، فالمدیر المتواضع لا يشعر موظفيه بالتعالي عليهم بالعكس يشاركونهم مشاكلهم وأفكارهم مما يزيد الألفة



والمودة بينهم، بعدها أتت العبارة (يهتم المدير بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي) . بمتوسط حسابي قدره (1,87) حيث يرجع هذا إلى حرص المدراء على الرقي بالمرؤوسين وتقديم يد المساعدة لهم، فالمدير يفتخر بالموظفين وما يقدمونه من إنجازات ترفع من مستوى المؤسسة، ويرى أن هذا يدعم مهمته حيث يعتبر المدير نفسه واحدا من الأعضاء الموظفين ونجاحهم هو نجاحه، ثم ( يعزز المدير خدمات الموظفين لبعضهم بعضا). بمتوسط حسابي (1,86) حيث أن أساس العمل الناجح وجود علاقات متينة بين الموظفين يسودها الاحترام والتعاون والمشاركة، ثم جاءت العبارة (يحرص المدير على أن يكون قوله مطابقا لفعله) . بمتوسط حسابي (1,84) تليها العبارة (يصفح المدير عن الموظفين حين يرتكبون الأخطاء) . بمتوسط حسابي (1,82) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على المعاملة الحسنة والعلاقة الطيبة التي تربط المدير بموظفيه والتي أساسها التسامح والنصح والمشاركة.

وجاءت العبارة (يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين وفقا لمقدراتهم) والعبارة (بيادر المدير بتقديم الخدمات المجتمعية) على التوالي بمتوسط حسابي قدره (1,74) وهذا قد يعود إلى أن المدير لا يمكنه تفويض ومشاركة الموظفين في جميع القرارات، فهناك قرارات يمكن للمرؤوسين اتخاذها دون الرجوع إلى مشورته، ولكن تبقى العديد من القرارات لا يتدخل المرؤوس فيها، كما تبين وجود موافقة بدرجة متوسطة تجاه الخدمة المجتمعية والمجهودات التي يقدمها المدير للمجتمع، على الرغم من أن معظم المدراء لا يملكون الوقت للمساهمة في الأنشطة المجتمعية بسبب ضغط العمل أو ربما منهم من يعزف عن ذلك لعدم وجود مقال مادي إزاء هذا العمل التطوعي، تليها العبارة (يصغي المدير للموظفين باهتمام) . بمتوسط حسابي ( 1,72 ) والعبارة (يعتبر المدير نفسه مدينا للموظفين بخدمتهم) . بمتوسط حسابي (1,70) وبما أن هذه العبارات جاءت في المراتب الأخيرة فهذه إشارة إلى عدم موافقة المستجوبين على هذه العبارات بشكل كبير إلا أنها مقبولة حيث يفترض أن تكون الخدمة التي يقدمها المدير لمرؤوسيه تكون من غير مقابل وقد يرى بأنه من الواجب عليه تقديم هذه الخدمة للآخرين بحكم موقعه القيادي، ثم العبارة (يتعامل المدير مع الموظفين بمصداقية) والعبارة (يبتكر المدير أفكارا جديدة لخدمة الموظفين) على التوالي بمتوسط حسابي (1,62) وهذا يدل على ، وقد حصلت العبارة (يراعي المدير الظروف الخاصة للموظفين عند تعامله معهم) على أقل متوسط حسابي قدره (1,60) وهذا يدل على درجة ممارسة متوسطة وقد يعود ذلك إلى أن المدير لا يمكن أن يحقق هذا بشكل تام نظرا لأن الإنسان في معظم الأحيان يكون مثقلا بالهموم والأعباء وبالتالي يصعب على المدير مراعات ظروف كل الموظفين عنده لأن هذا قد لا يتماشى مع أهداف المؤسسة أو ربما يحدث حللا في الوظائف لأن التكاليف اليومية لكل وظيفة محددة وملزمة ولا بد من القيام بها.

### III.2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي"؛ وبعد الدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم 3.

الجدول(3): استجابة عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار	1,91	0,903	متوسطة
تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد و متميز	1,81	0,926	متوسطة
تشجع الإدارة العليا الإدارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر	1,87	0,899	متوسطة
توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتميز	2,05	0,962	متوسطة
تضع المؤسسة بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الاستراتيجية المتبعة	1,68	0,820	متوسطة
يتوفر لدى المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع المرؤوسين	1,83	0,820	متوسطة
يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع في اتخاذ القرار	2,17	0,901	متوسطة

متوسطة	0,881	1,82	توجد للمؤسسة خطة استراتيجية واضحة
متوسطة	0,876	2,29	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
متوسطة	0,934	2,06	يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة
متوسطة	0,967	2,10	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم
متوسطة	0,926	1,86	تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته
ضعيفة	0,809	1,63	يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الاستراتيجية
متوسطة	0,915	1,93	هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإنجازها
متوسطة	0,930	2,10	يقوم القادة بتربسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء
متوسطة	0,902	2,44	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي
متوسطة	0,923	1,91	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق
متوسطة	0,952	2,06	يتحلى الموظفون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة
متوسطة	0,962	2,05	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها
مرتفعة	0,753	2,44	يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة
متوسطة	0,781	2,32	العمليات التنظيمية في المؤسسة تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية
مرتفعة	0,667	2,63	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في تقديم الخدمات
متوسطة	0,769	1,93	تقوم إدارة المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات
متوسطة	0,749	2,29	يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الأدوار
مرتفعة	0,673	2,60	تقدم المؤسسة إسهامات واضحة فيما يتعلق بخدمة ودعم المجتمع المحلي
متوسطة	0,433	2,10	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 20.

بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي ومن خلال الجدول السابق وبعد تحليل العبارات الخاصة به اتضح بأن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغ (2,10) وبانحراف معياري قدره (0,433) وهذا يعكس درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة حول عبارات التميز، وهذا يدل على وجود مستوى (متوسط) من التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من وجهة نظر الأفراد الباحثين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج

دراسة (علك حافظ عبد الناصر ، 2014) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من التميز، وتختلف مع نتائج دراسة (Alheet & Abdul'aal, 2018) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التميز في المؤسسة المبحوثة.

أما بالنسبة لفقرات التميز التنظيمي فقد احتلت العبارتين (تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في تقديم الخدمات) و(تقدم المؤسسة إسهامات واضحة فيما يتعلق بخدمة ودعم المجتمع المحلي على التوالي أعلى المستويات. بمتوسط حسابي (2,63) و (2,60)، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم خدمات مميزة بما يعود بالنفع على الزبائن والمجتمع ككل وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة، ثم جاءت العبارتين (يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة) و (الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي). بمتوسط حسابي قدره (2,44)، أيضا العبارة (العمليات التنظيمية في المؤسسة تسير بشكل منظم ولس بعيدا عن العشوائية). بمتوسط حسابي (2,32)، تليها العبارة (يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفاعلي التداخل والازدواجية في الأدوار) والعبارة (هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على التوالي بمتوسط حسابي (2,29) وهذا يدل على وجود هيكل تنظيمي في المؤسسة يتسم بالمرونة والوضوح، ويحدد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق، وبيئة اتصال مميزة تسهل التواصل والتشارك في كافة مستويات المؤسسة، في حين جاءت العبارة (يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع في اتخاذ القرار). بمتوسط حسابي (2,17)، ثم تأتي العبارتين (يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة انحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء) و (يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم) على التوالي بمتوسط حسابي قدره (2,10) وهذا دليل على إيمان قادة المؤسسة بقدرات الموظفين ومهاراتهم التي قد تفيد المؤسسة لو تم استغلالها بطريقة ذكية، فأى فكرة يطرحها الموظف حتى وإن كانت بسيطة فإنها قد تفتح آفاقا لأفكار مهمة للمؤسسة، ثم جاءت العبارة (يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة) والعبارة (يتحلى الموظفون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة). بمتوسط حسابي قدره (2,06) وهذا يدل على وجود موارد بشرية مميزة في المؤسسة تجيد التعامل مع الزبون وكسبه رضاه حيث يعتبر رضا الزبون أهم مكسب للمؤسسة وطريقها للتميز، تليها العبارة (تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها) والعبارة (توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتميز) على التوالي بمتوسط حسابي (2,05) مما يدل على أن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة إلى توفير كافة سبل وظروف العمل الملائمة التي تساعد وتحفز الموظفين على أداء عملهم والتميز في أدائهم.

بينما جاءت العبارة (تقوم إدارة المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات) والعبارة (هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإنجازها) (1,93) مما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بحسن سير المرافق ومحاولة معرفة الانحرافات والأخطاء الناجمة عن سير هذه المرافق من أجل تصحيحها مستقبلا، ثم العبارة (تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار) والعبارة (يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق). بمتوسط حسابي (1,91)، بعدها جاءت العبارات (تشجع الإدارة العليا الإدارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر). بمتوسط حسابي (1,87) مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين لما لها من أثر كبير على أدائهم وهذا سيعود حتما بالنفع على المؤسسة، كما أن عملية التعلم تخلق في الموظفين الحافز على العمل واكتساب مهارات جديدة قد ترتقي بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء، ثم جاءت العبارة (تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته). بمتوسط حسابي (1,86) وهذا يدل على أن الهدف الأسمى للمؤسسة هو إرضاء الزبون وتلبية متطلباته وما يحتاجه وأنها تعمل جاهدة على وضع خطة تناسب الزبون قبل كل شيء، ثم العبارة (يتوفر لدى المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع المرؤوسين). بمتوسط حسابي (1,83) وعلى الرغم من أن هذه العبارة جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها تعكس رأي الموظفين في وجود قيادة مرنة تحب المشاركة والتعاون بين الموظفين في كافة مستويات المؤسسة وتسعى جاهدة إلى توفير مناخ مناسب لذلك، تليها العبارة (توجد للمؤسسة خطة استراتيجية واضحة). بمتوسط حسابي (1,82) وقد جاءت هذه العبارة في المراتب الأخيرة وهذا دليل على عدم وضوح الخطة الاستراتيجية للموظفين في المستويات الدنيا في الإدارة وعلى الرغم من أنها جاءت بدرجة متوسطة إلا أن وضع الخطة الاستراتيجية حسب آجابات المبحوثين يبقى من صلاحيات الإدارة العليا ولا يحق للموظفين في باقي المستويات المشاركة فيها، ثم أتت العبارة (تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد ومتميز). بمتوسط حسابي (1,81) وهذا بلا شك هو مسعى لكل مؤسسة تطمح إلى الاستمرار وكسب الرضا وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، ثم العبارة (تضع المؤسسة بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الاستراتيجية المتبعة). بمتوسط حسابي (1,68) ورغم عدم وجود دراية كافية للموظفين باستراتيجية المؤسسة إلا أنهم أكدوا على وجود بدائل استراتيجية يضعها القادة في حالة وجود عجز أو خلل في الاستراتيجية المطبقة، فوجود بديل استراتيجي لدى المؤسسة يجنبها الوقوع في المشاكل أو الأزمات التي قد تلحق بها جراء تبني استراتيجية غير مناسبة، في حين احتلت العبارة (يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في

صياغة الاستراتيجية) آخر مرتبة. بمتوسط حسابي قدره (1,63) وهي قيمة ضعيفة تدل على عدم وجود صلاحيات للموظفين لصياغة الاستراتيجية أو حتى المشاركة فيها حيث تعتبر هذه المهمة من صلاحيات الإدارة العليا فقط.

### III.3- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: " توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؛ " وبعد الدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم 4.

#### الجدول (4): حساب معامل الارتباط بيرسون.

درجة المعنوية sig	معامل الارتباط بيرسون	القيادة الخادمة و التميز التنظيمي
0,000	0,665**	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 20.

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) قد بلغت (0,00) وهي أقل من (0,05) إذن يوجد ارتباط دال إحصائيا بين متغير القيادة الخادمة ومتغير التميز التنظيمي.

ومن خلال قيمة معامل الارتباط والتي قدرت ب (0,66) وهي قيمة موجبة، وبما أن هذه القيمة محصورة بين (0,3 - 0,7) إذن نقول أنه هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما توفرت ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسة زاد تميزها بشكل متوسط.

#### الجدول (5): الانحدار الخطي البسيط.

خطأ التقدير	R <sup>2</sup> تعديل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل الارتباط R	النموذج
0,32	0,433	0,443	0,665	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط الخطي بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع هو (66,5%) أي أن هناك ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما قيمة القوة التفسيرية فقد بلغت (44,3). بمعنى أن (44,3%) من التميز التنظيمي الموجود في المؤسسة محل الدراسة يعود إلى ممارسات القيادة الخادمة وتوفر صفات القائد الخادم في قادتها مما ساعد بشكل كبير في الوصول إلى التميز، ونظرا لما تتمتع به القيادة الخادمة من فضائل وقيم أخلاقية، ومثل هذه القيم هي ما يحتاج إليه الموظفون لتنمية مهاراتهم واستخراج طاقاتهم الكامنة، ويأملون توفرها عند مديريهم، وهذا بدوره سيساهم في الرقي بالمؤسسة والوصول بها إلى التميز والنسبة المتبقية وهي (55,7%) ترجع لعوامل أخرى لمهنة المؤسسة وأهدافها، مدى توافر الكفاءات الجوهرية بها ومواردها المالية وكذا لابتكارها وجهودها التسويقية.

### IV- الخلاصة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور ممارسات القيادة الخادمة على التميز التنظيمي، وقد تم التوصل إلى أن القيادة الخادمة مفهوم من المفاهيم الإدارية المهمة التي تطرح نفسها على الباحثين والأكاديميين في مجال قيادة منظمات الأعمال المستقبلية، وهي تمثل القيادة التي توفر الفرص التطويرية للمرؤوسين وتبني استراتيجية سياسة الباب المفتوح، وهي مزيج من القيم الأخلاقية التي يحتاجها الموظف والتي تمنحه التحفيز على العمل وتنمية مهاراته، كما يظهر من خلال مراجعة أدبيات التميز التنظيمي أن أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها فهي دوما تسعى إلى التميز من خلال عدة ممارسات من بينها تنمية وتطوير رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد للمؤسسة، أيضا العمل على تطوير استراتيجياتها بما يتناسب مع البيئة المحيطة وغيرها من الممارسات، ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة والتي تم من خلالها التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وهذه نتيجة قد تعبر عن تمتع المديرين في المؤسسة بصفات أخلاقية عالية من خلال المعاملة الطيبة وحسن الاستماع وكذلك المشاركة وتشجيع العمل بروح الفريق وغيرها من الصفات التي لمسناها من خلال إجابات المبحوثين؛
- وجود مستوى متوسط من التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وربما يرجع ذلك إلى الجهود الجبارة التي تبذلها إدارة المؤسسة وهذا أمر طبيعي كون أي مؤسسة تسعى إلى الاستمرار وتحقيق أهدافها ستعمل جاهدة على تحقيق التميز؛

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى الدلالة 0.05.
- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:
- قيام القيادة في المؤسسة بدعم ثقافة الخدمة لكل بين القادة، وتغليب مصلحة الكل على المصلحة الفردية عن طريق التركيز على أبعاد القيادة الخادمة؛
- ضرورة زيادة اطلاع قادة المؤسسة المبحوثة على مفاهيم القيادة الخادمة وسبل تطبيق أبعادها، مما سيساهم بدرجة كبيرة في تطوير قدرات العاملين والوصول إلى الأداء المتميز؛
- ضرورة السعي باستمرار إلى الاستماع لآراء الموظفين، بما يضمن للمؤسسة امتلاك موارد كفؤة قد تساندها في تحقيق أهدافها، كما أن الاستماع لآراء الموظفين قد يخلق لدى القائد أفكارا جديدة ومهمة تساعده على اتخاذ القرارات.

- ملاحق :

#### Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,665	,443	,433	,327

La variable indépendante est القيادة\_الخادمة.

#### Corrélations

		القيادة_الخادمة	التميز_التنظيمي
القيادة_الخادمة	Corrélation de Pearson	1	,665**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
التميز_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,665**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	58	58

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	4,741	1	4,741	44,453	,000
Résidu	5,973	56	,107		
Total	10,714	57			

La variable indépendante est القيادة\_الخادمة.

#### Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
القيادة_الخادمة	,524	,079	,665	6,667	,000
(Constante)	1,102	,157		7,019	,000

**- الإحالات والمراجع :**

1. علك حافظ عبد الناصر، حسين علوي كهيه (2014)، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، (24)، ص ص 132-159.
2. Alheet Ahmad Fathi, Abdul'aal Suha (2018), **The Impact of Talent Management on Organisational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company**, European Journal of Business and Management, vol.10, no.5 , pp 70-73.
3. شراب سلامة محمد (2018)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، ص ص 104-173.
4. Sendjaya Sen, Pekerti Andre, **Servant Leadership as antecedent of trust in organizations**, Leadership & Organisation Development Journal, 31(7), 2010, pp 643-654.
5. الجارودي ماحدة (2011)، قيادة التحويل في المنظمات، الطبعة الأولى، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، ص 77.
6. العبرية نعيمة (2017)، علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ص 5.
7. السكارنه بلال (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، ص 88.
8. الجارودي ماحدة، مرجع سبق ذكره، ص 77.
9. العبرية نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 23.
10. جلاب إحسان (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء، ص 517.
11. الجارودي ماحدة، مرجع سبق ذكره، ص 77.
12. ديلمان أحمد عزيز وآخرون (2018)، القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السلبيمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، 4(1)، العراق، ص 16.
13. الشمري راضي (2019)، واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(8)، بغداد، ص 7.
14. Joulae Seyyed Mahdi & al (2015), **Investigating Organisational Excellence of mahab gaz company based on peters and waterman model**, European Online Journal of Natural and social sciences, 4(1) , pp 16-17.
15. Al\_Faouri Abeer Hmoud, Dasgupta Subhasish (2011), **Investigating the relationship between knowledge sharing strategies and organisational excellence** IBIMA Publishing, p4.
16. Wageeh A.Nafei (2018), **Organisational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organisational Learning and Organisational excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt**, International journal of business and Management, 13(1), p247.
17. عيد السيد رجب (2013)، صناعة القرار والتميز المؤسسي، بحوث وأوراق عمل ملتقى "صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري"، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 33.
18. شريف محمد يوسف (2019)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص 71-72.
19. حسين مظفر أحمد، دانوك أحمد عبد الله (2017)، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(111)، العراق، ص 185.
20. الرفيعي علي عبود، عبد ضرغام حسن (2017)، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية، (14)، الكوفة، ص 308.
21. نفسه، ص 309.
22. عوض الله أحمد حسني (2018)، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم التجارية، قسم نظم المعلومات الإدارية، ص 73.
23. نفسه، ص 74.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

كنزة بودرهم، سميرة صالح، عبد الجليل طواهر (2021)، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص.227-213.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المحلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.