



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الأعمال

بغنوان:

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي

"دراسة حالة - القطب الجامعي رقم (03) جامعة ورقلة " (للفترة من
فيفري الى افريل 2024)

إعداد الطالبة:

بوقرة فضيلة

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 2024/09/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.

الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مشرفا ومقررا.

الأستاذة/ بالأطرش مريم أستاذة محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مناقشا

الأستاذ/ طواهر عبد الجليل أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الأعمال

بغنوان:

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي

"دراسة حالة - القطب الجامعي رقم (03) جامعة ورقلة " (للفترة من
فيفري الى افريل 2024)

إعداد الطالبة:

بوقرة فضيلة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2024/09/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.

مشرفا ومقررا.

مناقشا

الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الأستاذة/ بالأطرش مريم أستاذة محاضرة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الأستاذ/ طواهر عبد الجليل أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية: 2024/2023

الاهداء

إلى الذي علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى أعظم وأعز رجل في الكون

" أبي الحبيب "

إلى ملاكي في الحياة ومن ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي

إلى معنى الحب والحنان

" امي الحبيبة "

إلى جسر المحبة والعطاء مصدر قوتي وضلعي الثابت

" إخوتي "

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي

" زوجي العزيز "

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق لصديقات العمر ورفيقات الدرب

" صديقاتي العزيزات "

إلى كل من كان له الفضل في تعليمي من بداية مسيرتي إلى النهاية

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتنزل برحمته البركات تتفجر بقدراته الأزمت خالق الأرض والسموات الذي أعانني بفضلله وكرمه على إنجاز هذا العمل وتمتمه.

أتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير والعرّفان:

إلى الأستاذة المشرفة " بالأطرش مریم" على التفضل بقبول الإشراف على هذه المذكرة والتي لم تبخل علي بجهدھا في الإرشاد والتوجيه لإتمام هذا العمل بصورته النهائية.

إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة هذا العمل ومناقشته وإبدائهم الملاحظات القيمة وتوجيهاتهم الطيبة.

والى كل من ساهم في تحقيق هذا النجاح من قريب أو بعيد

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك بدراسة حالة عينة من الموظفين على مستوى القطب الجامعي رقم (03) بكلياته الثلاث جامعة ورقلة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 71 موظف وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V25، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي من خلال كل من أثر على الالتزام العاطفي وأثر على الالتزام المعياري وأثر على الالتزام المستمر حسب إجابات عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: قيادة خادمة، التمكين، القائد، القيادة، التزام تنظيمي، قطب جامعي.

Abstract:

This study aimed to know the role of servant leadership in enhancing organizational commitment by studying the case of a sample of N employees at the level of University Pole No. (03) in its three faculties at the University of Ouargla, where the descriptive analytical approach was relied upon and the questionnaire was used as the tool for collecting data. The study was applied to a sample consisting of 71 employees, and the data was analyzed using the SPSS V25 program. The results of the study concluded that there is a statistically significant effect of servant leadership on organizational commitment through its effect on emotional commitment, its effect on normative commitment, and its effect on continuing commitment, according to the answers of the study sample.

Keywords: *Servant leadership, empowerment, leader, leadership, organizational commitment, university pole.*

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	إهداء.....
II	شكر والعرفان.....
III	ملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي	
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول:.....
20	المبحث الثاني:.....
26	المبحث الثالث:.....
30	خلاصة:.....
الفصل الثاني: دراسة حالة القطب الجامعي رقم 3 جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول:.....
42	المبحث الثاني:.....
59	خلاصة:.....
61	الخاتمة.....
64	قائمة المصادر والمراجع.....
66	الملاحق.....
79	الفهرس.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	الفرق بني القيادة الخادمة والقيادة التقليدية	1-1
29	مقارنة بني الدراسة الحالية والدراسات السابقة	2-1
37	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	1-2
38	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	2-2
39	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	3-2
40	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول " القيادة الخادمة"	4-2
41	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الالتزام التنظيمي"	5-2
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6-2
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	7-2
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	8-2
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	9-2
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	10-2
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول المهارات المفاهيمية	11-2
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التمكين	12-2
49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	13-2
50	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الاهتمام بالمرؤوسين	14-2
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التصرف بأخلاق	15-2
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس المعالجة الاجتماعية	16-2
53	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	17-2
54	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	18-2
55	نتائج اختبار الفرضية الثانية	19-2
56	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	20-2
57	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	21-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	متغيرات الدراسة	1-2
42	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
43	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	3-2
44	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	4-2
45	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	5-2
46	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	6-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
66	استمارة الاستبيان	01
69	قائمة الأساتذة المحكمين	02
69	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان	03
70	نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان	04
71	نتائج توزيع عينة الدراسة	05
73	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	06
74	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	07

مقدمة

تتم المؤسسات الاقتصادية بتحسين أداء مواردها البشرية كونها أحد عوامل تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلفمشاكلها، فهو يساهم في تحسين وزيادة إنتاجيتها من خلال موارد بشرية ذات كفاءة ومهارات عالية ما ينعكس بصفة إيجابية على تميز المؤسسة وتحسين مكانتها السوقية بتحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر القيادة الخادمة من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مواردها البشرية وكذلك قيادة الجيدة نحو تحقيق الأهداف المرجوة .

تعتبر القيادة الخادمة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي في تعزيز الالتزام التنظيمي لموظفيها من خلال تعزيز القناعات الأخلاقية التي يحملها العامل والمتمثلة في المهارات المفاهيمية والتمكين والاهتمام بالمرؤوسين لزيادة التطور والنجاح، والتصرف بأخلاق والمعالجة الأخلاقية، حيث أن الالتزام بهذه المبادئ ينعكس بالإيجاب على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف بشكل أفضل لكل من المؤسسة والأفراد.

1/ الإشكالية الرئيسية:

وتتمثل إشكالية الدراسة في:

ما مدى تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة ورقلة بالقطب الثالث؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة بالقطب الثالث ؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المعياري لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المستمر لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3؟

2/ فرضيات الدراسة :

بغية الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** يتمتع موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3 بمستويات مقبولة من الالتزام التنظيمي؛
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3؛
- الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المعياري لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3؛
- الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المستمر لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3؛

3/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حسب التسلسل الآتي:

- ✓ التعرف على أنماط القيادة الخادمة بالمؤسسة؛
- ✓ التعرف على متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة؛
- ✓ التعرف على مدى مساهمة القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي؛
- ✓ محاولة التعرف على واقع القيادة الخادمة بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة؛
- ✓ معرفة ماهي الجوانب الأكثر تأثيراً على القيادة الخادمة بالمؤسسات محل الدراسة؛

4/ أهمية الدراسة:

تتمثل تساهم دراستنا في:

- ✓ محاولة تسليط الضوء على مفهومين حديثين في أدبيات الفكر الإداري وهما القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي؛
- ✓ تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة في حد ذاتها، حيث يعتبر موضوع الدراسة من مواضيع التي هي محل البحث دائم من طرف الباحثين والمتخصصين نظراً لأهميته في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تتبلور أهمية الدراسة العملية من خلال توضيح دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي؛

5/ مبررات وأسباب اختيار الموضوع:

تتلخص مبررات وأسباب اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ ميولاتنا شخصية في اكتساب المعرفة ومعالجة مثل هذه المواضيع؛
- ✓ مجالنا العمل كوننا موظفين في نفس القطاع محل الدراسة؛
- ✓ ميولاتنا العلمية لمواضيع الموارد البشرية؛
- ✓ اعتقادنا بأن القيادة الجيدة تساهم في التوجيه إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

6/ حدود الدراسة:

يهدف التحكم بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كالاتي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلفة الجوانب بعنوان: دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطب الجامعي رقم 3 جامعة ورقلة
- ✓ **الحدود المكانية:** تمت دراسة حالة على القطب رقم 3 بجامعة ورقلة
- ✓ **الحدود الزمنية:** امتدت من شهر فيفري 2024 إلى غاية أفريل 2024.
- ✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مجموعة من الموظفين على مستوى القطب الثالث بجامعة ورقلة قدر حجم عينة الدراسة بـ 71 موظف موزعين على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة.

7/ منهج الدراسة:

من أجل إثراء الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي لوضع إطار نظري للموضوع من خلال الأطروحات والكتب والمقالات العلمية، أما الجزء التطبيقي فتم بإجراء دراسة ميدانية على مستوى ثلاث أقطاب جامعية حيث استخدمنا فيه الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستعينين في ذلك بأدوات الإحصاء الوصفي والبرامج الإحصائية منها: SPSS v.25.

8/ صعوبات الدراسة:

- خلال إعدادنا للمذكرة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:
- ✓ التزاماتنا العملية والأسرية وعدم القدرة على تحقيق التوافق بين الجانب الأسري والجانب الدراسي؛
- ✓ وضعنا الصحي الذي تدهور في الفترة الأخيرة من إيداع المذكرة والذي أثر على استكمال العمل في الوقت المحدد

9/ هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فضلا عن المقدمة العامة والخاتمة، وقد كان التقسيم كالآتي:

- ✓ **الفصل الأول** بعنوان: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حيث تناول هذا الفصل الدراسة النظرية وقسم إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية القيادة الخادمة وفي المبحث الثاني كان الحديث حول ماهية الالتزام التنظيمي وأخيرا في المبحث الثالث كان الموضوع يتمحور حول الأدبيات النظرية
- ✓ **الفصل الثاني:** بعنوان: دراسة تطبيقية لدور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي في الأقطاب الجامعية حيث تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وقسم إلى مبحثين تطرق المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني خصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وقسم هذا الأخير إلى مطلبين تطرقنا في الأول إلى خصائص عينة الدراسة والثاني تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة
الخادمة والالتزام التنظيمي

تمهيد:

في عالم الإدارة الحديثة، تبرز أهمية القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي كعناصر حيوية لتحقيق النجاح المؤسسي. تعتبر القيادة الخادمة نمطاً قيادياً يركز على خدمة الآخرين وتعزيز رفاهيتهم، حيث يضع القائد احتياجات موظفيه ومجتمعه في المقام الأول، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. من ناحية أخرى، يعكس الالتزام التنظيمي مدى تعلق الموظفين بمنظمتهم ورغبتهم في المساهمة في تحقيق أهدافها. تتجلى أهمية هذين المفهومين في الأدبيات النظرية والتطبيقية من خلال الأبحاث والدراسات التي توضح كيف يمكن للتفاعل بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي. هذه العلاقة الديناميكية تسلط الضوء على ضرورة تبني استراتيجيات قيادية تركز على خدمة الموظفين وتعزيز انتمائهم، لضمان تحقيق نتائج مستدامة وفعالة على المدى الطويل.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية القيادة الخادمة
- ✓ المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
- ✓ المبحث الثالث الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: ماهية القيادة الخادمة

سنتناول في هذا المبحث إعطاء نظرة حول أساسيات القيادة الخادمة من خلال ثلاث مطالب رئيسية تتضمن مفهوم القيادة الخادمة وسلوكياتها وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الخادمة

في العصر الحديث، حيث تتزايد التعقيدات التنظيمية وتنوع احتياجات الموظفين، ظهرت مفاهيم جديدة في مجال القيادة تهدف إلى تعزيز الأداء وتحقيق الرفاهية العامة داخل المنظمات. من بين هذه المفاهيم، يبرز مفهوم "القيادة الخادمة" الذي يعتمد على تقديم الخدمات للموظفين والعمل على تلبية احتياجاتهم كأولوية أساسية.¹

الفرع الأول: تعريف القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة نظرية 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: المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة أما القادة يفعلون الأشياء الصحيحة".²

وقد عرف (جرينليف) القيادة الخادمة بأنها "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد"، حيث عرفها عبد السلام بأنها: نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يرمي مصالحهم، ويهتم بالأمور 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.

¹ هديل بسام شاهر السكر، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2019، ص22

² نفس المرجع السابق

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 " .

القيادة الخادمة تسعى إلى خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير والعمل بحماس وجدية لتحقيق أهداف مشتركة. كما تسخر القيادة الخادمة كل إمكانياتها وقدراتها لخدمة الأطراف ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة. يتجسد دور القائد الخادم في رغبته الصادقة في خدمة المنظمة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم لإشباع رغباتهم. فهو لا يقدم الأفكار ويحير المرؤوسين على قبولها وتنفيذها، بل يقتنع أن المرؤوسين قد يكون لديهم أفكار أفضل من أفكاره¹.

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 بأمورها، 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 بفرسه 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.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القيادة الخادمة والقيادة التقليدية

وجه المقارنة	القيادة التقليدية	القيادة الخادمة
الوعي بالموارد	أعضاء المنظمة هم أحد مواردها ووسيلة لتحقيق الأهداف حسب تعليمات القائد	أعضاء المنظمة هم المورد الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، يساعدهم القائد على النمو وتعزيز قدراتهم.
توجه المنظمة	موجهه نحو المهام بدلاً من الأفراد.	موجهه نحو الأفراد.
الإنتاج في المنظمة	الوقت، والنفقات، والإنتاج هي بيانات مرئية ويتم تقييمها كمياً.	يتم تقييم مخرجات العمليات ودرجة ممارسة السلوكيات الطوعية لأفراد المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص16.

الثقة والتمكين بين أعضاء المنظمة	خبرة القائد ومعرفته متفوقة على خبرة أعضاء المنظمة. كما يتم إهمال انتقادات أعضاء المنظمة أو الرأي المعاكس.	يثق القائد في قدرة أعضاء المنظمة ويحترم قراراتهم في أداء المهام، ويوفر القائد الموارد اللازمة التي تمكن أعضاء المنظمة من تعزيز أعمالهم بالإضافة إلى تفويض سلطاتهم.
طريقة التواصل	من الأعلى إلى الأسفل.	التواصل ثنائي الاتجاه، نشط ويتم تبادل جميع المعلومات الصغيرة والكبيرة.

المصدر: هديل بسام شاهر السكر، مرجع سبق ذكره ، ص26.

الفرع الثاني: خصائص القيادة الخادمة

كما هو معلوم، لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد لماهية القيادة الخادمة بل تم النظر إليها من زوايا متعددة تعكس اهتمامات الباحثين في هذا المجال. ووفقاً لروبرت جرينليف (1970)، فإن القيادة الخادمة تبدأ بالشعور الطبيعي الذي يدفع المرء إلى الرغبة في خدمة الآخرين، فالخدمة تأتي أولاً ومن ثم يأتي الاختيار الواعي للمرء ليطمح للقيادة. وفي دراسة أجراها سيندجايا (2003)، أكد أنه تم تحديد قائمة بأكثر من 100 خاصية للقيادة الخادمة في الأدب السابق. خصائص القيادة الخادمة التي تناولها الباحثون متنوعة ومختلفة، ويعود هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التي أجرى فيها الباحثون دراساتهم والمجال الذي تم تطبيق الدراسة فيه.

وفي هذا الجزء، تسلط الباحثة الضوء على خصائص القيادة الخادمة بشكل يجمل الخصائص التي ركزت عليها الدراسات المعاصرة وأولتها أهمية خاصة، منها دراسة بونتون وفوتش (2015) التي قامت بتعريف القيادة الخادمة بشكل أفضل من خلال تحديد قائمة بالخصائص التي تعتبر أساسية في القيادة الخادمة. وقد حددت هذه الدراسة اثني عشر خاصية نوجزها على النحو الآتي¹:

أولاً: قيمة الناس

¹ ليلي حسن فاضل. أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2021م.

تعني وضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحة المنظمة. فالقائد الخادم يُعطي المرؤوسين حق قدرهم، ليس فقط لما يقدمونه للمنظمة بل لأنهم بشر يستحقون الاحترام والتقدير، فهو بذلك ملزم تجاه الأفراد بشكل عام والمرؤوسين بشكل خاص.

ثانياً: التواضع

ينشأ التواضع من الاعتراف الصحيح للفرد بنقاط قوته وضعفه. فالقائد الخادم يعترف بإمكانية الاستفادة من خبرات الآخرين، بل ويسعى للاستفادة من مساهماتهم. يشمل التواضع أيضاً اعتراف القائد بإنجازات المرؤوسين وعدم نسبها لنفسه والاعتراف بأن الإنجازات تتحقق من خلال الجميع وليس وحده.

ثالثاً: الإصغاء

القادة الخادمون يتواصلون من خلال الاستماع أولاً، فهم يدركون أن الإصغاء هو أحد المهارات التي يتم تعلمها والتي تتضمن الاستماع والتجاوب مع ما يقوله الآخرون. عن طريق الاستماع، يتعرف القادة على وجهات نظر مرؤوسيهـم.

رابعاً: الثقة

تشير إلى إيمان القائد بالقدرات غير المرئية للمرؤوسين واعتقاده بأنهم قادرون على تحقيق النجاح. القادة الخادمون مصدر للثقة لأنهم أصيـلون ويمكن الاعتماد عليهم.

خامساً: الرعاية

تشير إلى اللطف في التعامل مع الآخرين والاهتمام بهم. فالقادة الخادمون موجودون لخدمة الآخرين وليس ليقوم الآخرون بخدمتهم، ويهتم القادة الخادمون بالمرؤوسين أكثر من اهتمامهم بالمنظمة.

سادساً: النزاهة

تعني تطوير القائد لمجموعة من القيم المشتركة مع الأشخاص الذين يخدمهم، وعدم التخلي عنها والبقاء وفياً لها، مما يوفر الوضوح ويقود إلى الالتزام. يجب على القادة التأكد من أن سلوكياتهم تتماشى مع قيمهم ومع القيم التنظيمية المشتركة التي طوروها مع الآخرين.

سابعاً: الخدمة

تشير إلى أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وأن خدمة المرؤوسين هي أولى اهتماماته. الالتزام بخدمة المرؤوسين هو مطلب أساسي لقيادة أفضل.

ثامنا: التمكين

يتضمن التمكين في القيادة الخادمة الاستماع الفعال، ومنح الآخرين الشعور بالأهمية، والتركيز على العمل الجماعي، وتعظيم الحب والمساواة، ومنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية، والسماح لهم بالتجربة والإبداع دون خوف.

تاسعا: خدمة احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الخاصة:

يساهم القائد الخادم في تلبية احتياجات الآخرين قبل احتياجاته الشخصية، ويضع اهتمامات الآخرين قبل اهتماماته.

عاشرا: التعاون

القيادة عملية تعاونية تتطلب تعاون القادة مع المرؤوسين. القادة الخادمون لا يعملون وحدهم بل يعملون في مساعي تعاونية تخدم احتياجات مرؤوسيهم بشكل رئيس.

الحادي عشر: الحب غير المشروط

وهو نقطة جوهرية للقيادة الخادمة، فهي المحفز الرئيسي للتعامل مع الآخرين. تشمل هذه الفئة القبول، والاعتراف، وتقدير الآخرين، والمساواة، والثقة. القائد الخادم يظهر هذا الحب بطرق عدة منها: الاهتمام بالمرؤوسين أكثر من الاهتمام بالمنظمة، وعدم التظاهر، وتقدير الآخرين والتعاطف معهم والاستماع لهم.

الثاني عشر: التعلم

يشمل تعلم القادة من الأشخاص في المستويات الأدنى منهم في المنظمة. القادة الخادمون يدركون أنهم لا يعرفون كل شيء، لذا فهم على استعداد للتعلم من جميع الاتجاهات في المنظمة. التعلم هو المهارة الرئيسية التي تؤدي إلى النمو المهني للأفراد وتحسين علاقاتهم على مستوى المنظمة والمجتمع ككل.

الفرع الثالث: أهمية القيادة الخادمة¹

أولا: للمرؤوسين

¹هديل بسام شاهر السكر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- ✓ تحسين الأداء الوظيفي: القيادة الخادمة تساهم في رفع مستوى أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتشجيعية .
- ✓ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: تشجع الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة، مثل التعاون والمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية .
- ✓ تحسين مشاركة الموظفين: تزيد من اندماج الموظفين في العمل وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من المنظمة .
- ✓ تشجيع الإبداع والابتكار: القيادة الخادمة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة .
- ✓ تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي: تزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الولاء .
- ✓ زيادة كفاءة فرق العمل: تساعد في تحسين أداء الفرق من خلال تعزيز التعاون والثقة بين الأعضاء .
- ✓ الشعور بتحقيق الذات: تساهم في تحقيق الرضا الشخصي والمهني للموظفين مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم .
- ✓ مساعدة المرؤوسين على بلوغ قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية: من خلال تقديم الدعم اللازم لتحقيق أقصى إمكاناتهم .

ثانيا: للقائد

- ✓ تعظيم الإنجازات القيادية: القيادة الخادمة تساعد القادة على تحقيق إنجازات كبيرة، مثل:
- ✓ تخفيض معدل دوران العمل
- ✓ النمو التنظيمي
- ✓ تعظيم الأرباح
- ✓ اكتساب القوة الشرعية من خلال بناء علاقة ثقة مع المرؤوسين .

ثالثا: للمنظمة

- ✓ تحسين الأداء التنظيمي: القيادة الخادمة تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال:
- ✓ الأداء المالي
- ✓ أداء المتعاملين
- ✓ أداء العمليات الداخلية
- ✓ أداء التعلم والابتكار .

القيادة الخادمة تعتبر أسلوبًا فعالاً في تعزيز مشاركة الموظفين، وزيادة الإبداع، وتحقيق رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. تساهم القيادة الخادمة في بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والتقدير، وتعزز الالتزام التنظيمي والولاء، مما يدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.

المطلب الثاني : سلوكيات القيادة الخادمة

القيادة الخادمة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي مجموعة من السلوكيات التي يجب تطويرها من قبل القادة الذين يختارون تبني هذا النمط القيادي. ليكون القائد فعالاً، عليه أن يتقن مجموعة من السلوكيات، تُعتبر هذه السلوكيات مؤشراً لنتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة عبر الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة.

بالرغم من الخصائص السابقة المذكورة عن القيادة الخادمة تم ابراز هذه السمات والخصائص بطريقة مغايرة نسبياً، حيث تم تقديم سبعة سلوكيات للقيادة الخادمة تتلخص في: التصور، التمكين، المعالجة العاطفية، وضع الرؤوسين أولاً، مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، وخلق قيمة للمجتمع. كانت هذه السلوكيات من أهم الروافد التي ساهمت في صياغة نموذج هذه الدراسة، وذلك لأهميتها وتميزها عما ذكر من خصائص القيادة الخادمة في دراسات أخرى. فيما يلي توضيح لهذه السلوكيات السبعة والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة كأبعاد أساسية للقيادة الخادمة.

من الجدير ذكره هنا أن هذه السلوكيات تشكل نموذج هذه الدراسة، وسيتم اختبارها لأول مرة في سياق وبيئة مختلفة عن الدراسات السابقة.

الفرع الأول: التصور¹

التصور يُعرف بأنه القدرة على الإحساس بالجهول والتنبؤ بالمستقبل، وهذا الفهم البسيط يمنح القائد في كثير من الأحيان القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة. يوصف القائد الخادم بأنه القائد القادر على التوصل لحلول للمشاكل التي لم تحدث بعد، مما يعني أن لديه القدرة على الاستشراف بالمستقبل.

التصور يُعرف أيضاً بأنه التفكير الذي يتجاوز اليوم الحالي ويمتد إلى التفكير في المستقبل المحتمل. يشير هذا المصطلح إلى الفهم الشامل للقائد لأهداف المنظمة وتعقيدها ومهمتها، مما يمنحه القدرة على التفكير في المشاكل المعقدة، ومعرفة ما إذا كان هناك شيء ما يسير بشكل خاطئ، بالإضافة إلى القدرة على معالجة المشاكل بطريقة خلاقة تتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة.

¹ هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 30.

التصور يُعرف أيضًا بأنه: حيازة القائد للمعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين، خصوصًا التابعين.

في دراسات أخرى، تم التعبير عن هذا المفهوم بمصطلحات عدة منها الرؤية أو البصيرة وتم استخدام المصطلحين لوصف الرؤية. يمكن الجمع بين هذه المفاهيم الثلاثة تحت مفهوم "تطوير الرؤية".

يرتبط مفهوم التصور بمفهوم الرؤية، وهو قدرة القائد على خلق مفهوم مستقبلي يعكس رؤية المنظمة ومهمتها. وفقًا للمفهوم، يتضمن التصور قدرة القائد على إنشاء رؤية واضحة للمنظمة تتجاوز العمليات اليومية والقدرة على حل المشاكل. الخطوة الأولى في رحلة نجاح القائد الخادم تتضمن تحديد رؤية مستقبلية من شأنها توحيد وتحفيز وجذب ومشاركة وتوجيه المرؤوسين نحو غد أفضل.

من هنا، يمكن القول إن القدرة على رؤية المنظمة ومشكلاتها من منظور مفاهيمي تعني أن القائد الخادم يجب أن يفكر بشكل استراتيجي بعيد المدى، بالإضافة إلى اهتمامه بالأمر اليومي. هذا يتناقض مع القائد التقليدي الذي يقتصر تفكيره على تحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة المدى. وعليه، يشترط في القائد الخادم أن يسعى للوصول إلى توازن دقيق بين التفكير المفاهيمي الاستراتيجي بعيد المدى والتفكير بالعمليات اليومية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يكون قادرًا ليس فقط على تحديد هذه الرؤية المستقبلية، بل أيضًا على مشاركتها مع الموظفين بطريقة تمكنهم من فهمها وتحفزهم للوصول إليها، مما يلهمهم على التصرف بطريقة إبداعية.

الفرع الثاني: المعالجة العاطفية¹

تعتبر المعالجة العاطفية عن درجة اهتمام القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين ورفاههم. تتجلى هذه السمة في القائد الخادم من خلال التعاطف ومهارات الاستماع الفعال، مما يسهل ممارسة سلوك المعالجة العاطفية. ترتبط هذه السمة بقدرة القائد على الاستماع للمرؤوسين والتعاطف مع مشاكلهم.

المعالجة العاطفية هي إحدى نقاط القوة في القيادة الخادمة، حيث تبدأ بقدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه للتعرف على احتياجاتهم وفهمها. القائد الذي يمتلك درجة عالية من المعالجة العاطفية هو القائد الذي يلجأ إليه الموظفون عند مواجهة المشاكل، لأنه نجح في خلق بيئة تنظيمية آمنة تتيح لهم التعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية.

¹ هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 31.

تبرز أهمية هذا السلوك من خلال اعتراف العلماء بالحاجة إلى قادة قادرين على مساعدة المرؤوسين في استعادة الأمل وتجاوز الأحلام المنقضية والعلاقات المقطوعة. تُعتبر المعالجة العاطفية عملية تحول الأشخاص الذين يعانون من المشاكل ويشعرون بالإحباط إلى أشخاص يشعرون بالأمل.

من الضروري أن يسعى القائد الخادم بسرعة للتعرف على الأشخاص الذين يعانون من المشاكل ومساعدتهم في التغلب عليها. في كثير من الأحيان، قد يؤثر الموظف الذي يعاني من مشكلة معينة على زملائه، مما يؤثر بدوره على تحقيق أهداف المنظمة.

كما تسهم المعالجة العاطفية في خلق بيئة داخل المنظمة مبنية على احترام الموظفين ومراعاتهم لبعضهم البعض. لا توجد طريقة أفضل لإقامة علاقات طويلة المدى مع الموظفين من مساعدتهم على التغلب على العقبات التي تواجههم، مما يساعدهم على أن يصبحوا موظفين منتجين في المنظمة.

الفرع الثالث: وضع المرؤوسين¹

يمكن تقسيم القيادة إلى قسمين من حيث محور تركيزها: قيادة تتمحور حول القائد وقيادة تتمحور حول المرؤوسين. تتبع القيادة التي تتمحور حول القائد الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يعتمد فيه القادة على السلطة، بينما تحقق القيادة التي تتمحور حول المرؤوسين النجاح التنظيمي من خلال تحقيق نمو وتطور المرؤوسين. يتم ممارسة هذا الأسلوب القيادي في المنظمات التي تعامل الموظفين باعتبارهم الأصول التنظيمية الأكثر قيمة.

يتميز الأسلوب القيادي الذي يتمحور حول المرؤوسين باعتماده على هيكل تنظيمي لامركزي بدلاً من الهيكل التنظيمي الهرمي. في هذا الأسلوب القيادي، يشارك المرؤوسون بفاعلية في عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتعتبر القيادة الخادمة مثلاً على هذا الأسلوب القيادي.

كمقارنة أخرى لأساليب القيادة، يمكن النظر إلى القيادة الموجهة نحو المهام والقيادة الموجهة نحو الأفراد. يركز "القادة الموجهون نحو المهام" على إيجاد حلول مبتكرة لتحقيق الأهداف المحددة ويهتمون أقل بالموظفين. بينما تركز القيادة الموجهة نحو الأفراد على العلاقات بين الموظفين وتحفيزهم ليشعروا بقيمة العمل الذي يقومون به، مما يدفعهم للعمل بجهد أكبر لأنهم يشعرون بأنهم جزء من نجاح المنظمة. وهنا تعد القيادة الخادمة مثلاً على القيادة الموجهة نحو الأفراد.

سلوك وضع المرؤوسين أولاً يعد السمة المميزة للقيادة الخادمة. يعني هذا السلوك استخدام الكلمات والإجراءات التي تثبت للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية بالنسبة للقائد، بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد نفسه. هذا

¹ هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 33.

يعني أن القائد يعطي الأولوية لمساعدة المرؤوسين في أداء مهامهم على أداء مهامه الخاصة. يحدد القادة الخادمون أولوياتهم كالتالي: المرؤوسين، ثم المنظمات، ومن ثم احتياجاتهم الخاصة.

أكثر ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية هو تركيزها الواضح على احتياجات المرؤوسين. القائد الخادم يمتلك التزامًا قويًا بمعاملة كل فرد داخل المنظمة باحترام وإيمان بأن كل فرد في المنظمة يستحق المحبة. يوفر هذا التركيز مناخًا تنظيميًا إيجابيًا وداعمًا يؤدي إلى علاقات قوية وآمنة داخل المنظمة، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي.

الفرع الرابع: مساعدة المرؤوسين على النجاح¹

تُعد القيادة التي تساعد المرؤوسين على النمو والنجاح أسلوبًا يركز على تطوير القدرات الفردية لأعضاء الفريق. يحرص القادة الفاعلون على جعل التطور المهني للمرؤوسين أولوية من خلال التوجيه والدعم اللازم، بما يمكنهم من تحقيق الذات وبلوغ أقصى إمكاناتهم البشرية.

يتشابه هذا النوع من القيادة مع القيادة التحويلية في التركيز على نمو وتطور المرؤوسين. القادة في هذا النموذج يعتبرون تطوير المرؤوسين هدفًا أساسيًا، ويعملون على تطويرهم لمصلحة المرؤوسين أنفسهم ويسعون جاهدين لخدمة جميع الأتباع.

من الناحية العملية، يمكن أن يشمل هذا السلوك إجراءات مثل توفير ميزانيات خاصة لدعم التطور المهني والشخصي للمرؤوسين، الاهتمام بأفكار واقتراحات الجميع، وتشجيع مشاركتهم في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى مساعدة المرؤوسين الذين تم تسريحهم في العثور على وظائف أخرى.

تُعتبر مساعدة الموظفين على النمو والأداء بمستويات عالية إستراتيجية رئيسية لتحقيق النجاح على المدى البعيد. فعندما ينمو الموظفون، تزداد قدرتهم الإنتاجية، مما يرفع من قدرة المنظمة الإنتاجية ويمكنها من أداء المهام بشكل أفضل وخدمة العملاء بشكل أكثر فعالية.

القيادة الخادمة، التي تتميز بتركيزها على الاستقرار والتطور التنظيمي من خلال النمو الشخصي للمرؤوسين، تؤكد على أهمية التعاون والنزاهة في تطوير المنظمات. تحرص هذه القيادة على أن تكون عملية صنع القرار مقبولة من جميع الأطراف، وأن الهدف النهائي للمنظمة هو نمو ونضج المرؤوسين.

الفرع الخامس : التعامل الأخلاقي¹

¹ هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 34.

يُعتبر التوجه نحو المرؤوسين والتعامل الأخلاقي من أبرز ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية. هذا النهج يعزز المناخ الأخلاقي داخل المنظمات. يتمثل هذا السلوك في الحفاظ على معايير أخلاقية قوية، بما في ذلك الصراحة والعدالة في التعامل مع المرؤوسين. القائد الخادم لا يتنازل عن مبادئه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح، بل يتخذ قرارات مستنيرة مبنية على اعتبارات أخلاقية ومعنوية مدفوعة بقيم أساسية مثل الصدق والنزاهة.

عندما يتبع القادة الخادمون السلوكيات الأخلاقية ويكونون موضع ثقة من قبل موظفيهم، تظهر نتائج تنظيمية إيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يكون المرؤوسون أكثر استعداداً للتعبير عن مخاوفهم ومعالجة النزاعات اليومية ضمن بيئة عمل أخلاقية، حيث تساعد القيادة الخادمة على تقليل الممارسات غير الأخلاقية.

وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، فإن الموظفين سيكون لديهم الدافع لاتباع القادة الموثوق بهم الذين يمثلون قدوة حسنة في السلوك والأداء والقيم المشتركة. الصدق، والإيثار، والرحمة، والإنصاف، والشجاعة والتواضع هي قيم سائدة في القيادة الخادمة. وعليه، ينبغي على القادة إظهار القيادة الأخلاقية قبل مطالبة موظفيهم بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية.

تشابه القيادة الخادمة في هذا السلوك مع القيادة الأخلاقية، التي تعرف على أنها "إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، والترويج لمثل هذا السلوك للمرؤوسين عن طريق التواصل، والتعزيز، واتخاذ القرار ثنائي الاتجاه". تشبه القيادة الأخلاقية القيادة الخادمة من حيث رعاية الناس، والنزاهة، والجدارة بالثقة، وخدمة الجميع.

الفرع السادس : التمكين²

التمكين هو مصطلح يشير إلى نوع من أنواع الترتيب التنظيمي الذي يزيد الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار والمسؤولية عن صنع القرار للمرؤوسين. يعني هذا أن يتم تزويد الأفراد بالحرية الكافية والمعلومات اللازمة ليتمكنوا من تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، بدلاً من إجبارهم على اتباع تعليمات الآخرين فقط. يشجع التمكين الأفراد على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على أعمالهم، ويوفر لهم المساعدة اللازمة ليكونوا قادرين على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال. التمكين يعد العنصر المركزي في القيادة الممتازة، وخاصة القيادة الخادمة.

يعرف التمكين بأنه طريقة يتقاسم بها القادة السلطة مع المرؤوسين عن طريق السماح لهم بالسيطرة. هذا يعزز ثقة المرؤوسين بقدرتهم الذاتية على التفكير والتصرف بأنفسهم، حيث يتم منحهم الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها

¹ هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 36.

² هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 37.

الأفضل. الموظفون الممكون يشاركون في التخطيط وصنع القرار، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز اللامركزية في إدارة المنظمات وتحسين مستويات تقاسم السلطة، بالإضافة إلى تدعيم الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وإغناء وظائف الأفراد وزيادة معارفهم.

يعرف التمكين أيضًا بأنه تشجيع الموظفين على المشاركة بشكل أكبر في عملية صنع القرار والأنشطة التي تؤثر على وظائفهم، وعملية لتزويد الموظفين بالفرص اللازمة لإثبات قدرتهم على تقديم الحلول وامتلاك المهارات اللازمة لتحويل أفكارهم إلى ممارسات. يشار إلى أن الموظفين الممكين لا يعتمدون على أدلة التعليمات المكتوبة، أو على تعليمات المديرين، بل على مخزونهم الخاص من المعلومات والمعرفة والإدراك، وأن اتخاذهم لقراراتهم يتطلب استرجاع هذه المعلومات والأفكار.

الفرع السابع : خلق قيمة للمجتمع¹

خلق قيمة للمجتمع يُعتبر من السمات المميزة للقيادة الخادمة، على عكس الأنماط القيادية الأخرى التي تركز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف التنظيمية دون الاهتمام بمحاجات المجتمع المحلي. يتم تعزيز هذه القيم من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية وتشجيع المرؤوسين على الانخراط في المبادرات التطوعية لخدمة المجتمع. القيادة الخادمة تعمل أيضًا على تعزيز الفضائل الإنسانية الأساسية وتؤدي إلى تبني مبادئ مثل العدل والمساواة في المجتمع.

في كتاب "Giants Small" ، يُسلط الضوء على تجارب مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم لم تجعل زيادة العائد على الاستثمار هدفها الرئيسي، بل ركزت على أهداف مثل إنشاء بيئة عمل ممتازة، وبناء علاقات عمل طويلة الأمد مع جميع الأطراف المعنية، والتركيز على جودة الخدمة المقدمة، إلى جانب المساهمة في خدمة المجتمع.

الدراسات تشير إلى أن القيادة الخادمة لعبت دورًا كبيرًا وفعالاً في المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهي تسهم في الخدمات الاجتماعية التي تتجاوز مصلحة الشركة الفورية ومساهمتها. هذا النمط من القيادة يخلق مناخًا تنظيميًا يسهل تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، ويعزز من الثقة والعدالة ضمن البيئة التنظيمية.

أيضًا، الرغبة في خدمة الآخرين تنتقل من القادة التنظيميين إلى المرؤوسين الذين يؤمنون بقادتهم ويطمحون لخدمة المجتمع، مما يشكل حلقة مستمرة من الخدمة التي تنتقل من القادة إلى المرؤوسين ثم إلى المجتمع، ما يفسر دور القيادة الخادمة في دعم المجتمع وتحسين نوعية حياة المجتمعات لتصبح أكثر عدالة ورعاية واستدامة.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الخادمة

¹ هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 40.

هناك عدة نماذج للقيادة الخادمة تسلط الضوء على أبعادها الأساسية. يبرز نموذج ميلارد الذي يركز على العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، والتلاحم. من جهة أخرى، يستعرض نموذج رسل وستون أبعاداً مثل الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين، والتمكين. كذلك، يحدد نموذج سبيرز الاستماع، التعاطف، التلاحم، الوعي، القناعة، التصور، الاستبصار، الرعاية، والالتزام بنمو الأفراد وبناء المجتمع كأبعاد للقيادة الخادمة.¹

يضيف نموذج باترسون أبعاداً مثل الحب المضحي، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، التمكين، والخدمة، بينما يعتمد نموذج دينس على الحب المضحي، التمكين، التواضع، والرؤية. أما نموذج باريتو وويلر، فيحدد الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية كأبعاد مهمة.²

تلك الأبعاد المتنوعة تؤسس لمبادئ قيادية تضمن تضحية القائد بمصالحه الشخصية لصالح مصالح الأتباع، تنمية قدراتهم، بناء الثقة بين القائد وأتباعه، توفير الدعم العاطفي، وخلق مناخ تنظيمي يحفز الأمان والطمأنينة. كما تشمل القدرة على الملاحظة الدقيقة، التفكير الاستباقي، التخطيط العقلاني، القناعة، والمساهمة الإيجابية في المجتمع. تلك المبادئ تسهم في تحقيق بيئة عمل مدرسية فعالة، تتوفر فيها الرضا الوظيفي العالي للعاملين.

المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

سنعرض في هذا المبحث مفاهيم متعلقة بالالتزام التنظيمي ومن ثم التطرق إلى خصائصه وأهميته ومراحله وآثاره.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

¹ نهلة نهاد الناظر، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021، ص 44.

² نفس المرجع السابق

في عالم الأعمال المعاصر، يعد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد الجوانب الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات ونجاحها. يعبر الالتزام التنظيمي عن درجة التفاني والانتماء والاهتمام الذي يظهره العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها. يتجلى الالتزام في الاستعداد للعمل بجدية وإخلاص، وتقديم الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المؤسسة. يشكل الالتزام النواة الأساسية لثقافة العمل الإيجابية والفعالة، ويسهم في بناء بيئة عمل تشجع على التطوير والابتكار وتحقيق النجاح المستدام. تعتبر فهم أسباب الالتزام وكيفية تعزيزه أمراً حيوياً لقيادة المؤسسات ومديري الموارد البشرية لضمان استقرار وازدهار العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر. 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.¹

تشير 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.²

فقد عرف اللوزي الالتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في إطار ضمّ الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار. هذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظّمته في العمل.³

وعرفه عبد الباقي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد لصالح المنظمة التي يعمل بها.⁴

كما عرّفه ويتر بأنه الشعور الداخلي الذي يضغظ على الفرد للعمل بالطريقة التي تساهم في تحقيق مصالح المؤسسة.

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

¹Rowden, R. W. (2000). **The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment.** Leadership and Organizations Development Journal, 21(1), 30-35.

² حَضِير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 03. ص 75.

³ اللوزي، موسى. التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص 132.

⁴ صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة (غير منشورة)، ص13.

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتضح لنا من البحوث أن الالتزام التنظيمي يتميز بخصائص عدة، وقد وافق الباحثون على بعض هذه الخصائص. يشمل

هذا¹:

- ✓ قدرة الموظف على تقديم أقصى جهده لصالح المنظمة، وتحقيق أهدافها وسياساتها.
- ✓ شعور الموظف بالانتماء إلى المنظمة، وتحقيق مصالحها من خلال العمل وفقاً لسياساتها.
- ✓ التعبير عن الالتزام التنظيمي من خلال سلوك يتسم بالولاء والانتماء للمنظمة.
- ✓ تأثير الظروف الخارجية والمشكلات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

يظهر من خلال هذه النقاط أن الالتزام التنظيمي يعكس سلوك الموظف تجاه المنظمة، ويتميز هذا السلوك بالانتماء والولاء من جانب الموظفين. لذا، ينبغي على المنظمات تقدير هذا السلوك لدى موظفيها وتوفير التحفيز المناسب لهم.

الفرع الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي لدى متخذي القرار والإداريين في المنظمات، حيث تعتبر واحدة من الجوانب الضرورية التي يجب تميمتها لدى الموظفين والمؤسسات على حد سواء. يمكن ذكر بعض النقاط التي تؤكد ذلك²:

- ✓ كلما زاد ارتباط الموظفين بمنظمتهم، زادت فرص بقائهم في المنظمة وتعاونهم بجدية، وزاد شعورهم بالاستقرار.
- ✓ يرتبط الالتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا الموظفين عن العمل، ويؤثر أي تغير في سلوكياتهم على معدلات الانقطاع والغياب.
- ✓ العلاقة السلبية بين الالتزام التنظيمي والنتائج غير المرغوب فيها في المنظمات، مثل زيادة معدلات الانقطاع والتأخر عن العمل، يعزى غالباً إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي.
- ✓ يعكس الالتزام مدى انتماء الموظف للمجتمع والمنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي رغبته في تعظيم الأداء وتحسين جودة الخدمة، مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الأداء.
- ✓ ضعف الالتزام التنظيمي يعتبر عائقاً رئيسياً للمنظمة والموظفين، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع موظفيها للعمل والبقاء على أعلى مستوى من الأداء.

¹ نهلة نهاد الناظر، مرجع سابق، ص 24.

² دراسة محمد حسن محمود الغزبواوي، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، 2014، ص 14.

- ✓ اهتمام الموظفين بمظمتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- ✓ العلاقة بين الالتزام والأداء هي علاقة سببية، حيث يزداد ارتفاع مستوى الالتزام لدى الموظف بصاحبه زيادة في تفانيهم في العمل وتحسن أدائهم.
- ✓ قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع التحديات البيئية المتغيرة ورفع روح المعنويات لدى الموظفين تعزز الالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: مراحل وأثار الالتزام التنظيمي

في ساحة الأعمال اليوم، يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح أي مؤسسة. يتعلق الأمر بمفهوم يشير إلى درجة التفاني والاهتمام والولاء الذي يظهره العاملون تجاه مؤسساتهم. يتمثل الالتزام في الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة بجدية وإخلاص، وتقديم الجهد الإضافي الذي يسهم في تطوير الأعمال وتحسين الأداء. ومن هذا المنطلق، يأخذ مطلبنا الرحلة نحو فهم مراحل وأثار الالتزام التنظيمي، حيث سنبحر في تفاصيل كيفية تشكله وتأثيره على الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة. ويوجد تصنيف لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد، حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي¹:

- ✓ **مرحلة التجربة:** وهي مرحلة التدريب وتمتد إلى عام واحد. تصف هذه المرحلة بالتكيف والتأقلم وإدراك الواقع واطهار الخبرات والمهارات.
- ✓ **مرحلة العمل والإنجاز:** تمتد هذه المرحلة ما بين العامين والأربعة أعوام، ويثبت الفرد مفهوم الإنجاز والولاء للعمل.
- ✓ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

من خلال ما تم ذكره يتضح المراحل السابقة تحدثت عنها حسب تدرج شعور الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وذلك خلال الولاء والانتماء والإيمان بالمنظمة التي يعملون فيها. يرتبط ذلك بطول الخدمة ومدتها داخل المنظمة.

¹ محمد أحمد سعد غالي، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 44.

الفرع الأول: آثار الالتزام التنظيمي

أما آثار الالتزام التنظيمي، فإن لها تأثيرات على مستوى الفرد، والمنظمة، وعلى المستوى الاجتماعي، وعلى المستوى القومي، كما يشير الباحثون¹:

أولاً: على مستوى الفرد

يسهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على انخفاض معدل الانقطاع عن العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، ويعزز الاستقرار الوظيفي.

- ✓ يزيد الالتزام التنظيمي من استعداد الموظف للتضحية من أجل المنظمة.
- ✓ يسهم الالتزام التنظيمي في توجيه اهتمامات الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ يرفع الالتزام التنظيمي من الروح المعنوية للعاملين، مما يعزز التعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ يشجع الالتزام التنظيمي الموظفين على بذل مزيد من الجهد المرتبط بعملهم، ويقلل من رغبتهم في ترك العمل.

ثانياً: على مستوى المنظمة:

- ✓ يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب وتدهور جودة العمل.
- ✓ يسهم في سهولة استجابة المنظمة للتغيرات المختلفة، حيث يزيد الشعور بالانتماء من قبل الموظفين.
- ✓ يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً أساسياً للتنبؤ بمعدل دوران العمل، حيث يؤدي إلى بقاء الموظفين لفترة أطول في المنظمة وزيادة تحقيق أهدافها.

ثالثاً: على المستوى الاجتماعي

- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على العلاقات العائلية والحياة الشخصية للموظفين. ذوي الالتزام العالي يشعرون بالسعادة والرضا.
- ✓ يساهم في خلق جو من التواصل والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.

رابعاً: على المستوى القومي:

¹ محمد إسماعيل داود الجماسي. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، قطاع غزة فلسطين، 2016، ص ص 14-15.

- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين في المنظمة.
- ✓ يعزز الالتزام التنظيمي الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

إن اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي يجعل من الصعوبة بناء نموذج ومفهوم للالتزام التنظيمي، إلا أنه أصبح من الشائع النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، وذلك على النحو الآتي:¹

الفرع الأول: الالتزام العاطفي

يقصد به التزام العامل تجاه منظمته إلى درجة شعوره بأن مشكلة منظمته تعد جزءًا من مشكلاته الخاصة، وشعوره بالفخر لانتمائه لمنظمته، وأن قيمه التي يؤمن بها تتفق مع قيم منظمته (علي والقرني، 2017). والالتزام العاطفي هو الالتزام بقيم المنظمة، والاتفاق مع المنظمة وقيمها وأهدافها. الموظفون الذين يلتزمون بالقيم التنظيمية لمنظماتهم لا يفكرون في تركها، ويبقون في منظماتهم لأنهم يريدون ذلك بمحض إرادتهم الحرة. يتميز هذا النوع من الالتزام بإيمان قوي بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد والعمل الجاد لصالح المنظمة. من أهم إيجابيات الالتزام العاطفي قلة الدوران في العمل والتغيب عن العمل، وأداء العمل بكفاءة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتأثير الإيجابي على صحة الموظفين.

الفرع الثاني: الالتزام المستمر

يشير الالتزام المستمر إلى مستوى رغبة الفرد في البقاء كعامل في المنظمة، لأنه يشعر بأن ترك المنظمة سيفقده الكثير. يتعلق هذا الالتزام بالتكاليف المتصورة لمغادرة المنظمة، حيث يشعر الموظفون الذين يعبرون عن مستوى عالٍ من الالتزام المستمر بأنهم يجب أن يبقوا لأن التكاليف ستكون أعلى من الفوائد الناتجة عن مغادرة المنظمة. مؤشرات الالتزام المستمر أو الالتزام بالبقاء في المنظمة تشمل

¹ نهلة نهاد الناظر، مرجع سابق، ص25.

الخصائص الشخصية للموظفين، البدائل، والاستثمارات الشخصية. بينما تقلل الفوائد من التقلبات في المنظمة، وأداء العمل، وصحة الموظفين، إلا أن الالتزام المستمر يمكن أن يؤثر سلبًا على الحضور للعمل.

الفرع الثالث: الالتزام المعياري

يشير سوارتو ونيدا وهندري إلى هذا البعد على أنه شعور العامل بالتزامه بالبقاء في المنظمة كعامل نتيجة ضغوط الآخرين. الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون إذا تركوا العمل بالمنظمة. هذا النوع من الالتزام هو أدبي، حتى لو كان على حساب الموظف نفسه. ما يعزز هذا الشعور هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. وعبر أحمد (2018) عن الالتزام المعياري على أنه ارتباط أخلاقي سامي، وتحدث عن أصحاب هذا التوجه على أنهم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، والذين يشعرون دائمًا بالفضل للمنظمة ويرغبون دائمًا في رد الجميل لها بالبقاء فيها والاستمرار في العطاء والعمل لها كما لو كانت من ممتلكاتهم التي يحافظون عليها مهما كان الثمن.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

ستعرض في هذا المطلب الى اهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

أولاً: احمد بدينمحمد، كريم جابر ضاحي, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد 14 العدد 03. 2018.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة دور القيادة الخادمة وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واعتمدت الدراسة على تطبيق البحث في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمدى للتطبيق وكان مجموع المجتمع الممثل بالعاملين والبالغ (1000) وكانت العينة العشوائية قد بلغت (280) من العاملين، وتم تبني الاستبانة اداة رئيسة للبحث للمتغيرات والابعاد الفرعية، والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها للاختبارات الصدق والثبات، وتم استخدام برنامج SPSS Var.23, SMARTPlus مما امكن من التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ كلما كان تبني نمط القيادة الخادمة بمستوى عالي من القيادات ادى الى زيادة التأثير في العاملين نحو الالتزام التنظيمي.
- ✓ اغلب القيادات لا يتبنى نمط القيادة الخادمة اما الحدائتهم أو لقناعتهم بعدم تبني هذا النمط.

ثانياً: خالد عبد تعليق حمد أحمد غالي (2018) أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية

الفلسطينية.هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين فيالأكاديمية والإداريونفي جامعات قطاع غزة الأربعة الكون والجامعة الإسلامية بجامعة الأزهر جامعة الأقصى الجامعة فلسطين، واعتمادات الدراسة على المنهج الوصفي التحقيقي إلجانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستقلالية كاملة رئيسية الجمع البيانات الأساسية للدراسة ووقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400 شخص، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة المسؤولين القيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات على الدراسة حيث بلغت النسبة 65.7% مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاد الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية إلى قطاع غزة بلغت 76.4% .
- وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل.

ثالثاً: ليلي حسن فاضل، أثر القيادة القادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن .

2021/2020.

هدفت الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات العالمية في الأردن، والبالغ عددها (03 شركات وهي زين أورانج امنية)، وتكون مجتمع الدراسة من (2246) فرداً من جميع العاملين في الشركات بالمستويات الإدارية الثلاثة، وتم توزيع الامتياز على عينة الدراسة بالطريقة العنوانية الطبقية (غير مهدرة) مكونة من (315) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي من خلال استخدام برنامج التحليل SPSSv26 لمعالجة البيانات الإحصائية للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والسلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام العاطفي
- الالتزام المعياري الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الطوية في الأردن عقد مستوى دلالة إحصائية (0.05)..
- وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل.

رابعاً: اسيا بن خليف، محمد اعمر بوزيد، القيادة الخادمة كدعماء لتعزيز الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية (الجزائر العاصمة)

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي بفحص عينة من العمال بوزارة المالية بالجزائر العاصمة، حيث جرى توزيع (38) استمارة استرجع منها (33). حددت البحث بفرضية رئيسية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة أداة لجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة من قبل الإدارات في الوزارة.
- العمل على تعزيز هذا النوع من القيادة لما له من تأثير في تعزيز ولاء العاملين.

○ توصلت الدراسة الى ان الولاء يفقد خاصية الثبات اد ممكن يتغير حسب درجة تاثير العوامل الاخرى فيه وايضا حسب درجة العوامل المكونة له.

الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

1- Kuswanti, Siti Ningrum and Tjitjik Hamidah International Journal of Education, Learning and Development September 2018

دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كوسيط

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة يعتبر ذا أهمية قصوى، وتسعى هذه الدراسة إلى قياس زيادة سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الناتج عن القيادة الخادمة من خلال وساطة الالتزام بالمنظمة. استخدمت جمع البيانات استبيانات مقياس لينكرت كأداة بحثية، شملت 214 مستجيباً من PT. Pegadaian (Persero). استخدمت معالجة البيانات برنامج Listrel وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) كطريقة إحصائية تطبيقية. كانت نتيجة الدراسة أن البيانات، وكذلك المعادلات الهيكلية المبنية عليها، تتناسب مع الفرضيات التي استند إليها النموذج النظري، وبالتالي يمكن قبولها، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وملحوس، مباشر وغير مباشر، على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وساطة الالتزام التنظيمي.

2- Rali & Desa, 2014 ، The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives

تأثرت ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين بتوجه القيادة الخادمة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى عدة أهداف منها اختبار تأثير القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين، واختبار تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى اختبار تأثير سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين، وذلك من وجهة نظر الموظفين في المؤسسات المشمولة بالدراسة.

طبقت الدراسة على موظفين وموظفات في التعاونيات بمنطقة جاوة الشرقية في إندونيسيا، حيث شملت العينة 249 موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى 30 مديرًا لتقييم كفاءة الموظفين. تم اختبار الفرضيات من خلال استبانة خاصة بالبحث تم تعبئتها من قبل عينة الدراسة من الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مع عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين ومستوى الرضا.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراءها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في

الجدول التالي:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتعرف من خلال هذا الجزء لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي؛
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أن كافة النتائج تؤكد على دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي

2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في

الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
التركيز على متغير القيادة الخادمة متغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع	أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحدهم متغيراً والدراسة الحالية وربطها مع متغير آخر	من حيث المتغيرات
دراسة عينة من موظفي القطب الجامعي بكلياته الثلاث	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من عينة الدراسة الحالية.	من حيث العينة
القطب الجامعي بكلياته الثلاث	تمت هذه الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية في وفي فترات متفاوتة	من حيث المكان والزمان
تمت الدراسة على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.	من حيث نوع القطاع

دراسة متغيرات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث	تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمتغيرين المستقل والتابع.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة
---	---	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

3- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات في:

- ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛
- ساهمت في الوقوف على أنماط القيادة الخادمة التي من شأنها أن تؤثر على الالتزام التنظيمي؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان لمتغيري الدراسة الحالية وتحديد مجالاته وفقراته؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في إعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة، وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات؛
- الاستفادة من توصيات، واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تتعلق بالدراسة الحالية؛
- الاطلاع على تجارب الآخرين والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة؛
- عرض وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة؛
- تسهيل عملية البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة مما يوفر الكثير من الجهد والوقت.

4- القيمة المضافة

من خلال القيام بهذه الدراسة ونظرنا إلى الدراسات السابقة توصلنا أن القيمة المضافة تتمثل فيما يلي:

- معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي؛
- معرفة أنماط القيادة الخادمة؛
- التعرف على أنواع الالتزام التنظيمي بالمؤسسة؛

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وهذا من خلال ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول في الإحاطة بماهية القيادة الخادمة وسلوكياتها وأبعادها، وفي المبحث الثاني تطرقنا الى مفهوم الالتزام التنظيمي ومراحل وأبعاده

وأخيرا في المبحث الثالث تطرقنا الى الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من خلال عرض الدراسة السابقة وموقع الدراسة الحالية من بينها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة

القطب الجامعي رقم (3)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

تمهيد:

بعد تطرقنا لمختلف الجوانب النظرية كل من القيادة الخادمة كمتغير مستقل للدراسة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع للدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل ان نبين مدى تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي بدراسة حالة عينة من موظفي القطب الجامعي رقم 03 على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة لنصل في الأخير لمجموعة من النتائج. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

✓ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

ستعرف في هذا المطلب إلى عينة محل الدراسة وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حليلها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعتد على ما يلي:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطب الجامعي رقم 3 جامعة ورقلة بالاعتماد على الاستبيان الإقليمي لجمع المعلومات، وقد تم توزيع استمارات إستبيان تتعلق بمحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية IBM Portable SPSS Statistics v 25 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج واقتراحات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلتها، وإضافة إلى ذلك استعملنا أداة المقابلة للتعلم أكثر في موضوع بحثنا.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

الذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ولمعرفة مدى مساهمة القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطب الجامعي رقم 3 جامعة ورقلة ومن خلال مصدرين هما:

✓ مصادر أولية: والتي تمثلت في الاستبيان الذي صمم ووزع على عينة من الموظفين على مستوى القطب الجامعي رقم

3 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

✓ مصادر ثانوية: والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الفرع لمجتمع وعينة الدراسة وأهم متغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تم موضوع البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي القطب الجامعي رقم 3 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

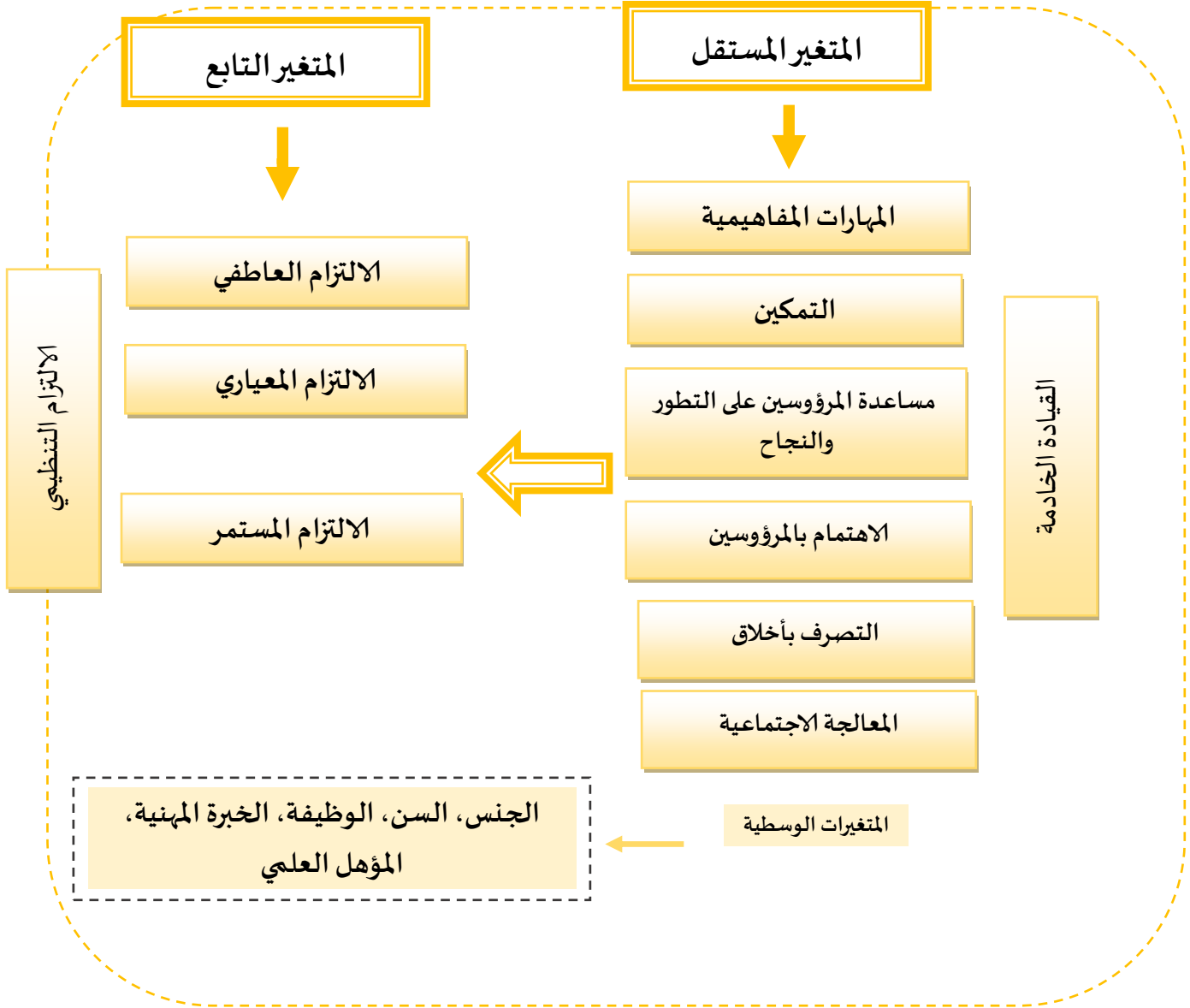
ثانياً: عينة الدراسة

تم اختبار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين بالقطب الجامعي قاصدي مرباح ورقلة من خلال توزيع الاستبيان بشكل ورقي على أفراد العينة قدرت بـ 81 استمارة حيث تم رفض 10 استمارات، و71 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية ومن خلالها تم تحديد حجم عينة الدراسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا الجزء لمتغيرات الدراسة كل من القيادة الخادمة كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

الشكل رقم (2-1): متغيرات الدراسة



المصدر/ من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

ستتعرف من خلال هذا المطلب لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية بالإضافة إلى تقديم صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS : Statistical Package for the Social Sciences حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6
- ✓ معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و معرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- ✓ المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات الباحثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة.
- ✓ الانحراف المعياري (Std. Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05.
- ✓ معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

سنتعرف من خلال هذا الفرع لتقسيمات الاستبيان الدراسة ومقياس المستخدم في الدراسة.

أولاً: تقسيمات الاستبيان الدراسة

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، للتعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطب الجامعي رقم 3 بكلياته الثلاث جامعة ورقلة ولقد تم تطوير الاستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الاستبيان الكلية من 33 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الاستبان الأجزاء على النحو التالي:

- ✓ الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، السن، الوظيفة، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي
- ✓ الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

الجدول رقم (2-1): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

ترقيم العبارات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
من 1 إلى 4	البعد الأول: المهارات المفاهيمية	القيادة الخادمة
من 5 إلى 8	البعد الثاني: التمكين	
من 9 إلى 12	البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	
من 13 إلى 15	البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين	
من 16 إلى 19	البعد الخامس: التصرف بأخلاق	
من 20 إلى 24	البعد السادس: المعالجة الاجتماعية	
24	المحور الأول: القيادة الخادمة	
من 25 إلى 27	البعد الأول: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
من 28 إلى 30	البعد الثاني: الالتزام المعياري	
من 31 إلى 33	البعد الثالث: الالتزام المستمر	
9	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	
33	الاستبيان ككل (محاور الدراسة)	

المصدر: من إعداد الطالبة الاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

ثانيا: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(2-2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمسة مجالات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة".

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

أولا: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01)

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (2-3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	
0.971	24	المحور الأول: القيادة الخادمة
0.857	9	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
0.965	33	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) للمحور الأول القيادة الخادمة قدر بـ 0.971، أما المحور الثاني الالتزام التنظيمي قدر بـ 0.857 في حين بيانات الاستبيان ككل قدر بـ 0.965 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

1- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول " القيادة الخادمة"

الجدول رقم (2-4): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول " القيادة الخادمة".

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		محاور الدراسة
مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.943**	البعد الأول: المهارات المفاهيمية
0.000	0.868**	البعد الثاني: التمكين
0.000	0.897**	البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
0.000	0.916**	البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين
0.000	0.859**	البعد الخامس: التصرف بأخلاق
0.000	0.865**	البعد السادس: المعالجة الاجتماعية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الأول القيادة الخادمة بأبعاده كل من البعد الأول: المهارات المفاهيمية ارتباط (r=0.943)، البعد الثاني: التمكين بمعامل ارتباط (r=0.868)، و البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بمعامل ارتباط (r=0.897)، بالإضافة للبعد الرابع الاهتمام بالمرؤوسين بمعامل ارتباط (r=0.916)، التصرف الأخلاقي بمعامل ارتباط (r=0.859)، البعد السادس المعالجة الاجتماعية بمعامل ارتباط (r=0.865) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، كما نلاحظ أن هناك ارتباط دال بني كل بعد من أبعاد المحور الأول الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان ومنه أبعاد الأول الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني " الالتزام التنظيمي"

الجدول رقم (2-5): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني " الالتزام التنظيمي "

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		محاور الدراسة
مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.789**	البعد الأول: الالتزام العاطفي
0.000	0.864**	البعد الثاني: الالتزام المعياري
0.000	0.820**	البعد الثالث: الالتزام المستمر
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الثاني الالتزام التنظيمي بأبعاده كل من البعد الأول: الالتزام العاطفي ارتباط (r=0.789)، البعد الثاني: الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (r=0.864)، و البعد الثالث: الالتزام المستمر بمعامل ارتباط (r=0.820)، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، كما نلاحظ أن هناك ارتباط دال بني كل بعد من محور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان ومنه أبعاد محور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقدم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة عرض وتحليل محاور الدراسة كل من المحور الأول القيادة الخادمة والمحور الثاني الالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم(2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(6-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	29.6	21	ذكر
	70.4	50	أنثى
	%100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 50 ونسبة 70.1%، تليها فئة الذكور بعدد 21 ونسبة 29.6% من المجموع الإجمالي للنسب.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل رقم(2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	
	النسبة %	التكرار
السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 25 سنة	3	4,2
من 26 سنة إلى 30 سنة	11	15,5
من 31 إلى 35 سنة	19	26,8
أكبر من 35 سنة	38	53,5
المجموع	71	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات V25SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية أكبر من 35 سنة بعدد 38 ونسبة %53.5، تليها الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 19 ونسبة %26.8، في حين الفئة العمرية من 26 سنة إلى 30 سنة بعدد 11 ونسبة %15,5، أما الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة بعدد 3 ونسبة %4.2 من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الشباب التي تتميز بالنشاط والحيوية والالتزام بمعايير ومهام العمل.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم(2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الوظيفية		الجدول رقم(2-8): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة		
	النسبة %	التكرار	الوظيفة	
	8,5	6	رئيس قسم	
	26,8	19	رئيس مصلحة	
	60,6	43	موظف	
	4,2	3	عون تنفيذ	
	%100	71	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات V25SPSS

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية من فئة موظفين بعدد 43 ونسبة 60.6 تليها فئة رئيس مصلحة بعدد 19 ونسبة 26.8 في حين فئة رئيس قسم بعدد 6 ونسبة 8.5، أما فئة عون تنفيذ بعدد 3 ونسبة 4.2 من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن موضوع دراستنا يمس جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الشكل رقم(2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة	الجدول رقم(2-9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة		
	النسبة %	التكرار	الخبرة
	12,7	9	من سنة إلى 5 سنوات
	29,6	21	من 5 إلى 10 سنوات
	33,8	24	من 10 إلى 15 سنة
	23,9	17	أكثر من 15 سنة
	%100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية من الفئة من 10 إلى 15 سنة بعدد 24 ونسبة 33,8، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 21 ونسبة 29,6، أما الفئة أكثر من 15 سنة بعدد 17 ونسبة 23,9، كما نجد الفئة من سنة إلى 5 سنوات بعدد 9 ونسبة 12,7 من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن عينة الدراسة ذات كفاءة مهنية حيث كلما تقادم المورد البشري كلما زادت قيمته المهنية.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المؤهل العلمي.

الشكل رقم(2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	الجدول رقم(2-10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
	ثانوي فأقل	19	26,8
	ليسانس	29	40,8
	ماستر	19	26,8
	دكتوراه / دراسات عليا	4	5,6
	المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية بمستوى ليسانس بعدد 29 ونسبة 40.8% تليها كل من مستوى ثانوي فأقل ومستوى ماستر بنسب متساوية على التوالي 26.8% ، في حين مستوى دكتوراه ودراسات عليا بعدد 4 ونسبة 5.6% من المجموع الإجمالي للنسب.

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول " القيادة الخادمة "

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات حول القيادة الخادمة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

أولاً: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " المهارات المفاهيمية "

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو المهارات المفاهيمية

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول المهارات المفاهيمية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,928	3,71	1. يمتلك مدير المؤسسة المعرفة اللازمة لإنجاز العمل
مرتفع	1,129	3,57	2. يحاول مدير المؤسسة إيجاد أفكار جديدة تخدم موظفي المؤسسة
مرتفع	1,023	3,57	3. يعرف المدير طرق مساعدة الموظفين من أجل تأدية العمل بشكل صحيح
مرتفع	1,071	3,71	4. يمتاز المدير بالفهم التام لعمل المؤسسة
مرتفع	0,903	3,64	البعد الأول: المهارات المفاهيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: المهارات المفاهيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.64) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.71-3.71)، حيث نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أن مدير المؤسسة يمتلك المعرفة اللازمة لإنجاز العمل، تليها العبارة رقم 04 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المدير يمتاز بالفهم التام لعمل المؤسسة، في حين نجد العبارة " يعرف المدير طرق مساعدة الموظفين من أجل تأدية العمل بشكل صحيح " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57). أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي (3.57) ما يدل على أنه يحاول مدير المؤسسة إيجاد أفكار جديدة تخدم موظفي المؤسسة.

ثانياً: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " التمكين "

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو التمكين

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التمكين

الاتجاه العام للعينة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	4	0,994	3,19	5. يحفز المدير الموظفين على حرية التعامل مع المواقف الصعبة
متوسط	2	1,092	3,32	6. يقوم المدير بمشاركة الموظفين في آرائهم
متوسط	1	1,094	3,33	7. يقدم المدير التسهيلات اللازمة للموظفين من أجل اتخاذ القرار
متوسط	3	0,985	3,26	8. يسمح المدير للموظفين باتخاذ القرارات في حدود صلاحياتهم دون استشارته
متوسط		0,907	3,28	البعد الثاني التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: التمكين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.28) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.19-3.33)، حيث نجد العبارة رقم 07 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.33) ما يدل على أن المدير يقدم التسهيلات اللازمة للموظفين من أجل اتخاذ القرار، تليها العبارة رقم 06 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) أي أن المدير يقوم بمشاركة الموظفين في آرائهم، في حين نجد العبارة " يسمح المدير للموظفين باتخاذ القرارات في حدود صلاحياتهم دون استشارته" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.26)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (3.19) ما يدل على أنه يحفز المدير الموظفين على حرية التعامل مع المواقف الصعبة، حسب إجابات عينة الدراسة.

ثالثا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح "

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

الاتجاه العام للعيينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	4	1,058	2,77	9. يهتم المدير بنجاح الموظفين على نجاحه الشخصي
متوسط	3	1,069	3,00	10. يقوم المدير بتطوير مهارات جديدة للموظفين من خلال خبرته
متوسط	2	1,041	3,00	11. يكافئ المدير الموظفين عند تحقيقهم لأهداف المؤسسة
متوسط	1	1,145	3,12	12. تدعم المؤسسة التسلسل الوظيفي للموظفين
متوسط		0,853	2,97	البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.97) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.77-3.12)، حيث نجد العبارة رقم 12 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.12) ما يدل على أن المؤسسة تدعم التسلسل الوظيفي للموظفين، تليها العبارة رقم 11 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.00) أي أن المدير يكافئ الموظفين عند تحقيقهم لأهداف المؤسسة، في حين نجد العبارة " يقوم المدير بتطوير مهارات جديدة للموظفين من خلال خبرته " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.00). أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي (2.77) ما يدل على أنه يهتم المدير بنجاح الموظفين على نجاحه الشخصي.

رابعا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " الاهتمام بالمرؤوسين "

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو الاهتمام بالمرؤوسين

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الاهتمام بالمرؤوسين

الاتجاه العام للعيينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	1,036	3,40	13. يسعى المدير لتسهيل مهام الموظفين
متوسط	2	1,050	3,30	14. يشعر المدير بالامتنان لما يقدمه الموظفين من خدمات
متوسط	3	1,133	3,26	15. يهتم المدير بنجاح الموظفين وتحقيق أهدافهم
متوسط		0,979	3,32	البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع الاهتمام بالمرؤوسين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.32) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.26-3.40)، حيث نجد العبارة رقم 13 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أن المدير يسعى لتسهيل مهام الموظفين، تليها العبارة رقم 14 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) ما يدل على أن المدير يشعر بالامتنان لما يقدمه الموظفين من خدمات، في حين نجد العبارة " يهتم المدير بنجاح الموظفين وتحقيق أهدافهم " بالمرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.26).

خامسا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس " التصرف بأخلاق "

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو التصرف بأخلاق

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التصرف بأخلاق

الاتجاه العام للعيينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
--------------------------	---------	----------------------	--------------------	----------

مرتفع	2	1,081	3,87	16. يمتلك مدير المؤسسة أخلاق عالية
مرتفع	1	0,883	3,92	17. يُلزم المدير الموظفين بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المؤسسة
مرتفع	3	1,094	3,78	18. يسعى المدير بعرض القيم الإيجابية (الصدق والأمانة) لدى الموظفين
مرتفع	4	1,053	3,53	19. يوفي المدير بوعوده للموظفين
مرتفع		0,903	3,78	البعد الخامس: التصرف بأخلاق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس التصرف بأخلاق وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.78) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.53-3.92)، حيث نجد العبارة رقم 17 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أن المدير يُلزم الموظفين بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المؤسسة، تليها العبارة رقم 16 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن مدير المؤسسة يمتلك أخلاق عالية، في حين نجد العبارة " يسعى المدير بعرض القيم الإيجابية (الصدق والأمانة) لدى الموظفين" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78). أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي (3.53) ما يدل على أنه يوفي المدير بوعوده للموظفين.

سادسا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس " المعالجة الاجتماعية "

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو المعالجة الاجتماعية

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس المعالجة الاجتماعية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	1,066	20. يسعى المدير بأن يكون الموظف بأحسن حاله اجتماعيا
مرتفع	1	1,067	21. يراعي المدير الظروف الخاصة للموظفين عند تعامله معهم
متوسط	5	1,174	22. يهتم المدير بالوضع المعنوي للموظفين

مرتفع	3	1,076	3,40	23. يقدم المدير نصائح شخصية للموظفين
متوسط	4	1,114	3,23	24. يصغي المدير للموظفين باهتمام لمشاكلهم الاجتماعية
متوسط		0,963	3,36	البعد السادس: المعالجة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد السادس المعالجة الاجتماعية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.36) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد السادس موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.18-3.52)، حيث نجد العبارة رقم 21 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أن المدير يراعي الظروف الخاصة للموظفين عند تعامله معهم، تليها العبارة رقم 20 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه يسعى المدير بأن يكون الموظف بأحسن حاله اجتماعيا، في حين نجد العبارة " يقدم المدير نصائح شخصية للموظفين" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.40). أما بالمرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي (3.18) ما يدل على أنه يراعي المدير الظروف الخاصة للموظفين عند تعامله معهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية، وقبل التطرق لنتائج اختبار فرضيات الدراسة سنتعرف على نتائج التوزيع الطبيعي لتحديد نوع الأساليب الإحصائية التي سنعتمد عليها في التحليل الإحصائي.

الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختبار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول رقم (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnova	المحور العام للدراسة
----------------------------	----------------------

Sig	قيمة Z	
0.154	0.169	المحور الأول: القيادة الخادمة
0.120	0.120	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
0.121	0.146	بيانات الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnova) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول القيادة الخادمة بـ 0.154، أما المحور الثاني الالتزام التنظيمي بمستوى معنوية قدر بـ 0.120 كما نجد مستوى المعنوية للبيانات ككل قدر بـ 0.121 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنستعرض من خلال هذا الجزء عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

للنص الفرضية: يتمتع موظفي جامعة ورقلة القطب رقم بمستويات مقبولة من الالتزام التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-18): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قيمة	درجات الحرية	مستوى	الفرق بين	مستوى الثقة 95%	قرار الاختبار

T المحسوبة	المعنوية sig	المتوسطين	القيمة الدنيا	القيمة القصوى		
4,163	0,000	0,40305	0,2099	0,5962	قبول	70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات V25SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أنه يتمتع موظفي جامعة ورقلة القطب رقم بمستويات مقبولة من الالتزام التنظيمي، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.40305)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5962-0.2099] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العامل المحور الأول "الالتزام التنظيمي" والمقدر بـ (3.40) في حدود المجال [3.40-2.61]، ويمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور الأول الالتزام التنظيمي

نستنتج نتائج اختبار الفرضية الأولى: نقبل نص الفرضية: أئتمتع موظفي جامعة ورقلة القطب رقم بمستويات مقبولة من الالتزام التنظيمي

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

للـ نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي لدى موظفي القطب رقم 3 جامعة ورقلة

لاختبار هذه الفرضية سننعمد على الانحدار الخطي البسيط من خلال دراسة أثر القيادة الخادمة كمتغير مستقل للدراسة على الالتزام العاطفي كمتغير تابع للدراسة والنتائج مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار الفرضية الثانية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين				متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	المتغير	المتغير
قبول	B	R ²	R	(SIG)	قيمة	المتغير

المستقل	التابع	F المحسوبة				الفرضية
القيادة الخادمة	الالتزام العاطفي	46.054	0.000	0.633	0.400	0.638
معادلة الانحدار $x_1+e_i638+0.1.045Y=-$						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات V25SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.633$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الالتزام العاطفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كلما ازدادت ممارسات القيادة الخادمة بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة الالتزام العاطفي لعينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.400$) فيتضح أن القيادة الخادمة تؤثر بنسبة 40% من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.638$)، أنه كلما رفعنا في مستويات ممارسة القيادة الخادمة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام العاطفي لعينة الدراسة بقيمة 0.638 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي قد بلغت قيمة (46.054)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها ($0,000$)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نستنتج نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

لن نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المعياري لدى موظفي القطب رقم 3 جامعة ورقلة

لاختبار هذه الفرضية سننعمد على الانحدار الخطي البسيط من خلال دراسة أثر القيادة الخادمة كمتغير مستقل للدراسة على الالتزام المعياري كمتغير تابع للدراسة والنتائج مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (20-2): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
	0.306	0.151	0.389	0.001	12.279	الالتزام المعياري	القيادة الخادمة
+e_{i2}x306+0.2.682Y=						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.389$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الالتزام المعياري بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كلما ازدادت ممارسات القيادة الخادمة بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة الالتزام المعياري لعينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب ($R^2=0.151$) فيتضح أن القيادة الخادمة تؤثر بنسبة 15.1% من التغيرات التي تحدث في الالتزام المعياري لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.306$)، أنه كلما رفعنا في مستويات ممارسة القيادة الخادمة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام المعياري لعينة الدراسة بقيمة 0.306 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام المعياري قد بلغت قيمة (12.279)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها ($0,000$)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نستنتج نتائج اختبار الفرضية الثالثة: نقبل نص الفرضية: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المعياري لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3

رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

للـ نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المستمر لدى موظفي القطب رقم 3جامعة ورقلة

لاختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار الخطي السبب من خلال دراسة أثر القيادة الخادمة كمتغير مستقل للدراسة على الالتزام المستمر كمتغير تابع للدراسة والنتائج مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
	0.277	0.096	0.310	0.009	7.325	الالتزام المستمر	القيادة الخادمة
معادلة الانحدار							
$+e_{i3}x277+0.2.978Y=$							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات V25SPSS

تشير معطيات الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.310$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الالتزام المستمر بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كلما ازدادت ممارسات القيادة الخادمة بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة الالتزام المستمر لعينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.096$) فيتضح أن القيادة الخادمة تؤثر بنسبة 9.6% من التغيرات التي تحدث في الالتزام المستمر لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.277$)، أنه كلما رفعنا في مستويات ممارسة القيادة الخادمة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام المستمر لعينة الدراسة بقيمة 0.277 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام المستمر قد بلغت قيمة (7.325)، أي أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها ($0,000$)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نستنتج نتائج اختبار الفرضية الثالثة: نقبل نص الفرضية: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام المستمر لدى موظفي جامعة ورقلة القطب رقم 3

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل ان نبين دور : دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطب الجامعي رقم 3 بكلياته الثلاث جامعة ورقلة ، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج " SPSS " ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي من خلال كل من أثر على الالتزام العاطفي وأثر على الالتزام المعياري وأثر على الالتزام المستمر حسب إجابات عينة الدراسة.

الختامة

1/ خلاصة:

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 تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة تطبيقية وقمنا بدراسة حالة في القطب الجامعي رقم 03 في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ويمكن القول إن 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 ، والمتطلبات الضرورية للالتزام التنظيمي ، وأهميته.

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 القطب الجامعي رقم 03 جامعة ورقلة 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: في ظل النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بمايلي:

- ✓ 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 عن طريق الدورات التدريبية والاجتماعات بحيث يكون محورًا تعزيز الممارسات الإيجابية لدى العاملين.
- ✓ ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة القطب الجامعي رقم 03. لما له من أهمية على القيادة الخادمة.
- ✓ زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين من خلال تفعيل أنظمة حوافز والترقية وتحفيزهم من اجل زيادة الانتماء والولاء.
- ✓ عقد دورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات العمال في مجال القيادة الخادمة.
- ✓ تأكيد العاملين بضرورة المعرفة التامة والتطبيق الكامل لأبعاد القيادة الخادمة في أدائهم معاملاتهم من خلال تنمية مهاراتهم.

4/ أفاق الدراسة: تبرز نتائج هذه الدراسة عدة أفاق أهمها:

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 المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 03.
- 2- ليلى حسن فاضل، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2021م.
- 3- مُجد إسماعيل داود الجماسي. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، قطاع غزة فلسطين، 2016م.
- 4- صقر مُجد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة (غير منشورة).
- 5- مُجد أحمد سعد غالي، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 6- مُجد حسن محمود الغرباوي، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، 2014، ص 14.
- 7- اللوزي، موسى. التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص 132.
- 8- نحلة نهاد الناظر، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021م.
- 9- هديل بسام شاهر السكر، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2019م.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Rowden, R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. Leadership and Organizations Development Journal, 21(1), 30-35.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال



استبيان

موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع: دور القيادة الغادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطب الجامعي رقم 3 جامعة ورقلة لتحضير لشهادة ماستر ثم إعداد هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

- ذكر

- أنثى

• السن:

- من 20 إلى 25 سنة

- من 26 سنة إلى 30 سنة

- من 31 إلى 35 سنوات

- أكبر من 35 سنة

• الوظيفة

رئيس قسم

رئيس مصلحة

موظف

عون تنفيذ

الخبرة المهنية

- من سنة إلى 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي

- ثانوي أو أقل

- ليسانس

- ماستر

- دكتوراه / دراسات عليا

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعطى درجة موافقتك على العبارات التالية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: القيادة الخادمة
					البعد الأول: المهارات المفاهيمية
					1. تمتلك مدير المؤسسة المعرفة اللازمة لإنجاز العمل
					2. يحاول مدير المؤسسة إيجاد أفكار جديدة تخدم موظفي المؤسسة
					3. يعرف المدير طرق مساعدة الموظفين من أجل تأدية العمل بشكل صحيح
					4. يمتاز المدير بالفهم التام لعمل المؤسسة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: التمكين
					5. يحفز المدير الموظفين على حرية التعامل مع المواقف الصعبة
					6. يقوم المدير بمشاركة الموظفين في آرائهم
					7. يقدم المدير التسهيلات اللازمة للموظفين من أجل اتخاذ القرار
					8. يسمح المدير للموظفين باتخاذ القرارات في حدود صلاحياتهم دون استشارته
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
					9. يهتم المدير بنجاح الموظفين على نجاحه الشخصي
					10. يقوم المدير بتطوير مهارات جديدة للموظفين من خلال خبرته
					11. يكافئ المدير الموظفين عند تحقيقهم لأهداف المؤسسة
					12. تدعم المؤسسة التسلسل الوظيفي للموظفين
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين
					13. يسعى المدير لتسهيل مهام الموظفين
					14. يشعر المدير بالامتنان لما يقدمه الموظفون من خدمات
					15. يهتم المدير بنجاح الموظفين وتحقيق أهدافهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الخامس: التصرف بأخلاق
					16. يمتلك مدير المؤسسة أخلاق عالية
					17. يُلزم المدير الموظفين بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المؤسسة
					18. يسعى المدير بعرض القيم الإيجابية (الصدق والأمانة) لدى الموظفين
					19. يوفي المدير بوعوده للموظفين
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد السادس: المعالجة الاجتماعية
					20. يسعى المدير بأن يكون الموظف بأحسن حاله اجتماعيا
					21. يراعي المدير الظروف الخاصة للموظفين عند تعامله معهم
					22. يهتم المدير بالوضع المعنوي للموظفين

					23. يقدم المدير نصائح شخصية للموظفين
					24. يصغي المدير للموظفين باهتمام لمشاكلهم الاجتماعية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: الالتزام العاطفي
					25. يهتم الموظفون بالمؤسسة ويعتبرون مشاكلها بمثابة مشاكلهم الخاصة
					26. يشعر الموظفون بالراحة والسعادة أثناء وجودهم داخل المؤسسة
					27. يشارك الموظفون نجاحهم مع مؤسستهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: الالتزام المعياري
					28. يتمسك الموظفون بالمؤسسة رغم ضغوط العمل
					29. يشعر الموظفون بالانتماء اتجاه المؤسسة
					30. يقدر الموظفون ما تقدمه المؤسسة لهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث: الالتزام المستمر
					31. يسعى الموظفون لتعزيز أداءهم الوظيفي
					32. يقدم الموظفون جهداً كبيراً للاستمرار داخل المؤسسة لأنه ضروري
					33. تحافظ المؤسسة على استمرار عمل الموظفين لمدة طويلة لديها

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين:

الأستاذة مليك غالية
الأستاذة كماسي خيرة الصغيرة
الأستاذة قطاي خديجة
الأستاذ ميلودي عبد العزيز

الملحق رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	33

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	9

الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

		Correlations						
		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXX5	XXX6	TTTTT1
XXX1	Pearson Correlation	1	,817**	,801**	,826**	,786**	,799**	,943**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
XXX2	Pearson Correlation	,817**	1	,738**	,717**	,623**	,740**	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
XXX3	Pearson Correlation	,801**	,738**	1	,800**	,695**	,797**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
XXX4	Pearson Correlation	,826**	,717**	,800**	1	,749**	,776**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
XXX5	Pearson Correlation	,786**	,623**	,695**	,749**	1	,766**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
XXX6	Pearson Correlation	,799**	,740**	,797**	,776**	,766**	1	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
TTTTT1	Pearson Correlation	,943**	,868**	,897**	,916**	,859**	,865**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	71	71	71	71	71	71	71

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

Correlations

		MMMM1	MMMM2	MMMM3	TTTTT2
MMMM1	Pearson Correlation	1	,505**	,376**	,789**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	71	71	71	71
MMMM2	Pearson Correlation	,505**	1	,684**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	71	71	71	71
MMMM3	Pearson Correlation	,376**	,684**	1	,820**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	71	71	71	71
TTTTT2	Pearson Correlation	,789**	,864**	,820**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	71	71	71	71

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

الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	21	29,6	29,6	29,6
	أنثى	50	70,4	70,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 25 إلى 20 من	3	4,2	4,2	4,2
	سنة 30 سنة إلى 26 من	11	15,5	15,5	19,7
	سنة 35 إلى 31 من	19	26,8	26,8	46,5
	سنة 35 أكبر من	38	53,5	53,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيسقسم	6	8,5	8,5	8,5
	رئيسمصلحة	19	26,8	26,8	35,2
	موظف	43	60,6	60,6	95,8
	عونتنفيذ	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 منسنةإلى	9	12,7	12,7	12,7
	سنوات 10 إلى 5 من	21	29,6	29,6	42,3
	سنة 15 إلى 10 من	24	33,8	33,8	76,1
	سنة 15 أكثرمن	17	23,9	23,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

		العلمي. المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانويأقل	19	26,8	26,8	26,8
	ليسانس	29	40,8	40,8	67,6
	ماستر	19	26,8	26,8	94,4
	دراساتعليا / دكتوراه	4	5,6	5,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	71	3,7183	,92864
X2	71	3,5775	1,12963
X3	71	3,5775	1,02347
X4	71	3,7183	1,07149
XXX1	71	3,6479	,90394
X5	71	3,1972	,99455
X6	71	3,3239	1,09250
X7	71	3,3380	1,09471
X8	71	3,2676	,98500
XXX2	71	3,2817	,90724
X9	71	2,7746	1,05826
X10	71	3,0000	1,06904
X11	71	3,0000	1,04198
X12	71	3,1268	1,14555
XXX3	71	2,9754	,85373
X13	71	3,4085	1,03617
X14	71	3,3099	1,05006
X15	71	3,2676	1,13336
XXX4	71	3,3286	,97995
X16	71	3,8732	1,08140
X17	71	3,9296	,88356
X18	71	3,7887	1,09434
X19	71	3,5352	1,05331
XXX5	71	3,7817	,90330
X20	71	3,4648	1,06678
X21	71	3,5211	1,06716
X22	71	3,1831	1,17485
X23	71	3,4085	1,07673
X24	71	3,2394	1,11438
XXX6	71	3,3634	,96351
Valid N (listwise)	71		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X25	71	3,4085	,97947
X26	71	3,0845	,95239
X27	71	3,1549	1,10386
MMMM1	71	3,2160	,82250
X28	71	3,7465	,90583
X29	71	3,8592	,63910
X30	71	3,5634	,82345
MMMM2	71	3,7230	,64238
X31	71	4,0141	,78364
X32	71	3,9577	,81830
X33	71	3,7887	,82662
MMMM3	71	3,9202	,72913
Valid N (listwise)	71		

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTTT1	,169	71	,154	,923	71	,187
TTTTT2	,120	71	,114	,912	71	,173
TOTAL	,146	71	,121	,938	71	,18

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT1	71	3,4031	,81589	,09683

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TTTTT1	4,163	70	,000	,40305	,2099	,5962

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,633 ^a	,400	,392	,64155

a. Predictors: (Constant), TTTTT1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,955	1	18,955	46,054	,000 ^b
	Residual	28,400	69	,412		
	Total	47,355	70			

a. Dependent Variable: MMMM1

b. Predictors: (Constant), TTTTT1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,045	,329		3,180	,002
	TTTTT1	,638	,094	,633	6,786	,000

a. Dependent Variable: MMMM1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,389 ^a	,151	,139	,59614

a. Predictors: (Constant), TTTTT1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,364	1	4,364	12,279	,001 ^b
	Residual	24,522	69	,355		
	Total	28,886	70			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), TTTTT1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,682	,305		8,778	,000
	TTTTT1	,306	,087	,389	3,504	,001

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,310 ^a	,096	,083	,69827

a. Predictors: (Constant), TTTTT1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,572	1	3,572	7,325	,009 ^b
	Residual	33,643	69	,488		
	Total	37,214	70			

a. Dependent Variable: MMMM3

b. Predictors: (Constant), TTTTT1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,978	,358		8,322	,000
	TTTTT1	,277	,102	,310	2,707	,009

a. Dependent Variable: MMMM3

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر و عرفان
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية القيادة الخادمة
7	المطلب الأول: مفهوم القيادة الخادمة
7	الفرع الأول: تعريف القيادة الخادمة
9	الفرع الثاني: خصائص القيادة الخادمة
11	الفرع الثالث: أهمية القيادة الخادمة
13	المطلب الثاني: سلوكيات القيادة الخادمة
13	الفرع الأول: التصور
14	الفرع الثاني: المعالجة العاطفية
15	الفرع الثالث: وضع المرؤوسين
16	الفرع الرابع: مساعدة المرؤوسين على النجاح
17	الفرع الخامس : التعامل الأخلاقي
17	الفرع السادس : التمكين
18	الفرع السابع : خلق قيمة للمجتمع
19	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الخادمة
20	المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
20	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

20	الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي
21	الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
21	الفرع الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
22	المطلب الثاني: مراحل وأثار الالتزام التنظيمي
22	الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
23	الفرع الثاني: أثار الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي
24	الفرع الأول: الالتزام العاطفي
25	الفرع الثاني: الالتزام المستمر
25	الفرع الثالث: الالتزام المعياري
26	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة
29	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة القطب الجامعي رقم (3) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
33	الفرع الأول: منهج الدراسة
34	الفرع الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة
35	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
36	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
38	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
42	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

42	الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج حسب المتغيرات الشخصية
47	الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول " القيادة الخادمة
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
53	الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
54	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
64	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق
79	الفهرس