

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبين:  
بوخطة إكرام  
غربي عائشة  
بعنوان:

## دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لعينة من العاملين لدى الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر "ورقلة"

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ ..... (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
الأستاذة/ قداش سمية (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا مقررًا.  
الأستاذة/ ..... (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/2019



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبين:  
بوخطة إكرام  
غربي عائشة  
بعنوان:

## دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لعينة من العاملين لدى الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر "ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/.....
مشرفا ومقررا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ قداش سمية
مناقشا.	(أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/.....

السنة الجامعية: 2020/2019

# الإهداء

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 والدي العزيزين، برا وإحسانا وإلى أربة قلبي إختوتي وأختوتي منى و راشدة و حكيمة و كل أقاربي

والى جدي الحبيبين رحمهم الله واسكنهما فسيح جناته " بوخطة رمضان " " بوخطة عبد القادر "

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، وإلى كل من جمعتني بهم المحبة والصداقة والأخوة

إلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة، إلى كل من علمني أول الحروف، إلى من أنار دربي من الطور الابتدائي

إلى حتى انتهاء المرحلة الجامعية كل دفعة إدارة الموارد البشرية، وخاصة الفوج واحد وعلى كل صدقاتي في الفوج إلى

كل من ساعدني ودعا لي بالتوفيق و على كل من يسعهم القلب و لم تسعهم الورقة.

"إكرام"

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز الناس وأغلى الناس من فضلها بعد الله عز وجل وصلت إلى ما وصلت إليه،  
إلى من كانت لي نورا في طريقي إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أُمي الغالية حفظها الله وجزاها عني  
خير جزاء

إلى من زرع في قلبي روح الأمل والمثابرة إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار روح والدي الطاهرة رحمه  
الله .

إلى من هم في قلبي إخوتي وأخواتي وأبنائهم حفظهم الله جميعا  
إلى كل الأهل والأقارب من قريب وبعيد، وإلى الأصدقاء والأحباب  
إلى الأساتذة الكرام

إلى كل هؤلاء وكل محب في الله أهدي ثمرة جهدي راجية من المولى عز وجل أن يوفقني لما يحب  
ويرضى .

"عائشة"

# الشكر

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه  
نتقدم بخالص شكرنا للأستاذة المشرفة الدكتورة قداش سميرة على تفضلها بالإشراف على هذا  
العمل وحسن توجيهه ونصائحه ومساعدته القيمة،

كما لا يفوتنا أن نوجه الشكر الخالص إلى أستاذنا الدكتور مناصرية رشيد الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه  
القيمة، وإلى كل أساتذتنا الكرام الذين لم يخلوا عنا بحرف طيلة مشوارنا الدراسي فلهم كل الشكر والتقدير والاحترام  
والعرفان،

ولا يفوتنا أن نشكر كل عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر "ورقلة" على مساعدتهم القيمة،

وخاصة موظفي دائرة الموارد البشرية واختص بالذكر السيد: يعقوبي سليمان وبرزق الله ليلي

كما نتوجه بحزيريل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

وإلى كل من أمدنا بيد المساعدة ولو بكلمة طيبة.....شكرا لكم جميعا..

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"، وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث طبقت على عينة قدرها 86 عامل من المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) نسخة 19 ولأجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، وخلصت الدراسة إلى عدم نتائج أهمها: يمتاز عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، ويوجد مستوى مرتفع لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" كما توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من خلال أهم بعدين في القيادة الخادمة والأكثر تأثير في تعزيز الالتزام التنظيمي هما: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والتصرف بأخلاق، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القائد، القيادة الخادمة، التزام تنظيمي.

### Summary:

The study aimed to know the role of the servant leadership in enhancing the organizational commitment in the Algerian Telecom Corporation "Wehdat Ouargla". The questionnaire was used as a main tool for gathering information, as it was applied to a sample of 86 workers from the institution under study. The data contained in the questionnaires were also analyzed. By using the Statistical Package for Social Sciences (Spss) version 19, and in order to test the hypotheses of the study, the descriptive approach and the case study method were used, and the study concluded that the most important results were not: The workers of Algeria Telecom "Unity of Ouargla" have a high level of organizational commitment, and there is a high level of behaviors. Servant leadership from the point of view of the workers of the Algerian Telecom Corporation "Unity and Ouargla". There is also a strong positive correlation between servant leadership and organizational commitment through the two most important dimensions of servant leadership, and the most influential in enhancing organizational commitment are: Helping subordinates to develop, succeed and act ethically. There are statistically significant differences in the answers of the study sample individuals about the organizational commitment of the workers of the Regional Directorate of Communications Algeria and Ouargla due to the difference in their characteristics. For personality.

**Key words:** leadership, leader servant leadership, organizational commitment.

## قائمة المحتويات

IV	الإهداء 1
V	الإهداء 2
VI	الشكر
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الأدبيات النظرية والتطبيقية القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: الالتزام التنظيمي وأهميته
5	المطلب الثاني: إبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي
6	المطلب الثالث: مراحل وأثار الالتزام التنظيمي
9	المبحث الثاني: أساسيات القيادة الخادمة
9	المطلب الأول: ماهية القيادة والقائد والمدير والفرق بينهما
12	المطلب الثاني: أساسيات القيادة الخادمة
15	المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ القيادة الخادمة
17	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
23	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسة السابقة.
24	خلاصة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الدراسة الميدانية لواقع القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"</b>	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
45	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
60	خلاصة
62	خاتمة
65	المراجع
69	الملاحق
88	الفهرس

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	الفرق بين القائد والمدير	11
(02-01)	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	23
(01-02)	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة والملغاة	31
( 02-02 )	متغيرات الدراسة	32
(03-02)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس لديكارت)	32
(04-02)	معاملات الثبات اتصالات الجزائر وحدة ورقلة باستخدام طريقة ألف كرونباخ	34
(05-02)	توزيع العاملين حسب متغير الجنس	35
(06-02)	توزيع العاملين حسب متغير العمر	35
(07-02)	توزيع العاملين حسب متغير المستوى التعليمي	36
(08-02)	توزيع العاملين حسب متغير الخبرة	36
(09-02)	توزيع العاملين حسب متغير الوظيفة	37
(10-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد المهارات المفاهيمية	38
(11-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد التمكين	39
(12-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	40
(13-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات	40

	الجزائر وحدة ورقلة حول بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
41	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد التصرف بأخلاق	(14-02)
41	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين).	(15-02)
42	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول لأبعاد القيادة الخادمة	(16-02)
43	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر وح ورقلة حول بعد الالتزام الاستمراري	(17-02)
43	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر وح ورقلة حول بعد الالتزام العاطفي	(18-02)
44	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر وح ورقلة حول بعد الالتزام المعياري	(19-02)
45	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول لأبعاد الالتزام التنظيمي	(20-22)
48	علاقات الارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي	(21-02)
49	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(22-02)
50	تحليل تباين خط الانحدار	(23-02)
51	قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات لجزائر وحدة ورقلة	(24-2)
52	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس	(25-02)
53	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حسب متغير العمر	(26-02)
53	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	(27-02)
54	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة	(28-02)
54	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حسب متغير الوظيفة	(29-02)
55	علاقة المتغيرات المستقلة المتبقية	(30-2)

56	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(31-2)
57	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	(32-2)
58	تحليل قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise	(33-2)

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(01-01)
5	أبعاد الالتزام التنظيمي	(02-01)
8	أثار أو نتائج الالتزام التنظيمي	(03-01)
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر ورقلة	(01-02)
51	التوزيع الطبيعي للنتائج	(01-02)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	استمارة الاستبيان	1
72	قائمة الأساتذة المحكمين	2
73	نتائج تحليل استبيان	3

# مقدمة

## توطئة:

مع ظهور اتجاهات حديثة في أداء العمل وبما أن الحاجة للإدارة ضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية الحديثة، فقد أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار ، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة، لأن العلاقات السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

وتعد القيادة الخادمة من المفاهيم المعاصرة التي دخلت مجالات البحوث التطبيقية في ميادين الإدارة لما لها من أثر كبير في تحسين الالتزام التنظيمي في المؤسسات والعاملين بها وذلك من خلال تعزيز القناعات الأخلاقية التي يحملها العامل والمتمثلة في المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين لزيادة التطور والنجاح، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، حيث أن فقدان مثل هذه المبادئ سيؤدي إلى بروز عدم الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة مما سيزيد من تكلفة الخدمات العامة، كما أن عدم الالتزام بها سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة وعلى عملائها.

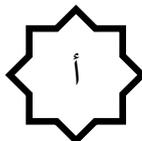
ويعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين القطاعات الحساسة والتي قد يكثُر فيها انتشار الفساد وخاصة في ظل التطورات والظروف التي تعيشها الجزائر اليوم والتي كشفت عن تفشي هذه الظاهرة في مثل مؤسسات هذا القطاع.

ومن هنا تبرز أهمية موضوع الدراسة نظرا لخصوصية القطاع وحساسيته وأثر ذلك على الالتزام الوظيفي للعاملين بها، وتحديد مدى تمتع العاملين بالقيادة الخادمة في مثل هاته المؤسسات.

على ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل وعلية يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما هو دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر "ورقلة" ؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة ؟
2. ما مدى ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة ؟
4. هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية ؟



## فرضيات الدراسة:

1. مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة مرتفعة؛
2. ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة مرتفعة؛
3. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة؛
4. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

## مبررات اختيار الموضوع:

- إن اختيار الموضوع له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تتمثل في ما يلي:
1. الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع؛
  2. انتشار ظاهر الفساد الإداري في العديد من المؤسسات والإدارات الجزائرية؛
  3. تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها؛
  4. إضافة موضوع جديد لمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة.

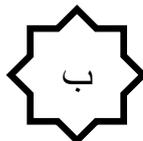
## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مدى تأثير مستوى القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
2. التعرف على مدى التزام المؤسسة في تبني القيادة الخادمة بمختلف أبعادها؛
3. معرفة مستوى التزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
4. تسليط الضوء على موضوع القيادة الخادمة وازدياد أهميتها في المؤسسة محل الدراسة؛
5. الاهتمام بالمواضيع الحديثة.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره محدد من محددات نجاح المنظمة وكونها مصدرا مهما لتنمية المنظمة بحيث اكتسبت هذه الدراسة أهميتها كونها تعالج موضوع دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي وتأثيره على العاملين بهدف تحسين أدائهم، فمكونات القيادة الخادمة لها دور حساس و فعال في الالتزام التنظيمي لما لها من تأثير على نفسية وصحة العامل، والتي عند توفرها يشعر العمال بالراحة ويزيد الحماس فيؤدي ذلك لتحسين الأداء والرفع منه.



## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة المفاهيم الأساسية للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي وبالنسبة للجانب التطبيقي كانت الحدود المكانية للدراسة في الوحدة الولائية اتصالات الجزائر "القبضة الرئيسية" بورقلة. ومن حيث الحدود الزمنية كانت الدراسة في 23 مارس إلى 23 أبريل 2020.

## المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للجانب النظري، أما بالنسبة للدراسة الميدانية تمت باستخدام منهج دراسة حالة من خلال: الملاحظة العلمية، المقابلة والاستبيان، وقد تم الاعتماد في التحليل على البرنامج الإحصائي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

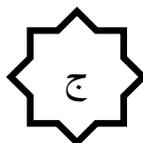
## صعوبات الدراسة:

1. قلة الدراسات ذات العلاقات بمتغيرات الدراسة؛
2. صعوبة التنقل المؤسسة محل الدراسة بسبب فيروس كورونا ؛
3. صعوبة وانعدام الالتقاء بالمشرف بسبب فيروس كورونا ؛
4. صعوبة الحصول على الكتب والمراجع بسبب غلق الجامعات وجميع المكاتب الخاصة العامة بسبب فيروس كورونا؛
5. صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية وصعوبة استكمال التبرص بسبب فيروس كورونا ؛
6. تزامن فترة الدراسة الميدانية مع فيروس كورونا ؛
7. صعوبة العثور على المراجع التي تتعلق بالقيادة الخادمة.

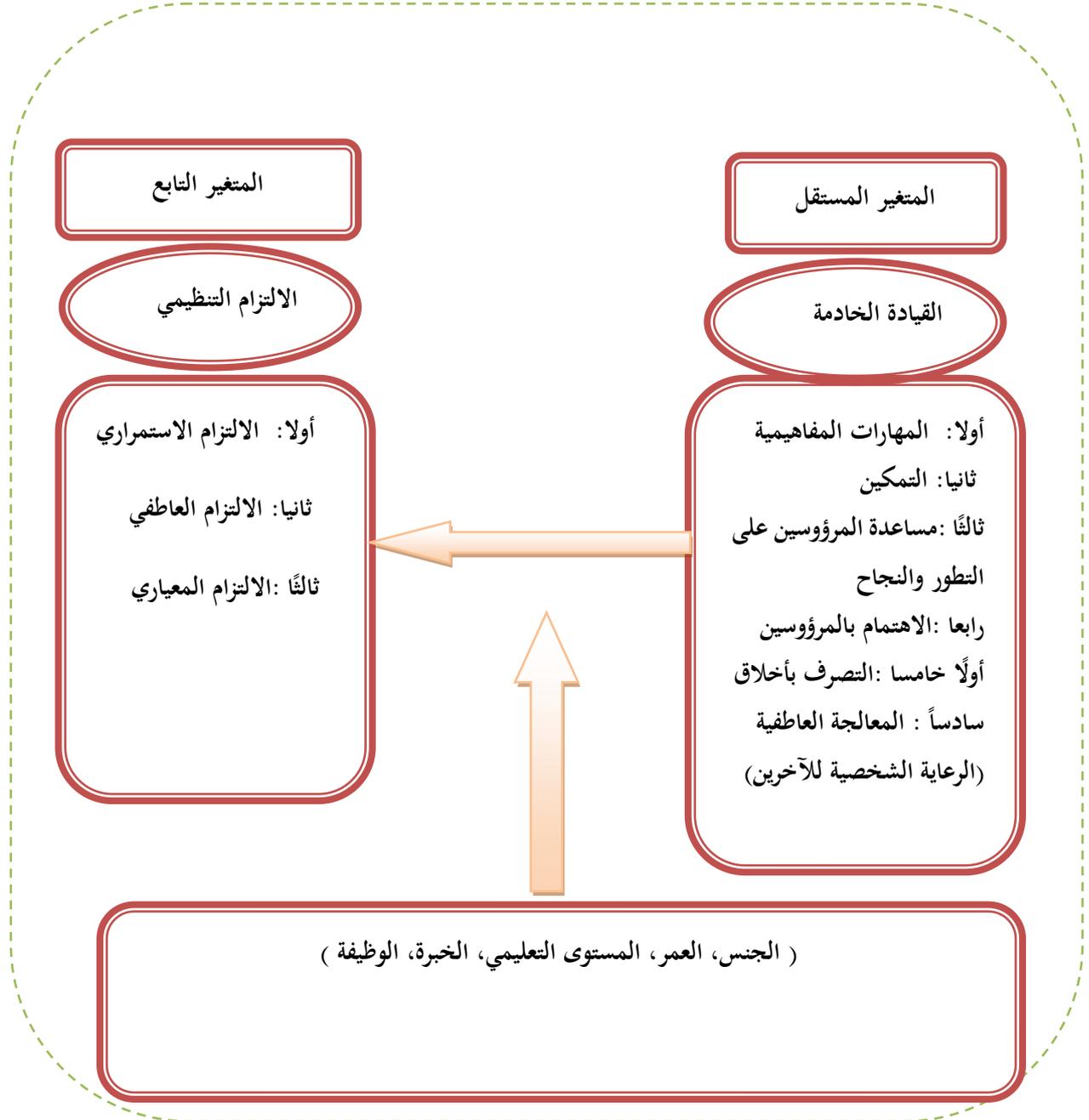
## هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وللإجابة على إشكالياتها وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة، ويتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه القيادة الخادمة والمبحث الثالث تناولنا فيه الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ، وفي الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين، ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها.



الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة  
الخدامة والالتزام التنظيمي

## تمهيد:

منذ أن ظهر في عالمنا مصطلح المؤسسات والمنظمات قام العديد من الباحثين والدارسين بالاهتمام بمفهوم القيادة وتناولوها من زوايا متعددة أدى إلى ظهور مجموعة من النظريات ومن ضمنها نظرية القيادة الخادمة التي تقوم بشكل أساسي على كون القائد خادماً أولاً وهي من الفلسفات الإدارية التي تتبناها القائد الناجح والذي ينادي بالتخلي على أسلوب الإدارة التقليدية ومن خلالها سعت المنظمات إلى اعتمادها في تحسين أدائها ورفعها غالى أعلى مستويات .

ويعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات وقد حضي هذا الموضوع بالاهتمام من قبل العديد من الباحثين والكتاب لما له من تأثير على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها، وقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمتهم وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي عند الموظف يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة .

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى النقاط الأساسية حول الموضوع وفق الخطة التالية:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة؛
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لالتزام التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الالتزام التنظيمي وأهميته كمطلب أول وفي المطلب الثاني سوف نتناول فيه أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي وفي المطلب الثالث سوف نتناول مراحل وأثار الالتزام التنظيمي.

## المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي وأهميته

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة

## الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950م حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين.<sup>1</sup>

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن.<sup>2</sup>

فقد عرف ( اللوزي ) الالتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحوى الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل.<sup>3</sup>

وعرفه ( عبد الباقي ) الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها.<sup>4</sup>

كما عرفه ويتر انه: الشعور الداخلي الذي يضغظ على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.

<sup>1</sup>Rowden, R. W. The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, The Leadership and Organization Development Journal, Vol. (21), No. (1), 2000 PP 30–35.

<sup>2</sup>خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1996، العدد(03)، ص75.

<sup>3</sup>اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2003، ص132

<sup>4</sup>صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور، الجامعة الإسلامية - غزة، 2012، ص39.

ومنه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكه حيث يسعى إلى إنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك.

### الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي لدى متخذي القرار والمدراء في المنظمات ، في كونه إحدى المتغيرات الواجب تنميتها لدى العاملين لما لذلك من مخرجات إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء ، نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

- 1\_ كلما ارتفع التزام الموظفين لمنظمتهم، ارتفعت احتمالية أكثر للبقاء في المنظمة والعمل بجد أكبر والإحساس بحالة من الاستقرار؛
- 2\_ الالتزام التنظيمي مرتبط بشدة باتجاهات العاملين نحو العمل، فله التأثير الإيجابي على سلوكيات الفرد المنعكسة على معدلات دوران العمل والتغيب؛
- 3\_ العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والنتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل والتغيب والتأخر عن الدوام وهي نتائج تميل أن تعزى إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي ؛
- 4\_ الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمنظمة التي يعمل فيها، وبالتبعية ومدى رغبته في تعظيم الأداء والارتفاع بنوعية وكمية الإنجاز، وبالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي؛
- 5\_ يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- 6\_ ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
- 7\_ العلاقة بين لالتزام والأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه أي التزامه بمنظّمته يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه ما يعني ارتفاع مستوى أدائه؛
- 8\_ سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> دراسة محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة،

## المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته من خلال مجموعة من النقاط سوف نشير إليها.

## الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

بين ميز ماير والين وسميث ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

- 1\_ **الالتزام العاطفي والمؤثر** : ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.
- 2\_ **الالتزام الأخلاقي (المعياري)** : ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وغالب ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطة ورسم السياسات العامة للتنظيم .
- 3\_ **الالتزام المستمر** : درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى . ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل تقدم السن وطول العمر الوظيفي .<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 01-01): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: قداش سمية وآخرون، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، مجلد6، العدد4، سنة2017، ص32.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن للالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد تتمثل في الالتزام الشعوري والذي يظهر في تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة ثانياً الالتزام المعياري والذي يظهر في إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وثالثاً الالتزام المستمر والذي يظهر في مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتترك المنظمة .

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص

## الفرع الثاني: محددات الالتزام التنظيمي

هنالك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، فعلى سبيل المثال نجد أنه في حال توفر فرص عمل أفضل للموظفين بانخفاض الالتزام الاستمراري لديهم، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:<sup>1</sup>

1- **الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2- **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم بجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دورا فعالا في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد

3- **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) بجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعي هذه الشروط بجزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم .

## المطلب الثالث: مراحل وأثار الالتزام التنظيمي

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى فرعين الفرع الأول هو مراحل الالتزام التنظيمي والفرع الثاني هو أثار الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

## الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

يرى (بوكنان) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاوله التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاوله إثبات ذاته؛ ويقول (بوكنان) انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل،

<sup>1</sup> محمد أحمد سعد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص ص 44-45.

تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

• **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة ما بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظم .

• **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: آثار الالتزام التنظيمي

أما آثار الالتزام التنظيمي فإن للالتزام التنظيمي أثارة على مستوى الفرد، والمنظمة، وعلى المستوى الاجتماعي، والمستوى القومي كما يراها الباحثون.<sup>2</sup>

أ - **على مستوى الفرد:** وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد ما يلي:

1. يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه ؛
2. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة؛
3. يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تقصير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة؛
4. يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة؛
5. يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.

### ب- على مستوى المنظمة

1. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل؛

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوي، المرجع السابق، ص 36.37.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل داود الحماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، قطاع غزة فلسطين، 1437هـ-2016م، ص 14-15.

2. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة؛

3. الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها؛

4. سهولة استقطاب الكفاءات المنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع اتجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام لها.

### ج- على المستوى الاجتماعي

1. تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا؛

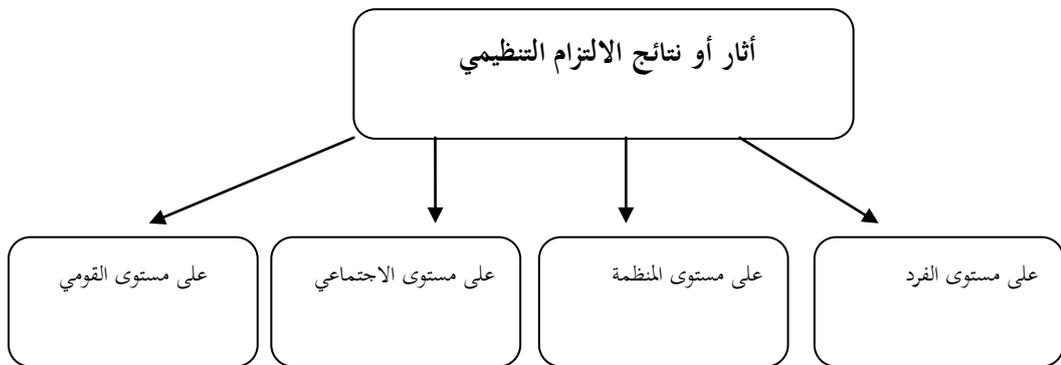
2. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

### د- على المستوى القومي

يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة .

من خلال الشكل الموالي يمكن توضيح آثار الالتزام التنظيمي على عدة مستويات.

الشكل رقم (01-02): يمثل آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال هذا الشكل يتبين انه يوجد آثار للالتزام التنظيمي التي تتضح من خلال سلوكيات العاملين في المنظمة على مستوى الفرد من خلال رغبته في التضحية من اجل المنظمة وعلى مستوى المنظمة من خلال زيادة مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل وعلى المستوى الاجتماعي من خلال خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وعلى المستوى القومي من خلال زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة .

### المبحث الثاني: القيادة الخادمة

نوقش موضوع القيادة الخادمة من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، والذي أتفق أغلبيتهم بأنها تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم أولاً لكي يكونوا أكثر استعداداً وبالتالي يقوموا أنفسهم بخدمة الآخرين ويقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة .

ولكن قبل التطرق إلى معرفة القيادة الخادمة يجب علينا أولاً تعريف القيادة بشكل عام والمصطلحات ذات الصلة.

### المطلب الأول: ماهية القيادة والقائد والمدير والفرق بينهما

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم القيادة والقائد والمدير وذكر الفرق بينهما.

#### الفرع الأول: تعريف القيادة

لقد تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكننا النظر إليها كدور اجتماعي تربوي، أو كوظيفة اجتماعية، أو كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلا أن ثمة قاسم مشترك بينهما وهو إحداث التأثير في الآخرين، وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما، فلا بد من الربط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها.

وبناء على ذلك يمكن تعريف القيادة بأنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م، ص19.

كما تعرف على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup> عرفها تيد (Tead): القيادة هي القدرة على التأثير الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: القائد والمدير والفرق بينهما

من خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى معرفة القائد والمدير وذكر الفرق بينهما في عدة نقاط

#### أولاً: تعريف القائد والمدير

**تعريف القائد:** القائد هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره<sup>3</sup>؛ هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو أكره وجعل هؤلاء قائلين لقيادته.<sup>4</sup>

**تعريف المدير:** مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة و بمسميات كثيرة: رئيس، مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة وغيرها. إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً وإسناداً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم، والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويقدمون دعماً ومساعدة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أدرا، ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسؤولون عن فريق العمل وتنفيذه الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة إن عمل المدير في المجتمعات والمنظمات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان حتى أنه يمكننا<sup>5</sup>.

القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة وأن المدراء ينسقون حالياً ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2014م، 1435هـ، ص137.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: مصر، 2012، ص18.

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص59.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2008، ص456.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص31.

هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين أو بمعنى آخر هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين.<sup>1</sup>

### ثانيا: الفرق بين القائد والمدير

وإذا كانت الإدارة كممارسة وفعاليات وأنشطة تنصب أساسا على تحليل الموقف بشكل رشيد واستخدام التحليل المنهجي والمستلم لوضع الأهداف والاستراتيجيات وحشد الوارد في إطار تصميمات وهياكل رشيدة ورقابة حمل هذه الأنشطة والعمليات وأخيرا تحفيز العاملين لأداء هذه الأنشطة والفعاليات فإن القيادة تتجسد بكونها التأثير على هذه الأنشطة و الوظائف كأحد أنشطة الإدارة الرئيسية والإدارة هي أوسع نطاق حيث التركيز على الجوانب السلوكية وغير السلوكية في كافة القضايا المهمة بينما القيادة تركز أساسا على الجوانب السلوكية بشكل كبير لذلك فإن امتلاك المهارات والقدرات الإدارية لا يكفي لوحده للنجاح في عالم الأعمال المعقد البرم لذا فإن المديرون التقليديون يحتاجون معرفة الفروق الجوهرية بين أن تدير أو أن تقود كذلك معرفة كيفية دمج الدورين الإداري والقيادي معا لتحقيق النجاح للمنظمة وإجمالاً يمكن أن توضح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة التالية:<sup>2</sup>

### الجدول رقم (1-2): يمثل الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ.	تركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان الأفراد لهذه السلطة.
الجماعة هي مصدر السلطة.	التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
السلطة غير رسمية.	السلطة رسمية ومقننة.
وظيفة من وظائف المدير.	مفهوم اشتمل من القيادة.
التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

المصدر: محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص156.

<sup>1</sup> أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العملية للنشر والتوزيع/دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2008، ص13.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص458.

من الجدول السابق، يمكن القول بأن القائد قد يكون مديراً أو لا يكون ، لذلك إذا كان القائد في مركز إداري له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة، فإنه في هذه الحالة يجمع بين صفتي القائد والمدير وهذا هو الوضع الأمثل.

لذلك يجب أن يعطي المنصب الإداري للشخص الذي تتوفر فيه صفات من أهمها القيادة، أو على الأقل الشخص الذي تتوفر لديه الاستعدادات القيادية والتي يمكن تنميتها من خلال برامج التدريب المتخصصة في مجالات القيادة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أسيااسات القيادة الخادمة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى فرعين الفرع الأول مفهوم القيادة الخادمة والفرع الثاني أهمية القيادة الخادمة داخل المنظمة

#### الفرع الأول: تعريف القيادة الخادمة

يصف هذا المصطلح الذي أوجده Robert Greenleaf في السبعينات قائداً (دون تسميته رسمياً كقائد)، وذلك عندما يقوم أي شخص في أي مستوى ضمن المنظمة بالقيادة من خلال تلبية حاجات فريقه، ووصف هذه القيادة "بالقيادة الخادمة".

تعد القيادة الخادمة نظرياً ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو منظمات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة، كما تعتبر القيادة الخادمة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج الموجودة ، وهي مرتبطة بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم ، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم ، وعطفاً على ما قاله وارين بينيس وبيرت نانونس : "المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة أما القادة يفعلون الأشياء الصحيحة".<sup>2</sup>

وقد عرف (جرينليف) القيادة الخادمة بأنها " فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص156.

<sup>2</sup> ارمسترونج، ميشيل، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ط1، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص 223-224.

<sup>3</sup> Greenleaf, R. K., **Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, 1977, p7

عرفها عبد السلام بأنها: نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكتشف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يراعى مصالحهم، ويهتم بالأمر الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة.<sup>1</sup>

كما عرفها (سبيرز) بأنها: " نوع جديد من أنماط القيادة، حيث يتمثل جوهرها في وضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام بالتعزيز المتعلق بالإحساس للجماعة، والمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة ".<sup>2</sup>

وبذلك يمكن القول أن القيادة الخادمة هي نمط قيادي ينمو بالفطرة مع الأفراد عبر الممارسة والتدريب، بل إن القيادة تصبح نشاطا هدفه أن يدرك القائد أنه عضو في جماعة بهدف رعاية مصالحها، والاهتمام بأمرها، وتقدير أفرادها لا طمسهم وتغييبهم، وعلى القائد أن يسعى لتحقيق مصالح الجماعة أو المنظمة من خلال التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وعدم التعالي على التابعين بفرضه سياسة فرعون أنه يرى أتباعه ما لا يرون ويهديهم سواء السبيل، كما أن القائد الخادم عليه ان يوزع المسؤوليات على الأفراد وفقا للكفاية والكفاءة لا وفقا للعلاقات الشخصية والمحاباة، كل ذلك يكون عبر استثمار خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة.

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الخادمة

إن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري التي تحتاج إليها جميع المؤسسات بدون استثناء من أجل تحقيق أهدافهم، 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 و النمو إذ تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

1- أن للقيادة الخادمة دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق والتي تؤدي بدورها إلى تحسين في الإنتاجية وتحقيق تحسين المستمر؛

<sup>1</sup> خالد بن صالح العبد السلام ، القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير) في ضوء النظريات والنماذج القيادية، الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض، 2009، ص225.

<sup>2</sup> Spears, L, C, **Reflection on Robert K. and servant-leadership**, Leadership & Organization Development Journal, Vol (17), No. (7), (1996), PP 33-45.

<sup>3</sup> عبد الله فريدون، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية ، جامعة السليمانية، مجلة البلد، 8، العدد1، ، 2018، ص ص 236-237 .

2- تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق إخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم؛

3- تعد من أكثر أنماط القيادات قوة في تشجيع التابعين كي يتعلم وينمو و يبدع، وبالتالي بناء القيادات المستقبلية؛

4- تساعد في حصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة ، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين و كفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل؛

5- تحول المنظمات من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون وفرق التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد والجماعات والعمل على كل المستويات في المنظمة؛

6- تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات؛

7- تسهم وبشكل كبير في تحقيق التزام التنظيمي من قبل العاملين.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من النقاط التي تبرز الأهمية الكبيرة للقيادة الخادمة، وتمثلت فيما يلي: <sup>1</sup>

1. تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة؛
2. تقوم بنشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المؤسسة وتحاول أن تلقي بالمفاهيم السلبية جانباً؛
3. تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة؛
4. تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم؛
5. تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوظفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة؛
6. طبيعة العمل في المجال الإعلامي تستدعي إتباع نمط القيادة الخادمة؛
7. رفع وتحفيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الإعلامية بسبب إسهاماتها الفاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة؛
8. تشكيل كوادر قيادية بالتدرج بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم؛
9. ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين القائد والمرؤوسين؛

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص75.

10. تسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي والذي يؤثر بشكل ملحوظ على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين في مجال عملهم الإعلامي.

### المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ القيادة الخادمة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى فرعين الفرع الأول أبعاد القيادة الخادمة والفرع الثاني مبادئ القيادة الخادمة

#### الفرع الأول: أبعاد القيادة الخادمة

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلقت بموضوع القيادة الخادمة قام كل من وأين (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام 2008م بتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد أبعاد وهي:<sup>1</sup>

1-المهارات المفاهيمية ( **Conceptual skills**): حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

2- التمكين ( **Eunpowerineg**): تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ( **Helping subordinate grow and succee**): تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

4-الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ( **Putting subordinates first**): استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ عالقاً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى المشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم).

5- التصرف بأخلاق ( **Behaving ethically**): التعامل بشكل صريح وبإنصاف وتصديق و بعدالة مع الآخرين.

<sup>1</sup> محمد أحمد سعد غالي، المرجع السابق، ص ص 29-30.

6- المعالجة العاطفية (Emotional healing): إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

### الفرع الثاني: مبادئ القيادة الخادمة

وضع بلوك تسعة مبادئ للقيادة الخادمة، تدل على تصرف القائد خادماً لا قائداً، وهي كما يأتي:<sup>1</sup>

- إتاحة مزيد من فرص الاختيار في العمل لمن هم أكثر قرباً من القائد؛
- الدمج بين الإدارة وأداء العمل، باعتبار أن الإدارة ليست وظيفة مستقلة وإنما هي مجموعة من المهمات والأنشطة التي يتوجب على كل فرد القيام بجزء منها؛
- الاهتمام بقياس الأداء والضوابط لتكون لصالح المرؤوسين وفي خدمتهم؛
- دعم الحلول الداخلية المقترحة مع حرية الرأي وعدم فرض ذلك عليهم؛
- على جماعة العمل أن تقنع الآخرين بما يقدمونه من خدمات، باعتبار أنهم يضيفون قيمة حقيقية لفرق العمل؛
- الكل مسؤول أمام من يخدمونهم أتباعاً كانوا أم رؤساء، ويعامل الرؤساء كمقدمين للخدمات؛
- اعتماد السرية والكتمان بحدود واضحة؛
- العهد في الالتزام عند التصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل؛
- إعادة توزيع الثروات.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة في ما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية، علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الاخلاقي لدى مديرات التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، مذكره الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2017، ص35.

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنتعرض في هذا المطلب إلى أهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

## الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

1- محمد أحمد سعد غالي، (2015) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة.

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة الأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. وهل هناك فروقات مهمة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تعزي لمتغيرات الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت النسبة (65.7%). كما وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة. وكشفت الدراسة وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%).

2- خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالي، (2018)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين لأكاديمية والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) شخص، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة حيث بلغت النسبة 65.7% ؛ مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاد الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته 76.4%.

3- سمر محمود محمود شيخ السوق (2014)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس. اعتمد الباحث المنهج التجريبي والاستبانة كأداة دراسة، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى ( 45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواضع) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

<sup>1</sup> سمر محمود محمود شيخ السوق، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة المنوفية، مصر، 2014.

#### 4- سلامة محمد شراب (2018)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين. وفي سبيل تحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية للحصول على عينة حجمها (335) موظف مرؤوسا من مجتمع الدراسة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ (52.60%)؛ وأن مستوى فعالية فرق العمل لدى العاملين في البلديات محل البحث كان متوسط بوزن نسبي بلغ (52.40%).

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وفعالية فرق العمل، بينما أظهرت أثرا لبعض أبعاد القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل مثل (التمكين، والمهارات الفكرية، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمجتمع المحلي).

#### 5- دراسة عاشوري، 2015، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى  $\alpha = 0.01$ ؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه محل الدراسة عند مستوى  $\alpha = 0.01$ ؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق العمل والاستمرار في العمل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى  $\alpha = 0.01$ ؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.01$  في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى (المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية)؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.01$  في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى السن.

<sup>1</sup> سلامة محمد شراب، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018م.

6-صقر محمد أكرم حلس، 2012، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - حالة دراسية على بلدية غزة"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين و صنع القرار ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبرات ومختصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية؛ اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع.

-الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

1-Druary،(2004) *Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications*"<sup>2</sup>

القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: النتائج العملية وانعكاساتها على مكان العمل " هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التعليمي في الجامعات غير التقليدية بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من ( 179 ) أكاديمي من العاملين بتلك الجامعات تم توزيع أداة جمع البيانات عليهم، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات سواء من العقود الدائمة أو ممن يعملون بنظام الساعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفي النهاية أوصت الدراسة أن يتم تطبيق متغيرات الدراسة على منظمات من قطاعات أخرى عبر القطاع الأكاديمي.

<sup>1</sup> صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2012.

<sup>2</sup>Druary، S. L. *Servant Leadership and Organizational Commitment*, School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY. (2004).

2- Harwiki, 2013 "The Influence of Servant Leadership on ،Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance"

تأثير القيادة الخادمة على ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى عدة أهداف وهي اختبار أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، واختبار أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، واختبار أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، بالإضافة إلى اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين وذلك من خلال وجهة نظر العاملين في الجمعيات المبحوثة، طبقت الدراسة على الموظفين والعاملين في التعاونيات بمقاطعة جاوة الشرقية إندونيسيا، إذ اشتملت العينة على ( 249 ) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بالإضافة إلى (30) مديرا لفحص مدى كفاءة العاملين، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال استبانة خاصة بالبحث قام بتعبئتها عينة الدراسة من العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مع عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين ومستوى المعنوية  $0.05 < \alpha$ <sup>1</sup>.

3-Rali & Desa, 2014، **The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives**<sup>2</sup>

العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: دراسة حالة بماليزيا، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الحالة الماليزية، وكذلك الثقة في القائد كمعامل وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وكان الهدف الأساسي من الدراسة استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين البالغين في ماليزيا. والهدف الثاني هو تحديد هل تمثل الثقة في القائد عامل وسيط بين القيادة الخادمة

<sup>1</sup> Harwiki, W. The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. (5), No. (12) (2013), PP 876-885.

<sup>2</sup> Ramli, A., Desa, N. **The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives.** *International Journal of Management and Sustainability*, Vol. (3), No. (2), (2014). PP 111-123.

والالتزام التنظيمي لدي العاملين، تكونت عينة الدراسة من ( 200 ) موظف وموظفة من مؤسسات القطاع العام موزعين على مؤسسات مختلفة في ماليزيا وتم اختيارهم بشكل عشوائي ووزعت عليهم إدارة الدراسة، وكشفت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة الثمانية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج أن الثقة في القائد تلعب دور وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين.

#### 4- Cerit, 2010, the effects of servant leadership on teacher's organizational commitment in primary schools in Turkey

أثر نمط القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية في تركيا، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بناء على مقياس ( Laub (1999)، تكونت عينة الدراسة من (563) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة دوزجي التركية، أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس ولين الالتزام التعليمي لدى المعلمين، كما وكشف الدراسة عن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وهي التقدير الموظفين، تطوير الموظفين، والاهتمام بالموظفين)، كما وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مما ينعكس إيجابا على جودة العملية التعليمية ككل.

## المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

## الجدول رقم (01- 02): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع القيادة الخادمة في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على واقع الالتزام التنظيمي بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.	تهدف دراستنا إلى التعرف على مستوى القيادة الخادمة ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وعلى أرض الوطن الجزائر وكانت من سنوات 2004 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: فلسطين، تركيا، ماليزيا، مصر، اندونيسيا، أمريكا.	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة".
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في الجامعات و البلديات والمدارس محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر "ورقلة"، بلغ عدد عينة الدراسة 58 عامل.
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبيان في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الجامعية والبلديات والجمعيات.	استهدفت الدراسة القطاع الخدماتي ، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الخدماتي ضمن قطاع البريد والمواصلات وذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبتين

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. إثراء الجزء النظري من الدراسة ؛
2. ضبط متغيرات الدراسة حيث المتغير المستقل القيادة الخادمة والتابع الالتزام التنظيمي؛

3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)؛
4. تفسير نتائج الدراسة الحالية؛
5. التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها ؛
6. التأكيد من إن هذه الدراية لا تمثل لأي من الدراسات السابقة من ناحية محل تطبيق الدراسة.

### خلاصة

تناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وهذا من خلال ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول في الإحاطة بمفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وذكر محدداته وأثاره وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى مفهوم القيادة الخادمة وإبراز الفرق بين القائد والمدير بالإضافة إلى أبعاد القيادة الخادمة ومبادئها .

وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من خلال عرض الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة.

الفصل الثاني  
الدراسة الميدانية لواقع القيادة  
الخادمة والالتزام التنظيمي في  
مؤسسة بريد الجزائر "وحدة ورقلة"

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"، عن طريق توزيع استمارة استبيان بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين،

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول خصص لـ: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني: يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض، معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك كالتالي:

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة سوف نتعرف على نشأتها وتعريفها ومهامها وأهدافها.

#### أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات. بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسمياً في الفاتح يناير 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيايات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، حدد عمرها بـ ( 99 ) عام، وبرأسمال عمومي قدر بـ 61.275.180.000,00 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 في المائة، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد

<sup>1</sup> موقع اتصالات الجزائر، تعريف مجمع اتصالات الجزائر، <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page>، 2020/08/12، 09:25.

العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المتري والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات:

- المردودية؛

- الفعالية؛

- جودة الخدم.<sup>1</sup>

في رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

### ثالثا: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

بعدها تطرقنا إلى نشأة وميلاد وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر في الفرع الأول، ففي هذا الفرع سنتطرق إلى ذكر المهام التي تقوم بها والأهداف التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيقها.

### مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- 1 - توفير خدمات الاتصال عن بعد، التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، والوسائل المكتوبة، والمعطيات الرقمية، بالإضافة إلى المعلومات المرئية والمسموعة... الخ؛
- 2 - تطوير، واستغلال، وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛
- 3 - تأسيس، وتشغيل، وتسيير الاتصالات البيئية مع كل مستخدمي الشبكات؛

<sup>1</sup> نفس المرجع .

- 4 - العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- 5 - زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية؛
- 6 - تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الرسائل عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- إضافة إلى هذه المهام والخدمات التي تتكفل وتسهر مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديمها الى زبائنها، فإن نشاطها الرئيسي يتمثل فيما يلي:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل؛
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها؛
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.<sup>1</sup>

#### أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق مجموعة من الأهداف التي سمحت ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر وتمثل هذه الأهداف في:

- 1 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- 2 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- 3 - ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- 4 - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛<sup>2</sup>
- 5 - زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية؛
- 6 - زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛

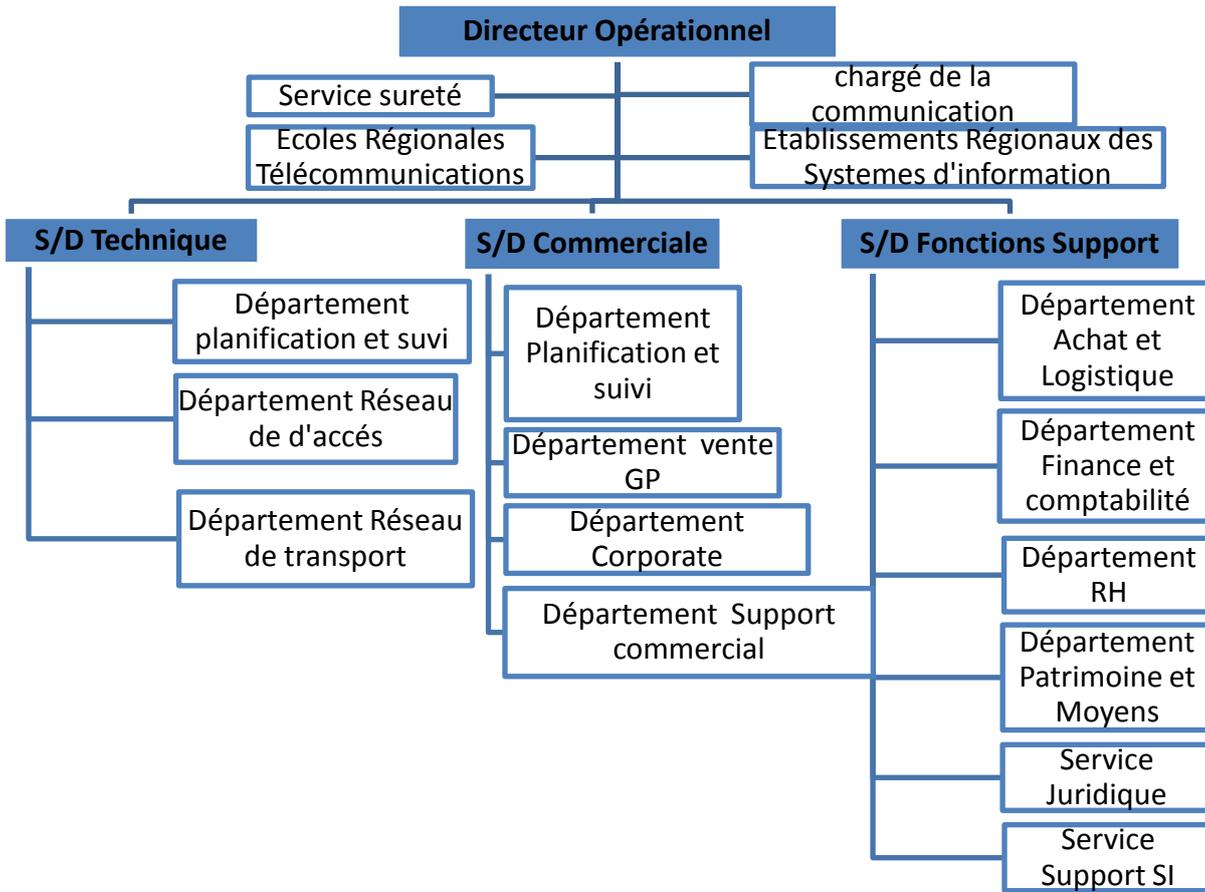
<sup>1</sup> موقع اتصالات الجزائر، المرجع السابق، ص03.

<sup>2</sup> مصطفىوي محمد الصادق، أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، السنة الجامعية 2014/2015، ص62.

رابعاً: الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة ( الأعلى ، الأسفل ، الجانبين ) و قد يظهر على أساس التسلسل القيادي و قد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي :

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية بورقلة لاتصالات الجزائر



المصدر: من طرف مؤسسة محل الدراسة

## الفرع الثاني: طرق الدراسة

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى معرفة مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة.

## أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" بحيث بلغ عددهم وفق إحصائيات دائرة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"، حيث بلغت عدد العاملين 109 عاملاً استخدم أسلوب العينة عشوائية. حيث تم توزيع أكثر من 86، استمارة في المؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" وتم تجميع

70 مفردة وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 58 نسبة استرداد (81.39%).

جدول رقم ( 01-02 ): يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة والملغاة

الوظائف	الموزع	الصالح	الملغاة
عون تنفيذي	8	7	1
عون تحكم	11	8	3
إطار	45	37	8
إطار سامي	6	6	-
المجموع	70	58	12

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: متغيرات الدراسة

جدول رقم ( 02-02 ): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	الالتزام التنظيمي
المتغير المستقل	القيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

فيها المطلب سوف يتم التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة وطرق جمع البيانات في هذا الدراسة.

## الفرع الأول: الأساليب 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 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1- 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؛
- 2- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## الفرع الثاني: 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 الوثائق الرسمية للمؤسسة.

**الاستبانة:** حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، قسمت الاستبانة كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية " مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).
- الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم القيادة الخادمة ويحتوي على 22 عبارة.
- الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم الالتزام التنظيمي ويحتوي على 18 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات.

- محايد تعطى لها درجتان.

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

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

جدول رقم (02-03): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (  $3 - 1 = 2$  ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.66 = 3/2$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي ( 1 ) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع ).

#### ❖ الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث ، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

#### ❖ الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

❖ المقابلة:

من خلال طرح بعض الأسئلة على المسؤولين ذوي دراية كافية بموضوع محل الدراسة، بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى النتائج التي تساعدنا في تفسير نتائج الاستبانة وتقريب الصورة من أجل صدق نتائج الاستبانة .

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

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

- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبانة 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 ف لوحظ أن معامل الثبات لمؤسسة اتصالات الجزائر "ورقلة" نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (02-04): معاملات الثبات لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"
معامل ألفا كرونباخ	95,6%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 95,6%، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من والثبات و الثقة، 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 : نتائج الدراسة 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: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم التطرق على معرفة خصائص العينة

#### الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

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

#### جدول رقم (02-05) : توزيع العاملين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
50%	29	ذكر
50%	29	أنثى
100%	58	المجموع

#### المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق رقم ( 05 ) بأن نسبة الأفراد الذكور والإناث متساوية بحيث تقدر نسبة الذكور (50%)، و تمثل نسبة فئة الإناث 50%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة، حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور كما تتناسب مع فئة الإناث.

#### جدول رقم (02-06) : توزيع العاملين حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
15.5%	9	اقل من 30 سنة
53.4%	31	من 30 إلى أقل من 40 سنة
27.6%	16	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3.4%	2	من 50 سنة فأكثر
100%	58	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (06) المتعلق بالعمر أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب ( 53.4 % )، وهذه نتيجة منطقية لأن هذه الفئة العمرية تسعى أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة وحب الإطلاع من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان، تليها الفئة ( من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة ( 27.6 % )، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة ( 15.5 %) والفئة أكثر من 50 سنة بنسبة ( 3.4 %).

جدول رقم ( 02-07) : توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5.2%	3	ثانوي أو أقل
25.9%	15	تقني /تقني سامي
69%	40	جامعي
100%	58	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، وكما تشير النتائج في الجدول رقم ( 07 )، حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي بنسبة ( 69 %) دلالة على أن المؤسسة تحوي كوادر وإطارات وكفاءات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال. أما ما نلاحظه على نسبة تقني والتقني سامي والمقدرة بنسبة 25.9 % وهي نسبة متوسطة. أما المستوى الثانوي أو اقل المقدر نسبته ب 5.2 % ضعيفة .

جدول رقم ( 02-08) : توزيع العاملين حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
15.5%	9	أقل من 05 سنوات
51.7%	30	من 05 إلى 15 سنة
27.6%	16	من 16 إلى 25 سنة
5.2%	3	26 سنة فأكثر
100%	58	لمجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم ( 08 ) إلى أن فئة (من 5 إلى 15 سنة ) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ ( 51.7% )، وتليها فئة ذوي الخبرة من ( من 16 إلى 25 سنة) بنسبة ( 27,6 % ) من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة متقاربة وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للمؤسسة. وتليها فئة ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 15.5% وهي نسبة متوسطة. وتليها فئة ذوي الخبرة 26 سنة فأكثر بنسبة 5.2% وهي نسبة ضعيفة .

**جدول رقم (02-09) : توزيع العاملين حسب الوظيفة**

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذي	7	12.1%
عون تحكم	8	13.8%
إطار	37	65.3%
إطار سامي	6	10.3%
المجموع	58	100%

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم ( 09 ) إلى أن فئة الإطارات تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ ( 65.3 % )، وتليها عون تحكم بنسبة ( 13.8 % ) من أفراد عينة الدراسة، وتليها عون تنفيذي بنسبة 12.1% وتليها إطار سامي بنسبة 10.3% .

وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى إطارات وعمال منفذين لتشجيع التعاون بين مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.

**الفرع الثاني : عرض البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة**

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقاً، والنتائج التالية توضح ذلك:

### 1. القيادة الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" :

أبعاد القيادة الخادمة وهي ستة أبعاد : المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، لتصرف بأخلاق ، المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين). والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم ( 02-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة إتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول بعد المهارات المفاهيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يقوم مسؤولي المباشر بتنبيه في حالة ما إذا كان العمل يسير بشكل خاطئ.	2.7931	0.58516	1	مرتفع
2	يملك مسؤولي المباشر القدرة على التصرف بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة	2.4483	0.75329	5	مرتفع
3	لدى مسؤولي المباشر فهم تام لطبيعة عمل وأهداف المؤسسة .	2.6207	0.58722	2	مرتفع
4	يستطيع رئيسي المباشر حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	2.4828	0.75490	4	مرتفع
5	يساعدنا مسؤولي المباشر في تأدية العمل بشكل صحيح.	2.5690	0.75189	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعده المهارات المفاهيمية	2.5828	0.55729	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعده المهارات المفاهيمية العامل، قد بلغ ( 2.5828) وانحراف معياري ( 0.55729)، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه الفقرات، وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرتين رقم 01 و03 التاليتين: ( يقوم مسؤولي المباشر بتنبيه في حالة ما إذا كان العمل يسير بشكل خاطئ)، والفقرة (لدى مسؤولي المباشر فهم تام لطبيعة عمل وأهداف المؤسسة)، حيث بلغ (2.7931) و(2.6207) على التوالي مما يدل على وجود درجة من الاهتمام من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض أو مع الزبائن، كما يظهر من الجدول أن أغلب فقرات هذا المتغير كانت في مستوى مرتفع مما يعكس الفهم الجيد لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة لبعده المهارات المفاهيمية.

جدول رقم ( 02-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة إتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول بعد التمكين.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
06	يعطيني مسؤولي المباشر تفويضاً باتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بمهامي الوظيفية.	2.4655	0.77721	1	مرتفع
07	يشجعني مسؤولي المباشر على القيام باتخاذ العمل المهمة دون الرجوع إليه.	2.4483	0.82019	2	مرتفع
08	يعطيني مسؤولي المباشر حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى ومن وجهة نظري.	2.4483	0.75329	2	مرتفع
09	لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.	2.0345	0.87791	3	متوسط
	المتوسط العام لبعء التمكين	2.3491	0.62643	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعء التمكين كان ( 2.3491 ) وانحراف معياري ( 0.62643 ) وهو متوسط حسابي يعكس درجة موافقة العاملين على محتوى الفقرات ،وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرتين رقم 06 و07 و08 التاليتين: ( يعطيني مسؤولي المباشر تفويضاً باتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بمهامي الوظيفية)، والفقرة (يشجعني مسؤولي المباشر على القيام باتخاذ العمل المهمة دون الرجوع إليه)، وبقية (يعطيني مسؤولي المباشر حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى ومن وجهة نظري.) حيث بلغ متوسط الحسابي للفقرة 06 بلغ (2.4655) وحيث أن كان المتوسط الحسابي للفقرة 07 و08 كان متساوي (2.4483) ، مما يدل على وجود درجة من الاهتمام من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض أو مع الزبائن، كما يظهر من الجدول أن أغلب فقرات هذا المتغير كانت في مستوى مرتفع مما يعكس توفر التمكين لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة إتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	يعتبر مسؤولي المباشر متابعة تطور المسار المهني للموظفين من أولوياته.	2.3621	0.80999	2	مرتفع
11	يهتم مسؤولي المباشر بالتأكد من أن الموظفين قد حققوا أهدافهم الوظيفية.	2.3103	0.79927	3	متوسط
12	يزودني مسؤولي المباشر بخبرات عمل تمكنني من اكتساب مهارات جديدة.	2.4483	0.79852	1	مرتفع
13	يحرص مسؤولي المباشر على معرفة أهدافي المهنية.	2.2586	0.86977	4	متوسط
	المتوسط العام لبعدها مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	<b>2.3448</b>	<b>0.68638</b>	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعدها مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، بمتوسط حسابي ( 2.3448 ) وانحراف معياري ( 0.68638 ) وهو متوسط حسابي يعكس درجة موافقة العاملين على محتوى الفقرات، وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرتين رقم 12 و 10 التاليتين: ( يزودني مسؤولي المباشر بخبرات عمل تمكنني من اكتساب مهارات جديدة)، والفقرة (يعتبر مسؤولي المباشر متابعة تطور المسار المهني للموظفين من أولوياته)، حيث بلغ ( 2.4483 ) و( 2.3621 ) على التوالي، مما يدل على وجود درجة من الاهتمام من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض أو مع الزبائن، كما يظهر من الجدول أن أغلب فقرات هذا المتغير كانت في مستوى مرتفع مما يعكس وجود مساعدة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة على التطور والنجاح.

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة إتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول بعد الاهتمام.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	يهتم مسؤولي المباشر بنجاح الموظفين .	2.4310	0.77487	2	مرتفع
15	يضع مسؤولي المباشر مصلحة الموظفين فوق المصالح الشخصية.	2.1207	0.81816	3	متوسط
16	يقدم مسؤولي المباشر ما بوسعه لتيسير وتسهيل مهامهم الوظيفية	2.5000	0.80022	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	<b>2.3506</b>	<b>0.70205</b>	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعده الاهتمام بالمرؤوسين أولاً كان (2.3506) وانحراف معياري (0.70205). وهو متوسط حسابي يعكس درجة موافقة العاملين على محتوى الفقرات، وهذا يعني وجود مستوى تحكم وتفكير بالسلوك قبل فعله مرتفع للعمال لتقدم أفضل ما لديهم، وذلك راجع أولاً إلى الفقرة الثالثة يقدم مسؤولي المباشر ما يوسع لتسيير وتسهيل مهامهم الوظيفية بمتوسط حسابي (2.5000) ثم جاءت الفقرة "يهتم مسؤولي المباشر بنجاح الموظفين" بمتوسط حسابي (2.4310)، ثم أخذت الفقرة "يضع مسؤولي المباشر مصلحة الموظفين فوق المصالح الشخصية" بمتوسط حسابي (2.1207)، إذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي لمجموع فقرات الاهتمام بالمرؤوسين أولاً نجد أن العمال لديهم مستوى مرتفع من الاهتمام بالمرؤوسين وهذا يساعدهم في أداء عملهم بشكل جيد.

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة إتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول بعد التصرف بأخلاق

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	يعاملني مسؤولي المباشر معاملة جيدة .	2.5517	0.75329	1	مرتفع
18	يتمتع مسؤولي المباشر بصفة الصدق .	2.5345	0.68096	2	مرتفع
19	يلتزم مسؤولي المباشر بأخلاقيات المهنة.	2.5000	0.70711	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعده التصرف بأخلاق	2.5287	0.64598	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعده التصرف بأخلاق كان (2.5287) وانحراف معياري (0.64598) وهو بقيمة مرتفعة تعكس وجود الأخلاق في المؤسسة من وجهة نظر العاملين وذلك بسبب أولاً أن موافقتهم حول الفقرة "يعاملني مسؤولي المباشر معاملة جيدة" أخذت أعلى متوسط حسابي وهو (2.5517)، ثم كانت الفقرة "يتمتع مسؤولي المباشر بصفة الصدق" بمتوسط حسابي وهو (2.5345)، ثم جاءت العبارة "يلتزم مسؤولي المباشر بأخلاقيات المهنة" بمتوسط حسابي (2.5000) وعلى العموم المتوسطات الحسابية لفقرات التصرف بأخلاق بقيم مرتفعة ويدل ذلك على أن العمال يتمتعون بأخلاق عالية.

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة إتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول بعد، المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين).

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	أستشير مسؤولي المباشر أحيانا إذا واجهتني مشاكل شخصية.	2.2586	.86977	1	متوسط
21	يهتم مسؤولي المباشر بقضايا الموظفين الشخصية.	2.0517	.84651	2	متوسط
22	يستطيع مسؤولي المباشر معرفة ما إذا كان الموظفين يشعرون بالضيق دون أن يسألهم.	1.9138	.84364	3	متوسط
	المتوسط العام لبعدها المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين).	2.0747	0.75457	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعدها المعالجة العاطفية كان ( 2.0747 ) وانحراف معياري ( 0.75457 ) وهو ذو قيمة متوسطة ، فقد حصلت الفقرة رقم 20 "استشير مسؤولي المباشر أحيانا إذا واجهتني مشاكل شخصية " بأعلى متوسط حسابي (2.2586)، تليها الفقرة " يهتم مسؤولي المباشر بقضايا الموظفين الشخصية " بمتوسط حسابي (2.0517) وتليها الفقرة " يستطيع مسؤولي المباشر معرفة ما إذا كان الموظفين يشعرون بالضيق دون أن يسألهم " بمتوسط حسابي ( 1.9138 )، إذا عموما كانت نظرة العاملين حول بعد المعالجة العاطفية إيجابية وهي ذات مستوى متوسط .

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" لأبعاد القيادة الخادمة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعدها المهارات المفاهيمية	2.5828	0.55729	1	مرتفع
02	المتوسط العام لبعدها التمكين	2.3491	0.62643	4	متوسط
03	المتوسط العام لبعدها مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	2.3448	0.68638	5	متوسط
04	المتوسط العام لبعدها الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	2.3506	0.70205	3	مرتفع
05	المتوسط العام لبعدها التصرف بأخلاق	2.5287	0.64598	2	مرتفع
06	المتوسط العام لبعدها المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	2.0747	0.75457	6	متوسط
08	المتوسط العام	2.3718	0.55844	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن المتوسط العام لمتغير القيادة الخادمة بلغ ( 2.3718 ) وانحراف معياري بلغ (0.55844) وأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعد المهارات المفاهيمية وبلغ (2.5828)، وجاءت جميع أبعاد القيادة الخادمة بين المستويين المرتفع والمتوسط، وعموما توجد نظرة إيجابية حول القيادة الخادمة ، أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم القيادة الخادمة من طرف العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

## 2. الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" :

ويتضمن ثلاثة أبعاد: الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي؛ الالتزام المعياري

والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير التابع.

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول بعد الالتزام الاستمراري

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	إن بقائي في المؤسسة نابع من رغبتني للعمل بها.	2.6034	0.74785	1	مرتفع
24	سيكون من الصعب جداً ا علي ترك العمل في المؤسسة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	2.5345	0.70625	2	مرتفع
25	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلبيًا إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة .	2.3966	0.72402	4	مرتفع
26	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.	2.4310	0.75189	3	مرتفع
27	بقائي وتمسكي بالعمل في المؤسسة سيكسبني الكثير مستقبلاً.	2.3966	0.79339	4	مرتفع
	المتوسط العام للالتزام الاستمراري	2.4724	0.57025	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعد الالتزام الاستمراري كان (2.4724) وانحراف معياري (0.57025) وهو ذو قيمة مرتفع ، فقد حصلت الفقرة رقم 23 (إن بقائي في المؤسسة نابع من رغبتني للعمل بها). بأعلى متوسط حسابي (2.6034) ، تليها الفقرة رقم 24 (سيكون من الصعب جداً ا علي ترك العمل في المؤسسة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك). بمتوسط حسابي (2.5345) ، إذا عموما كانت نظرة العاملين حول بعد الالتزام الاستمراري إيجابية وهي ذات مستوى مرتفع.

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" ،  
الالتزام العاطفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
28	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية هذه في المؤسسة.	2.3103	0.79927	5	متوسط
29	أشعر بأن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية.	2.2586	0.80699	6	متوسط
30	أشعر بأن زملاء العمل في المؤسسة هم أفراد عائلي.	2.5690	0.70368	3	مرتفع
31	أشعر بأنني مرتبط عاطفيا بالعمل في المؤسسة .	2.1897	0.82626	7	متوسط
32	لدي شعور قوي بالانتماء للمؤسسة .	2.4310	0.77487	4	مرتفع
33	أبادر بالدفاع عن المؤسسة وصون سمعتها.	2.8793	0.32861	1	مرتفع
34	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل المؤسسة.	2.8621	0.39507	2	مرتفع
35	اشعر بسعادة بالغة للعمل في المؤسسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها.	2.4310	0.75189	4	مرتفع
	المتوسط العام للالتزام العاطفي	2.4914	0.46821	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي كان ( 2.4914 ) وانحراف معياري ( 0.46821 ) وهو ذو قيمة

مرتفع ، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه الفقرات، وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرتين رقم 33 و34 التاليتين: ( أبادر بالدفاع عن المؤسسة وصون سمعتها)، والفقرة (لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل المؤسسة)، حيث بلغ (2.8793) و(2.8621) على التوالي مما يدل على وجود درجة من الاهتمام من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض أو مع الزبائن، كما يظهر من الجدول أن أغلب فقرات هذا المتغير كانت في مستوى مرتفع مما يعكس توفر بعد الالتزام العاطفي لدى عمال مؤسسة بريد الجزائر ورقلة.

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر "وحدة ورقة" الالتزام المعياري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
36	حتى لو كان الأمر مفيداً لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة المؤسسة حالياً.	2.3966	0.79339	3	مرتفع
37	تستحق المؤسسة إخلاصي وولائي لها.	2.7586	0.53999	1	مرتفع
38	لن أترك عملي بالمؤسسة، كما أن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين بها.	2.5172	0.73129	2	متوسط
39	اعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها من فضل وأثر على حياتي.	2.5172	0.70689	2	مرتفع
40	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه.	2.1379	0.84704	4	متوسط
	<b>المتوسط العام للالتزام المعياري</b>	<b>2.4655</b>	<b>0.48902</b>	<b>--</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المتوسط العام لبعدهم الالتزام المعياري كان ( 2.4655 ) وانحراف معياري ( 0.48902 )، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه الفقرات، وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرة رقم ( 37 ) التالية: (تستحق المؤسسة إخلاصي وولائي لها)، حيث بلغ (2.7586)، وكان متساوي في الفقرتين (38) و (39) التاليتين: (لن أترك عملي بالمؤسسة، كما أن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين بها)، (اعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها من فضل وأثر على حياتي) بلغ (2.5172) مما يدل على وجود درجة من الاهتمام بالالتزام المعياري من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقة أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض ، كما يظهر من الجدول أن فقرات هذا المتغير كانت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع مما يعكس توفر بعد الالتزام المعياري لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقة.

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال اتصالات الجزائر "وحدة ورقة" لأبعاد الالتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعدهم الالتزام الاستمراري	2.4724	0.57025	2	مرتفع
02	المتوسط العام لبعدهم الالتزام العاطفي	2.4914	0.46821	1	مرتفع
03	المتوسط العام لبعدهم الالتزام المعياري	2.4655	0.48902	3	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعدهم الالتزام التنظيمي</b>	<b>2.4764</b>	<b>0.45295</b>	<b>....</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن المتوسط العام لمتغير الالتزام التنظيمي بلغ ( 2.4764 ) وانحراف معياري بلغ ( 0.45295 ) وأن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعد الالتزام العاطفي وبلغ ( 2.4914 )، وعموماً توجد نظرة إيجابية حول الالتزام التنظيمي، أي هناك وعي توفر الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المطلب سوف يتم مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المعطيات والجداول المقدمة.

#### الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج

##### أولاً: تفسير وتحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال مقارنة بيانات الاستبانة تبين أن نسبة الأفراد الذكور والإناث العاملين بالمؤسسة متساوية حيث بلغ عدد الذكور ( 29 مستجوب ) بنسبة 50% أما الإناث ( 29 مستجوب ) بنسبة 50% وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث كان عدد ( 31 مستجوب ) بنسبة 53.4% وهي نسبة تدل على أن هذه الفئة العمرية أكثر من غيرها في البحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة، أما متغير المستوى التعليمي للعاملين فقد وجدنا أن ( 40 مستجوب ) بنسبة 69% هم الحاصلين على الشهادات الجامعية ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلبه عمال ذو كفاءة ومستويات تعليمية عالية وهذا مؤشر بالغ الأهمية وجيد، أما متغير الخبرة المهنية فقد تحصلت فئة (من 05 إلى 15 سنة) على نسبة 51.7% (30 مستجوب) من العاملين وهذا يبين أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ذوي خبرة وكفاءة. ثانياً: تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"

بعد تحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1- القيادة الخادمة لدى العاملين في المؤسسة:

المتوسط العام للقيادة الخادمة كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرهم:

- فيما يخص بعد المهارات المفاهيمية، يوجد لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة تمسك بسمه المهارات التي يحملونها بشكل مرتفع، حيث يشعر معظمهم بالراحة النفسية نتيجة التعامل بها، باعتبارها عاملا مساعدا في تحسين أدائهم، كما توفر المهارة للعاملين السلوكيات التي تتعلق بالاهتمام بالآخرين والأفكار السليمة.
- فيما يخص بعد التمكين، يوجد مستوى تمكين متوسط لدى العاملين والذي يعمل إلى تحقيق الجانب الإيجابي في القيادة الخادمة ورفض كل ما هو سلبي مثل رفض عمليات الفساد أو العمل غير الصحيح الذي يؤثر على القيادة الخادمة وتحسينها، ويعود السبب في امتلاكهم لهذا الفعل الأخلاقي إلى قدرتهم على توظيف مثل هذه القنوات الأخلاقية في عملهم والتمسك بها.
- فيما يخص بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، يوجد مستوى متوسط لدى العاملين، الذي يشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال شعور العامل وارتباطه بتلك الأهداف، ويعود سبب النظرة الإيجابية للعاملين حول مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح هو ابتعادهم التفكير عن المصالح الشخصية وتركيزهم على المسؤوليات في العمل.
- فيما يخص بعد لاهتمام بالمرؤوسين أولا يملك العاملين مستوى مرتفع لهذا البعد، وهذا راجع لحرصهم على احترام القوانين واحترام الزملاء ومع من يتعاملون معهم بطريقة ودية ومحترمة، هذا الاحترام الذي هو تصور كامل عن وظائفهم وما تحمله من مسؤوليات ومهام.
- فيما يخص بعد التصرف بأخلاق، حسب رأي العاملين يعتبر جيد، ويساعد إبداء اهتمامهم بسعادة ومشاعر الآخرين ومن ثم تأثيرها الإيجابي على القيادة الخادمة، ويقودهم إلى الإيثار في تعاملهم مع الآخرين لتفهم على هم حاجات الآخرين والعمل على تلبية المستطاع منها، ويعود سبب ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة، باعتبارها تنتمي إلى القطاع الخدمي وعليها أن تحافظ على سمعتها ومكانتها أمام عملائها.
- فيما يخص بعد المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين) من وجهة العاملين جيد، حيث كانت نظرهم إيجابية وتساعدهم هذه الفضيلة الأخلاقية على احترام بعضهم البعض والآخرين بغض النظر عن الفروقات، ويشجع العامل التسامح في الفكر والرأي والاستماع للآخرين والتغاضي عن الإساءة.
- إذا عند ترتيب أبعاد القيادة الخادمة ومعرفة درجة الموافقة عليها والتي جاءت بمستوى مرتفع، أخذ بعد المهارات المفاهيمية أعلى مستوى، وقد كان أقل متوسط لبعد المعالجة العاطفية، ويعتبر هذا الأخير نقطة ضعف بالنسبة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" التي تتطلب أن يكون مثل هذه الأفعال والقنوات الأخلاقية للتعامل بها، وباعتبار المؤسسة ذات طابع خدماتي قد تؤثر مثل هذه الفضيلة على أدائهم.

## الالتزام التنظيمي في المؤسسة:

المتوسط العام للالتزام التنظيمي كان مرتفع، بمعنى لدى أفراد العينة التزام التنظيمي تجاه المؤسسة، حيث كانت نظرتهم إيجابية، ويعود سببها إلى توظيف العاملين للقناعات الأخلاقية وتمسكهم بها، واستخدامها في تحسين أدائهم لأعمالهم وذلك لإدراك العاملين لأهميتها مما يزيد من فهمهم الجيد لأدوارهم الوظيفية، وإدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم واستعدادهم لمواجهة النتائج؛

- فيما يخص بعد الالتزام الاستمراري فقد كان المتوسط العام مرتفع أي هناك وعي وفهم عالي لهذا البعد داخل المؤسسة من طرف العاملين؛

- فيما يخص بعد الالتزام العاطفي فقد كان حسب رأي العاملين مرتفع وهو يشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة؛

- فيما يخص بعد الالتزام المعياري فقد كان المتوسط العام مرتفع أي هناك وعي وفهم عالي لهذا البعد من طرف العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها  
1 علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-21): علاقات الارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

		المتغير التابع الالتزام التنظيمي
أولاً: المهارات المفاهيمية	Corrélation de	.436**
	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	58
ثانياً: التمكين	Corrélation de	.480**
	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	Corrélation de	.614**
	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
رابعاً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	Corrélation de	.583**
	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
خامساً: التصرف بأخلاق	Corrélation de	.495**
	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
سادساً: المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	Corrélation de	.495**
	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
المتغير المستقل القيادة الخادمة	Corrélation de	.617**
	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية ، التمكين ، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ،لتصرف بأخلاق ، المعالجة العاطفية) (الرعاية الشخصية للآخرين). والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ككل ( 61.7%) وهي قيمة متوسطة ما تؤكد الدور الفاعل للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ، حيث كانت أقوى العلاقات مع بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بنسبة ( 61.4%)، يليها بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بنسبة (58.3%)، ويليهما البعدين التصرف بأخلاق و المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين) بنسبة (49.5%) ويليهما بعد التمكين بنسبة (48%)، وفي الأخير بعد المهارات المفاهيمية له درجة ارتباط ضعيفة مع المتغير التابع تقدر ب بنسبة (43.6%).

## 2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي القيادة الخادمة حيث كانت إبعاده: (المهارات المفاهيمية ، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية) (الرعاية الشخصية للآخرين) والمتغير التابع هو الالتزام التنظيمي حيث كان إبعاده: ( الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي ،الالتزام المعياري). والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم ( 2-22): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع  
Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.617 <sup>a</sup>	.381	.370	.35951

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة المستقل المتغير ،  
الخادمة

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة الخادمة كمتغيرات مستقلة و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع هو ( 61.7% ) أي أن هناك ارتباط أقل من المتوسط، وبلغت نسبة اختبار R-deux ( 38.1% ) والتي تبين مدى دقة أبعاد القيادة الخادمة في تقدير الالتزام التنظيمي، أي أن ( 38.1% ) من الالتزام التنظيمي يعود لأبعاد القيادة الخادمة .

### 3: تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-23): تحليل تباين خط الانحدار

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.457	1	4.457	34.480	.000 <sup>a</sup>
Résidu	7.238	56	.129		
Total	11.694	57			

a. Valeurs prédites : (constantes), الخادمة القيادة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.457 ومجموع مربعات البواقي هو 7.238 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.694؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 56؛

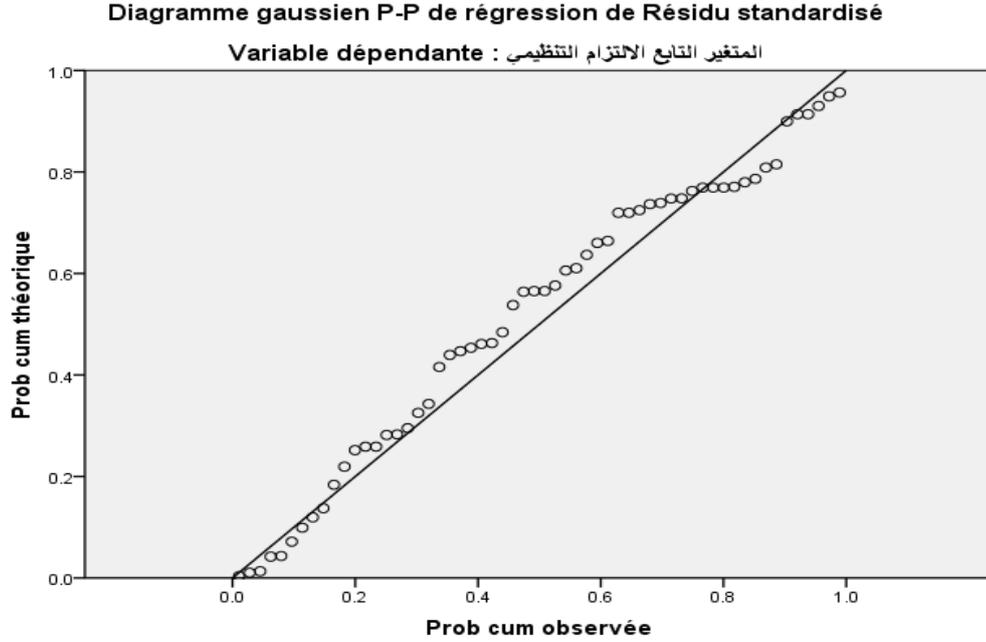
- معدل مربعات الانحدار هو 4.457 ومعدل مربعات البواقي 0.129؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 34.480؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط

الانحدار يلائم المعطيات. وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (02-01): التوزيع الطبيعي للنتائج



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

### 1- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"  
 جدول رقم (2-24): معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.289	.208		6.206	.000
المتغير المستقل القيادة الخادمة	.501	.085	.617	5.872	.000

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.289 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، وقبل التطرق لفرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل، ندرس قيمة Sig

بالنسبة للقيادة الخادمة والثابت وهي ( 0.000 ) وهي أقل من 0.05 وتحقق الفرضية  $H_1$  وبالتالي تصحح معادلة خط الانحدار هي:

$Y=0.501x+1.289$ ، المتغير المستقل، Y المتغير التابع، وبالتالي نستنتج أن القيادة الخادمة يؤثر على الالتزام التنظيمي بدرجة قوية.

2/ اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الخادمة، لتحسين الالتزام التنظيمي .

1 متغير الجنس:

جدول رقم ( 2-25): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الخادمة، لتحسين الالتزام التنظيمي .

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.042	.838	-	56	.299	-.12471-	.11885	-.36279-	.11336
	Hypothèse de variances inégales			-	55.997	.299	-.12471-	.11885	-.36279-	.11336

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي

(0.838) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس

والالتزام التنظيمي، ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على الالتزام التنظيمي.

2- متغير العمر:

جدول رقم ( 2-26): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الخادمة،

لتحسين الالتزام التنظيمي.

**ANOVA**

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter- groupes	.516	3	.172	.830	.483
Intra- groupes	11.179	54	.207		
Total	11.694	57			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" كانت قيمة Sig=0.483 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والالتزام التنظيمي، ومنه متغير العمر للمبحوثين لا يؤثر على، والالتزام التنظيمي أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

**2 متغير المستوى التعليمي**

جدول رقم ( 2-27): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الخادمة، لتحسين الالتزام التنظيمي.

**ANOVA**

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter- groupes	1.040	2	.520	2.685	.077
Intra- groupes	10.654	55	.194		
Total	11.694	57			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" كانت قيمة Sig=0.077 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير

المستوى التعليمي والالتزام التنظيمي، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على الالتزام التنظيمي، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

### 1 متغير الخبرة

جدول رقم ( 2-28): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الخادمة، لتحسين الالتزام التنظيمي.

#### ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter- groupes	1.040	2	.520	2.685	.077
Intra- groupes	10.654	55	.194		
Total	11.694	57			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" كانت قيمة  $Sig = 0.077$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والالتزام التنظيمي، ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على الالتزام التنظيمي، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

### 2 متغير الوظيفة

جدول رقم ( 2-29): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الخادمة، لتحسين الالتزام التنظيمي.

## ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter- groupes	.645	3	.215	1.050	.378
Intra- groupes	11.050	54	.205		
Total	11.694	57			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" كانت قيمة  $Sig = 0.378$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة والالتزام التنظيمي ، ومنه متغير الوظيفة للمبحوثين لا يؤثر على أداء العاملين، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين: سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وذلك من خلال بعدين فقط مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التصرف بأخلاق هي دالة إحصائية.

## جدول رقم (2-30): علاقة المتغيرات المستقلة المتبقية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ثالثًا: مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
2	خامسًا: التصرف بأخلاق	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة هما مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح والتصرف بأخلاق فقط.

الجدول رقم (2-31): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

### Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.366	.36064
2	.648 <sup>b</sup>	.420	.399	.35119

a. Valeurs prédites : (constantes), ثالثًا، والنجاح التطور على الرؤوسين مساعدة: ثالثًا،

b. Valeurs prédites : (constantes), ثالثًا، والنجاح التطور على الرؤوسين مساعدة: ثالثًا،

بأخلاق التصرف : خامسًا

c. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

### المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح و التصرف بأخلاق وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين ( مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح والتصرف بأخلاق ) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي ) نسبة ( 64,8%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن ( 42%) من الالتزام التنظيمي تعود إلى مستوى مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح و التصرف بأخلاق والنسبة المتبقية (58%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

## جدول رقم (2-32): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA<sup>c</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4.411	1	4.411	33.917	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	7.283	56	.130		
	Total	11.694	57			
2	Régression	4.911	2	2.456	19.910	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	6.783	55	.123		
	Total	11.694	57			

a. Valeurs prédites : (constantes), ثالثًا، والنجاح التطور على المرؤوسين مساعدة:

b. Valeurs prédites : (constantes), ثالثًا، وأخلاقيات التصرف: خامسًا، والنجاح التطور على المرؤوسين مساعدة:

c. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

## المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.911 ومجموع مربعات البواقي هو 6.783 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.694؛

. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 55؛

. معدل مربعات الانحدار هو 2.456 ومعدل مربعات البواقي 0.123؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 19.910؛

. مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها، وبالتالي خط

الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (2-33): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

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

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.526	.170		8.981	.000
ثالثًا: مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح	.405	.070	.614	5.824	.000
2 (Constante)	1.291	.202		6.378	.000
ثالثًا: مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح	.323	.079	.489	4.073	.000
خامسًا: التصرف بأخلاق	.169	.084	.242	2.013	.049

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لمساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح وميل خط الانحدار بالنسبة للتصرف بأخلاق وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:  $y = 1.291 + 0.323x_3 + 0.169x_5$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الفضائل المؤثرة على فعالية الالتزام التنظيمي هي مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح و التصرف بأخلاق.

**الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية**

**1-العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة**

من خلال الجدول رقم ( 02-21) الذي يوضح علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي يتضح بأن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدا، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين ككل من القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي حيث بلغت ( 61.7% ) وهي قيمة متوسطة، تؤكد على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 2- دراسة معاملات خط الانحدار

من الجدول رقم ( 2-24) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:  $X, Y=0.501x+1.289$  المتغير المستقل، Y المتغير التابع، حيث يمثل (X) القيادة الخادمة، و (Y) الالتزام التنظيمي، والتي تدل على أن هناك أثر قوي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: وحسب الجدول ( 2-31): يتضح لنا بقاء بعدين فقط هما: البعد الثالث ( مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح )، والبعد الخامس (التصرف بأخلاق)؛ ومن الجدول رقم ( 2-32) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

- بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين (بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح و التصرف بأخلاق) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) نسبة ( 64.8%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي قوي بينها، حيث أن (42%) من الالتزام التنظيمي تعود إلى مستوى مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، و التصرف بأخلاق والنسبة المتبقية (58%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التصرف بأخلاق فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (64.8%) مع المتغير التابع.

وحسب الجدول رقم (2-30) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة

ورقلة ورقلة"، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:

$y=1.291+0.323x_3+0.169x_5$  المتغير المستقل الأول (بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) هو  $x_3$ ، المتغير المستقل الثاني ( التصرف بأخلاق) هو  $x_5$ ، المتغير التابع، وجود تأثير لأبعاد القيادة الخادمة (بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والتصرف بأخلاق) على الالتزام التنظيمي.

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" حول دور القيادة الخادمة في

تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 58 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS، وبعدها قمنا بتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- ❖ يمتاز عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "ورقلة" بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي؛
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"؛
- ❖ يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي؛
- ❖ أهم بعدين في القيادة الخادمة والأكثر تأثير في تعزيز الالتزام التنظيمي هما: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والتصرف بأخلاق؛
- ❖ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة تعزي لاختلاف خصائصهم الشخصية.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم الدراسة هذه إلى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ، وبعض الدراسات السابقة التي تدرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة تطبيقية وقمنا بدراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة .

ويمكن القول أن القيادة الخادمة هي تلك التي يقصد بها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف كذلك على الالتزام التنظيمي وبالتالي يمكن القول إن الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكه حيث يسعى إلى إنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك ، وتطرقنا كذلك إلى أهمية الالتزام التنظيمي ، ومتطلبات الضرورية للالتزام التنظيمي ، وأهمية الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة .

### 1. اثبات فرضيات الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات

كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة مرتفعة؛

**الفرضية الثانية:** سلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة مرتفعة؛

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية

الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة ؛

**الفرضية الرابعة:** لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي

لدى عمال المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية

### 2- نتائج الدراسة

✓ يمتاز عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "ورقلة" بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي؛

✓ يوجد مستوى مرتفع للقيادة الخادمة لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "ورقلة"؛

✓ هناك أثر قوي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي؛

✓ أهم بعدين في القيادة الخادمة الأكثر تأثير على الالتزام التنظيمي لدى العاملين هما: المهارات المفاهيمية

والتصرف بأخلاق؛

- ✓ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية؛
- ✓ هناك علاقة معتبرة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حيث أن القيادة الخادمة تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تبني وتنمية العاملين لأبعاد القيادة الخادمة؛ تساعد القيادة الخادمة في زيادة التزام التنظيمي للعاملين وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق عمل أفضل .

### 3\_التوصيات

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقاً من النتائج وتتمثل فيما يلي:
- ✓ ضرورة تفعيل مقدرات أبعاد القيادة الخادمة.
- ✓ لدى العاملين وتحديدًا في مجال تشجيع العاملين بالتحلي بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وذلك بهدف تحسين أدائهم؛
- ✓ ضرورة الحفاظ على مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين، وذلك لأنه مهما بلغت درجة القيادة الخادمة فإنه يمكن السعي لزيادة تلك الدرجة؛
- ✓ تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالمؤسسة عن طريق الدورات التدريبية و الاجتماعات بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية لدى العاملين ؛
- ✓ ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة م ديرية الجهوية للاتصالات الجزائر بهوقلة لما له من أهمية على القيادة الخامة؛
- ✓ زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين من خلال تفعيل أنظمة حوافز و الترقية و تحفيزهم من اجل زيادة الانتماء و الولاء للمؤسسة ؛
- ✓ عقد دورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات العمال في مجال القيادة الخادمة؛
- ✓ تأكيد العاملين بضرورة المعرفة التامة والتطبيق الكامل لأبعاد القيادة الخادمة في أدائهم لمعاملاتهم من خلال تنمية مهاراتهم .

### آفاق الدراسة:

وفي ختام الدراسة وبناء على النتائج التي توصلنا إليها؛ نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال:

- ✓ دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المؤسسة؛
- ✓ أثر القيادة الخادمة في الحد من الفساد الإداري؛
- ✓ دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء الوظيفي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

1. أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العملية للنشر والتوزيع / دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2008.
2. ارسترونج، ميشيل ، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً ، ط 1، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
3. خالد بن صالح العبد السلام ، القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير) في ضوء النظريات والنماذج القيادية، الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض الرياض، 2009.
4. زيد منير عبوي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م.
5. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2008.
6. اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان :الأردن، 2003
7. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2006.
8. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ،دار المعترف للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان، 2014 م، 1435هـ.
10. مدحت محمد أبو النصر ، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة ، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 2- الرسائل والمذكرات:
11. سلامة محمد شراب، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر، غزة ،2018م
12. سمر محمود محمود شيخ السوق ، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة المنوفية، مصر، 2014.
13. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور ،الجامعة الإسلامية - غزة، 2012

## قائمة المراجع

14. محمد أحمد سعد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
15. محمد إسماعيل داود الحماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، قطاع غزة فلسطين، 1437هـ-2016م،
16. محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
17. محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2014.
18. مصطفىاوي محمد الصادق، أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، السنة الجامعية 2014/2015.
19. نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية، علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الاخلاقي لدى مديرات التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، مذكرة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2017.

### 3-المجلات:

21. خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة إتحاد الجامعات العربية . 1996، العدد(03).
22. عبد الله فريدون، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، جامعة السليمانية، مجلة البلد، 8، العدد1، ، 2018.
23. قداش سمية وآخرون، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة قاصدي مرياح - ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، مجلد6، العدد4، سنة2017.

### 4-الانترانت :

24. موقع اتصالات الجزائر، تعريف مجمع اتصالات الجزائر،  
<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

25. Drury, S. L. *Servant Leadership and Organizational Commitment*, *School of Leadership Studies*, REGENT UNIVERSITY. (2004).
26. Greenleaf, R. K. **Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, 1977.
27. Harwika, W. The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. (5), No. (12) (2013).
28. **Malaysian Perspectives**. *International Journal of Management and Sustainability*, Vol. (3), No, (2), (2014).

29. Ramli, A., Desa, N. **The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives.** *International Journal of Management and Sustainability*, Vol. (3), No. (2), (2014).
30. Rowden, R. W. **The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment,** the Leadership and Organization Development Journal, Vol. (21), No. (1), 2000.
31. Spears, L, C, **Reflection on Robert K' and servant-leadership,** Leadership & Organization Development Journal, Vol (17), No. (7), (1996).

الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة

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

استبانة

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة اتصالات الجزائر ور قلة : يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستبانة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة " و نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  تقني/تقني سامي  جامعي

الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 15 سنة  من 16 إلى 25 سنة  من 26 فأكثر

الوظيفة:  عون تنفيذي  عون تحكم  إطار  إطار سامي

المحور الثاني: القيادة الخادمة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>أولاً: المهارات المفاهيمية</b>				
01	يقوم مسؤولي المباشر بتبنيهي في حالة ما إذا كان العمل يسير بشكل خاطئ.			
02	يملك مسؤولي المباشر القدرة على التصرف بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة .			
03	لدى مسؤولي المباشر فهم تام لطبيعة عمل وأهداف المؤسسة .			
04	يستطيع رئيسي المباشر حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.			
05	يساعدنا مسؤولي المباشر في تأدية العمل بشكل صحيح.			
<b>ثانياً: التمكين</b>				
06	يعطيني مسؤولي المباشر تفويضاً باتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بمهامي الوظيفية.			
07	يشجعني مسؤولي المباشر على القيام باتخاذ العمل المهمة دون الرجوع إليه.			
08	يعطيني مسؤولي المباشر حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى ومن وجهة نظري.			
09	لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.			
<b>ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح</b>				
10	يعتبر مسؤولي المباشر متابعة تطور المسار المهني للموظفين من أولوياته.			
11	يهتم مسؤولي المباشر بالتأكد من أن الموظفين قد حققوا أهدافهم الوظيفية.			
12	يزودني مسؤولي المباشر بخبرات عمل تمكنني من اكتساب مهارات جديدة.			
13	يحرص مسؤولي المباشر على معرفة أهدافي المهنية.			
<b>رابعاً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً</b>				
14	يهتم مسؤولي المباشر بنجاح الموظفين .			
15	يضع مسؤولي المباشر مصلحة الموظفين فوق المصالح الشخصية.			
16	يقدم مسؤولي المباشر ما بوسعه لتيسير وتسهيل مهام الوظيفية			
<b>خامساً: التصرف بأخلاق</b>				
17	يعاملني مسؤولي المباشر معاملة جيدة .			
18	يتمتع مسؤولي المباشر بصفة الصدق.			
19	يلتزم مسؤولي المباشر بأخلاقيات المهنة.			
<b>سادساً: المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)</b>				
20	أستشير مسؤولي المباشر أحياناً إذا واجهتني مشاكل شخصية.			
21	يهتم مسؤولي المباشر بقضايا الموظفين الشخصية.			
22	يستطيع مسؤولي المباشر معرفة ما إذا كان الموظفين يشعرون بالضيق دون أن يسألهم.			

## الملاحق

### المحور الثالث : الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>أولاً: الالتزام الاستمراري</b>				
23	إن بقائي في المؤسسة نابع من رغبتني للعمل بها.			
24	سيكون من الصعب جداً علي ترك العمل في المؤسسة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.			
25	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلبيًا إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة .			
26	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.			
27	بقائي وتمسكي بالعمل في المؤسسة سيكسبني الكثير مستقبلاً.			
<b>ثانياً: الالتزام العاطفي</b>				
28	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية هذه في المؤسسة.			
29	أشعر بأن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية.			
30	أشعر بأن زملاء العمل في المؤسسة هم أفراد عائلتي.			
31	أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في المؤسسة .			
32	لدي شعور قوي بالانتماء للمؤسسة .			
33	أبادر بالدفاع عن المؤسسة وصون سمعتها.			
34	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل المؤسسة .			
35	اشعر بسعادة بالغة للعمل في المؤسسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها.			
<b>ثالثاً: الالتزام المعياري</b>				
36	حتى لو كان الأمر مفيداً لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة المؤسسة حالياً.			
37	تستحق المؤسسة إخلاصي وولائي لها.			
38	لن أترك عملي بالمؤسسة، كما أن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين بها.			
39	اعتبر نفسي مديناً للمؤسسة لما لها من فضل وأثر على حياتي.			
40	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه.			

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	جهة العمل
01	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
02	صالحى سميرة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
03	سلامي منيرة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
04	بن تفات عبد الحق	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
05	الحاج عرابة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
06	قريشي محمد الصغير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
07	بوخلوة باديس	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
08	طواهر عبد الجليل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة

## الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج تحليل استبانة نتائج تحليل استبيان دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام

التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

معام اتساق الفا كرونباخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.956	40

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

### الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	1.00	29	50.0	50.0	50.0
	2.00	29	50.0	50.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	1.00	9	15.5	15.5	15.5
	2.00	31	53.4	53.4	69.0
	3.00	16	27.6	27.6	96.6
	4.00	2	3.4	3.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	1.00	3	5.2	5.2	5.2
	2.00	15	25.9	25.9	31.0
	3.00	40	69.0	69.0	100.0

الملاحق

التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	1.00	3	5.2	5.2	5.2
	2.00	15	25.9	25.9	31.0
	3.00	40	69.0	69.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	1.00	9	15.5	15.5	15.5
	2.00	30	51.7	51.7	67.2
	3.00	16	27.6	27.6	94.8
	4.00	3	5.2	5.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	1.00	7	12.1	12.1	12.1
	2.00	8	13.8	13.8	25.9
	3.00	37	63.8	63.8	89.7
	4.00	6	10.3	10.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Statistiques descriptive				
	N	Moyenne	Ecart type	
Q1	58	2.7931	.58516	
Q2	58	2.4483	.75329	
Q3	58	2.6207	.58722	
Q4	58	2.4828	.75490	
Q5	58	2.5690	.75189	
Q6	58	2.4655	.77721	
Q7	58	2.4483	.82019	

الملاحق

Q8	58	2.4483	.75329
Q9	58	2.0345	.87791
Q10	58	2.3621	.80999
Q11	58	2.3103	.79927
Q12	58	2.4483	.79852
Q13	58	2.2586	.86977
Q14	58	2.4310	.77487
Q15	58	2.1207	.81816
Q16	58	2.5000	.80022
Q17	58	2.5517	.75329
Q18	58	2.5345	.68096
Q19	58	2.5000	.70711
Q20	58	2.2586	.86977
Q21	58	2.0517	.84651
Q22	58	1.9138	.84364
Q23	58	2.6034	.74785
Q24	58	2.5345	.70625
Q25	58	2.3966	.72402
Q26	58	2.4310	.75189
Q27	58	2.3966	.79339
Q28	58	2.3103	.79927
Q29	58	2.2586	.80699
Q30	58	2.5690	.70368
Q31	58	2.1897	.82626
Q32	58	2.4310	.77487
Q33	58	2.8793	.32861
Q34	58	2.8621	.39507
Q35	58	2.4310	.75189
Q36	58	2.3966	.79339
Q37	58	2.7586	.53999
Q38	58	2.5172	.73129
Q39	58	2.5172	.70689
Q40	58	2.1379	.84704
أولاً: المهارات المفاهيمية	58	<b>2.5828</b>	<b>.55729</b>
ثانياً: التمكين	58	<b>2.3491</b>	<b>.62643</b>
ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	58	<b>2.3448</b>	<b>.68638</b>
رابعاً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	58	<b>2.3506</b>	<b>.70205</b>
خامساً: التصرف بأخلاق	58	<b>2.5287</b>	<b>.64598</b>
سادساً : المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	58	<b>2.0747</b>	<b>.75457</b>
المتغير المستقل القيادة الخادمة	58	<b>2.3718</b>	<b>.55844</b>

## الملاحق

أولاً: الالتزام الاستمراري	58	2.4724	.57025
ثانياً: الالتزام العاطفي	58	2.4914	.46821
ثالثاً: الالتزام المعياري	58	2.4655	.48902
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	58	2.4764	.45295
N valide (listwise)	58		

### اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول

الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل القيادة الخادمة	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.617 <sup>a</sup>	.381	.370	.35951

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.457	1	4.457	34.480	.000 <sup>a</sup>
Résidu	7.238	56	.129		
Total	11.694	57			

## الملاحق

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.457	1	4.457	34.480	.000 <sup>a</sup>
Résidu	7.238	56	.129		
Total	11.694	57			

a. Valeurs prédites : (constantes), الخادمة القيادة المستقل المتغير

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.289	.208		6.206	.000
المتغير المستقل القيادة الخادمة	.501	.085	.617	5.872	.000

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7896	2.7910	2.4764	.27962	58
Résidu	-.96571-	.61536	.00000	.35634	58
Erreur	-2.456-	1.125	.000	1.000	58
Prévision					
Erreur Résidu	-2.686-	1.712	.000	.991	58

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

## Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

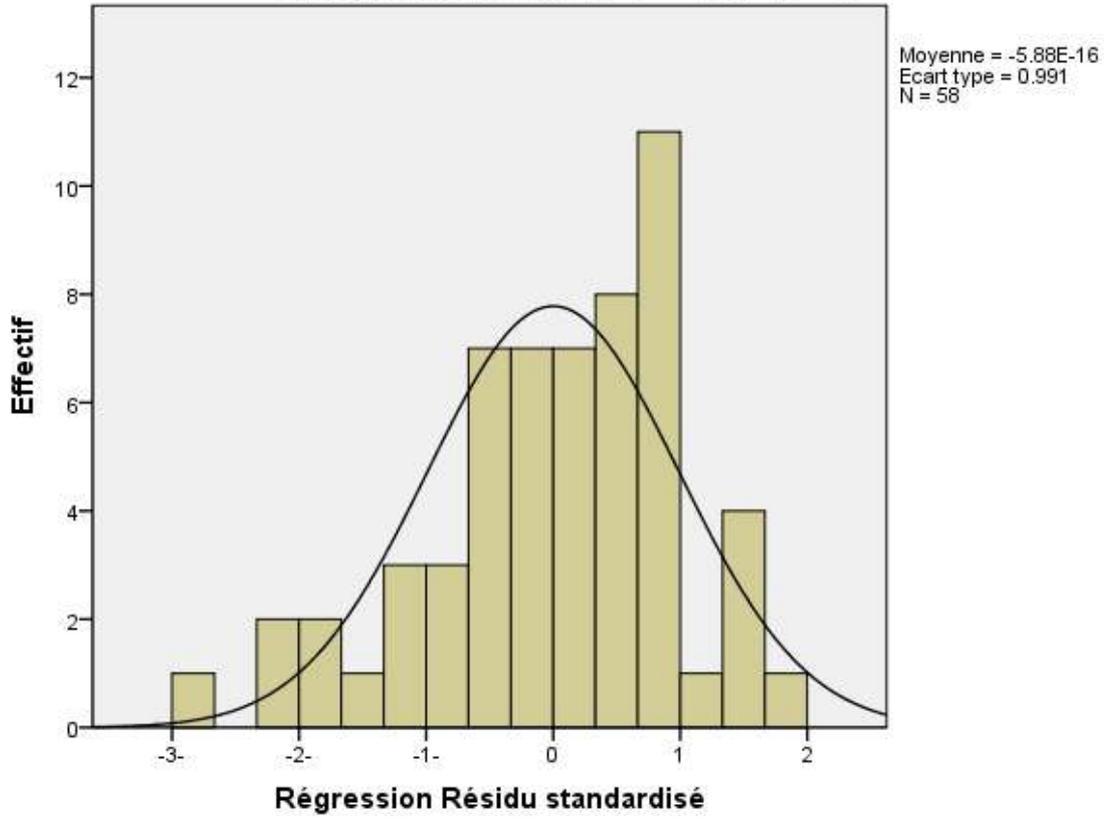
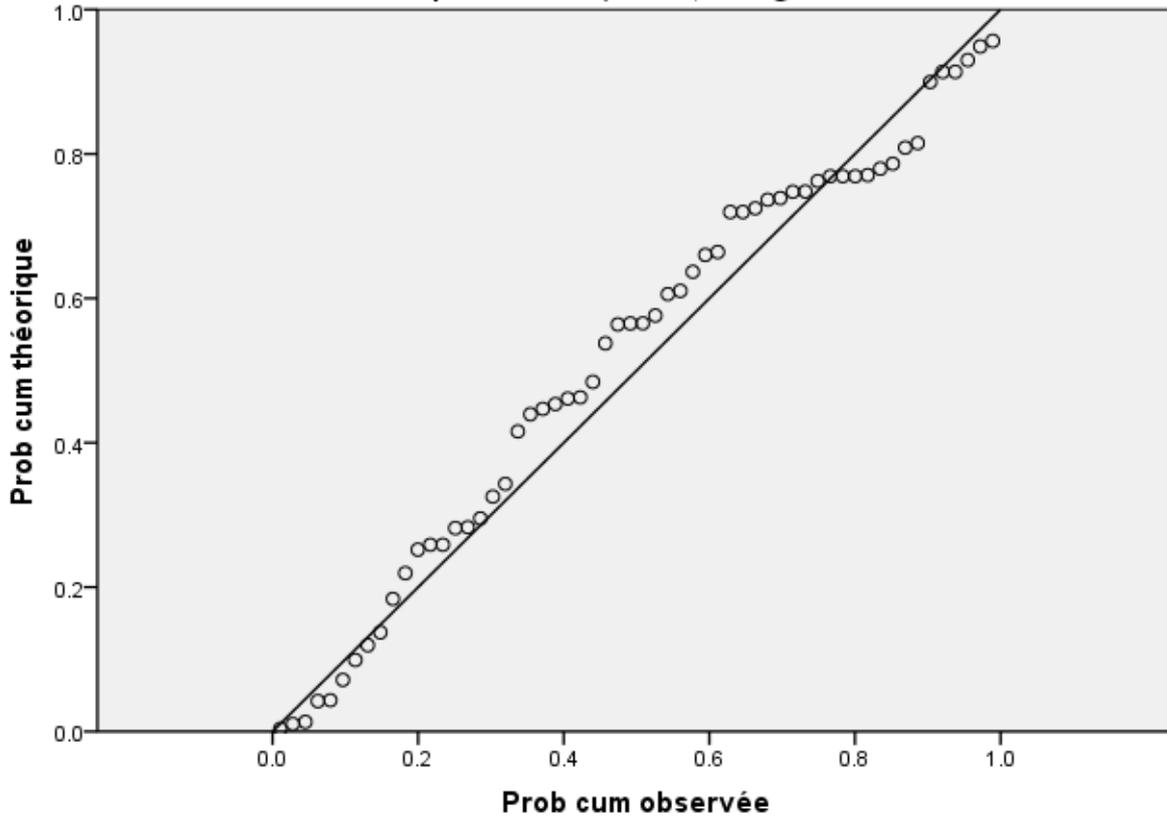


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

## الملاحق

2	خامسا: التصرف بأخلاق	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
---	----------------------	---

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

### Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.366	.36064
2	.648 <sup>b</sup>	.420	.399	.35119

a. Valeurs prédites : (constantes), ثنائياً، على المرؤوسين مساعدة: ثنائياً، والنجاح التطور

b. Valeurs prédites : (constantes), ثنائياً، على المرؤوسين مساعدة: ثنائياً، بأخلاق التصرف: خامسا، والنجاح التطور

c. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

### ANOVA<sup>c</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4.411	1	4.411	33.917	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	7.283	56	.130		
	Total	11.694	57			
2	Régression	4.911	2	2.456	19.910	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	6.783	55	.123		
	Total	11.694	57			

a. Valeurs prédites : (constantes), ثنائياً، على المرؤوسين مساعدة: ثنائياً، والنجاح التطور

b. Valeurs prédites : (constantes), ثنائياً، على المرؤوسين مساعدة: ثنائياً، بأخلاق التصرف: خامسا، والنجاح التطور

c. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

## الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.526	.170		8.981	.000
	ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	.405	.070	.614	5.824	.000
2	(Constante)	1.291	.202		6.378	.000
	ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	.323	.079	.489	4.073	.000
	خامساً: التصرف بأخلاق	.169	.084	.242	2.013	.049

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

### Variables exclues<sup>c</sup>

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	أولاً: المهارات المفاهيمية	.030 <sup>a</sup>	.205	.838	.028	.533
	ثانياً: التمكين	.128 <sup>a</sup>	.905	.370	.121	.556
	رابعا: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	.265 <sup>a</sup>	1.587	.118	.209	.388
	خامساً: التصرف بأخلاق	.242 <sup>a</sup>	2.013	.049	.262	.732
	سادساً: المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	.212 <sup>a</sup>	1.669	.101	.220	.668
2	أولاً: المهارات المفاهيمية	-.134 <sup>b</sup>	-.838	.406	-.113	.414
	ثانياً: التمكين	.020 <sup>b</sup>	.131	.896	.018	.466
	رابعا: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	.087 <sup>b</sup>	.401	.690	.055	.227
	سادساً: المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	.114 <sup>b</sup>	.780	.439	.106	.500

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), والنجاح التطور على المرؤوسين مساعدة: ثالثاً,

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), خامساً, والنجاح التطور على المرؤوسين مساعدة: ثالثاً, بأخلاق التصرف

c. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7834	2.7677	2.4764	.29353	58

## الملاحق

Résidu	-.91272-	.58261	.00000	.34497	58
Erreur	-2.361-	.992	.000	1.000	58
Prévision					
Erreur Résidu	-2.599-	1.659	.000	.982	58

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

## Diagrammes

### Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

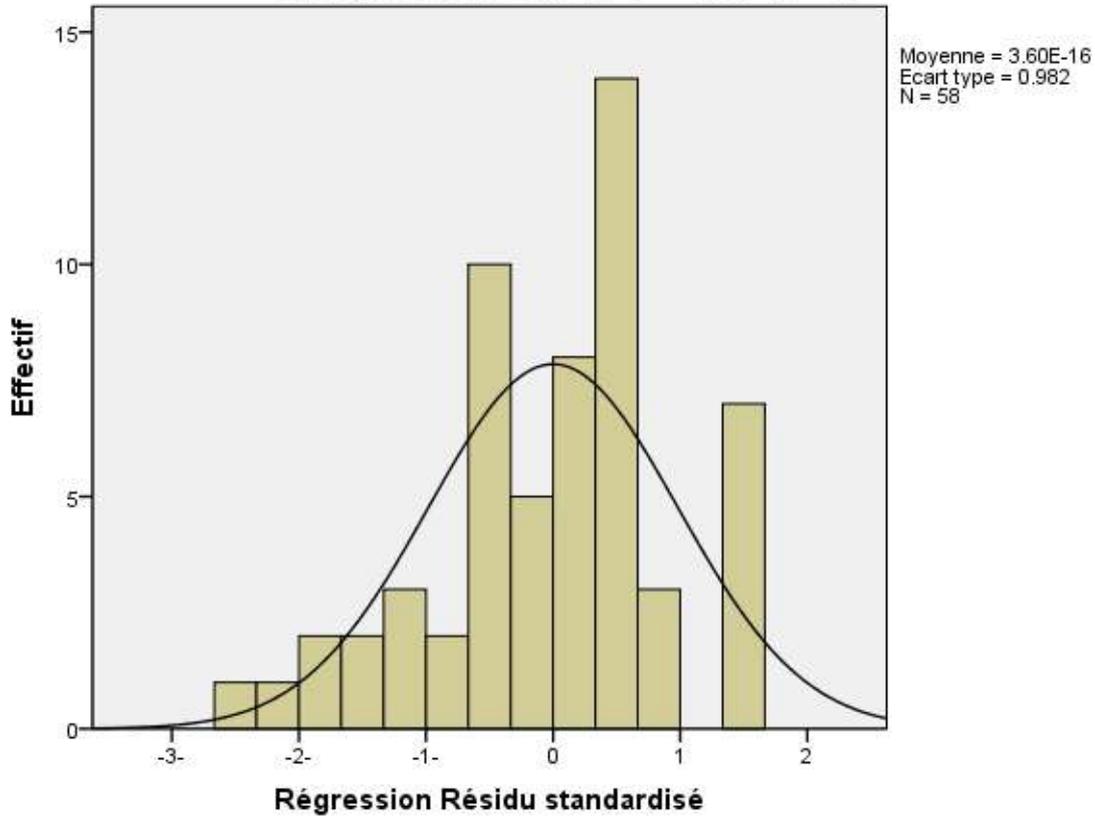
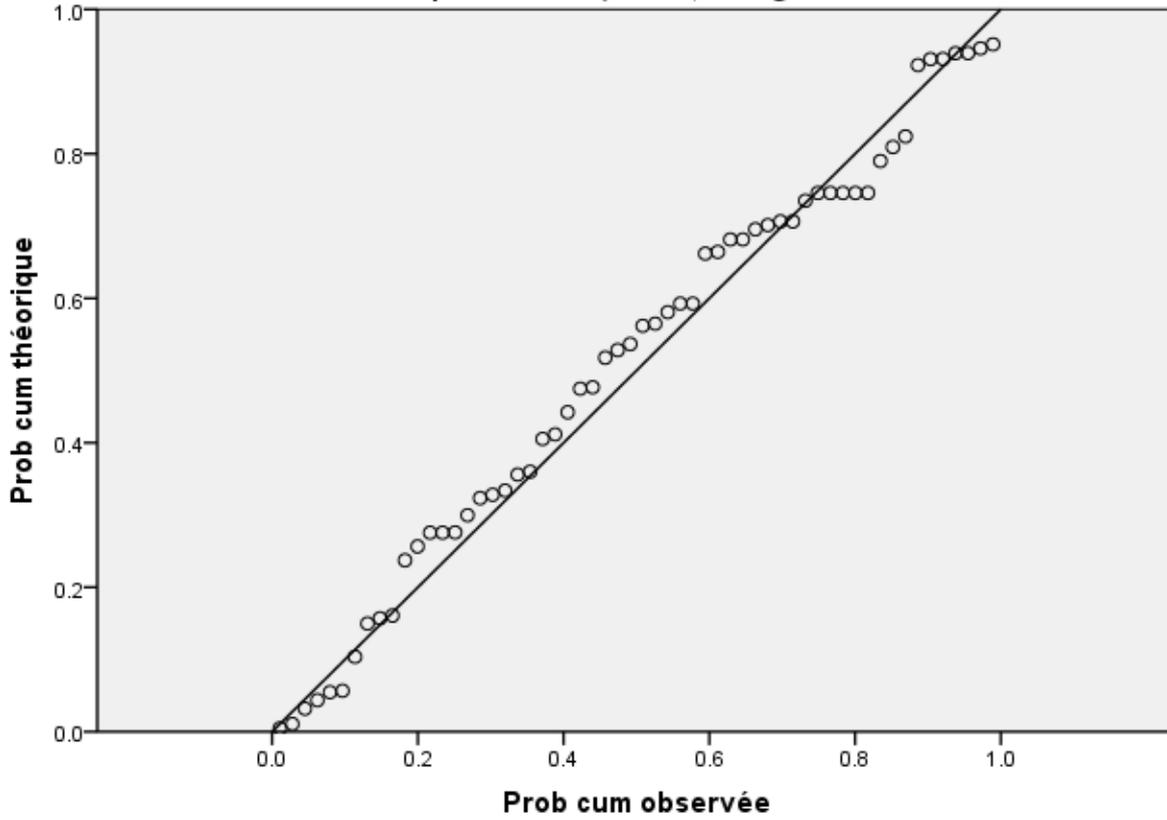


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

المتغير التابع الالتزام التنظيمي : Variable dépendante :



مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الالتزام التنظيمي
أولاً: المهارات المفاهيمية	Corrélacion de Pearson	.436**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	58
ثانياً: التمكين	Corrélacion de Pearson	.480**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	Corrélacion de Pearson	.614**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
رابعاً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	Corrélacion de Pearson	.583**
	Sig. (bilatérale)	.000

## الملاحق

	N	58
خامساً: التصرف بأخلاق	Corrélation de Pearson	.495**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
سادساً: المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	Corrélation de Pearson	.495**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
المتغير المستقل القيادة الخادمة	Corrélation de Pearson	.617**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الالتزام	1.00	29	2.4141	.45408	.08432
التنظيمي	2.00	29	2.5388	.45101	.08375

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.042	.838	-1.049	56	.299	-.12471-	.11885	-.36279-	.11336
	Hypothèse de variances inégales			-1.049	55.997	.299	-.12471-	.11885	-.36279-	.11336

## الملاحق

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمقراطية) على المتغير التابع؛

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

### ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	.516	3	.172	.830	.483
Intra-groupes	11.179	54	.207		
Total	11.694	57			

ثالثا علاقة المستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

### ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	1.040	2	.520	2.685	.077
Intra-groupes	10.654	55	.194		
Total	11.694	57			

رابعا علاقة الخبرة توجد فروق بين إجابات العمال

### ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	1.707	3	.569	3.077	.035
Intra-groupes	9.987	54	.185		
Total	11.694	57			

خامسا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.645	3	.215	1.050	.378
Intra-groupes	11.050	54	.205		
Total	11.694	57			

# الفهرس

IV	الإهداء 1
V	الإهداء 2
VI	شكر
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول</b> <b>الأدبيات النظرية والتطبيقية القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: الالتزام التنظيمي وأهميته
3	الفرع الأول : تعريف الالتزام التنظيمي
4	الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
5	المطلب الثاني :إبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي
5	الفرع الأول : أبعاد الالتزام التنظيمي
6	الفرع الثاني : محددات الالتزام التنظيمي
6	المطلب الثالث: مراحل وأثار الالتزام التنظيمي
6	الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
7	الفرع الثاني: أثار الالتزام التنظيمي
9	المبحث الثاني: أساسيات القيادة الخادمة
9	المطلب الأول: ماهية القيادة والقائد والمدير والفرق بينهما
9	الفرع الأول: تعريف القيادة
10	الفرع الثاني:القائدة والمدير و الفرق بينهما
12	المطلب الثاني:أساسيات القيادة الخادمة
12	الفرع الأول: تعريف القيادة الخادمة
14	الفرع الثاني: أهمية القيادة الخادمة
15	المطلب الثالث :أبعاد ومبادئ القيادة الخادمة
15	الفرع الأول: أبعاد القيادة الخادمة

16	الفرع الثاني : مبادئ القيادة الخادمة
17	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
17	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
21	الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية
23	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسة السابقة.
24	خلاصة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسة الميدانية لواقع القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات</b> <b>الجزائر "وحدة ورقلة"</b>	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
27	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	الفرع الثاني: طرق الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية
32	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
34	الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبانة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
35	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة
38	الفرع الثاني: عرض البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة
45	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
45	الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج
47	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
58	الفرع الثالث: مناقشة النتائج
60	خلاصة
62	خاتمة
65	المراجع
69	الملاحق

88	الفهرس
----	--------