



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة  
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د/علي موسى أمال	بولويقة بشرى	1
	زعباط أحلام	2

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ حيمر حمودي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/علي موسى أمال
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ العامري نجاة

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438 هـ

# شكر وتقدير

الحمد لله جل وعلا أن من علينا بفضلِهِ وتوفيقِهِ لإتمام هذه  
المذكرة، فالحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه كما ينبغي  
لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما وهبنا من قوة وصبر  
وتوفيق لإنجاز هذه المذكرة.

وعلا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم قدوتنا " من لم  
يشكر الناس لم يشكر الله"، نتقدم بخالص الشكر والتقدير  
والعرفان الى الأستاذة المحترمة الدكتورة على موسى أمال  
لإشرافها على هذا العمل فلها أخلص تحية وأعظم تقدير  
على كل ما قدمته لنا من توجيهات وارشادات وعلى ما  
خصتنا به من جهد ووقت طوال اشرفها على هذا العمل  
فجزاها الله عنا خير الجزاء وجعله في ميزان حسناتها.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة  
لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتحمل أعباء قراءتها  
وتصويبها وإظهارها بشكل علمي أفضل.



# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى أعز الناس وأقربهم من قلبي أحبه  
من في الوجود ومن أطلب رضاها من الرحمان الودود "أمي وأبي"، أطل  
الله في أعمارهما وأدامهم فوق رؤوسنا.

إلى أحبتي ورفقاء دربي ومن أشد بهم أزرى إخوتي "سامية،  
ريان، هديل، معتز بالله، هرام" حفظهم الله ووفقهم، الى كافة الأهل  
والأقارب.

الى صديقتي ورفيقاتي دربي أسأل الله أن يوفقهن الى ما يحب  
ويرضى، ولكل من ساعدني في إنهاء بحثي هذا، الى كل من لم تسعهم  
هذه الورقة ولم يسعهم في القلب سعة.

الى من تقاسمت معها حلو وتعجبه هذه المذكرة "أحلام" لكي  
رفيقتي كل الحب والاحترام.

بشرى



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد ...

الى "أبي" الغالي، ليتك كنت معنا وشهدت نجاحاتنا رحمك الله وجعل الجنة منواك.

الى أحن قلب وأجمل نبضة "أمي" حفظك الله وأدامك شمعة دربنا ونور حياتنا.

الى أخواتي "منال، أسماء، روميسة، تقوى"، سندي في هاته الحياة وراكم الله بعينه التي لا تنام.

الى أخي الوحيد "موسى"، أبي الثاني وراكم الله وأدامك تاجا فوق رؤوسنا.

الى صديقتي ورفيقتي المشوار التي قاسمتني لحظات "بشرى"

يشرفني أن أهدي لكم عملي المتواضع هذا.

أحلام

## المخلص:

تناولت الدراسة دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مستوى القيادة الخادمة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة. وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: هل تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية للدراسة طبق على عينة عشوائية بسيطة تتكون من (150) موظف اداري، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 21، وكانت اهم نتائج الدراسة: توافر أبعاد القيادة الخادمة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، للقيادة الخادمة دور إيجابي في زيادة الالتزام التنظيمي فكلما زادت القيادة الخادمة كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي.

**abstract:**

This research aims to explore the relationship between servant leadership and organizational commitment by examining a sample of employees (150) at the AbedelHafid boussouf University Center -Mila.

The study started with a main question: Does servant leadership contribute to increasing the level of organizational commitment at the AbedelHafid boussouf University Center -Mila?

The data was collected by questionnaire tool, the research used a set of analytical methods including (a statistical program (SPSS21). The most important results of the study were: the availability of the dimensions of servant leadership at the AbedelHafid boussouf University Center-Mila. Servant leadership has a positive role in increasing organizational commitment. the more servant leadership, the higher the level of organizational commitment.

**Keywords:** leadership, servant leadership, organizational commitment.

# الفهارس



الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III-VII	اهداء
V-VI	ملخص
VII-IX	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	قائمة الملاحق
10-2	مقدمة
<b>الفصل الأول: القيادة الخادمة</b>	
12	تمهيد
<b>أولاً: ماهية القيادة</b>	
14-13	1. مفهوم القيادة
15-14	2. أهمية القيادة
15	3. خصائص القيادة
15	4. عناصر القيادة
17-16	5. أنماط (أنواع) القيادة
21-17	6. نظريات القيادة
<b>ثانياً: ماهية القيادة الخادمة</b>	
23-22	1. مفهوم القيادة الخادمة
25-23	2. نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة
26-25	3. أهمية القيادة الخادمة
27-26	4. فوائد القيادة الخادمة
30-27	5. أبعاد القيادة الخادمة
31-30	6. خصائص القيادة الخادمة
32	7. مبادئ القيادة الخادمة
34-33	8. الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي</b>	

37	<b>تمهيد</b>
	<b>أولاً: ماهية الالتزام التنظيمي</b>
39-38	1. مفهوم الالتزام التنظيمي
40-39	2. مداخل الالتزام التنظيمي
42-40	3. أهمية الالتزام التنظيمي
43-42	4. خصائص الالتزام التنظيمي
44-43	5. أبعاد الالتزام التنظيمي
45-44	6. مكونات الالتزام التنظيمي
46-45	7. مراحل الالتزام التنظيمي
	<b>ثانياً: أساسيات حول الالتزام التنظيمي</b>
46	1. مجالات الالتزام التنظيمي
48-46	2. العوامل المساعدة في الالتزام التنظيمي
51-49	3. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
55-51	4. نماذج الالتزام التنظيمي
56-55	5. طرق قياس الالتزام التنظيمي
57-56	6. آثار الالتزام التنظيمي
58	7. معوقات الالتزام التنظيمي
59	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي</b>
61	<b>تمهيد</b>
	<b>أولاً: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-</b>
62	1. تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
63	2. الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
64	3. مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
65-64	4. احصائيات موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
	<b>ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة</b>
66	1. مجتمع وعينة الدراسة
67-66	2. مجالات الدراسة
67	3. منهج الدراسة

69-67	4. أدوات وأساليب الدراسة
70-69	5. صدق وثبات أداة الدراسة
ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
74-70	1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
98-75	2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.
99-98	3. نتائج الدراسة
102-100	4. مناقشة فرضيات الدراسة
102	5. التوصيات
103	خلاصة الفصل
105	الخاتمة
114-107	قائمة المراجع
141-116	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نظريات القيادة.	21
02	أبعاد القيادة الخادمة وفقا للنماذج خلال الفترة (1955-2004)	28
03	أبعاد القيادة الخادمة وفقا للنماذج خلال الفترة (2006-2012)	29
04	مجموع موظفي الإدارة في المركز الجامعي -ميلة-	64
05	توزيع الموظفين على معهد العلوم والتكنولوجيا.	65
06	توزيع الموظفين على معهد الآداب واللغات.	65
07	توزيع الموظفين على معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	65
08	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	68
09	توزيع طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي.	68
10	معاملات الثبات ألفا كرونباخ حسب المحاور الرئيسية للدراسة.	70
11	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	70
12	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر.	71
13	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	72
14	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الصفة.	73
15	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.	74
16	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المهارات المفاهيمية.	75
17	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين.	77
18	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.	79
19	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح.	81
20	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التصرف بأخلاق.	83
21	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعالجة العاطفية.	85
22	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تقديم قيمة للمجتمع.	87
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الخادمة.	89
24	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام الاستمراري.	90
25	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام المعياري.	92
26	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام العاطفي.	95
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الالتزام التنظيمي.	97
28	إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور الأساسية.	97
29	معامل ارتباط بيرسون للفرضيات.	100



الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	6
02	مداخل الالتزام التنظيمي.	40
03	نموذج التزام الفرد داخل المنظمة وفقا لأبعاده الثلاثة.	44
04	العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي.	51
05	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-	63
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	71
07	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر.	71
08	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	72
09	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الصفة.	73
10	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.	74

الصفحة	العنوان	الرقم
122-1116	استبيان الدراسة.	01
123	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	02
141-123	مخرجات برنامج .spss.	03

# مقدمة

## مقدمة

## 1. إشكالية الدراسة:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة سريعة التغير مليئة بالتعقيدات والتحولات لتجد نفسها في مواجهة الكثير من الصعوبات الداخلية والخارجية الواجب مجابتهها والتحكم فيها، لذا أصبحت المنظمات تتجه الى تطوير طرق ادارتها وتسيير شؤونها بما يمكنها من مواكبة جل التغيرات الحاصلة ببيئتها سواء على المستوى المحلي او العالمي.

كنتيجة لمختلف التحولات التي يشهدها العالم وما يصاحبها من تطورات تقنية وتكنولوجية وانفتاح على كل المستويات أصبحت المنظمات تتجه الى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند الى الهرمية والسلطة المركزية وتبني انماطا قيادية أكثر فاعلية قادرة على الارتقاء بأداء المنظمة وكفاءتها واستمراريتها وربطها بكفاءة وقدرات مواردها البشرية واعتبارها الأساس الأول لنجاح المنظمة، من بين أنماط القيادة التي أصبحت تتجه نحوها المنظمات وتحتاجها لمواجهة الواقع المعقد الذي أصبحت تعيشه القيادة الخادمة.

القيادة الخادمة نموذج يرتكز بشكل كبير على خدمة الآخرين من قبل القائد ووضع احتياجات الافراد العاملين في المقدمة، فهي تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداد لخدمة الآخرين، فضلاً عن العمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين الموظفين داخل المنظمة اضافة الى إيلاء الموظفين العناية المتزايدة وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية الأولى للمنظمة.

ان السعي الى التميز والنجاح في ظل الواقع الذي تعيشه المنظمات من خلال التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة، لاعتماد القيادة الخادمة التي تشجع العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، من شأنه ان يحقق للمنظمة أهدافها فالموارد البشري هنا في مقدمة أولويات القيادة يلتزم دون شك بتحقيق اهداف منظمته.

يعد الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً في ضمان ارتباط الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنسيق جهود القادة مع الافراد والجماعات لتحقيق وفاء وانتماء الموارد البشرية في منظماتها، فتطوير المواقف الإيجابية تجاه المنظمة يساهم في نجاحها حيث يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها. لذلك يعد التزام الموظفين أداة مهمة لنجاح واستمرار المنظمات.

تعد الجامعة من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، التي تقدم وتنتج المعرفة التي هي أساس رقي وتقدم المجتمعات ونجاحها، كما تعمل على تعليم وتكوين الموارد البشرية المستقبلية لمختلف منظمات المجتمع لذا هي في حاجة الى نمط قيادي خادم، يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.

يعد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من المؤسسات الهامة في المجتمع والتي تضمن تكويننا علمياً في العديد من التخصصات، من خلال اطاراته وموارده البشرية التي تسهر على تقديم كل ما هو نوعي، لذا



حاولنا من خلال هذه الدراسة بحث موضوع القيادة الخادمة ودورها في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيه، وحاولنا توضيح إشكالية دراستنا وصياغتها في السؤال الآتي:

**هل تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟**

من خلال السؤال الرئيسي نورد الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل تتوافر ابعاد القيادة الخادمة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام الاستمراري لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام المعياري لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام العاطفي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الإشكالية تم اقتراح الفرضيات التالية:

### 1.2. الفرضية الرئيسية:

**نعم تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.**

### 2.2. الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الاولى:** نعم تتوافر ابعاد القيادة الخادمة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** نعم تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام الاستمراري لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** نعم تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام المعياري لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** نعم تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام العاطفي لدى الموظف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

### 3. أهمية الدراسة:

حاولنا في هذا العمل انجاز دراسة علمية من شأنها ان تشكل اضافة للأبحاث الانسانية واثراء للمعرفة في مجال ادارة الاعمال، وتكمن أهمية دراستنا الموسومة بـ " دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي ميلة "

### 1.3. من الناحية العلمية:

تأخذ دراستنا أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تبحثها حيث انها تتناول أحد أهم الجوانب في المنظمات:

- تتناول هذه الدراسة جانبا من الجوانب المهمة في المنظمات وهي القيادة الخادمة، حيث أصبحت من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في حقل الإدارة، لما لها من آثار قيمة على سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- اهتمام الدراسة بأحد أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الالتزام التنظيمي، حيث اصبحت المنظمات بجدية تبحث عن الآليات المناسبة لتفعيل التزام المواد البشرية داخل المنظمة ومحاولة كسب ولائها وتحقيق انتمائها.

### 2.3. من الناحية العملية:

- تأخذ دراستنا أهميتها العملية من كونها تقدم دراسة ميدانية تبحث قضية القيادة الخادمة في علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى فئة حساسة وهامة في أي منظمة وهي الأطر الإدارية التي تسيير شؤونها، حيث ستوفر نتائج هذه الدراسة اسهاما عمليا في حقل ادارة الاعمال يمكننا من الاستفادة من نتائجه العلمية ويكون هذا البحث جهدا متواضعا لفتح المجال أمام الباحثين للتعرف على دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، ومساعدتهم في استكمال ابحاثهم فيما يتعلق بموضوع القيادة الخادمة.
- من جانب اخر يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال الأبحاث الميدانية المتعلقة بالقيادة الخادمة والاستفادة منها في مجال عمل وإدارة الجامعة.

### 4. أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى القيادة الخادمة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- التعرف على دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- التعرف على دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام الاستمراري لدى موظفي الادارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- التعرف على دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام المعياري لدى موظفي الادارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- التعرف على دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام العاطفي لدى موظفي الادارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

## 5. دوافع اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسبابا ودوافعا لاختيار مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، ومن الأسباب التي أدت الى اختيار هذا الموضوع هي:

- الرغبة الشخصية في بحث موضوع متعلق بموضوع القيادة والقيادة الخادمة بشكل خاص.
- الرغبة في انجاز دراسة علمية في مجال ادارة الاعمال تتعلق بالجوانب التي تؤثر على المنظمات ومنها الالتزام الوظيفي.
- ما يتميز به الموضوع من اهمية جعلت اختيارنا وميولنا نحو هذا الاخير.

## 6. حدود الدراسة:

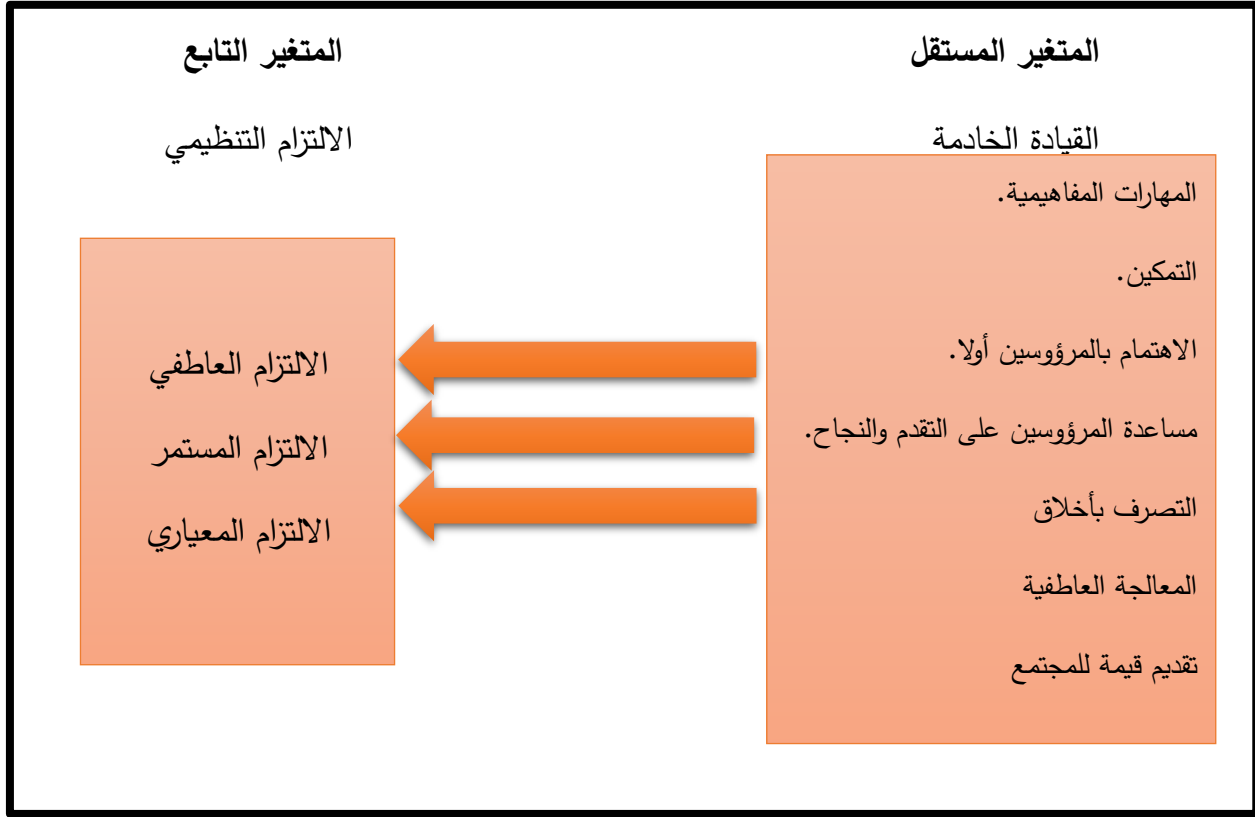
- الحدود الموضوعية: تسلط الدراسة الضوء على القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولا، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، تقديم قيمة للمجتمع)، والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة مقدارها 150 موظف اداري.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- الحدود الزمنية: جرت الدراسة في العام الجامعي 2023/2022.

## 7. منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على إشكاليتنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا راجع الى تناسبه مع موضوعنا، إذ يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف الى جمع كل المعلومات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها.

## 8. نموذج الدراسة:

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

## 9. الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، للباحث محمد أحمد غالي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، 2015،

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها . وهل هناك فروقات مهمة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تعزي لمتغيرات الدراسة وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: هل يوجد علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق الى مجموعة من الفرضيات منها:



-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الخادمة السائدة في الجامعات الفلسطينية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بها.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين بعد القيادة الخادمة "المهارات المفاهيمية" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها (400) شخص من العاملين وبلغ مجتمع الدراسة (2,157) شخص.

كما وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة. وكشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4).

-الدراسة الثانية: القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، للباحثة هديل بسام شاهر السكر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2019/2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها السبعة (التصور، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع) على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

-ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

-ما مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

-ما أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق الى مجموعة من الفرضيات منها:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أصغر من أو يساوي 0.05 للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أصغر من أو يساوي 0.05 للتصور على الأداء الوظيفي.

ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي، حيث تم تطوير استبانة مكونه من (38) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية والبالغ عددهم (800) موظف بعد

استثناء بعض الفئات وهم (الطيارين، والمضيفين، والسائقين، والمراسلين)، ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار العينة بالطريقة الميسرة والمكونة من (260) موظف، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ومن خلال بعديها (التمكين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) تؤثر بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي وبنسبة (44%)، في حين يؤثر بعد التعامل الأخلاقي بشكل سلبي على الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر واضح لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى المتمثلة بالتصور، والمعالجة العاطفية، وخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي.

**-الدراسة الثالثة: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية للباحثين زياد علي شوابكة، فراس سلميان الشلبي، رياض عبد الله الخوالدة، المجلة العربية للإدارة، ديسمبر 2018.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، اذ تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

-ما مدى الاهتمام بتطبيق القيادة التحويلية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟

-ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟

-هل للقيادة التحويلية دور معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق الى الفرضية الرئيسة التالية:

-ليس من المتوقع أن تلعب القيادة التحويلية دورا جوهريا (حقيقيا) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

ولهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان تكونت من (92) عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبيانا استرد منها (129) استبيانا، كان منها (121) صالحا للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (85.2%) من حجم المجتمع الكلي. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية

لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار

الفردية)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم، كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

-الدراسة الرابعة: أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، للباحثة ليلى حسن فاضل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2021، هدفت الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: هل يوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق الى مجموعة من الفرضيات منها:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

طبقت الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددها (3) شركات، وتكون مجتمع الدراسة من (2246) فرداً من جميع العاملين في الشركات بالمستويات الإدارية الثلاثة، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية (غير ميسرة) 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 الى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر 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 الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة القيام بتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة وأهميتها، بما يعزز مستوى الالتزام التنظيمي فيها، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تساهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة.

## 10. صعوبات الدراسة:

تمحورت الصعوبات التي واجهت الدراسة بشكل عام في النقاط التالية:

- صعوبة توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة نتيجة عدم الاهتمام والتفاعل من طرف عدد من المبحوثين حيث قوبل في اغلب الاحيان بعدم التجاوب او رفض الاجابة.
- صعوبة التعامل مع الموظفين الإداريين بمعهد الآداب واللغات ورفضهم الشديد للإجابة على الاستبيان مما عرقل الى حد ما العمل الميداني.

### التعريفات الإجرائية:

**تعريف القيادة:** القيادة هي مجموعة السلوكيات والصفات الشخصية التي يتميز بها الفرد والتي بواسطتها يقوم بتوجيه او التأثير في جماعة ما.

**تعريف القيادة الخادمة:** القيادة الخادمة هي أسلوب قيادي أخلاقي يصبح فيه القائد أقل أنانية اذ يقدم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية وذلك عن طريق الاهتمام بهم وخدمتهم ورعاية مصالحهم، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

**تعريف القائد الخادم:** هو القائد الذي يهتم بأتباعه ويضع مصالحهم في أولوية اهتماماته ويعمل على بناء روح الجماعة وخلق التعاون وحثهم على الابداع ويسعى دائما لتطويرهم وخدمتهم".

**تعريف الالتزام التنظيمي:** الالتزام التنظيمي هو السلوك الذي يجعل الفرد يؤمن بقيم وأهداف المنظمة ورغبته بالعمل فيها وتطابق هاته الأهداف مع أهدافه، ويأثر في قرار الفرد بالعمل في المنظمة او التخلي عنه".



# الفصل الأول: القيادة الخادمة

**تمهيد:**

لقد حظي اهتمام الباحثين بالقيادة الخادمة منذ ظهوره في القرن الماضي، حيث أجريت العديد من الدراسات والأبحاث فيه، مما يؤكد على أهمية هذه القيادة في حياة المنظمة والمؤسسة، فقد طرأت تجديدات عديدة على هذا الأخير والتي من ضمنها ظهور العديد من الأنماط والنماذج القيادية الجديدة التي تشجع عمل الفريق التعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين ومن بين هذه الأنماط نجد القيادة الخادمة التي تعمل على احداث التوازن في حياة الموظفين والمسيرين بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين.

على وضوء ما سبق سنحاول التطرق الى:

**أولاً: ماهية القيادة.**

**ثانياً: ماهية القيادة الخادمة.**

## أولاً: القيادة

حظي مفهوم القيادة باهتمام كبير من طرف العديد من الدراسات والأبحاث في مختلف الميادين، وأصبحت بالنسبة للعديد من الباحثين معيار نجاح وتفوق المنظمات، لذلك سنتطرق الى تحديد مفهوم القيادة، وأهميتها وخصائصها وعناصرها وأهم أنماطها ونظرياتها.

## 1. مفهوم القيادة:

القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق، ولقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة وفيما يلي نستعرض البعض منها.

## • القيادة لغة:

القيادة في اللغة العربية: "فالقوْدُ هو نقيض السَّوْقِ، يُقوْدُ الدابة من أَمَامِهَا وَيَسُوْقُهَا من خلفها، فالقوْدُ من أمام والسَّوْقُ من خَلْفِ، والانقياد معناها الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد". (ابن منظور، 2003، صفحة 454).  
وعند ابن دريد مأخوذة من الفعل قاد كما في: "قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قودا". (عقون وآخرون، 2019، صفحة 70)

## • القيادة اصطلاحاً:

القيادة كما يراها عبد الحميد محمد الهاشمي هي " عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون معها أشبه محرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى اليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم ادارته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجادبية على الأفراد التابعين ". (فوراية وحميدي، 2007، صفحة 24)  
يعرفها هيمفل-Hamphil بانها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط جماعة نحو الهدف المشترك". (بنوناس، 2016، صفحة 61) .

اما تيد-Tead فيعرفها بأنها "مجموعة الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه". (سلطان، 2011، صفحة 70)

من جانب اخر جوردين-Gorden عرفها بأنها "عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يقوم بدور من الأدوار، ومن ثم فإن هذه الأدوار بداهة يجب أن تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود الى عنصر التأثير، وفيه نجد أن هناك

شخصاً واحداً وهو القائد يؤثر بينما باقي الأشخاص أعضاء المجموعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير". (بنوناس، 2016، صفحة 62)

ويرى كوهين Kohn "أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد". (الرحاطة و العزام، 2011، صفحة 333)

كذلك يمكن القول أن القيادة هي: (العلاق، 2010، صفحة 13، 14)

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

مما سبق يمكننا القول ان القيادة هي "مجموعة السلوكيات والصفات الشخصية التي يتميز بها الفرد والتي بواسطتها يقوم بتوجيه او التأثير في جماعة ما".

## 2. أهمية القيادة:

القيادة عملية تنظيمية هامة في المنظمة لما لها من الأثر في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وبلوغ اعلى درجات الأداء، تبرز أهمية القيادة في الآتي: (رشوان، 2010، صفحة 86، 87)

- العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لأفراد المجتمع.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعد على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

### 3. خصائص القيادة:

عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون الى تحقيقها دون الإخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة الى تحقيق ما تصبوا اليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاوننا وهدفا حيويا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي: (العجمي، 2008، صفحة 67)

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا الطريق نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ثم فواجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

### 4. عناصر القيادة:

القيادة عملية اجتماعية تكاملية لا يمكن أن تنشأ الا بوجود جماعة تسعى لتحقيق هدف متفق عليه والقيادة تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من توفرها وهي:

- 1.4 القائد: وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائدا الا اذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها. (أبو الخير، 2013، صفحة 14)

- 2.4 الجماعة: حدد سميث (Smith) مفهوم الجماعة بأنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم". (الغامدي، 2010، صفحة 18)

- 3.4 وجود هدف مشترك: ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها. (أبو الخير، 2013، صفحة

(14) .

**5. أنماط (أنواع) القيادة:**

هناك عدة أنواع للقيادة يستعملها القادة الإداريين لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم ومن بين هاته الأنواع نذكر ما يلي:

**1.5. القيادة الديمقراطية:**

تلجأ هذه النوعية من القيادة الى الأساليب التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم، فهي مثلا تعمل على تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين من يعملون معها، وتشرك المرؤوسين في المناقشات التي تستهدف اتخاذ قرار معين، وبذلك يستشعر المرؤوسين أن القرار قرارهم. ويصيحون أكثر ايمانا بأهداف القرار وأكثر حماسا والتزاما في العمل من أجل تنفيذه. (محمود، 2011، صفحة 384)

يرى الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقة الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، وأن القرار الأخير يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف، فالقائد لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم إنما يقترح ويترك للآخرين حرية الاختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. فلا يتخذ القائد القرار الا بعد أن يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر، ويلم بكافة الآراء والحلول. (عقون وآخرون، 2019، صفحة 118)

**2.5. القيادة الأوتوقراطية:**

وهذه القيادة شبيهة بالقيادة المتسلطة الا أنها تميل الى اقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية الهدف منها ايهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم. والقائد الأوتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها. (الجيوسي و جاد الله، 2008، صفحة 139)

**3.5. القيادة الديكتاتورية:**

يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والاجبار واستعمال مبدأ الخوف، وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه. وخوفا من العقاب يسلك المرؤوسين سلوكا معيناً لإرضاء ذلك القائد. (مساعدة، 2013، صفحة 206)

**4.5. القيادة المترخية:**

وهي قيادة تتميز في ظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع والمتداخل، فتكثر فيه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها، فإن رضاء العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية. (الضلعين، 2005، صفحة

(174)



**5.5. القيادة الحرة:**

وفي هذا النمط القيادي يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ويفوض عادة صلاحياته في اصدار القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف، ويعاب على هذا النموذج النادر من نماذج القيادة أنه درب من دروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية والتي يشوبها القلق والتوتر، إذا لا بد أن يبقى هنالك قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض سلطاته، وبخلافه ينعدم التوجه الحقيقي وتنعدم الرقابة الفاعلة وبالتالي تتعثر المنظمة. (الصلاعين، 2005، صفحة 174)

**6. نظريات القيادة:**

فسر الباحثون ظاهرة القيادة بناء على العديد من النظريات، وقد مرت تلك النظريات بتطورات تبعا لتطور الفكر الإداري، وفيما يلي سيتم استعراض أبرز هذه النظريات:

**1.6. النظريات التقليدية:**

ومن أهم هذه النظريات نجد:

**1.1.6. نظرية الرجل العظيم: (عقون وآخرون، 2019، صفحة 111)**

تتلخص هذه النظرية في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصرا دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائدا عليهم. وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة، انما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية. فالقائد الذي يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها.

أما النقد الموجه لنظرية الرجل العظيم، فهو أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت من طرف الى آخر، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصه بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة. أيضا يعاب على النظرية أنها لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لتقبل التغيير واستيعابه.

**2.1.6. نظرية السمات: (عباس، 2014، الصفحات 164-165)**

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية "الرجل العظيم" والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، إن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع" فإذا سلمنا بوجهة النظر هذه فإن معنى ذلك أن لا لزوم لتأهيل واعداد القيادات الإدارية في المعاهد والمؤسسات مواصفات القيادة التي يمكن تمييزها باستمرار بين القائد وغيره من الناس. وقد توصلت الدراسات الى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية وعنده قابلية للاستماع، والمشاركة الاجتماعية، والمثابرة، كما ركزت بعض الدراسات على أهمية الصفات الجسمية كمؤثر في اختيار الشخصية الإدارية.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دورا مهما في إنجاح القيادة، كما أكدت هذه الدراسات الى انه لا يوجد تماثل بين قائدين من النواحي النفسية.

### 3.1.6. النظرية الموقفية: (عوض، 2008، صفحة 211)

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فرئيس مصلحة حكومية يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد قبل الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

القائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

نظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله- أي الاهتمام بالسمات والأنماط والمواقف- فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة، وهذه النظرية هي أكثر مرونة في اختيار الأسلوب المناسب للموقف.

### 4.1.6. النظرية التفاعلية: (خيري، 2012، الصفحات 19-20)

هي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم الا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي:

- السمات الشخصية للقائد.
- عناصر الموقف.
- متطلبات وخصائص الجماعة.

## 5.1.6. النظرية السلوكية: (الشرقاوي، 2016، صفحة 132، 133)

تهدف هذه النظرية الى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف. وقد اشتملت هذه النظرية على عدة نظريات منها: نظرية البعدين، نظرية الثلاث أبعاد لليكرت، نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، نظرية الخط المستمر، دراسات أوهايو.

## 2.6. النظريات الحديثة للقيادة:

أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى الى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى الى ظهور هذه النظريات:

## 1.2.6. نظرية القيادة التبادلية:

وتقوم هذه النظرية على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، وتعني القيادة التبادلية أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية دون مراعاة البعد الأخلاقي، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا مقابل إلزامهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال، وهناك مبدئين تعتمد عليهما القيادة التبادلية وهما مبدأ المكافأة المشروطة بالتعزيز الإيجابي، كما وتعتمد كذلك على مبدأ الإدارة بالاستثناء، والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. (النجار، 2018، صفحة 20)

## 2.2.6. نظرية القيادة التحويلية:

تنتهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين الموظفين، فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى الموظفين في المؤسسة، وكذلك الإبداع ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. تسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام الى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية، والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي Burns تلك القيم بالقيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو

تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. (قهيري، 2019، صفحة 35)

### 3.2.6. القيادة المتسامية (المتعالية):

وفي هذا النوع من القيادة تكون علاقة التبادل بين القائد ومرؤوسيه مبنية على مساهمة كل طرف بما يمتلكه أو لديه القدرة على تنفيذه، ويشجع القائد المتسامي عملية التوحد داخل المنظمة وذلك بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين، لاستثارة همهم وتطوير دافعيتهم بالتسامي، ويركز القائد المتسامي على تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم، كما ويركز على حاجاتهم وتلبيتها فهو يهتم بالمرؤوسين وفي ذات الوقت فإنه يعد قائداً ذا شخصية محبوبة وخادماً لجماعته، وحريصاً على أن يكون قدوة لهم ويسمو بنفسه ويرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين متماشياً مع صفات القائد الخادم. (النجار، 2018، صفحة 20، 21)

### 4.2.6. القيادة الخادمة:

ان القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخادمة، نرى أو وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد ان تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث ينظر للقيادة الخادمة بشكل مقلوب لأنها تدعم الآخرين (المرؤوسين) لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة.

وإن القيادة الخادمة تنطلق في عملها من مستويين:

الأول: إنجاز اهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.

الثاني: إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز.

وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وايضا قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والابداع والالتزام. (السكرانة، 2019، صفحة 88)

نظراً لأهمية القيادة وتأثيراتها على المنظمات والموارد البشري فقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسر سلوك القائد وتوجهاته، ومن بينها النظريات التي تفسر الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير وكيف يستطيع أن يحدث التأثير الايجابي في الآخرين، والتي نستعرضها في الجدول الآتي:

## الجدول رقم 01: نظريات القيادة

نمط النظرية	الرائد / المطور	نظرية القيادة	الرقم
سمات	رالف ستوجدل	نموذج الرجل العظيم	1.
سلوك القائد	فليشمان وهاريس وآخرون	دراسات ولاية أوهايو	2
	رنسيس ليكرت	دراسات مشيغان	3.
	دوغلاس ماكجريجور	نموذج نظرية X ونظرية Y	4
	روبرت بلاك وجان موتون	نموذج المشبك الإداري	5
الموقفية	فريد فيدلر	نموذج فاعلية القيادة	6
	فروم وياتون / فروم وجاجو	نموذج قرار الموقفية الإشرافية	7
مدخل الدور	هنري منتزبيرج	الأدوار الإدارية	8
النظريات الإنبثاقية	هاوس كونجر	نظرية الكارزما	9
	بيرنز وآخرون	النظرية التحولية	10
	جون هويل	بدائل القيادة	11
	دانييل جولمان	الذكاء العاطفي	12

المصدر: (نجم، 2015، صفحة 69)

## ثانياً: القيادة الخادمة.

يمتاز موضوع القيادة الخادمة بالأصالة والحدثة في أن واحد، فهي تعد أحد أهم أساليب القيادة القادرة على التعامل مع التحديات والتغيرات والتطورات والمشكلات التي تشهدها المنظمات من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين، ومن هنا سوف نستعرض أهم الأساسيات التي تقوم عليها القيادة الخادمة من مفهوم، أهمية، خصائص، أبعاد وفي الأخير تطرقنا الى بعض الكتابات التي انتقدت القيادة الخادمة من وجهة نظر كتابها.

### 1. مفهوم القيادة الخادمة:

تعددت تعريف القيادة الخادمة بناء على وجهات نظر الباحثين وآرائهم، حيث نظر إليها سبيرز Spears 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". (النايف، 2020، صفحة 476)

القيادة الخادمة عند لوب **Laub** "أنها ممارسة القائد للقيادة التي تخدم الأتباع وتضع مصالحهم قبل مصلحة القائد، ويرتقي بالأتباع ويمكنهم ويساعدهم على النمو والتقدم، وبناء روح الجماعة، ومشاركتهم بالقوة والمكانة لتحقيق المصالح المشتركة بينهم". (أبو شريح، 2019، صفحة 8)

من جانب اخر يبدي **Slocum & Hellriegel** رأياً حول القيادة الخادمة بأنها "عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر على الآخرين لمعانتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى". (رشيد و مطر ، 2016 ، صفحة 64)

وتعرف الحميدي القيادة الخادمة بأنها "أسلوب قيادي أخلاقي يتمتع به القائد بتقديم مصلحة العاملين معه على مصالحه الشخصية، حيث يقدم لهم الدعم والتقدير والمساندة والاحترام، ويتيح لهم فرصة التشارك معه في اتخاذ القرارات، مما يسهم في النمو المهني وخدمة أهداف المنظمة". (السواعير، 2022، صفحة 7)

من كل ما سبق نستنتج ان " القيادة الخادمة هي أسلوب قيادي أخلاقي يصبح فيه القائد أقل أنانية اذ يقدم مصلحة العاملين على مصالحة الشخصية وذلك عن طريق الاهتمام بهم وخدمتهم ورعاية مصالحهم، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

ان تعريف القيادة الخادمة يقودنا الى التعريف بالقائد الخادم لأنه يعد الأساس في هذه العملية حيث " يعد جرينليف **Greenleaf** هو أول من استخدم مصطلح القائد الخادم عام 1970 في مقال بعنوان "القائد



الخادم" سنة 1977، وهو الأول في سلسلة تتألف من أكثر من عشرة مقالات أو كتب حول القيادة. وهو الذي استنبط مدخل القيادة الخادمة وعرفها من خلال طرح أسئلة دالة عليها: هل أن المرؤوسين حول القائد الخادم يصبحون أكثر حكمة، استقلالية، صحة، وأفضل قدرة لأن يصبحوا هم أنفسهم خادمين؟ وهل الأقل ميزة للمجتمع يكون مفيدا أو يتم تركه؟ ويستكمل ذلك في التأكيد على أن القائد الخادم هو الذي يخدم أولاً ولديه الشعور الطبيعي بأن يريد أن يخدم. (المشاقبه، 2015، صفحة 12)

القائد الخادم هو "القائد الذي يضع احتياجات التابعين وتطلعاتهم واهتماماتهم في المقام الأول قبل احتياجاته وتطلعاته واهتماماته". ويتركز اهتمامه الأساسي على "خدمة الآخرين أولاً" قبل "القيادة"، كما يقوم بتوجيه تابعيه لمزيد من التطور والنمو والاستقلالية، وأن يكونوا هم أنفسهم موجّهين بخدمة الآخرين، بالإضافة الى أنه يستخدم القدر المناسب من السلطة، ويعمل بشكل تعاوني وفيه اعتمادية متبادلة، ويتفهم دوافع العاملين، ويكون مستعداً لمشاركة المعلومات، كما يعلم أن المساءلة لا تعنى لوم الآخرين، ولكنها تعني التعلم من الأخطاء. (عطية و المقدم، 2018، صفحة 785)

يرى جلاب أن " القائد خادم لمن يعملون معه، والذين يخدمهم القائد يصنفوا في مستويين هما: خادم للأفراد الذين يقودهم، وخادم لرسالة المنظمة (غرضها أو سبب وجودها)، فهو لديه احترام كبير لذاته ويراعي الآخرين، ولكنه لا يدعمهم يؤدون عملا اقل من الممتاز. (المشاقبه، 2015، صفحة 15)

مما سبق يمكننا القول ان القائد الخادم هو " القائد الذي يهتم بأتباعه ويضع مصالحهم في أولوية اهتماماته ويعمل على بناء روح الجماعة وخلق التعاون وحثهم على الابداع ويسعى دائما لتطويرهم وخدمتهم".

## 2. نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة:

ترجع جذور القيادة الخادمة الى الرسول صلى الله عليه وسلم، حيث يقول: (خادم القوم سيدهم)، فقد كان صلى الله عليه وسلم يساعد أصحابه في بناء المسجد، ويرفع الحجر بنفسه، ويساعد أهله في بيته فيخفف نعله، كما كان يشارك أصحابه في حفر الخندق وينقل بنفسه التراب، وكان يأخذ نصيبه من الجوع والبرد والجهد الشديد، ويتصدى لما يعجزون عنه من حفر، وكان يعطي الآخرين قدرا كبيرا من الشراكة في الاشراف والتوجيه والحرص على الاستشارة بسماع آرائهم والأخذ بالصواب منها. (العولقي، 2018، صفحة 399،398)

بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينات من القرن الماضي في مقالة لغرينليف عام 1980 بعنوان "الخادم قائد" وقد استوحى مؤسس مركز غرينليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) كتبها عام 1956م وتحدثت الرواية عن مجموعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق (خادم) يدعى ليو

Leo، وظيفة الاعتناء بتلك المجموعة من الرجال والسهرة على راحتهم، وتشير أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على خير ما يرام إلى أن اختفى ليو ذات يوم، فوُجعت المجموعة بعده في فوضى وتيهان دفعها لإلغاء الرحلة، ثم يبين الراوي وهو واحد من مجموعة الرجال الذين شاركوا في الرحلة، لأنه التقى ليو بعد عدة سنوات من التيه، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن ليو الذي عرف بال خادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائدا عظيما وشريفا.

يمكن للمرء أن يتحدث عما كان يحاول هيس أن يقوله عندما كتب هذه القصة. ومعظم رواياته كانت عن السيرة الذاتية، وأن الرحلة إلى الشرق تشير إلى التحول نحو الصفاء الذي حققه سن الشيوخوخة. وقد كان هناك الكثير من التكهانات من قبل النقاد على حياة هيس وعمله، وبعضها يركز على هذه القصة التي وجدوها أكثر من محيرة، ولكن بالنسبة لغرينليف تقول هذه القصة بوضوح: أن الزعيم العظيم ينظر إليه كخادم أولا، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمته. وكان ليو في الواقع القائد في كل وقت، لكنه كان خادما أولا في أعماقه، وتمنح القيادة لرجل كان بطبيعته خادما. كانت طبيعة الخادم هي طبيعة الرجل الحقيقي، فالقائد العظيم هو في الأساس خادم.

من هذه القصة صاغ غرينليف العديد من الدروس عن دور القائد، وبمرور الوقت وتطورات هذه الدروس في مفهومه للقيادة الخادمة، خصوصا أنه لم يقدم تعريفا كاملا لمصطلح القيادة الخادمة. وبدلا من ذلك اقترح تعريف "القائد الخادم بأنه خادم أولا". وهذا التعريف ترك الباحثين مع قضية مفتوحة للبحث، ومع كثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات. (السيابية، 2017، صفحة 27، 28)

وقد خلاص غرينليف من أعماله الفكرية في تلك القصة الأسطورية إلى مغزى رئيس مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولا لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمته والاعتراف به قائدا. فالقائد الخادم يرى نفسه قائدا بين متساوين، لا يحتل مركزا بؤريا بينهم، ويوفر لهم المصادر والدعم دون توقع شكر منهم أو حتى تقدير. ولا شك أن سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو بذلك يتولى مركز القيادة استجابة لإلحاح مجموعة وحاجتهم للنجاح لا غير.

عندما تمت صياغة "القائد-كخادم" من قبل غرينليف في مقاله الكلاسيكية "القيادة الخادمة" التي نشرت في عام 1977م. أطلق على هذه المقالة حركة القيادة الخادمة الحديثة. لقد وجد أن كثيرا من الناس يعانون من مصطلح (القائد-خادم) فقد اعتقد بعض المهتمين بأنه لا يمكن أن يكون خادما وقائدا، لأنهما أمران مختلفان متناقضان لا يمكن جمعهما منطقيا. وهذا ما أكدت عليه كيث عندما أشارت إلى أن فكرة القيادة الخادمة هي متناقضة لا يمكن المساومة عليها، فإذا كان المرء يعتقد بأن الخادم مجامل ومتملق، وأن القائد

هو القوي والمسيطر فإنه بالفعل ستبدو تلك الكلمات متناقضة ولا يمكن جمعها. وهذا يمكن أن يؤدي الى مناقشة كيفية ربط تلك التناقضات، الأكثر شيوعا في الفلسفات الشرقية من الفكر الغربي. وأضافت كيث أن فكرة التيار المتردد للقيادة الخادمة التي ينتقل بها بعض الأشخاص ذهابا وإيابا بين فكرة الخادم والقيادة، لأنه لا يمكن الجمع بين الاثنين في الوقت نفسه. وبالطبع فإن هذا التيار المتردد يمكن أن يحصل بشكل نادر في الحياة الحقيقية. فالقائد الخادم يمكن أن يمر بأيام سيئة وأن ينزلق للحظة معينة بعيدا عن "نموذج الخدمة في القيادة" ليصبح في "نموذج السلطة في القيادة" قبل أن يتدرك نفسه ويعود الى نموذج الخدمة في القيادة مرة أخرى. (غالي، 2015، صفحة 24، 25)

### 3. أهمية القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري التي تحتاج اليها جميع المؤسسات بدون استثناء من أجل تحقيق أهدافهم فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في التابعين من خلال ما تهب لهم من شعور بالاستقلالية والنمو.

تم تقييم القيادة الخادمة من خلال أربع منظورات كما يلي: (بوديار و طواهرير، 2021، صفحة 380)

#### 1.3. من المنظور الفردي:

يؤمن القائد ويخدم احتياجات الآخرين قبل احتياجاته ويتقبل احتياجات الآخرين ولا يحكم عليهم ويستمتع باهتمام الى الأتباع، بحيث تؤدي قدرة القائد الخادم على أن يكون تابعا رائعا وقائدا عظيما في نفس الوقت إلهام وتحفيز الآخرين.

#### 2.3. من المنظور الثقافي:

يقدم القادة الخادمين فرصا لأتباعهم لتعلم والنمو ونموذج السلوك المناسب والتشجيع خاصتا في مواجهة التغيير بسبب عدد الخيارات وعدم اليقين الذي ينطوي عليه اتخاذ الخيارات بالإضافة الى ذلك تطوير علاقات قوية، والتعاون مع الآخرين، وتقييم الاختلافات مع الآخرين، والانفتاح والمسؤولية أمام الآخرين، ومستعد للتعلم من الآخرين، والحفاظ على النزاهة والثقة.

#### 3.3. من منظور صنع القرار:

يتخذ القائد الخادم الحقيقي قرارات تركز على تحويل أتباعه نحو العظمة الشخصية مع التضحية بأنفسهم والاعتراف والتقدير من خلال التركيز علنا على مصلحة أتباعهم، فالقائد الخادم قادر على خلق نفسية واجتماعية التعاقد مع أتباعهم مما يعزز العلاقات الملموسة وغير الملموسة مع التابعين.

#### 4.3. من منظور التغييرات التنظيمي:

تعد جودة الأتباع هي مقياس للقائد الخادم الفعال من خلال عملية التغيير التنظيمي حيث على القائد الخادم مبادرة وتخيل المستقبل، توضيح الأهداف، تسهيل الرؤية المشتركة، تشارك السلطة وتحررها،

وتشارك الوضع، كما يجب عليه أن يركز على تطوير منظمة تعليمية يسمح للتابعين فيها بتعلم مهارات جديدة ونمو فكرياً وتطوير خبرات إضافية.

ويرى (بركة، 2020، صفحة 31) أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في:

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- زيادة الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية بين العاملين والقادة.
- إيجاد بيئة تتسم بالأمان الوظيفي للعاملين.
- تلافي الصراعات والمشكلات التنظيمية داخل المنظمة.
- تدعيم العلاقات الإنسانية في تعاملات أفراد المنظمة.

وأشار العجمي الى مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية القيادة الخادمة والمتمثلة في الآتي: (الكردي، 2019، صفحة 11)

- تعمل كحلقة وصل بين العاملين وبين الخطط والتصورات المستقبلية للمنظمة.
- تقود الى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.
- تنشر المفاهيم الإيجابية في المنظمة وتبعد المفاهيم السلبية.
- تحد من مشكلات العمل وتضع الخطط اللازمة لمعالجتها إن وجدت.
- تهتم بالعاملين في المنظمة وتعمل على تدريبهم وتنميتهم.
- تواكب التغيرات والمستجدات وتوظفها لصالح المنظمة.

#### 4. فوائد القيادة الخادمة:

باتباع نموذج القيادة الخادمة يمكن تحقيق مستويات عالية للمرؤوسين والأتباع، ويحقق هذا المنهج مزايا عديدة منها ما ذكرها Duggan, Nayab وهي كالتالي: (الشمري، 2019، صفحة 6)

- **بناء الفريق:** إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي الى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة يؤدي الى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهماته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي الى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
- **الإنجاز:** باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة الى أن القائد يخلق جوًا إيجابيًا نحو قيمهم،

وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي الى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

● **التغيير:** تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر.

● **الرضا:** عندما يعمل الموظفون تحت امرة قائد خادم، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابيا على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال اشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخدام يضمنون أن أراء الجميع يتم الاستماع اليها. (الشمري، 2019، صفحة 6)

● **تطوير المؤسسة:**

من أهم نقاط القوة الأساسية للقيادة الخادمة هي إسهامها الفاعل في التطوير المؤسسي، اذ يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدية الذي يركز على الهيمنة على الأتباع وتلقينهم ما يجب القيام به، الى نمط القيادة الخادمة حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الالهام يؤدي الى جهود جماعية، ونتائج العمل تكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية. إن العملية الأكثر قيمة لأي مؤسسة هي الإبداع والمبادرة من أتباعها والقائد المسؤول الذي يتمتع بالأخلاق الجلييلة يطور هذا الى الحد الأقصى في جميع أتباعه وهذا تماما ما تسعى القيادة الخادمة الى الوصول اليه. وتعتمد القيادة الخادمة وبشكل كبير على العمل الجماعي وبناء العلاقات، كل شخص في فريق العمل يقوم بأدوار مختلفة على أساس خبراتهم بدلا من درجاتهم الوظيفية أو مساهم الوظيفي، كما وتمكن القيادة الخادمة كل شخص لكي يؤدي دورا بارزا في توليد الطاقة التي تساعد المؤسسات على الوفاء بأهدافها ورسالتها، وخصوصا خلال فترات التحول.

● **تطوير الموظفين:** القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المؤسسة على عاتق الأتباع، بل على العكس تماما اذ يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بهم، إذ أن القائد الخادم يساعد أتباعه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يصل الأتباع الى التوازن في حياتهم، فالقائد الخادم يتطلع دائما الى مصلحة الآخرين ويبيدي التسامح والصبر مع أتباعه. مثل هذه الصفات للقائد والذي يبحث عنها معظم الأتباع في قائدهم، تؤدي الى إيجاد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لديهم وبالتالي تساعد المؤسسات على تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه. (أبو الغنم، 2019، صفحة 30،31)

## 5. أبعاد القيادة الخادمة:

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

## الجدول رقم 02: أبعاد القيادة الخادمة وفقاً للنماذج خلال الفترة (1955-2004)

النموذج	الأبعاد
نموذج ميلارد (Millard, 1955)	العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم.
نموذج لوب (Lube, 1999)	تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المجتمع، إظهار الأصالة، توفير القيادة، مشاركة القيادة.
نموذج فارلنق ونستون (Farling&Winstone, 1999)	الرؤية، المصادقية، الثقة، الخدمة.
نموذج بيج وونج (Page&Wong, 2000)	الخصائص الشخصية وتتمثل في: الاستقامة، التواضع، الخدمة. الخصائص الموجهة نحو الآخرين وتتمثل في: الاهتمام بالآخرين، تطوير الآخرين، تمكين الآخرين. الخصائص الموجهة نحو المهام وتتمثل في: الرؤية، وضع الأهداف، القيادة. الخصائص الموجهة نحو العمليات، وتتمثل في: النمذجة، بناء الفريق، صنع القرار.
نموذج درافت (Dratif, 2002)	الخدمة قبل مصلحة الذات، الاستماع، الثقة، تطوير الآخرين.
نموذج رسل وستون (Russel&Stone, 2002)	الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين، التمكين.
نموذج سبيرز (Spears, 2002)	الاستماع، التعاطف، التلاحم، الوعي، الإقناع، التصور، الاستبصار، الإشراف أو الرعاية، الالتزام بنمو الأفراد، بناء المجتمع.
نموذج باترسون (Patterson, 2003)	الحب غير المشروط، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، التمكين، الخدمة.
نموذج دينيس (Dennis, 2004)	الخدمة، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة، الحب.

المصدر: من اعداد الطالبتين نقلا عن (الرويلي، 2019، صفحة 25، 26)

## الجدول رقم 03: أبعاد القيادة الخادمة وفقاً للنماذج خلال الفترة (2006-2012)

النموذج	الأبعاد
نموذج باربتو وويلر (Barbuto&Wheeler, 2006)	الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الرعاية التنظيمية.
نموذج هيل وفيلدز (Hale&Filds, 2007)	الرؤية، الخدمة، التواصل.
نموذج ليدن وواين وتشاو وهندرسون (Liden&Wayne&Zhao&Henderson, 2008)	المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف على نحو أخلاقي، المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع.
نموذج كيث (Keith, 2009)	السعي لخدمة الآخرين، الانصات للتابعين، الاهتمام بتنمية وتطوير المرؤوسين.
نموذج فان ديرندونك ونويجن (Van Dierendonck&Nuijten, 2011)	التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الصراحة، التواصل، تقديم الخدمة.
نموذج إيرهارت (Ehrhart, 2012)	بناء العلاقات مع التابعين، التمكين، مساعدة الآخرين على التطور والنجاح، التصرف بأخلاق، ممارسة المهارات، يغرس القيم، يجعل مصلحة التابعين في المقدمة.

المصدر: من اعداد الطالبتين نقلا عن (الرويلي، 2019، صفحة 26)

وقد حدد ليدن وآخرون أبعاد القيادة الخادمة في سبعة أبعاد هي:

### 1.5. المهارات المعرفية أو المفاهيمية (التصور):

تشير الى قدرة القائد على تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين والمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين ومنهم مرؤوسيه لامتلاكه المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة إليهم. والقدرة على تأسيس رؤية واضحة للمنظمة تتجاوز العمليات اليومية. (عبد الجليل، 2022، صفحة 103)

وقد عرف **Greenleaf** التصور على أنه "القدرة على الإحساس بالمجهول، والتنبؤ بالمستقبل"، وأضاف بأن هذا هو الفهم البسيط الذي يمنح القائد في كثير من الأحيان القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة. ووصف



القائد الخادم بأنه "القائد القادر على التوصل لحلول للمشاكل التي لم تحدث بعد"، وبعبارة أخرى فالقائد الخادم له القدرة على الاستشراف بالمستقبل. (السكر، 2019، صفحة 30)

### 2.5. التمكين:

يعني تشجيع المرؤوسين والتمكين لهم للقيام بتحديد المشاكل وحلها وتحديد متى وكيف تنجز المهام، بمعنى آخر تفويض الصلاحيات والمسؤوليات. (Liden et al, 2008, p. 162)

ويعرفه شاكليثور (Shakletor) بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (عطا الله، 2012، صفحة 304)

### 3.5. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (الإيثار):

يشير الى إظهار القائد لمرؤوسيه أن احتياجاتهم واهتماماتهم ونجاحهم تنصدر الأولوية لديه قبل نفسه. (عبد الجليل، 2022، صفحة 103).

يعرف الإيثار على أنه السلوك الذي يهدف لتحقيق منفعة للآخرين دون الاهتمام بما سيعود على الشخص من مكاسب خارجية. كما يعرف بأنه "سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد الإرادي التطوعي في تقديم المساعدة الى الآخرين بدافع غير مصلي هدفه اسعاد الآخرين. (رعد، 2012، الصفحات 69-71)

### 4.5. مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح:

يشير الى مساعدة القادة لمرؤوسيهم على تحقيق الأهداف المهنية والشخصية وتحقيق الذات والوصول الى أقصى إمكاناتهم البشرية. (عبد الجليل، 2022، صفحة 103)

### 5.5. التصرف بأخلاق:

يعني التفاعل بشكل منفتح وعادل وصادق مع الآخرين. (Liden et al, 2008, p. 162)، يطلق عليه البعض السلوك الأخلاقي ويشير الى تعزيز القائد للمعايير والقيم الأخلاقية لدى المرؤوسين من خلال التعامل بشفافية، وإنصاف وصدق وعدالة، وعدم التضحية بالمبادئ الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح. (عبد الجليل، 2022، صفحة 103)

### 6.5. المعالجة العاطفية:

ويشير الى الدرجة التي يهتم بها القائد للتعرف على المشاكل الشخصية للمرؤوسين وإعطاء الوقت الكافي لمعالجتها، والوقوف بجانبهم، وتقديم الدعم لهم والسعي نحو رفاهيتهم.

## 7.5. تقديم قيمة للمجتمع:

ويشير الى امتلاك القائد الوعي الحقيقي بالالتزام تجاه تطوير ومساعدة المجتمع من خلال تشجيع المرؤوسين على التطوع لخدمة المجتمع والمشاركة في الأنشطة التي تساعد على ذلك. (عبد الجليل، 2022، صفحة 104)

## 6. خصائص القيادة الخادمة:

من الخصائص المميزة للقيادة الخادمة هو التركيز على الأخلاق والنظرة الأساسية وخدمة الآخرين، وأن القادة الخادمين لهم خصائص عدة يتمتعون بها وتتمثل فيما يلي: (السكر، 2019، الصفحات 25-27)

- **قيمة الناس:** وتعني 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.
- **التواضع:** وينشأ التواضع من الاعتراف الصحيح للفرد بنقاط قوته وضعفه. فالقائد الخادم يعترف بإمكانية الاستفادة من خبرات الآخرين، بل ويسعى للاستفادة من مساهماتهم، ويشمل التواضع أيضا اعتراف القائد بإنجازات المرؤوسين وعدم نسبها لنفسه والاعتراف بأن الإنجازات تتحقق من خلال الجميع وليس وحده.
- **الإصغاء:** فالقادة الخادمين تواصلون من خلال الاستماع أولاً، فهم يدركون أن الإصغاء هو أحد المهارات التي تعلمها والتي تتضمن الاستماع والتجاوب مع ما يقوله الآخرون. فعن طريق الاستماع يعترف القادة على وجهات نظر مرؤوسيهم.
- **الثقة:** تشير الى إيمان القائد بالقدرة غير المرئية للمرؤوسين واعتقاده بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف. فالقادة الخادمون يمنحون الثقة للآخرين، وهم أيضا مصدرا للثقة كونهم أصليين ويمكن الاعتماد عليهم.
- **الرعاية:** وتشير الى اللطف في التعامل مع الآخرين والاهتمام بهم. فالقادة الخادمين موجودين لخدمة الآخرين وليس ليقوم الآخرون بخدمتهم، ويهتم القادة الخادمين بالمرؤوسين أكثر من اهتمامهم بالمنظمة.
- **النزاهة:** وتعني تطوير القائد لمجموعة من القيم المشتركة مع الأشخاص الذين يخدمهم، وان لا يتخلى عنها ويبقى وفيا لها، مما يوفر الوضوح ويقود الالتزام. ويتعين على القادة أن يتأكدوا من أن سلوكياتهم تتماشى مع قيمهم ومع القيم التنظيمية المشتركة التي طوروها مع الآخرين.
- **الخدمة:** وتشير الى أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وأن خدمة المرؤوسين هي أولى اهتماماته. ووفقا ل Greenleaf فإن الالتزام بخدمة المرؤوسين هو مطلب أساسي لقيادة أفضل.

- **التمكين:** ويتضمن التمكين في القيادة الخادمة في الاستماع الفعال، ومنح الآخرين الشعور بالأهمية، والتركيز على العمل الجماعي، وتعظيم الحب والمساواة، ومنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية، والسماح لهم بالتجربة والابداع دون خوف.
- **خدمة احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الخاصة:** يساهم القائد الخادم بتلبية احتياجات الآخرين قبل احتياجاته، ويضع اهتمامات الآخرين قبل اهتماماته الشخصية.
- **التعاون:** لأن القيادة عملية تعاونية (تتطلب تعاوننا بين القادة والمرؤوسين)، فالقادة الخادمون لا يعملون وحدهم بل يعملون في مساعي تعاونية تخدم احتياجات مرؤوسيهم بشكل رئيس ومنظماتهم.
- **الحب غير المشروط:** وهي نقطة جوهرية للقيادة الخادمة فهي المحفز الرئيسي للتعامل مع الآخرين. وتشمل هذه الفئة القبول، الاعتراف، وتقدير الآخرين، والمساواة، والثقة. ووصف Patterson الحب بأنه حجر الأساس في العلاقة بين القائد الخادم والمرؤوسين وأن القائد الخادم يظهر هذا الحب بطرق عدة منها: اهتمامهم بالمرؤوسين أكثر من اهتمامهم بالمنظمة، وعدم التظاهر، وتقدير الآخرين والتعاطف معهم والاستماع لهم.
- **التعلم:** وهذا يشمل تعلم القادة من الأشخاص في المستويات الأدنى منهم في المنظمة، فالقادة الخادمين يدركون أنهم لا يعرفون كل شيء، لذا فهم على استعداد للتعلم من جميع الاتجاهات في المنظمة. فالتعلم هو المهارة الرئيسية التي تؤدي إلى النمو المهني للأفراد وتحسين علاقاتهم على مستوى المنظمة والمجتمع ككل.

كما وصنف Page في نمودجه خصائص القيادة الخادمة على النحو التالي: (النجار، 2018، صفحة 28)

- **خصائص شخصية:** وهي الركن الأول في نظرية القيادة الخادمة والتي يجعل القائد يتغلب على الاذى، كما ويعد منهاجا لجعل خدمة الناس هي القيمة الأولى، وتتمثل الخصائص الشخصية في الاستقامة والتواضع والخدمة.
- **خصائص موجهة نحو الآخرين:** وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته، حيث تظهر هذه الخصائص آلية تعامل القائد مع الآخرين، وهي الاهتمام بالآخرين، تمكين الآخرين وتطويرهم.
- **خصائص موجهة نحو المهام:** وهي الخصائص التي تهتم بالفعاليات القيادية داخل المنظمة، وتركز على المهام والمهارات الأساسية، فتؤدي للنجاح، وتتمثل في: الرؤية ووضع الأهداف والقيادة.
- **خصائص موجهة نحو العمليات:** وهي الخصائص التفصيلية التي يحملها القائد وتؤثر على كيفية تنفيذ العمليات، وتهتم بزيادة كفاءة المنظمة ويتمثل في: النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

## 7. مبادئ القيادة الخادمة:

توجد عدة مبادئ للقيادة الخادمة، نستعرضها فيما يلي: (الزعتري، 2020، صفحة 17، 18).

- **خدمة الآخرين:** تبدأ القيادة الخادمة عندما يفترض القائد المواقف التي تحدث في التفاعلات مع الأتباع، حيث أن القيادة الأصلية لا تنشأ من ممارسة السلطة، أو من إجراءات المصلحة الذاتية، وإنما من الرغبة الأساسية لمساعدة الآخرين. وكتب غرينلف أن هذه الحقيقة البسيطة هي المفتاح لعظمة [القائد]. والدافع الأساسي للقائد الخادم هو تشجيع العظمة في الآخرين، في حين أن النجاح التنظيمي هو نتيجة مستمدة من القيادة الخادمة.
- **النهج الشامل للعمل:** القيادة الخادمة ترى أن العمل موجود لشخص بقدر وجود الشخص للعمل، فهو يتحدى المنظمات لإعادة النظر في العلاقات القائمة بين الناس والمنظمات والمجتمع ككل، ويعزز النظرية التي ترى أن الأفراد ينبغي تشجيعهم على أن يكونوا على طبيعتهم المهنية، فضلاً عن حياتهم الشخصية.
- **تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع:** تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، فهي تسهم في تأسيس ثقافة خدمة المجتمع، حيث يعاني المجتمع الحديث من فقدان الإحساس بالجماعة والتي وصفها غرينليف (Greenleaf) بأنها "المعرفة المفقودة في هذا الزمن".
- **المشاركة في صنع القرار:** تقوم القيادة الخادمة على مبدأ مهم، وهو أن يتولى القادة تمكين الآخرين من العمل، ليس عن طريق احتكار السلطة، وإنما عن طريق إعطائها، ويشار إلى الهيكل التنظيمي في القيادة الخادمة "بالهرم المقلوب"، إذ يأتي الموظفون والعملاء والآخرين في قمة الهرم بينما القائد في قاعدته.

من جانب آخر وضع بلوك (Block) مبادئ للقيادة الخادمة منها: (الكردي، 2019، صفحة 12)

- إتاحة مزيد من فرص الاختيار في العمل لمن هم أكثر قرباً من القائد.
- الاهتمام بقياس الأداء والضوابط لتكون لصالح المرؤوسين وفي خدمتهم.
- دعم الحلول الداخلية المقترحة مع حرية الرأي وعدم فرض ذلك عليهم.
- التعهد التام بالالتزام بالتصرف وفقاً لمصلحة المنظمة ككل.

## 8. بعض الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:

تعرضت القيادة الخادمة لبعض الانتقادات بسبب بقائها مرتكزة على النظرية الفلسفية، وافتقارها إلى الإثبات التجريبي. يسمى ستون ورسل وباترسون النظرية بأنها "غير محددة بشكل منهجي وتفقر إلى الدعم التجريبي" وينتقد آخرون القيادة الخادمة من منظور اجتماعي، وذلك بسبب مناهضتها الأنثوية في طبيعتها، حيث أن القيم المنسوبة للقيادة الخادمة متحيزة ضد المرأة، وتتمسك هذه النظرية بالسلطة الأبوية، ومن الناحية الواقعية

يشكك بعض الباحثين في التطبيق العملي لسيناريوهات هذه النظرية في العالم الحقيقي، حيث أن التطلعات الجماعية للقيادة الخادمة متوافقة مع التركيز على الجهد والأداء الفردي، ويرى آخرون أن النظرية غير واقعية، لأنها تتجاهل المساءلة والعدوان الأساسي الكامن وراء الناس في مكان العمل، ويفشل في النظر في مستويات الكفاءة والاختلاف بين الأفراد. (Smith, 2005, pp. 7,8)

إضافة إلى ذلك توجد عدة انتقادات موجهة إلى القيادة الخادمة منها ما ذكره Kokemuller وهي:

- **الفرضية خاطئة:** إن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، فالهدف الأساسي للمدير هو خدمة أهداف المستفيدين والإدارة العليا وليس الموظفين، وأن توجه القيادة الخادمة لخدمة الرؤوسيين لا يخدم أهداف المؤسسة. (حسن علي و القرني، 2017، صفحة 50،51)
- **غياب السلطة:** في حقيقة الأمر القيادة الخادمة يمكنها تحجيم السلطات التي يتمتع بها المدير بل والوظيفة الإدارية برمتها في داخل قطاع الأعمال، فعندما تلبى على الدوام حاجات الموظفين على يد مديريهم فإن نظرة الرؤوسيين للمديرين تفقد عنصر تحقق السلطة القمعية في شخص المدير، وبالتالي إذا ما أرادت الإدارة العليا من مديري الإدارة التشغيلية حث ودفع العاملين لتحسين أدائهم، فإنه من الصعوبة بمكان على القائد الخادم أن يتراجع عن وعد قطعه للرؤوسيين في سبيل تلبية رغبات الإدارة العليا، بل من الصعوبة بمكان على القائد الخادم أن يفرض هيمنته على رؤوسيه بعد أن اعتادوه كقائد خادم.
- **محبطة:** القيادة الخادمة قد تؤدي إلى تغييب الدافعية لدى الموظفين، ومن ثم إلى نتائج أقل مع مرور الوقت، يشبه ماك كريمةون هذه القيادة بالعلاقة بين طفل وأبويه حيث يحرص الوالدان دائماً على تجنب ابنهم أي نوع من المشكلات والعقبات، ويهتمان برعايته، فعندما يتيقن الموظفون أن مديريهم سيتدخلون بما فيه رعايتهم وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم التي قد تطرأ، فإن هذا سيكون وبالاً على المنظمة لما فيه من تراخي العاملين في المهام المنوطة بهم، بل وسيغيب عن ذهنهم التفكير في حل معضلات العمل اليومية على حد تعبير ماك كروماك.
- **ذات رؤية محدودة:** ما يميز القادة على الموظفين العاديين في جميع المستويات الإدارية لقطاعات الأعمال المختلفة هو دورهم في تطوير الرؤية وتوفير التوجيه السليم، وهذا ما يراه كوكملر نقصاً في القيادة الخادمة لتلاصقها مع العاملين.

لذلك فإن كوكملر يرى أن توليد الرؤية والتوجيه السليم يلزم من المدير أن يكون منفصلاً عن الموظفين العاديين بما يحقق له صفاء الذهن الذي يضمن له التفكير السليم والتوجيه الأسلم حيث تمكن هذه الخلوة المدير من وضع يده بشكل دقيق على موضع المكان الذي يديره على سلم النجاح والاختفاق. (سلامة، 2018، صفحة 32،33)

## خلاصة الفصل:

وفي الأخير نخلص الى أن القيادة الخادمة تعد من أفضل نماذج القيادة على الاطلاق حيث تستند على الأفكار والقيم والمثل الروحية وتنادي بالفضائل الإنسانية التي تجعل حاجات ورغبات وطموحات الأفراد العاملين أولوية للقائد الخادم قبل مصلحته الذاتية، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم، من خلال تطويرهم ومشاركتهم والسماح لهم بعمل وظائفهم عن طريق تمكينهم من التعلم والنمو والتقدم.

# الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي



**تمهيد:**

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب حيث يعد أهم مكونات السلوك التنظيمي وأحد أوجه الارتباط بين العاملين والمؤسسات، حيث تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة الى العمل على الحفاظ عليه وتسعى الى الرفع من مستواه لدى العاملين. وعلى هذا الأساس فقد أشارت العديد من الدراسات الى الدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في الوقت الحالي، لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ومنه سنتطرق في هذا الفصل الى:

**أولاً: ماهية الالتزام التنظيمي**

**ثانياً: أساسيات حول الالتزام التنظيمي**

## أولاً: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أهم المقومات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل نجاحها كما يشير إلى إخلاص الموظفين وقبول أهداف المنظمة وقيمتها وانسجامهم معها، وللإحاطة بمختلف جوانب موضوع الالتزام التنظيمي سوف نتطرق إلى مفهوم الالتزام والتنظيمي، مداخله، خصائصه، أبعاده، طرق قياسه ومختلف مراحلها.

### 1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

درس العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الالتزام التنظيمي، لكن بسبب التطور الكبير في بيئة الأعمال العالمية بشكل عام وبيئة الأعمال العربية بشكل خاص، فإن هذا المفهوم يحتاج إلى توضيح وإعادة التعريف بشكل مستمر، ولذلك سنستعرض في دراستنا هذه مختلف المفاهيم التي استخدمها الباحثون لتفسير وتوضيح هذا المفهوم.

#### 1.1. الالتزام لغة:

الالتزام من الناحية اللغوية يعني: "العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه، ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة". (دهليز، 2018، صفحة 472)

#### 2.1. الالتزام اصطلاحاً:

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله حيث يعرف الالتزام التنظيمي حسب (O'Reilly & Chatman) بأنه ذلك الارتباط الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة. وقد عرفه (Allen & Meyer) بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. أما (جيرنبرغ وبورن) فقد اعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة. (المصاروة و الخفاجي، 2014، صفحة 48)

ويعرف Sulaiman and Isles الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه الموظف وبتحديد أكبر مجموعة من نواياه السلوكية إزاء المنظمة. وكما يذكر Meyer and Herscovitch بأن معظم التعريفات تعتبر الالتزام كقوة مؤثرة توجه العاملين وتحدد سلوكهم (جودة، 2014، صفحة 277).

في حين ترى القسراوي أن الالتزام التنظيمي هو اقتناع أساسي بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف وأهداف الفرد، وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة مع إدراك للتكلفة المصاحبة لترك المنظمة ومن ثم بذل الجهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمنظمة. (المسدي، 2011، صفحة 193)

وينظر للالتزام التنظيمي في أدبيات السلوك التنظيمي على أنه ارتباط نفسي اجتماعي بالمنظمة وكذلك فهو متغير اتجاهي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة. وهو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه سلوك مرغوب به من جانب الفرد تجاه المنظمة. وهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة وله تأثير في قرار الفرد في البقاء في المنظمة أو تركها. (الكردي م،، 2012، صفحة 548)

مما سبق يمكن القول بأن "الالتزام التنظيمي هو السلوك الذي يجعل الفرد يؤمن بقيم وأهداف المنظمة ورغبته بالعمل فيها وتطابق هاته الأهداف مع أهدافه، ويأثر في قرار الفرد بالعمل في المنظمة أو التخلي عنه".

## 2. مداخل الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي هي: (حواس، 2003، صفحة 58، 59)

### 1.2. المدخل السيكولوجي:

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى "Sheldon" أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، كذلك يرى "Mowdy, Porter, & Steers" أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. وكذلك عرفه "Vadewalle, et al" بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

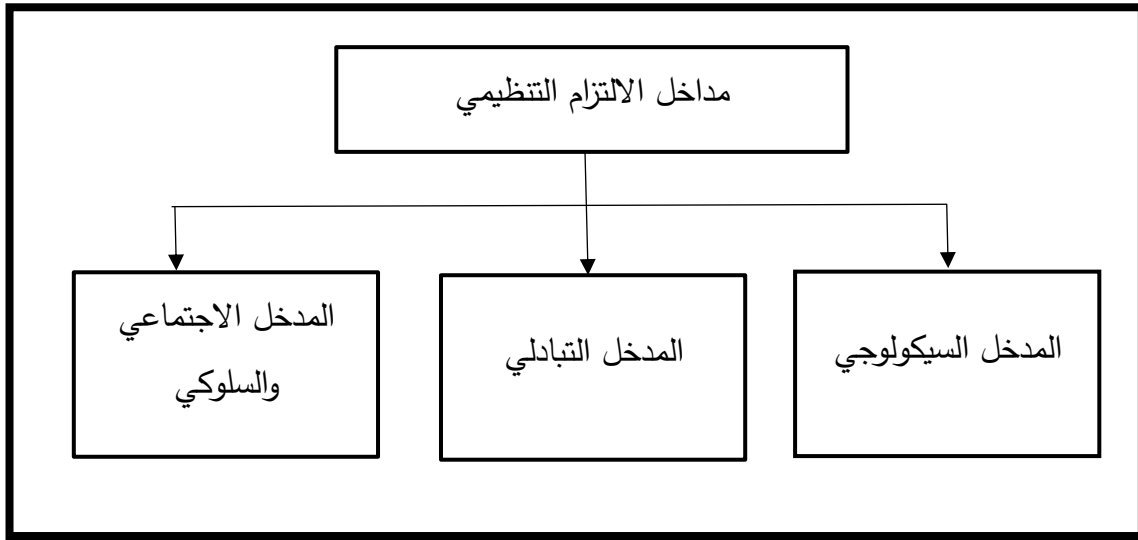
### 2.2. المدخل التبادلي:

وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع. ويرى "Hrebiniak & Alutto" أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. ويرى "Angle & Perry" أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

### 3.2. المدخل الاجتماعي والسلوكي:

حيث ينظر "Kanter" أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي. وكذلك عبر "Salanick" عن الالتزام التنظيمي من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

## شكل (02): مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: (حواس، 2003، صفحة 58)

### 3. أهمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة للكثير من المنظمات حيث أكدت أغلب الدراسات والأبحاث على أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في الحد من الآثار السلبية في المنظمات حيث كلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً في المنظمة كلما أثر ذلك بصورة إيجابية في بيئة المنظمة وأدى ذلك إلى انخفاض الظواهر السلبية مثل كثرة التغيب عن العمل وضعف أداء المهام الوظيفية.

يمكن تصنيف أهمية الالتزام التنظيمي كالاتي:

**3.1. على مستوى الفرد:** الشعور بالالتزام يساعد الفرد على الشعور بالتمثال أو التطابق أو التوافق النفسي وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته. أو هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، والالتزام الأفراد ولاسيما المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.

**3.2. على المستوى التنظيمي:** للالتزام التنظيمي على المستوى التنظيمي أهمية كبيرة لأنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية لاسيما معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر نحو تحقيق أهداف المنظمة، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستوى الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من العمل. (محمد، 2019، صفحة 155)

**3.3. على مستوى الاجتماعي:** فيؤدي الالتزام التنظيمي الى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة.

**4.3. على المستوى القومي:** وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين في منظمات الدولة. (عطية ط، 2011، صفحة 09)

كما تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي من خلال النقاط التالية: (بوخدوني، 2022، صفحة 105)

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
  - كلما زاد معدل التوافق بين قيم وأهداف الأفراد والمنظمة، أدى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
  - ارتفاع معدلات الأداء لدى الموظفين وزيادة الإنتاجية.
  - انخفاض مستويات دوران العمل.
  - انخفاض المشكلات والخلافات.
- ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم نذكر: (الجماسي، 2016، صفحة 14)

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وبخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  - ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
  - أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- ويرى **عليان** أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في النقاط التالية: (عليان، 2016، صفحة 33)

- تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال تمسك الفرد بمنصبه في المنظمة والتفاني في العمل وعدم البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى.
- توافق قيم الموظف وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة والسعي لتحقيقها والالتزام بها.
- انخفاض المشكلات في العمل.
- الرغبة القوية والكبيرة للتضحية من أجل المنظمة.
- يساهم في خفض معدلات التسرب الوظيفي وما يترتب عنه مثل هروب العمالة المؤهلة والكفاءات...
- يساهم في زيادة الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

- تحفيز الموظفين لبذل المزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل ما يساهم في زيادة حب الموظفين لعملهم في المنظمة التي يعملون بها وحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

#### 4. خصائص الالتزام التنظيمي:

بالنظر الى الالتزام التنظيمي يشير الى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي اتاحت له بلوغ كل هذا . نلخص أهمها فيما يلي: (دليلي و خميس، 2020، صفحة 742)

- الالتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة، وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.
- يبرز عن حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمة.
- يفقد خاصية الثبات، وهو يتفاعل مع مجموعة من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها، مما يجعل مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثيره بالعوامل الأخرى، ومع ذلك فإن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.

كما ذكرت **عاشوري** مجموعة من الخصائص منها: (عاشوري، 2017، صفحة 66)

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

وأورد **القيسي** مجموعة من الخصائص منها: (القيسي، 2019، صفحة 114)

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

كما تتجلى خصائص الالتزام التنظيمي فيما يلي: (برقوق و درنوني، 2014، صفحة 19، 20)

- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

- ومن السمات التي تميز الأفراد الملتزمين تنظيمياً: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة تقويماً إيجابياً.

### 5. أبعاد الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد اتفق عليها أغلب الباحثين والمختصين في المجال وهي تتمثل في الآتي:

#### 1.5. الالتزام الاستمراري:

يرى جرينبرج وبارون أن الالتزام الاستمراري يشير إلى رغبة الفرد القوية في البقاء في العمل في منظمته التي يعمل فيها لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في منظمته، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل التقاعد، الصداقات، وغيرها وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الأمور فهؤلاء الأفراد يقال عنهم إن درجة التزامهم الاستمراري عالية. (القيسي، 2019، صفحة 113)

#### 2.5. الالتزام المعياري:

يسمى الالتزام المعياري، القيمي، الأدبي أو الأخلاقي، ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، ويشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها. (نوبيات و يوسف، 2016، صفحة 33)

ويشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء عاملاً في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو ترك العمل بالمنظمة. إذا هذا الالتزام أدبي حتى ولو كان على حساب الموظف نفسه. (المصاروة و الخفاجي، 2014، صفحة 53، 54)

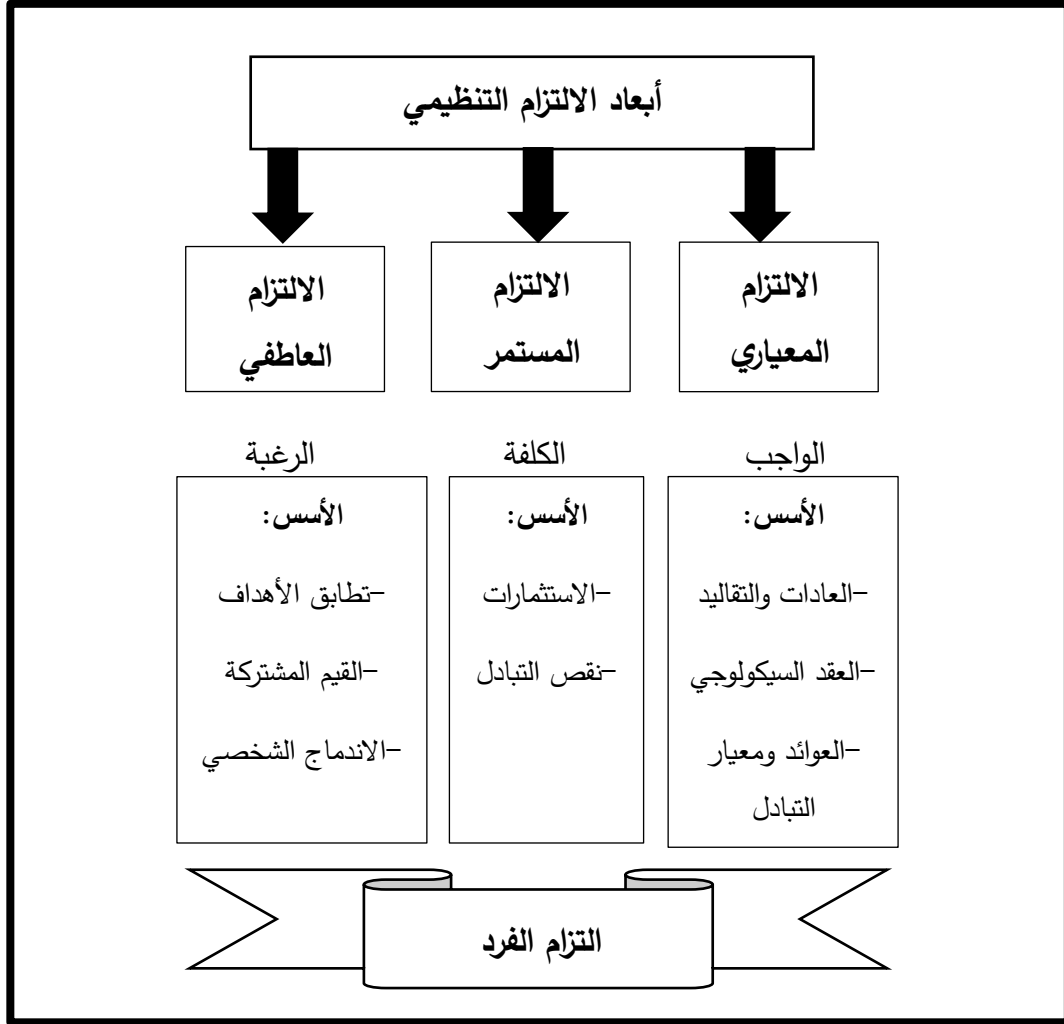
#### 3.5. الالتزام العاطفي:

عرفه ماير وألين Mayer & Allen بأنه "التزام عاطفي ورغبة قوية للبقاء في المنظمة"، كما عرفته براون Brown بأنه "رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة لأنه يرتبط بها عاطفياً". (المسرورية، 2016، صفحة 30)

والالتزام العاطفي يعكس علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل لديها، وهو عبارة عن ارتباط الموظف نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره كمشاعر العاطفة والدفء والحب.

يعبر الالتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. (جودة، 2014، صفحة 279)

الشكل رقم(03): يوضح نموذج التزام الفرد داخل المنظمة وفقا لأبعاده الثلاثة.



المصدر: (بن معتوق، 2021، صفحة 166)

## 6. مكونات الالتزام التنظيمي: وتتمثل فيما يلي: (جودة، 2014، صفحة 278، 279)

1.6. الأمان: شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.

2.6. المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم.

3.6. التماسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة وتماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.



**4.6. الرضى:** شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها، بالإضافة الى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاقه معهم.

**5.6. تحمل المسؤولية:** عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي الى ضعف الالتزام التنظيمي لديه.

**6.6. تقدير الآخرين:** حاجة الفرد الى استحسان الآخرين ونظرتهم الإيجابية اليه.

**7.6. المقارنة مع الآخرين:** قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية كما يؤدي الى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقييد بمعاييرها.

## 7. مراحل الالتزام التنظيمي:

اختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، إلا أنهم جميعاً يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمؤسسة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً الى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل:

قد ذكر "العنبي والسواط" بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل هي:

- **مرحلة الالتزام (الإذعان):** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها. (برقوق و درنوني، 2014، صفحة 24)
- **مرحلة التطابق:** وفيها يتم التماثل بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجته للانتماء. (السامرائي، 2021، صفحة 135)
- **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة. (برقوق و درنوني، 2014، صفحة 24)

ويشير المعاني الى أن بوكانن **Bochanan** ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 91،92)

- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته، ويقول بوكانن: انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.

## ثانيا: أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

سنتطرق في هذا العنصر الى كل من مجالات الالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة والمؤثرة فيه، وكذا نماذجه وطرق قياسه وأثاره التنظيمية، وفي الأخير المعوقات التي تواجهه.

### 1. مجالات الالتزام التنظيمي:

**1.1. الولاء التنظيمي:** يعد الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها.

**2.1. الرغبة في العمل:** يتمثل بعد الالتزام بالعمل في المؤسسة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

**3.1. المسؤولية تجاه جهة العمل:** يزداد الدور الذي تؤديه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية قانونية وأخلاقية، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات. (الحسبان، 2021، صفحة 27)

### 2. العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي: (العوفي، 2005، صفحة 38، 39)

**1.2. السياسات:** ويقصد بها ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على اشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتري عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي. وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على اشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاج إلى تحقيق الذات.

**2.2. وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر. وينطلق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

**3.2. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

#### 4.2. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم: (نواوي، 2007، صفحة 32)

إن المشاركة تزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

**5.2. ايجاد أنظمة حوافز مناسبة:**

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب -بدرجات متفاوتة- لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين. (نواوي، 2007، صفحة 32)

**6.2. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:**

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام بها. (العوفي، 2005، صفحة 39)

**7.2. نمط القيادة:**

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (العوفي، 2005، صفحة 39)

**8.2. المكانة الاجتماعية:**

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكون هذه المكانة رسمية أو اجتماعية تملئها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل قصار جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة الى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. (نواوي، 2007، صفحة 30)

### 3. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والبعض يتعلق بالخصائص الشخصية للفرد، وخصائص الوظيفة، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، وهذه العوامل كما يلي:

- **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، ودوافع وقيم العاملين ومعتقداتهم عن العمل والحاجة الى الإنجاز. كذلك يسعى الفرد لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية كحاجته للأمن والطمأنينة في التنظيم. (البياري، 2018، صفحة 26)

**1.3. العوامل المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وكذلك المعلومات المرتردة عن الأداء. (حلس، 2012، صفحة 42)

**2.3. العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل. (حلس، 2012، صفحة 42)

### 3.3. العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية فرص العمل البديلة:

ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث ان البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون الى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما لا يتوفر ظروف عمل بديلة أفضل هناك ولاء كبير للمنظمة. (حلس، 2012، صفحة 42)

### 4.3. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تناولت العديد من الدراسات بحث علاقة العوامل المتعلقة ببيئة العمل والالتزام التنظيمي كالأجور، والإشراف، والقيادة، وجماعة العمل.

- **الأجور:** تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي.

- **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي، والشعور بالمسؤولية وبالتالي يزيد الالتزام التنظيمي.
- **الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.

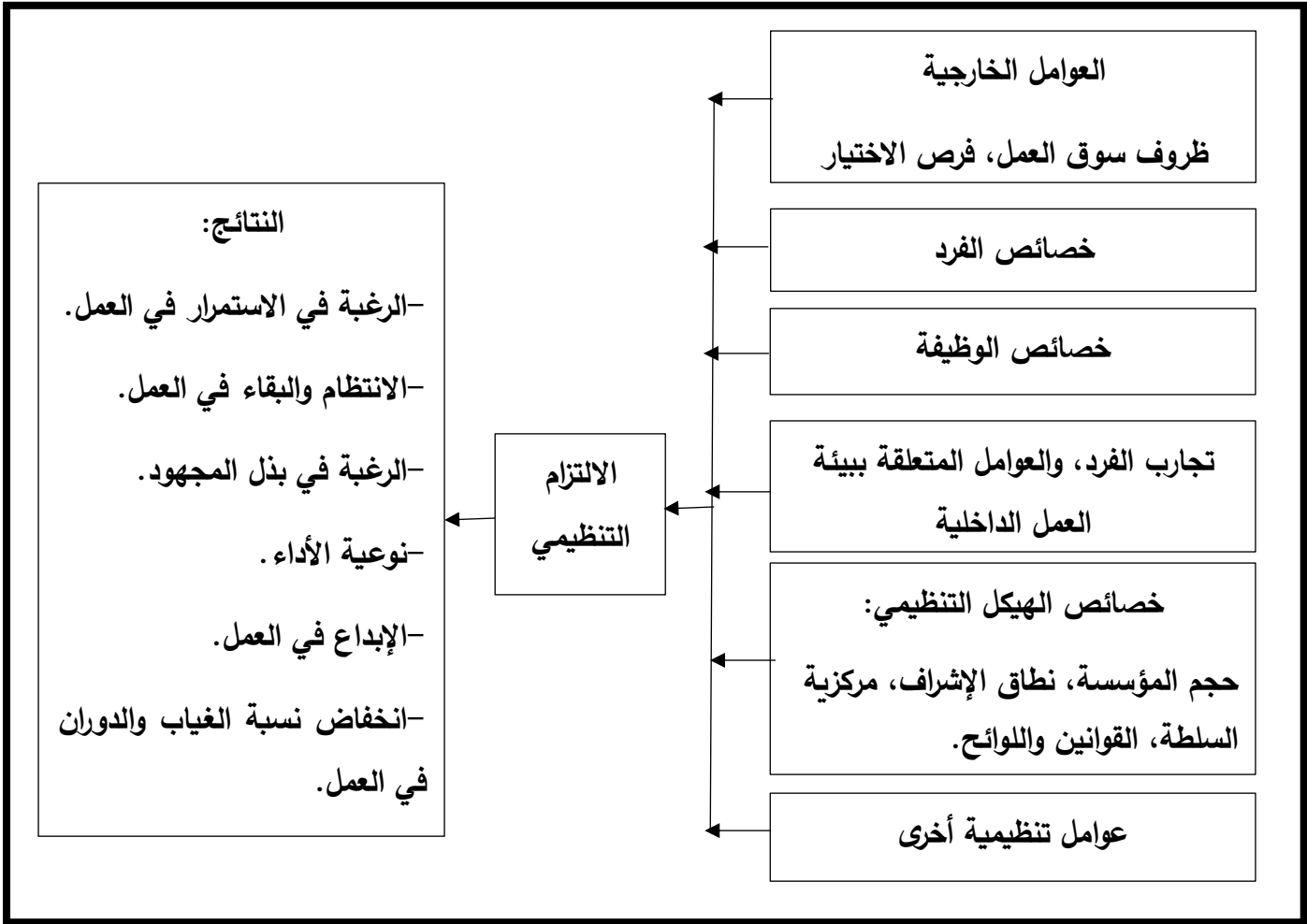
كما أن لكل من النموذجين من القيادة، أي القائد الذي يهتم بهيكل المهمة والقائد ذو الاتجاهات الإنسانية تأثيراً إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي. (الوزان، 2006، صفحة 45،46)

فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، ويمتلكون مهارات عالية، وكلما كانت هناك أنظمة أجور عادلة، وكان هناك تحفيز، فكل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، ويزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية كذلك إن جماعة العمل في المنظمة يزيد من درجة التزامها التنظيمي، كلما كانت جماعة العمل متماسكة بين أفرادها وتسود بينها روح التعاون والايجابية. (دودين، 2020، صفحة 187)

### 5.3. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

إن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل إيجابياً يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة. (شهاب، 2014، صفحة 85)

## الشكل (04): العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين نقلا عن (الغامدي، 2010، صفحة 62) و(معمرى، 2008، صفحة 93)

## 4. نماذج الالتزام التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعيا أو مزيج من ذلك كله الا إنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي ومن هذه النماذج ما يلي: (أبو ندا، 2007، صفحة 127، 128)

## 1.4. نموذج اتزوني Etzioni:

تعتبر كتابات (اتزوني) من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند الى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى الالتزام أو الولاء ويأخذ ثلاثة أشكال وهي:

- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها.

- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رايه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما يستطيع أن تلبية المنظمة من احتياجات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.
- **الالتزام الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

#### 2.4. نموذج ستيرز Steers:

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤدي الى انخفاض نسبة غيابه، وبذله المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها الى مدخلات ومخرجات وهما:

#### • مدخلات الالتزام التنظيمي:

- أ. الخصائص الشخصية مثل "الحاجة الى الإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور".
- ب. خصائص العمل مثل "التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة".
- ت. خبرات العمل مثل "طبيعة خبرات العمل، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم".

#### • مخرجات الالتزام التنظيمي:

- أ. الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- ب. إخفاض نسبة دوران العمل.
- ت. الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- ث. الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أعلى.

#### 3.4. نموذج ستاو وسلانك Staw and Salanhck: (الوزان، 2006، صفحة 49)

يتضمن هذا النموذج تفسير الولاء التنظيمي وفق نوعين من الولاء:

- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، وهذا النوع من الولاء يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، وأنه كالصندوق الأسود يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمي، وخبرات العمل والتي بدورها تحدد سلوكيات الأفراد



في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار مساندة الأفراد لمنظماتهم.

• **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة حيث أن الجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها. وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات السابقة التي يطور من خلالها الفرد علاقته بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع وبخاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمة نتيجة أنهم خيروا بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، وبالتالي فهم يخافون من فقدها إذا ما اقلعوا عن هذا السلوك.

#### 4.4. نموذج كيدرون (Kidron 1978): (الوزان، 2006، صفحة 49)

يرى (كيدرون) أن الولاء التنظيمي له بعدين رئيسيين هما:

- **الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة على الرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى بمزايا أفضل.

#### 5.4. نموذج أنجل وبيري (Angle and Perry 1983): (أبو ندا، 2007، صفحة 130)

يبحث هذا النموذج في أسباب الالتزام التنظيمي، وقد تم تصنيفها في نموذج رئيسيين هما:

- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج وليد تفسيرات علماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك، كما أنه يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى (ستاو وسالانيك)، ويعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد، كالعمر كالجنس كالتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية بالإضافة إلى ما يمارسونه داخل المنظمة.
- **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أن المنظمة هي أساس الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالفرد لديه الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، ولا يتردد بتسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تكون تبادلية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج لها حاجاته في أساسها تمثل الآلية التي تفرض على ولاء الفرد أو عدم ولاءه،

حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية الى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة.

#### 6.4. نموذج كانتر Kantor (1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

- **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمة التي يعملون بها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- **الالتزام التلاحي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية والتي تقيّمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة الى الامتيازات التي تمنحها المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.
- **الالتزام الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا مهما لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

#### 7.4. نموذج ألين وماير Allen and Mayer (1990): (الجماسي، 2016، صفحة 24، 25)

لقد كان لكل من (الين وماير) المساهمة الأعظم في الأدبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي، حيث قدما ما يزيد عن خمسة عشر دراسة في هذا المجال عام 1984، ويتضمن هذا النموذج مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة وقد لاقى شهرة كبيرة، ويشير الى أن التزام الموظف يعكس الرغبة، الحاجة، والشعور بالواجب للبقاء عضوا في المنظمة، ويصف بأنه على الرغم من وجود تعريفات متعددة لأبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنها تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية وهي الارتباط الوجداني بالمنظمة، والتكاليف المترتبة على ترك العمل، والشعور بالواجب للبقاء في المنظمة، وعليه فإن الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبيا وهي:

- **الالتزام العاطفي:** يعكس درجة توحيد الفرد واندماجه في المنظمة ورغبته بالبقاء عضوا فيها، ويعرفه جرينبيرج وبارون بأنه "قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف". ويضيف تاجلو قائلا بات الفرد الذي يحب العمل بوظيفة معينة ولديه الرغبة للاستمرار بها يعتبر ملتزما وجدانيا بهذه الوظيفة، وينعكس ذلك على اهتمامه

- بالارتقاء بنفسه في الوظيفة من خلال الالتزام بها وبناء حصيلة معرفية كبيرة عنها، وتحقيق القوة في وظيفته من خلال التدريب المكثف ومتابعة الإصدارات ذات العلاقة بالعمل وحضور المؤتمرات.
- **الالتزام الاستمراري:** ويشير الى بقاء الفرد في المنظمة يعتمد على التكاليف التي يتحملها لدى تركه لها، والالتزام هنا يكون خارجا عن رغبة الأفراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة عن ترك العمل. ويعرفه **جرينبيرج وبارون** بأنه "قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير"، ويشير **تاجلو** بأن هؤلاء الأفراد قد يواجهون قدرا كبيرا من التكاليف إذا ما أردوا ترك المنظمة، وهذه التكاليف ناجمة عن فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المنظمة، الجهد المبذول بها)، إضافة الى الامتيازات التي ربما تقلص أو تفقد في حال تغيير مكان العمل.
  - **الالتزام المعياري:** يعكس شعور الفرد بالالتزام الأدبي الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة، ويعتقد خلاله الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة، وذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها، أو نتيجة طبيعة العلاقات الاجتماعية بها، ويعرفه **جرينبيرج وبارون** بأنه "شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المنظمة بسبب الضغوط من الآخرين".

وترى الباحثتان أن نموذج (الين وماير) هو الأقرب لدراستهما.

#### 8.4. نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: (هيجان، 1998، صفحة 42، 43)

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، وأن الولاء التنظيمي هو أسلوب قوي لضبط وتوجيه الموظفين، ويتضمن توحد الشخص مع المنظمة وقبوله لقيمتها وأهدافها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، ويعد الولاء التنظيمي للمنظمة عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، كما أن لدى الفرد استعدادا للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته، واحساسا ذاتيا يرتبط بالمظاهر التنظيمية مثل عدم التسرب الوظيفي أو الغياب، وعدم لجوء الموظفين الى استغلال فرص الاجازات لترك المنظمة، كما أنهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة، ويكون التزامهم أخلاقيا أكثر من كونه قيادا وظيفيا أو نوعا من الإجبار والإكراه.

## 5. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وتنقسم الى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كالتالي:

### 1.5. المقاييس الموضوعية:

المقاييس الموضوعية هي طرق بسيطة تهدف الى التعرف على مستوى الولاء، وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد، مثل: (الجماسي، 2016، صفحة 26)

- **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل.
- **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالبا عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.
- **دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء.
- **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

### 2.5. المقاييس الذاتية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف الى التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما انها الأكثر استخداما لدى الباحثين والمنظمات وذلك نظرا لسهولة استخدامها وفيما يلي عرض لبعض منها:

- **مقياس ثورنتن "Thornton":** وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (حنونة، 2006، صفحة 21)
- **مقياس مارش "Marsh" ومانري "Mannari":** حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من (4) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا ابراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

- **مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (QCQ) ويتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.
- **مقياس جوش وزملائه:** وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. (الوزان، 2006، صفحة 40)

## 6. الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يرى "موسى اللوزي" أن الالتزام يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية: (العوفي، 2005، صفحة 41، 42)

**1.6. الروح المعنوية:** تشير الدراسات الى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية ترمي التعاون لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

**2.6. الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي الجيد، وتشير الأبحاث الى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الوظيفي، مما يحتم ضرورة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على أداء متميز.

**3.6. تسرب العمال:** ويعرفه "موبلي" بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"، ويعتبر ترك الموظفين لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد المنظمات وتمنع تقدمها، ويرى "المعاني" أن هذه الظاهرة يترتب عليها آثار سلبية منها:

- تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان المنظمة للكفاءات الجيدة، ومشكلة البحث عن بدائل مناسبة لسد الفراغ الوظيفي.
- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات فترك الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية في الاتصال والمشاركة يؤثر على تماسك الأفراد وتدني إنتاجيتهم، وثقتهم في المنظمة.
- ارتفاع التكاليف، كتكاليف الإعلان عن وظائف جديدة، وتكاليف التكوين، والتكيف في بيئة العمل الجديدة.
- زيادة أعباء العمل، فعملية جلب عناصر جديدة ذوي كفاءات عالية يستغرق فترة زمنية معينة، وخلال هذه الفترة تزداد الواجبات على بعض الأفراد فيشكل ضغوطات متزايدة عليهم من ارهاق واستنزاف للطاقات، مما يدفعهم الى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر.

**4.6.العقد النفسي:** يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم فالمنظمة تطالب الافراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والاهداف وان يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الافراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على اشباع حاجاتهم من امن واستقرار وحوافز، ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي الى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل.

## 7.معوقات الالتزام التنظيمي:

هي العراقيل التي تواجه الموظف والتي تحد عن التزامه في المنظمة، وهي كل العوامل التي تقف حائلا أمام تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين هاته العراقيل نذكر: (عروق و علاق، 2019، صفحة 65، 66)

- سوء توزيع المهام في العمل ما يجعل البعض يعمل تحت ضغط كبير.
- صدور تعليمات غامضة او غير محددة ومن عدة مشرفين يجعل مهام الوظيفية غير واضحة وبالتالي تعرقل العمل.
- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.
- عدم قدرة المؤسسة على التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر.
- ضآلة فرص الترقية.
- ضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- انتشار مظاهر اللامبالاة والتسيب والغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل والاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.
- سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق نخلص الى أن الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تعبر عن ايمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويرغب في البقاء معها.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور القيادة

الخادمة في زيادة مستوى

الالتزام التنظيمي



**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصلين السابقين الى مختلف المفاهيم والأبعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وحتى تكتمل معالجة الموضوع والاجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات نخصص هذا الفصل من خلال إجراء دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، حيث قمنا في هذا الفصل بإعداد استبيان من أجل توضيح العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الخطوات المنهجية وكذلك عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات ، حيث تناولنا هي:

أولاً: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

## أولاً: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

سنتطرق الى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، هيكله التنظيمي، مهامه واحصائيات الموظفين الإداريين بالمركز لسنة 2023.

### 1. تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-:

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي يتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف الى تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008/2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية وكان اول مدير للمركز الجامعي الأستاذ الدكتور علي بوقرورة .

يقع المركز الجامعي على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين ميلة وبلدية زغاية، حيث يتربع على مساحة اجمالية قدرها 87 هكتار.

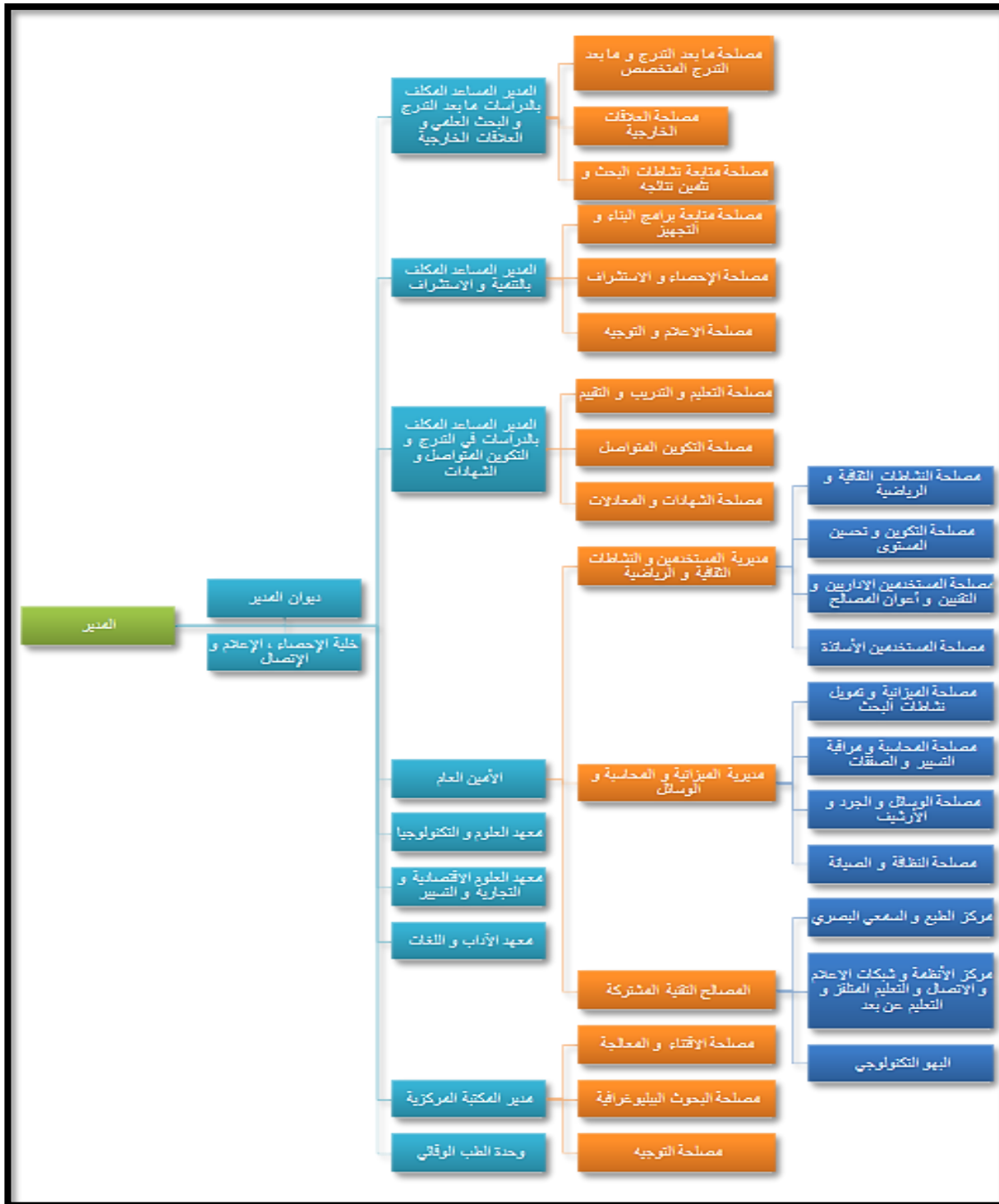
كما يتوفر المركز الجامعي على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكويناً حسب احتياجاتهم وتخصصاتهم حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويوفرها لطلبته تكويناً ونوعياً وهي:

- الليسانس أكاديمي .
- مرحلة الماستر أكاديمي .
- الدكتوراه .

يتضمن المركز الجامعي على ثلاثة معاهد موزعة على معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد الأدب واللغات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الى قسم الحقوق، والتي تحتوي بدورها على العديد من الشعب، يتراأس المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في الوقت الحالي الأستاذ الدكتور بوالشلاغم عميروش .

## 2. الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف:

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz>, 25/03/2023, 10:22

### 3. مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

في إطار مهام المرفق العام للتعليم العالي تتولى الجامعة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث.
- المساهمة في انتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية وتثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### 4. إحصائيات موظفي الإدارة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- لسنة 2023:

تمثل الجداول التالية آخر إحصائيات لموظفي الإدارة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- وذلك خلال السنة الدراسية 2022 / 2023، إذ بلغ عدد الموظفين المتعاقدين بالتوقيت الكامل 92 موظف، أما عدد الموظفين المتعاقدين بالتوقيت الجزئي (ست ساعات) فقد بلغ 06 موظفين.

الجدول رقم(04): مجموع موظفي الإدارة في المركز الجامعي -ميلة-

التعداد الحقيقي 2022 / 12 / 31	التعداد النظري 2022	الهيكل
185	194	مديرية المركز
45	46	معهد العلوم والتكنولوجيا
41	41	معهد الآداب واللغات
32	33	معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
303	314	المجموع العام

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

## الجدول رقم(05): توزيع الموظفين على معهد العلوم والتكنولوجيا

التعداد الحقيقي 2022 /12 /31	التعداد النظري 2022	الهيكل
19	19	مديرية المعهد
09	09	قسم الرياضيات والاعلام الآلي
08	09	قسم العلوم الطبيعية والحياة
05	05	قسم الهندسة المدنية والري
04	04	قسم الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك
45	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

## الجدول رقم(06): توزيع الموظفين على معهد الآداب واللغات

التعداد الحقيق 2022 /12 /31	التعداد النظري 2022	الهيكل
24	24	مديرية المعهد
08	08	قسم اللغات والآداب العربي
08	09	قسم اللغات الأجنبية
41	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

## الجدول رقم(07): توزيع الموظفين على معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التعداد الحقيقي 2022 /12 /31	التعداد النظري 2022	الهيكل
11	12	مديرية المعهد
06	06	قسم العلوم الاقتصادية والتجارية
05	05	قسم علوم التسيير
05	05	قسم العلوم المالية والمحاسبة
05	05	قسم الحقوق
32	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

## ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة:

يشكل الإطار المنهجي للدراسة جزءاً مهماً وضرورياً لأي بحث علمي حيث تطرقنا من خلاله إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مجالاتها، المنهج المتبع فيها، وأداة وأسلوب معالجتها.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة

#### 1.1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، حيث يتكون مجتمع دراستنا من مجموع موظفي الإدارة الدائمين والمتعاقدين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- والذي بلغ عددهم في الموسم الجامعي (2022 / 2023) 303 موظف حسب الإحصائيات الرسمية المقدمة والموضحة أعلاه في الجدول رقم (04).

#### 2.1. عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع كلي، تحتوي على خصائصه، يتم اختيارها وفقاً لقواعد محددة، وهي تمثل بهذا مجتمع الدراسة قدر الإمكان. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتكونه من مجموعة من المفردات، تعذر علينا القيام بعملية المسح الشامل، لذا لجأنا إلى أسلوب المعاينة واعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية، وقمنا باحتساب نسبة 50% من المجتمع الكلي للدراسة ليكون عدد مفردات العينة 150 موظف اداري.

### 2. مجالات الدراسة:

➤ **المجال المكاني للدراسة:** تمت هذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، حيث

شملت الدراسة كلا من:

- مديرية المركز الجامعي (الإدارة المركزية).
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد الآداب واللغات.
- المكتبة المركزية.
- مكتبة معهد العلوم والتكنولوجيا "المجاهد دميري عبد الرحمان".
- مكتبة معهد الآداب واللغات الأجنبية "المجاهد بن داكير محمد الصالح".

➤ **المجال الزمني للدراسة:** تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي:

**الإطار النظري للدراسة:** كان في الفترة الممتدة من (فيفري 2023 / الى أبريل 2023) حيث تم فيها انجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها الى فصلين تناولنا في الفصل الأول النظري للقيادة الخادمة كما تناولنا في الفصل الثاني الإطار النظري للالتزام التنظيمي.

**الإطار التطبيقي للدراسة:** كان في الفترة الممتدة من (أفريل 2023 / الى ماي 2023) تم فيها تحديد المكان والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، بعدها حددنا محاور الاستبيان وبعدها الشروع في جمع المعلومات حول كل محور، وعرضها على الأساتذة من أجل التحكيم، والقيام بالتصحيات اللازمة، ثم توزيعه واسترجاعه وتقريره وتحليله.

### 3. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر تناسبا مع نوع الدراسة، والذي سنحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، العلاقة بين مكوناتها، ومعرفة دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

### 4. أدوات وأساليب الدراسة:

#### 1.4. أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية لكونه من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث قمنا بإعداد استبيان حول دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-. تم توزيعه في أفريل 2023، قسمناه الى ثلاث محاور رئيسية كما يلي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصفة، سنوات الخبرة).
- المحور الثاني: خاص بالمتغير المستقل القيادة الخادمة ويحتوي على 39 عبارة موزعة على 07 أبعاد.
- المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي ويحتوي على 21 عبارة موزعة على 03 أبعاد الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي.

➤ ولتأكد من صدق أداة الدراسة لجأنا الى عرض الاستبيان بشكله الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الاستبيان من حيث ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة وكذا طريقة صياغتها.

➤ تم توزيع الاستبيان على مفردات الدراسة من طرف الطالبتين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي تبديها هذه المفردات والاجابة عليها في حينها.

➤ تم جمع الاستمارة الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمفردات من أجل الإجابة عليها، مع التأكد من عدم وجود أي استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستبيانات حيث تم استرجاع (147) استبيان وتم استبعاد (02) استبيانات لعدم استكمال الإجابات فيها.

**الجدول رقم(08): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.**

النسبة	العدد	الاستبانة
%100	150	الاستبيانات الكلية الموزعة
%1.33	02	الاستبيانات المستبعدة
%2	03	الاستبيانات غير المسترجعة
%96.67	145	الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين.

#### 2.4. الأساليب الإحصائية:

تم تحليل ومعالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يعتبر من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها احصائيا سواء كانت بسيطة أو معقدة ويرمز له ب spss.

**الجدول رقم(09): توزيع طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي**

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	[1.8-1]	منخفض جدا
غير موافق	2	[2.6-1.8]	منخفض
محايد	3	[3.4-2.6]	متوسطة
موافق	4	[4.2-3.4]	مرتفع
موافق بشدة	5	[5-4.2]	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين.



- **التكرارات والنسب المئوية:** تستخدم لوصف الخصائص الشخصية وتحديد نسبة استجابة أفراد العينة اتجاه عبارات المحاور الخاصة بالاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل.
- **المتوسط الحسابي:** يستخدم لمعرفة اتجاه تركيز الإجابات حول عبارات الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** يستعمل لمعرفة درجة التشتت بين استجابة عينة الدراسة.
- **معامل ألفا كرونباخ:** يستعمل لقياس والتأكد من ثبات الاستبيان وعباراته.
- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم معامل ارتباط بيرسون "r" لقياس درجة قوة ونوع الارتباط وكذا إمكانية وجود تأثير، ويدرس هذا الاختبار كذلك العلاقة بين متغيرين، حيث تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان.

## 5. صدق وثبات أداة الدراسة:

### 1.5. صدق أداة الدراسة:

بغرض التأكد من فاعلية الاستبيان من الناحية المنهجية والعلمية تم معرفة الصدق الظاهري لهذا الاستبيان من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين - انظر الملحق رقم (02) للتأكد من مدى ملائمة بنودها في تغطية جوانب موضوع الدراسة، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها.

### 2.5. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، وللوصول الى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية ثم معامل الثبات الكلي، والمعطيات التالية تعبر عن نسب الموافقة لمدى صدق وثبات الاستبيان، حيث يكون:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

والجدول التالي يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية لاستبيان دراستنا الحالية بالإضافة الى معامل الثبات الكلي.

## جدول رقم(10): معاملات الثبات ألفا كرونباخ حسب المحاور الرئيسية للدراسة.

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
المحور الثاني: القيادة الخادمة	39	0.989	ممتاز
المحور الثالث: دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.	21	0.978	ممتاز
معدل الثبات الكلي	60	0.984	ممتاز

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات 21 spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يلاحظ بأن محاور أداة الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.984)، وهذا انعكاسا لمجموع درجات ثبات كل محور على حدا، حيث بلغت درجة ثبات المحور الأول (0.989)، أما درجة ثبات المحور الثاني فقدرت بـ (0.978)، وهي درجة ممتازة، مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه صالح للتطبيق الميداني.

## ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق الى وصف مفردات عينة الدراسة وذلك بالإشارة الى الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة الى تحليل استجابات عينة الدراسة حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

## 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الصفة، سنوات الخبرة في العمل.

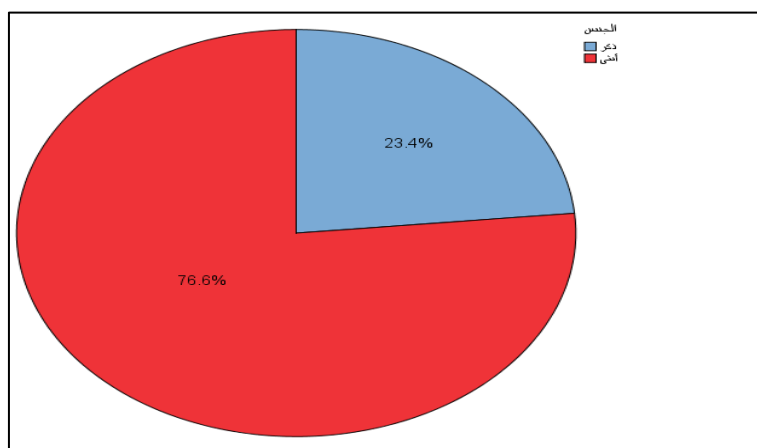
## 1.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	23.4%
أنثى	111	76.6%
المجموع	145	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

## الشكل رقم(06): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

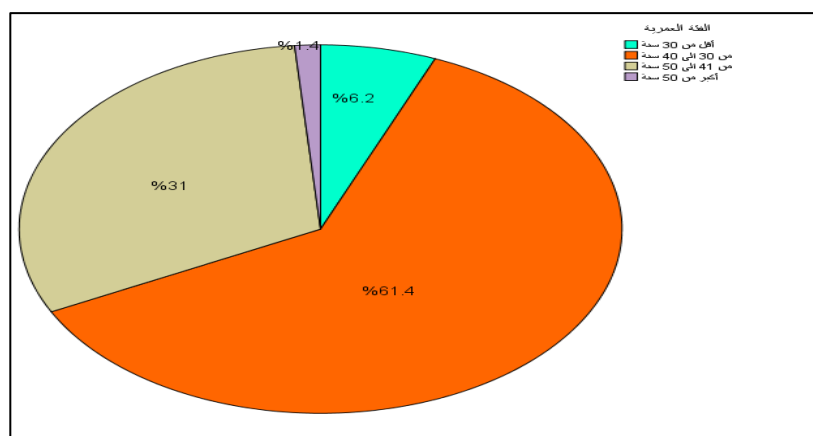
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم أفراد الدراسة هم اناث بتكرار (111) أنثى حيث بلغت نسبتهم (76.6%)، في حين بلغ عدد الذكور (34) ذكر وهو ما يعادل نسبة (23.4%).

## الجدول رقم(12): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	6.2%
من 30 الى 40 سنة	89	61.4%
من 41 الى 50 سنة	45	31%
أكبر من 50 سنة	2	1.4%
المجموع	145	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

## الشكل رقم(07): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

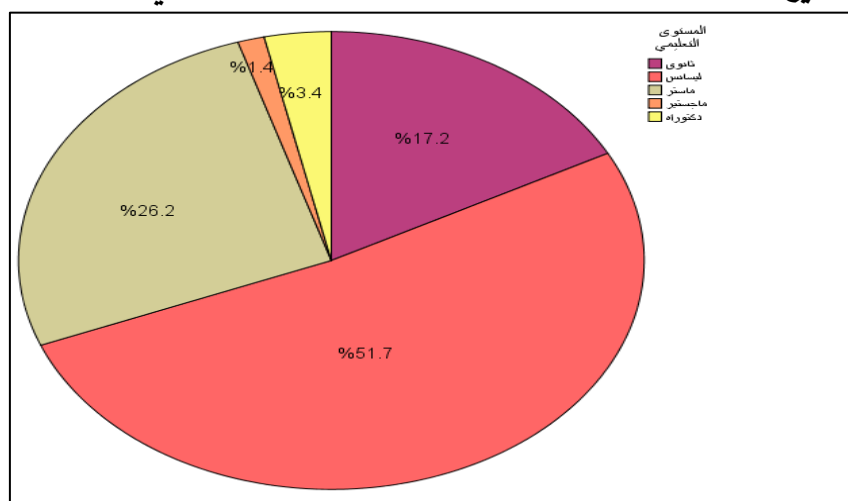
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل في الصفحة السابقة أن أكبر فئة عمرية يتركز فيها أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من [30 الى 40] سنة وذلك بنسبة (61.4%) بتكرار (89)، تليها الفئة العمرية من [41 الى 50] سنة بنسبة (31%)، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة (6.2%)، وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة (1.4%)، هذا يدل على تميز مجتمع الدراسة بفئات عمرية حيوية قادرة على أداء وظائفها الإدارية.

الجدول رقم(13): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.2%	25	ثانوي
51.7%	75	ليسانس
26.2%	38	ماستر
1.4%	2	ماجستير
3.4%	5	دكتوراه
100%	145	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

الشكل رقم(08): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

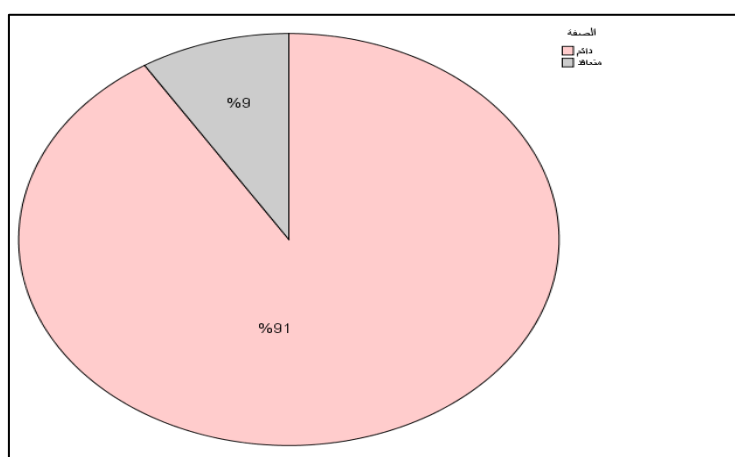
من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن مستوى ليسانس احتل المرتبة الأولى بنسبة (51.7%) من العينة المدروسة، يليه مستوى ماستر بنسبة (26.2%)، ثم المستوى ثانوي بنسبة (17.2%)، ثم بعده مستوى دكتوراه بنسبة (3.4%)، وفي المرتبة الأخيرة مستوى ماجستير بنسبة (1.4%)، وهذا يشير الى تمتع مجتمع الدراسة بمستوى جيد من حيث المهارات البشرية المسؤولة عن الوظائف الإدارية.

الجدول رقم(14): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الصفة.

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
دائم	132	91%
متعاقد	13	9%
المجموع	145	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

الشكل رقم(09): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الصفة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

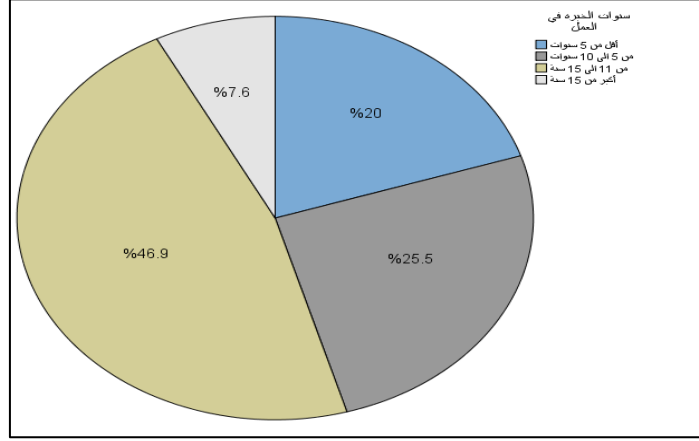
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعملون بصفة دائمة حيث بلغ عددهم (132) موظف ما يعادل نسبة (91%)، أما الذين يعملون بصفة متعاقد قد بلغ عددهم (13) موظف أي ما يعادل نسبة (9%).

الجدول رقم(15): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.

سنوات الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	20%
من 5 الى 10 سنوات	37	25.5%
من 11 الى 15 سنة	68	46.9%
أكبر من 15 سنة	11	7.6%
المجموع	145	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

الشكل رقم(10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة الغالبة من حيث سنوات الخبرة في العينة المدروسة هي الفئة من [11 إلى 15] سنة بنسبة (46.9%)، تليها الفئة من [5 إلى 10] سنوات بنسبة (25.5%)، ثم الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (20%)، في الأخير الفئة الأكبر من 15 سنة بنسبة (7.6%)، هذا يشير الى تمتع أفراد عينة الدراسة بالخبرة الكافية لأداء المهام والوظائف المنسوبة إليهم.

## 2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

### 1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الخادمة.

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة وتحليل محور القيادة الخادمة، وذلك بإيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة، وكذا تحديد اتجاه العبارات.

## 1.1.2.. بعد المهارات المفاهيمية

الجدول رقم(16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المهارات المفاهيمية.

رقم العبارات	التكرار ن%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	ت	15	69	27	25	9	3.39	1.081	4	متوسط
	ن%	10.3%	47.6%	18.6%	17.2%	6.2%				
02	ت	15	56	32	33	9	3.24	1.107	6	متوسط
	ن%	10.3%	38.6%	22.1%	22.8%	6.2%				
03	ت	18	78	18	22	9	3.51	1.087	1	مرتفع
	ن%	12.4%	53.8%	12.4%	15.2%	6.2%				
04	ت	15	61	33	26	10	3.31	1.096	5	متوسط
	ن%	10.3%	42.1%	22.8%	17.9%	6.9%				
05	ت	11	78	30	18	8	3.46	0.993	2	مرتفع
	ن%	7.6%	53.8%	20.7%	12.4%	5.5%				
06	ت	18	68	26	25	8	3.43	1.085	3	مرتفع
	ن%	12.4%	46.9%	17.9%	17.2%	5.5%				
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							3.39	0.890		متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد العينة حول بعد المهارات المفاهيمية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.39)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار المحايد المقابل للمستوى المتوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.89) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (03): "يمتلك القادة في مؤسسة عملك القدرة على توجيهك عند وجود اخطاء تتعلق بالعمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار موافق وانحراف معياري (1.087)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يشير الى أن القادة لديهم القدرة على توجيه الأفراد عند وجود أخطاء تتعلق بالعمل.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (05): " يسعى القادة في مؤسسة عملك الى تحقيق الأهداف الموضوعية" بمتوسط حسابي قدره (3.46) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار موافق وانحراف معياري (0.993)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يشير الى أن القادة يسعون الى تحقيق الأهداف الموضوعية.
  - جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06): " يتفاعل القادة في مؤسسة عملك مع ما يحدث ويواكبون المستجدات" بمتوسط حسابي قدره (3.43) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار موافق وانحراف معياري (1.085)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يشير الى أن القادة يتفاعلون مع ما يحدث ويواكبون المستجدات.
  - جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01): " يمتلك القادة في مؤسسة عملك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة" بمتوسط حسابي قدره (3.39) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.081)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة لديهم القدرة الكافية على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة بدرجة متوسطة.
  - جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (04): " يسعى القادة في مؤسسة عملك الى مساعدة الموظفين عند الحاجة" بمتوسط حسابي قدره (3.31) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.096)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يسعون الى مساعدة الموظفين عند الحاجة لكن بدرجة متوسطة.
  - جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (02): " يمتلك القادة في مؤسسة عملك القدرة على توقع نتائج القرارات" بمتوسط حسابي قدره (3.24) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.107)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يمتلكون القدرة على توقع نتائج القرارات بدرجة متوسطة.
- من كل ما سبق نستنتج ان توافر بعد المهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة بحسب ما عبر عنه أفراد عينة الدراسة.



## 2.1.2. بعد التمكين

الجدول رقم(17): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين.

رقم العبارات	التكرار ن%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
07	ت	7	38	40	48	12	2.86	1.052	2	متوسط	
	ن%	%4.8	%26.2	%27.6	%33.1	%8.3					
08	ت	8	43	27	49	18	2.82	1.153	3	متوسط	
	ن%	%5.5	%29.7	%18.6	%33.8	12.4					
09	ت	7	29	34	59	16	2.67	1.068	6	متوسط	
	ن%	%4.8	%20	%23.4	%40.7	%11					
10	ت	9	48	20	43	25	2.81	1.242	4	متوسط	
	ن%	%6.2	%33.1	%13.8	%29.7	%17.2					
11	ت	8	52	29	44	12	3	1.106	1	متوسط	
	ن%	%5.5	%35.9	%20	%30.3	%8.3					
12	ت	12	33	38	35	27	2.78	1.227	5	متوسط	
	ن%	%8.3	%22.8	%26.2	%24.1	%18.6					
متوسط				المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام					0.933	2.824	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) أن إجابات أفراد العينة على بعد التمكين كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.824)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار المحايد المقابل للمستوى المتوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.933) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (11): "يمكن القادة في مؤسسة عملك الموظفين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم" بمتوسط حسابي قدره (3) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.106)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يعملون على تطوير قدرات ومهارات الموظفين لكن بشكل متوسط.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (07): "يمنح القادة في مؤسسة عملك للموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بعملهم" بمتوسط حسابي قدره (2.86) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.052)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يمنحون وبدرجة متوسطة للموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بعملهم.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (08): "يوفر القادة في مؤسسة عملك للموظفين كل المستلزمات لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.82) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.153)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يوفرون للموظفين بعض المستلزمات لإنجاز العمل.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (10): "يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على استخدام مواهبهم في العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.81) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.242)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يشجعون الموظفين على استخدام مواهبهم في العمل لكن بشكل متوسط.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (12): "يعمل القادة في مؤسسة عملك على تحسين صورتك أمام الزملاء" بمتوسط حسابي قدره (2.78) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.227)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يحسنون من صورة الموظفين أمام الزملاء لكن بشكل متوسط.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (09): "يحفز القادة في مؤسسة عملك الموظفين على التعامل بحرية مع المواقف الصعبة بمفردهم" بمتوسط حسابي قدره (2.67) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.068)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يحفزون الموظفين على التعامل بحرية مع المواقف الصعبة بمفردهم لكن بشكل متوسط.

من كل ما سبق نستنتج ان توافر بعد التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة، كان بدرجة متوسطة حسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

## 3.1.2. بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

الجدول رقم(18): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

رقم العبارات	التكرار ن%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
13	ت	1	23	39	49	33	2.38	1.028	2	منخفض
	ن%	0.7%	15.9%	26.9%	33.8%	22.8%				
14	ت	1	22	41	43	38	2.34	1.050	3	منخفض
	ن%	0.7%	15.2%	28.3%	29.7%	26.2%				
15	ت	3	11	40	46	45	2.18	1.025	6	منخفض
	ن%	2.1%	7.6%	27.6%	31.7%	31%				
16	ت	1	17	40	50	37	2.28	0.996	5	منخفض
	ن%	0.7%	11.7%	27.6%	34.5%	25.5%				
17	ت	1	22	39	44	39	2.32	1.053	4	منخفض
	ن%	0.7%	15.2%	26.9%	30.3%	26.9%				
18	ت	3	20	44	43	35	2.40	1.063	1	منخفض
	ن%	2.1%	13.8%	30.3%	29.7%	24.1%				
		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام					2.316	0.895		منخفض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن إجابات أفراد العينة على بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً كانت بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.316)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق المقابل للمستوى منخفض كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.895) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (18): "القيادة في مؤسسة عملك يهتمون بصدق بمصالح الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (2.4) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وبانحراف معياري (1.063)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القيادة لا يهتمون بمصالح الموظفين.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (13): "يضع القادة في مؤسسة عملك اهتمامات الموظفين في مقدمة أولوياتهم" بمتوسط حسابي قدره (2.38) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وبانحراف معياري (1.028)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة لا يضعون اهتمامات الموظفين في مقدمة أولوياتهم.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14): "يهمل القادة في مؤسسة عملك مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (2.34) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وبانحراف معياري (1.050)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة لا يهتمون بمصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (17): "يسهر القادة في مؤسسة عملك على راحة الموظفين أولاً" بمتوسط حسابي قدره (2.32) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.053)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة لا يسهرون على راحة الموظفين أولاً.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (16): "يسهر القادة في مؤسسة عملك على معالجة مشاكل الموظفين قبل أي شيء" بمتوسط حسابي قدره (2.28) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (0.996)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة لا يسهرون على معالجة مشاكل الموظفين قبل أي شيء.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (15): "يهتم القادة في مؤسسة عملك بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامهم بنجاحهم الشخصي" بمتوسط حسابي قدره (2.18) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.025)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة لا يهتمون بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامهم بنجاحهم الشخصي.

من كل ما سبق نستنتج ان توافر بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً كأحد أبعاد القيادة الخادمة، كان بدرجة منخفضة حسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

## 4.1.2. بعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح.

الجدول رقم(19): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح.

رقم العبارات	التكرار ن%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
19	ت	6	40	36	38	25	2.75	1.158	4	متوسط	
	ن%	%4.1	%27.6	%24.8	%26.2	%17.2					
20	ت	15	59	32	22	17	3.23	1.183	1	متوسط	
	ن%	%10.3	%40.7	%22.1	%15.2	%11.7					
21	ت	11	54	32	35	13	3.10	1.129	2	متوسط	
	ن%	%7.6	%37.2	%22.1	%24.1	%9					
22	ت	7	53	40	28	17	3.03	1.108	3	متوسط	
	ن%	%4.8	%36.6	%27.6	%19.3	%11.7					
23	ت	5	37	42	34	27	2.72	1.141	5	متوسط	
	ن%	%3.4	%25.5	%29	%23.4	%18.6					
متوسط				المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							
						2.966	0.979				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن إجابات أفراد العينة على بعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.966)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.979) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج الإحصائية المحصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (20): "يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وبانحراف معياري (1.183)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يشجعون الموظفين على التطوير الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية ولكن بشكل متوسط.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (21): "يزود القادة في مؤسسة عملك الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تنمية مهاراتهم" بمتوسط حسابي قدره (3.10) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.129)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يزودون الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تنمية مهاراتهم لكن بدرجة متوسطة.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (22): "يعمل القادة في مؤسسة عملك على خلق روح التعاون بين الموظفين لتطوير مهارات جديدة في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.03) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.108)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يعملون على خلق روح التعاون بين الموظفين لتطوير مهارات جديدة في العمل بدرجة متوسطة.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (19): "يعتبر القادة في مؤسسة عملك تطور الموظفين مهنيًا من أولوياتهم" بمتوسط حسابي قدره (2.75) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.158)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يعتبر تطور الموظفين مهنيًا من أولوياتهم لكن بدرجة متوسطة.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (23): "يبذل القادة في مؤسسة عملك قصارى جهدهم من اجل مساعدة الموظفين على النجاح" بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.141)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يبذلون جهدهم من اجل مساعدة الموظفين على النجاح بدرجة متوسطة.

من كل ما سبق نستنتج ان توافر بعد مساعدة الرؤوسين على التقدم والنجاح كأحد أبعاد القيادة الخادمة، كان بدرجة متوسطة حسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

## 5.1.2. بعد التصرف بأخلاق.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التصرف بأخلاق.

رقم العبارات	التكرار ن%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
24	ت	16	62	31	24	12	3.32	1.129	1	متوسط
	ن%	11%	42.8%	21.4%	16.6%	8.3%				
25	ت	14	39	38	34	20	2.95	1.204	6	متوسط
	ن%	9.7%	26.9%	26.2%	23.4%	13.8%				
26	ت	17	44	47	22	15	3.18	1.147	2	متوسط
	ن%	11.7%	30.3%	32.4%	15.2%	10.3%				
27	ت	13	43	44	31	14	3.07	1.122	4	متوسط
	ن%	9%	29.7%	30.3%	21.4%	9.7%				
28	ت	12	53	38	30	12	3.16	1.104	3	متوسط
	ن%	8.3%	36.6%	26.2%	20.7%	8.3%				
29	ت	10	41	40	41	13	2.96	1.098	5	متوسط
	ن%	6.9%	28.3%	27.6%	28.3%	9%				
متوسط				المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						
							3.105	0.974		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) أن إجابات أفراد العينة على بعد التصرف بأخلاق كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.105)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.974) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (24): "يتمتع القادة في مؤسسة عملك بمعايير أخلاقية عالية في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.129)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يتمتعون بمعايير أخلاقية في العمل.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (26): "يتميز القادة في مؤسسة عملك بالأمانة في العمل والتعامل مع الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (3.18) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.147)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يتميزون بالأمانة في العمل والتعامل مع الموظفين ولكن بشكل متوسط.
  - جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (28): "يتميز القادة في مؤسسة عملك بالتسامح مع الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (3.16) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.104)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يتميزون بالتسامح مع الموظفين ولكن بدرجة متوسطة.
  - جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (27): "يتصف القادة في مؤسسة عملك بالنزاهة والموضوعية في التعامل مع الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (3.07) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.122)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يتصفون بالنزاهة والموضوعية في التعامل مع الموظفين ولكن بشكل متوسط.
  - جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (29): "يصغي القادة في مؤسسة عملك للموظفين باهتمام" بمتوسط حسابي قدره (2.96) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.098)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يصغون للموظفين ولكن بشكل متوسط.
  - جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (25): "يتصف القادة في مؤسسة عملك بالصدق قولاً وفعلاً في معاملاتهم ووعودهم مع الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (2.95) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.204)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يتصفون بالصدق قولاً وفعلاً في معاملاتهم ووعودهم مع الموظفين ولكن بشكل متوسط.
- من كل ما سبق نستنتج ان توافر بعد التصرف بأخلاق كأحد أبعاد القيادة الخادمة، كان بدرجة متوسطة حسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.



## 6.1.2. بعد المعالجة العاطفية.

الجدول رقم(21): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعالجة العاطفية.

رقم العبارات	التكرار ن%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
30	ت	9	18	35	46	37	2.42	1.177	3	منخفض
	ن%	6.2%	12.4%	24.1%	31.7%	25.5%				
31	ت	8	35	34	44	24	2.72	1.165	1	متوسط
	ن%	5.5%	24.1%	23.4%	30.3%	16.6%				
32	ت	4	14	45	53	29	2.39	1.001	4	منخفض
	ن%	2.8%	9.7%	31%	36.6%	20%				
33	ت	5	25	35	52	28	2.50	1.094	2	منخفض
	ن%	3.4%	17.2%	24.1%	35.9%	19.3%				
34	ت	5	19	38	46	37	2.37	1.105	5	منخفض
	ن%	3.4%	13.1%	26.2%	31.7%	25.5%				
		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام					2.478	0.930		منخفض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أن إجابات أفراد العينة على بعد المعالجة العاطفية كانت بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.478)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق المقابل للمستوى منخفض كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.930) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (31): "يخصص القادة في مؤسسة عملك وقتا لسماعك والتحدث معك لمعرفة المشاكل والضغوطات التي تواجهها" بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.165)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يخصصون بعض الوقت لسماع الموظفين والتحدث معهم لمعرفة المشاكل والضغوطات التي تواجههم.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (33): "يستطيع القادة في مؤسسة عملك معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم" بمتوسط حسابي قدره (2.5) وهو يقع ضمن الفئة

الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.094)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة لا يستطيعون معرفة ما يشعر به الموظفون دون سؤالهم.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (30): "القادة في مؤسسة عملك أفضل الاشخاص الذين تلجا إليهم حينما تواجه مشاكل شخصية" بمتوسط حسابي قدره (2.42) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.177)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة ليسوا أفضل الأشخاص اللذين يلجأ إليهم الموظفون حينما تواجههم مشاكل شخصية.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (32): "يهتم القادة في مؤسسة عملك بالمصلحة الشخصية لموظفيه" بمتوسط حسابي قدره (2.39) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.001)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة لا يهتمون بالمصلحة الشخصية للموظفين.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (34): "يساهم القادة في مؤسسة عملك في تخلص الموظفين من مشاعر الإحباط والتعب" بمتوسط حسابي قدره (2.37) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.105)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القادة لا يساهمون في تخلص الموظفين من مشاعر الإحباط والتعب.

من كل ما سبق نستنتج ان توافر بعد المعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة، كان بدرجة منخفضة حسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

## 7.1.2. بعد تقديم قيمة للمجتمع.

الجدول رقم(22): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تقديم قيمة للمجتمع.

رقم العبارات	التكرار ن%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
35	ت	7	50	44	27	17	3.02	1.096	2	متوسط	
	ن%	%4.8	%34.5	%30.3	%18.6	%11.7					
36	ت	4	47	43	37	14	2.93	1.039	3	متوسط	
	ن%	%2.8	%32.4	%29.7	%25.5	%9.7					
37	ت	3	42	50	23	27	2.80	1.116	5	متوسط	
	ن%	%2.1	%29	%34.5	%15.9	%18.6					
38	ت	7	37	52	25	24	2.85	1.126	4	متوسط	
	ن%	%4.8	%25.5	%35.9	%17.2	%16.6					
39	ت	8	50	44	24	19	3.03	1.124	1	متوسط	
	ن%	%5.5	%34.5	%30.3	%16.6	%13.1					
متوسط				المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام					0.951	2.925	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) أن إجابات أفراد العينة على بعد تقديم قيمة للمجتمع كانت متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.925)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.951) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (39): "يسهر القادة في مؤسسة عملك على ربط المؤسسة بمختلف مؤسسات المجتمع" بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وبانحراف معياري (1.124)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يسهرون على ربط المؤسسة بمختلف مؤسسات المجتمع ولكن بشكل متوسط.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (35): "يوطد القادة في مؤسسة عملك العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع" بمتوسط حسابي قدره (3.02) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.096)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يوطدون العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع ولكن بشكل متوسط.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (36): "يحرص القادة في مؤسسة عملك على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (2.93) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.039)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يحرصون على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة ولكن بشكل متوسط.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (38): "يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع" بمتوسط حسابي قدره (2.85) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.126)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يشجعون الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع ولكن بشكل متوسط.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (37): "يهتم القادة في مؤسسة عملك بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمور الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره (2.80) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.116)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القادة يهتمون بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمور الوظيفة ولكن بشكل متوسط.

من كل ما سبق نستنتج ان توافر بعد تقديم قيمة للمجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة، كان بدرجة متوسطة حسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الخادمة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة البعد	اتجاه البعد
المهارات المفاهيمية	3.39	0.890	1	متوسط
التمكين	2.824	0.933	5	متوسط
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	2.316	0.895	7	منخفض
مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح	2.966	0.979	3	متوسط
التصرف بأخلاق	3.105	0.974	2	متوسط
المعالجة العاطفية	2.478	0.930	6	منخفض
تقديم قيمة للمجتمع	2.925	0.951	4	متوسط
المجموع	2.858	0.790	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات 21 spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) إجابات أفراد العينة على محور القيادة الخادمة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.858) والانحراف المعياري (0.790)، حيث نلاحظ توافر كل أبعاد القيادة الخادمة الا أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين كانت في المستوى المتوسط، اذ جاءت جميع أبعاد القيادة الخادمة في المستويين المتوسط والمنخفض.

- وجاء في المرتبة الأولى بعد "المهارات المفاهيمية" بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري (0.890).

- يليه في المرتبة الثانية بعد "التصرف بأخلاق" بمتوسط حسابي قدره (3.105) وانحراف معياري (0.974).

- أما في المرتبة الثالثة جاء بعد "مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح" بمتوسط حسابي قدره (2.966) وانحراف معياري (0.979).

- وجاء في المرتبة الرابعة بعد "تقديم قيمة للمجتمع" بمتوسط حسابي قدره (2.925) وانحراف معياري (0.951).

- وفي المرتبة الخامسة بعد "التمكين" بمتوسط حسابي قدره (2.824) وانحراف معياري (0.933).

- في المرتبة السادسة بعد "المعالجة العاطفية" بمتوسط حسابي قدره (2.478) وانحراف معياري (0.930).

- وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" بمتوسط حسابي قدره (2.316) وانحراف معياري (0.895).

## 2.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور دور القيادة الخادمة في

زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

## 1.2.2. بعد الالتزام الاستمراري:

الجدول رقم(24): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام الاستمراري.

رقم العبارات	التكرار ن %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
40	ت	6	27	28	49	35	2.45	1.166	7	منخفض	
	ن %	%4.1	%18.6	%19.3	%33.8	%24.1					
41	ت	5	39	34	47	20	2.74	1.106	3	متوسط	
	ن %	%3.4	%26.9	%23.4	%32.4	%13.8					
42	ت	3	30	34	52	26	2.53	1.074	6	منخفض	
	ن %	%2.1	%20.7	%23.4	%35.9	%17.9					
43	ت	6	31	34	47	27	2.60	1.139	5	متوسط	
	ن %	%4.1	%21.4	%23.4	%32.4	%18.6					
44	ت	5	39	35	46	20	2.74	1.104	2	متوسط	
	ن %	%3.4	%26.9	%24.1	%31.7	%13.8					
45	ت	11	49	33	34	18	3.01	1.176	1	متوسط	
	ن %	%7.6	%33.8	%22.8	%23.4	%12.4					
46	ت	11	31	37	39	27	2.72	1.210	4	متوسط	
	ن %	%7.6	%21.4	%25.5	%26.9	%18.6					
متوسط				المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							
							2.684	0.983			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن إجابات أفراد العينة على بعد الالتزام الاستمراري تعكس درجة موافقتهم المتوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.684)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.983) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (45): "وجودي في وظيفتي الحالية يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي" بمتوسط حسابي قدره (3.01) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي

والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.176)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن تواجد الموظف في وظيفة التي يشغلها تمثل استثمارا وظيفيا له لكن بدرجة متوسط.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (44): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي توفر مناخا تنظيميا يجعلني استمر بوظيفتي" بمتوسط حسابي قدره (2.74) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.104)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة توفر مناخ تنظيمي تجعل الموظف يستمر في وظيفته ولكن بدرجة متوسطة.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (41): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تزيد من احساسني بالأمان الوظيفي وبالتالي الاستمرار بعملي " بمتوسط حسابي قدره (2.74) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.106)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الفرد يشعر بالأمان الوظيفي وبالتالي الاستمرار في عمله ولكن بدرجة متوسطة.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (46): "القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تمنحني فرصة للحصول على منصب وظيفي متميز " بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.210)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تمنح في بعض الأحيان الموظف فرصة الحصول على منصب وظيفي متميز .
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (43): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في تطوير مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي فلا أفكر في ترك عملي" بمتوسط حسابي قدره (2.60) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.139)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة في بعض الأحيان تساهم في تطوير مهارات ومعارف الموظف في مجال وظيفته فلا يفكر في ترك عمله.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (42): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تقدم لي مزايا (لا اجدها بمكان اخر) تدفعني للاستمرار بوظيفتي" بمتوسط حسابي قدره (2.53) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.074)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القيادة الخادمة لا تقدم مزايا للموظف تدفعه للاستمرار في وظيفته.

- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (40): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أرغب في البقاء في وظيفتي مهما توفرت لي فرص بديلة" بمتوسط حسابي قدره (2.45) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.166)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف لا يرغب بالبقاء في وظيفته.
- من كل ما سبق نستنتج ان مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الالتزام الاستمراري كانت بدرجة متوسطة بحسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

### 2.2.2. بعد الالتزام المعياري:

الجدول رقم(25): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام المعياري.

رقم العبارات	التكرار ن %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
47	ت	11	35	47	35	17	2.92	1.121	5	متوسط
	ن %	%7.6	%24.1	%32.4	%24.1	%11.7				
48	ت	9	27	30	47	32	2.54	1.202	7	منخفض
	ن %	%6.2	%18.6	%20.7	%32.4	%22.1				
49	ت	9	43	38	35	20	2.90	1.157	6	متوسط
	ن %	%6.2	%29.7	%26.2	%24.1	%13.8				
50	ت	8	55	30	35	17	3.01	1.149	4	متوسط
	ن %	%5.5	%37.9	%20.7	%24.1	%11.7				
51	ت	8	49	44	25	19	3.01	1.124	3	متوسط
	ن %	%5.5	%33.8	%30.3	%17.2	%13.1				
52	ت	11	54	43	25	12	3.19	1.074	1	متوسط
	ن %	%7.6	%37.2	%29.7	%17.2	%8.3				
53	ت	11	57	35	24	18	3.13	1.162	2	متوسط
	ن %	%7.6	%39.3	%24.1	%16.6	%12.4				
متوسط						2.958	0.977			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.



تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (25) أن إجابات أفراد العينة على بعد الالتزام المعياري تعبر عن درجة موافقتهم المتوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.958)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.977) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (52): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني احافظ على سمعة مؤسستي" بمتوسط حسابي قدره (3.19) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.074)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف يحافظ على سمعة مؤسسته.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (53): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير بمستقبل مؤسستي اثناء تأدية مهامتي" بمتوسط حسابي قدره (3.13) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.162)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تدفع الموظف في بعض الأحيان لتفكير بمستقبل مؤسسته أثناء تأدية مهامه.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (51): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني اسهر على تحقيق اهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.01) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.124)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف يسهر على تحقيق أهداف المؤسسة لكن بدرجة متوسطة.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (50): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر أني ملزم بمؤسسة عملي " بمتوسط حسابي قدره (3.01) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.149)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف في بعض الأحيان يفكر بأنه ملزم بمؤسسة عمله.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (47): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر ان انها تستحق اخلاصي وولائي " بمتوسط حسابي قدره (2.92) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.121)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف يفكر أحيانا بأن مؤسسته تستحق اخلاصه وولائه.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (49): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير في مستقبل هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (2.90) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم

ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.157)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تدفع الموظف أحيانا لتفكير بمستقبل مؤسسة عمله.

- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (48): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر أن تركي للعمل غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى " بمتوسط حسابي قدره (2.54) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار غير موافق وانحراف معياري (1.202)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة منخفضة مما يشير الى أن القيادة الخادمة لا تجعل الموظف يشعر بأن تركه للعمل غير لائق.
- من كل ما سبق نستنتج ان مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الالتزام المعياري كانت بدرجة متوسطة بحسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

## 3.2.2. بعد الالتزام العاطفي:

الجدول رقم(26): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الالتزام العاطفي.

رقم العبارات	التكرار ن %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
54	ت	10	43	36	33	23	2.89	1.197	3	متوسط
	ن %	%6.9	%29.7	%24.8	%22.8	%15.9				
55	ت	8	28	42	42	25	2.67	1.137	7	متوسط
	ن %	%5.5	%19.3	%29	%29	%17.2				
56	ت	12	30	36	40	27	2.72	1.222	5	متوسط
	ن %	%8.3	%20.7	%24.8	%27.6	%18.6				
57	ت	8	37	32	41	27	2.71	1.196	6	متوسط
	ن %	%5.5	%25.5	%22.1	%28.3	%18.6				
58	ت	9	44	33	33	26	2.84	1.217	4	متوسط
	ن %	%6.2	%30.3	%22.8	%22.8	%17.9				
59	ت	9	41	43	29	23	2.89	1.167	2	متوسط
	ن %	%6.2	%28.3	%29.7	%20	%15.9				
60	ت	11	40	40	32	22	2.90	1.188	1	متوسط
	ن %	%7.6	%27.6	%27.6	%22.1	%15.2				
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							2.803	1.042		متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) أن إجابات أفراد العينة على بعد الالتزام العاطفي تعبر عن درجة موافقتهم المتوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.803)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (1.042) حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر يعني ذلك عدم وجود انحرافات في الإجابات وفيما يلي تفصيل لنتائج إحصائية محصل عليها في هذا البعد:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (60): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في توافق أهدافي وقيمي مع أهداف وقيم المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (2.90) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة

من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.188)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تساهم في توافق أهداف وقيم الموظف مع أهداف وقيم المؤسسة.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (59): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر بالفخر والاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسسة عملي " بمتوسط حسابي قدره (2.89) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.167)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف يشعر بالفخر والاعتزاز عند تحدّثه للآخرين عن مؤسسة عمله.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (54): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في شعوري القوي بالانتماء لها " بمتوسط حسابي قدره (2.89) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.197)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تساهم أحيانا بشعور الموظف بانتمائه لمؤسسة عمله.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (58): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تشعرني بالراحة والاستقرار " بمتوسط حسابي قدره (2.84) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.217)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تشعر الموظف أحيانا بالراحة والاستقرار.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (56): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكل الشخصية " بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.222)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف يعتبر في بعض الأحيان أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكله الشخصية.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (57): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني اشعر ان هذه المؤسسة بمثابة عائلتي " بمتوسط حسابي قدره (2.71) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.196)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تجعل الموظف يشعر أحيانا أن مؤسسة عمله بمثابة أسرته.
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (55): " القيادة الخادمة في مؤسسة عملي ساهمت في ارتباطي العاطفي بعملي ومن الصعب تغييره " بمتوسط حسابي قدره (2.67) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد وانحراف معياري (1.137)، وهذا يعني

أن العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يشير الى أن القيادة الخادمة تساهم أحيانا بارتباط الموظف عاطفيا بعمله.

من كل ما سبق نستنتج ان مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الالتزام العاطفي كانت بدرجة متوسطة بحسب ما عبر عنه من قبل افراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الالتزام التنظيمي.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة بعد	اتجاه البعد
الالتزام الاستمراري	2.803	1.042	2	متوسط
الالتزام المعياري	2.958	0.977	1	متوسط
الالتزام العاطفي	2.684	0.983	3	متوسط
المجموع	2.815	0.947	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) إجابات أفراد العينة على محور الالتزام التنظيمي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.815) والانحراف المعياري (0.947)، حيث نلاحظ أن مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين كانت في المستوى المتوسط، اذ جاءت جميع أبعاد الالتزام التنظيمي في المستوى المتوسط، وجاء في المرتبة الأولى بعد "الالتزام المعياري" بمتوسط حسابي قدره (2.958) وانحراف معياري (0.977)، ويليه في المرتبة الثانية بعد "الالتزام الاستمراري" بمتوسط حسابي قدره (2.803) وانحراف معياري (1.042)، أما في المرتبة الأخيرة جاء بعد "الالتزام العاطفي" بمتوسط حسابي قدره (2.684) وانحراف معياري (0.983).

الجدول رقم (28): إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور الأساسية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور	اتجاه المحور
محور القيادة الخادمة	2.858	0.790	1	متوسط
محور الالتزام التنظيمي	2.815	0.947	2	متوسط
المجموع	2.836	0.827	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21 spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن هناك دور للقيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.836) وبانحراف معياري (0.827).

### 3. نتائج الدراسة

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

#### 1.3. نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة أغلبيته من جنس الإناث قدرت نسبته (76.6%).
- أغلب أفراد عينة الدراسة يتمركزون في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وبنسبة (61.4%) وهو مؤشر يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بمؤهلات عملية وخبرات عالية.
- إن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستويات تعليمية جيدة تنوعت ما بين الليسانس بنسبة (51.7%)، الماجستير، الماجستير والدكتوراه.
- أغلب أفراد عينة الدراسة يعملون بصفة دائمة بنسبة قدرت ب (91%).
- إن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من (11 إلى 15) سنة وهو مؤشر جيد يدل على أنهم يتمتعون بخبرة عالية.

#### 2.3. النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

##### 1.2.3. النتائج الخاصة بمحور القيادة الخادمة:

توصلت دراستنا في هذا المحور إلى توفر كل أبعاد القيادة الخادمة حيث:

- توفر بعد المهارات المفاهيمية بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.39).
- توفر بعد التمكين بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.824).
- توفر بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى منخفض وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.316).
- توفر بعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.966).
- توفر بعد التصرف بأخلاق بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.105).

• توفر بعد المعالجة العاطفية بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى منخفض وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.478).

• توفر بعد تقديم قيمة للمجتمع بالمؤسسة محل الدراسة متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.925).

اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة "هديل بسام شاهر السكر" القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، وتوصلت إلى أن:

- وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية.

واتفقت كذلك مع نتائج دراسة " محمد أحمد غالي" القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، وتوصلت إلى:

- وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين.

### 2.2.3. النتائج الخاصة بمحور دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي:

توصلت دراستنا في هذا المحور الى:

• أن المبحثن قد أجمعوا بأن القيادة الخادمة لها دور في زيادة مستوى الالتزام الاستمراري وذلك بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.803).

• أن المبحثن قد أجمعوا بأن القيادة الخادمة لها دور في زيادة مستوى الالتزام المعياري وذلك بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.958).

• أن المبحثن قد أجمعوا بأن القيادة الخادمة لها دور في زيادة مستوى الالتزام العاطفي وذلك بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.684).

• نجد أن متغير الالتزام التنظيمي ذو أهمية متوسطة حسب اتجاهات آراء المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الالتزام التنظيمي والتي قدره ب(2.815)، مما يعني أنه يوجد درجة موافقة متوسطة لموظفي الإدارة حول هذا المحور في المؤسسة محل الدراسة.

• الالتزام التنظيمي يفقد خاصية الثبات، أي أن مستوى الالتزام التنظيمي يمكن تغييره حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه كذلك حسب درجة العوامل المكونة له.

اتفقت نتائج هذا المؤشر مع نتائج دراسة "محمد أحمد غالي" القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، وتوصلت إلى:

- وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.

واتفقت كذلك مع نتائج دراسة " ليلي حسن فاضل " أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وتوصلت إلى:

- وجود أثر 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 الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4. مناقشة فرضيات الدراسة

**الفرضية الفرعية الأولى:** "نعم تتوافر ابعاد القيادة الخادمة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة"

من خلال النتائج السابقة توصلنا الى وجود وتوافر كل ابعاد القيادة الخادمة وهذا بدرجة متوسطة بالتالي تم اثبات هذه الفرضية.

لمناقشة باقي الفرضيات نورد الجدول التالي والخاص بمعاملات الارتباط لهذه الاخيرة:

الجدول رقم (29): معامل ارتباط بيرسون للفرضيات.

الفرضيات	درجة الارتباط بالقيادة الخادمة	مستوى المعنوية
الفرضية الفرعية الثانية: الالتزام الاستمراري	0.765**	0.000
الفرضية الفرعية الثالثة: الالتزام المعياري	0.745**	0.000
الفرضية الفرعية الرابعة: الالتزام العاطفي	0.785**	0.000
الفرضية الرئيسية: الالتزام التنظيمي	0.810**	0.000

دال عند مستوى 0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

يتضح من الجدول رقم (29) أن جميع معاملات الارتباط في جميع الفرضيات دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).



**الفرضية الفرعية الثانية:** " نعم تساهم القيادة الخادمة بشكل كبير في زيادة مستوى الالتزام الاستمراري لدى موظفي الإدارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا "

من خلال النتائج السابقة ومعطيات الجدول رقم (29) توصلنا الى أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة مستوى الالتزام الاستمراري، حيث توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والالتزام الاستمراري، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.765) وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وبالتالي تم اثبات هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** " نعم تساهم القيادة الخادمة بشكل كبير في زيادة مستوى الالتزام المعياري لدى موظفي الإدارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا "

من خلال النتائج السابقة ومعطيات الجدول رقم (29) توصلنا الى أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة مستوى الالتزام المعياري، حيث توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والالتزام المعياري، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.745) وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وبالتالي تم اثبات هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** " نعم تساهم القيادة الخادمة بشكل كبير في زيادة مستوى الالتزام العاطفي لدى موظفي الإدارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا "

من خلال النتائج السابقة ومعطيات الجدول رقم (29) توصلنا الى أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة مستوى الالتزام العاطفي، حيث توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.785) وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وبالتالي تم اثبات هذه الفرضية.

**الفرضية الرئيسية:** " تساهم القيادة الخادمة بشكل كبير في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا "

من خلال النتائج السابقة ومعطيات الجدول رقم (29) ومن خلال مناقشة وتحليل الفرضيات الفرعية توصلنا الى أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، حيث توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.810) وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وبالتالي تم اثبات الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها والاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة: "هل تساهم القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا ؟"

هذا بالرغم من المستوى المتوسط لدرجة ممارسة القيادة الخادمة - وهي نتائج منطقية وسليمة حيث ان منظماتنا بدأت لتوها الاهتمام بنمط القيادة الخادمة ومحاولة الاتجاه نحو الأنماط المرنة والأخلاقية في التسيير - بالمؤسسة محل دراستنا الا انها ساهمت في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد المبحوثين فيها.

## 5. التوصيات:

- ضرورة قيام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بتحسين نمط القيادة المتبع الذي يدعم تحقيق الالتزام التنظيمي داخله.
- العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والموظفين.
- العمل على تعزيز التمكين لدى المرؤوسين من خلال رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم.
- تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل التي بدورها تزيد من ايمان العاملين بأهمية المركز الجامعي عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية لدى العاملين.
- اتباع نهج اداري سليم من أنظمة وحوافز وترقية وتحفيز معنوي ومناخ عمل مناسب لممارسة أبعاد القيادة الخادمة عن طريق المشاركة الحقيقية للموظفين في صنع القرار وذلك لزيادة مستوى التزامهم التنظيمي.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مختلف المعالجات المنهجية والاحصائية للدراسة الميدانية بهدف التعرف على دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج spss 21، حيث وضعت أساليب إحصائية وضعية وأخرى استدلالية تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها وللحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

الخاتمة

## الخاتمة:

تعتبر القيادة الخادمة أحد أساليب القيادة التي تتغذى على الاهتمام بالآخر ووضع أهداف المرؤوسين أولاً، وهي أحد الممارسات الفعالة التي لها الأثر البالغ على الأفراد وتزيد من التزامهم التنظيمي إذ يعبر هذا الأخير عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا، وتلعب القيادة الخادمة دوراً مهماً في زيادة الالتزام التنظيمي خصوصاً فيما يتعلق بتمكين فرق العمل داخل المنظمات وتزويدهم بالموارد اللازمة والدعم والاستقلالية للتميز في أدوارهم ويمكن أن يؤدي هذا التمكين إلى زيادة الالتزام بالمنظمة، وأيضاً بناء الثقة من خلال إظهار الرعاية الحقيقية لرفاهية الموظفين وإعطاء الأولوية لاحتياجاتهم فالثقة عامل رئيسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، أما التواصل المفتوح فهو يخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالراحة في مشاركة أفكارهم ومخاوفهم وتعليقاتهم ويمكن أن يؤدي هذا الحوار المفتوح إلى زيادة مشاركة الموظفين والتزامهم، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتقييم مدخلاتهم وهذا يمكن أن يزيد من إحساسهم بالملكية والالتزام تجاه المنظمة، أما فيما يتعلق بالتركيز على النمو الشخصي والمهني للموظفين فهو يوفر فرصاً للنمو والتعلم والتقدم الوظيفي وكذا خلق بيئة عمل داعمة من خلال تعزيز ثقافة التعاون والدعم والاحترام المتبادل مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بأهداف المنظمة وقيمتها، باختصار يمكن للقيادة الخادمة أن تساهم بشكل كبير في زيادة الالتزام التنظيمي من خلال تمكين الموظفين، وبناء الثقة، وتعزيز التواصل المفتوح، وإشراك الموظفين في صنع القرار، والتركيز على النمو الشخصي والمهني، وخلق بيئة عمل داعمة.

وقد جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، حيث اثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً مجموعة من الفرضيات تعلقة بالتحقق من مساهمة القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، لتتوصل إلى جملة من النتائج الهامة التي أبانت أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة مستوى الالتزام الاستمراري، وكذا الالتزام المعياري والالتزام العاطفي.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

## • المراجع باللغة العربية:

## أولاً: المعاجم

1. جمال الدين أبي الفضل محمد مكرم ابن منظور، لسان العرب، (الإصدار 1، المجلد 3). دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.

## ثانياً: الكتب

1. أحمد قوراية، و خميسي حميدي، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

3. أسامة خيربي، الجديد في القيادة الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

4. اسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

5. الخفاجي نعمة عباس، علي محمد أحمد المصاروة، إدارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

6. بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

7. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

8. حافظ سالم رعد، السلوك السياسي - الشروط النفسية والاجتماعية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.

9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2010.

10. خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي - لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

11. شراف عقون وآخرون، السلوك الإداري (الإدارة المحلية، القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي)، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

12. صالح عبد الرضا رشيد، و ليث علي مطر، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2016.
13. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
14. عبد الرزاق الرحاحلة، و زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، دار يزيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
16. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
17. علي محمد أحمد المصاروة، و نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
18. عبود نجم نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، . دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
19. عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1998.
21. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
22. محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. محمد رسلان الجيوسي، و جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
24. مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
25. ماجد عبد المهدي مساعدة، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
26. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.



27. محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية-أنماط وأساليب القيادة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

### ثالثاً: المجلات والمقالات العلمية.

1. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3، العدد 6، جانفي 2017.

2. أماني موسى عبد الجليل، العلاقة بين القيادة الخادمة و الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 2، 2022.

3. ايمان عبد الرضا محمد، أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين -بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود-، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 42، العدد 121، أوت 2019.

4. احسن دليلي، و محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية -دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد6، أكتوبر 2020.

5. راضي بن تركي عذبي الشمري، واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة أعضاء الدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 8، 2019.

6. سعود بن عيسى النايف، آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المجلة التربوية، العدد 78، أكتوبر 2020.

7. صلاح عطا الله، دور التمكين الإداري في تطوير ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، 2012.

8. طارق عبد الرحمن عطية، أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية باستخدام نموذج التحليل التوسطي، مجلة الادارة العامة، المجلد 52، العدد 1، ديسمبر 2011.

9. عادل عبد المنعم المسدي، أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية)، مجلة الادارة العامة، المجلد 51، العدد 2، مارس 2011.

10. عبد الرحمن برقوق، و هدى درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 13، ديسمبر 2014.

11. عبد القادر نوبيات، و كمال يوسف، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، ديسمبر 2016.
12. عبد الله أحمد العولقي، أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 58، العدد 2، جانفي 2018.
13. غادة عادل عطية، و مصطفى صلاح المقدم، اللغة الدافعة كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وكل من سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التابعين نحو القائد بالتطبيق على شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 58، العدد 4، جوان 2018.
14. فتيحة بوديار، و عبد الجليل طواهرير، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين، دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، 2021.
15. محمد أحمد غالي، خالد عبد دهليز، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 3، 2018.
16. محمد مسلم حسن علي، و عبد الله عالي القرني، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 11، 2017.
17. موسى بن محمد الكردي، أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مجلة الادارة العامة، المجلد 52، العدد 4، سبتمبر 2012.
18. نواف عودة سالم الحسبان، مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 2، ماي 2021.
19. هيفاء كامل عبد الله، الكردي، خولة كامل عبد الله الكردي، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، المجلة العربية للبحث العلمي، العدد 9، 2019.
20. يمينة بوقندورة، و سامية ابريعم، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019.

## رابعاً: الرسائل والأطروحات.

1. إبراهيم سعيد بركة، (2020)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، فلسطين، جامعة الأقصى-غزة.
2. أسمان رفیق أحمد أبو شریخ، (2019)، نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
3. أميرة محمد رفعت حواس، (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، مصر، جامعة القاهرة.
4. ايناس فؤاد فلمبان نواوي، (2007)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى- مكة.
5. بدرية بنت ناصر بن راشد المسرورية، (2016)، المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط ، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، الأردن، جامعة نزوى.
6. تغريد محمود محمد السوايعر، (2022)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
7. حمزة بن معتوق، (2021)، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين-دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
8. حمزة معمري، (2008)، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونغاز) بورقلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، جامعة الجزائر.
9. خالد محمد أحمد الوزان، (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية

- في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الرياض، كلية الدراسات العليا، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
10. دنيا نور الدين ياسين الزعتري، (2020)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، جامعة الخليل.
11. سامي ابراهيم حماد حنونة، (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، فلسطين، الجامعة الاسلامية- غزة.
12. سامية خميس أبو ندا، (2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، فلسطين، الجامعة الاسلامية- غزة.
13. سامي عبد العزيز عامر أبو الخير، (2013)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، فلسطين، الجامعة الإسلامية- غزة.
14. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، (2010)، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
15. سمر سعيد البياري، (2018)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين، الجامعة الاسلامية- غزة.
16. سميرة بنت نايف بن سعيد الرويلي، (2019)، العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الامام محمد سعود الاسلامية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، جامعة الامام محمد سعود الإسلامية.
17. صباح بنوناس، (2016)، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

18. صقر محمد أكرم حلس، (2012)، دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، فلسطين، الجامعة الاسلامية-غزة.
19. علا عادل شريف أبو الغنم، (2019)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، لبنان، جامعة الشرق الأوسط.
20. فاطنة قهيري، (2019)، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة زيان عاشور -الجلفة.
21. فيحاء محمد الدخيل المشاقبه، (2015)، درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية، الأردن، جامعة آل البيت.
22. لقمان بوخدوني، (2022)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، علوم التسيير، الجزائر، جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-.
23. محمد أحمد غالي، (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، فلسطين، الجامعة الاسلامية-غزة.
24. محمد اسماعيل داود الجماصي، (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، جامعة الأقصى.
25. محمد بن غالب العوفي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، كلية الدراسات العليا، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

26. محمد شراب سلامة، (2018)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين، جامعة الأزهر - غزة.
27. محمد عبد سعيد عليان، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين، جامعة الأزهر - غزة.
28. منال لعروق ، و خوجية علاق، (2019)، معوقات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
29. ميرفت إبراهيم محمود النجار، (2018)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلمهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، فلسطين، الجامعة الاسلامية - غزة.
30. نعيمة بنت خلفان بن سعيد السيابية، (2017)، القيادة الخادمة لمديري مدارس التعلم الأساسي بسلطة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الأردن، جامعة السلطان قابوس.
31. هديل بسام شاهر السكر، (2019)، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن، جامعة اليرموك.

#### خامسا: المواقع الالكترونية

1. <http://www.centre-univ-mila.dz>.

#### • المراجع الأجنبية

1. Liden et al. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The leadership Quarterly, 19, pp. 161-177.
2. Smith, C. (2005, December 04). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf. The Greenleaf Centre for Servant-leadership UK.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق:

## ملحق رقم (01): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف



## استبيان حول

دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى  
موظفي الإدارة.

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

## تحية طيبة وبعد؛

تم اعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تحت عنوان: " دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة " لاستكمال متطلبات موضوع مذكرة الماستر، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملء الاستبيان بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آراءكم، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على تعاونكم مع العمل.

تحت اشراف الدكتورة:

علي موسى أمال

اعداد الطالبتين:

-بولويقة بشرى

-زعباط أحلام

السنة الجامعية: 202/2022



## المحور الأول: البيانات الشخصية:

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة

من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي  ماستر  دكتوراه

ليسانس  ماجستير

4. الصفة: دائم  متعاقد

5. سنوات الخبرة في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة

أكبر من 15 سنة

## المحور الثاني: القيادة الخادمة

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة التي ترونها مناسبة لرايكم

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: المهارات المفاهيمية</b>						
01	يملك القادة في مؤسسة عملك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.					
02	يملك القادة في مؤسسة عملك القدرة على توقع نتائج القرارات					
03	يملك القادة في مؤسسة عملك القدرة على توجيهك عند وجود اخطاء تتعلق بالعمل.					
04	يسعى القادة في مؤسسة عملك الى مساعدة الموظفين عند الحاجة.					
05	يسعى القادة مؤسسة عملك الى تحقيق الأهداف الموضوعة.					
06	يتفاعل القادة في مؤسسة عملك مع ما يحدث ويواكبون المستجدات					
<b>ثانياً: التمكين</b>						
07	يمنح القادة في مؤسسة عملك للموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بعملهم.					
08	يوفر القادة في مؤسسة عملك للموظفين كل المستلزمات لإنجاز العمل.					
09	يحفز القادة في مؤسسة عملك الموظفين على التعامل بحرية مع المواقف الصعبة بمفردهم.					
10	يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على استخدام مواهبهم في العمل.					
11	يمكن القادة في مؤسسة عملك الموظفين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم					
12	يعمل القادة في مؤسسة عملك على تحسين صورتك أمام الزملاء.					
<b>ثالثاً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً</b>						

					13 يضع القادة في مؤسسة عملك اهتمامات الموظفين في مقدمة أولوياتهم.
					14 يهمل القادة في مؤسسة عملك مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين.
					15 يهتم القادة في مؤسسة عملك بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامهم بنجاحهم الشخصي.
					16 يسهر القادة في مؤسسة عملك على معالجة مشاكل الموظفين قبل أي شيء.
					17 يسهر القادة في مؤسسة عملك على راحة الموظفين أولاً.
					18 القادة في مؤسسة عملك يهتمون بصدق بمصالح الموظفين.
<b>رابعاً: مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح</b>					
					19 يعتبر القادة في مؤسسة عملك تطور الموظفين مهنياً من أولوياتهم.
					20 يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.
					21 يزود القادة في مؤسسة عملك الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تنمية مهاراتهم.
					22 يعمل القادة في مؤسسة عملك على خلق روح التعاون بين الموظفين لتطوير مهارات جديدة في العمل.
					23 يبذل القادة في مؤسسة عملك قصارى جهدهم من أجل مساعدة الموظفين على النجاح.
<b>خامساً: التصرف بأخلاق</b>					
					24 يتمتع القادة في مؤسسة عملك بمعايير أخلاقية عالية في العمل.
					25 يتصف القادة في مؤسسة عملك بالصدق قولاً وفعلاً في معاملاتهم ووعودهم مع الموظفين.
					26 يتميز القادة في مؤسسة عملك بالأمانة في العمل والتعامل مع الموظفين.
					27 يتصف القادة في مؤسسة عملك بالنزاهة والموضوعية في

					التعامل مع الموظفين.
					28 يتميز القادة في مؤسسة عملك بالتسامح مع الموظفين.
					29 يصغي القادة في مؤسسة عملك للموظفين باهتمام.
<b>سادسا: المعالجة العاطفية</b>					
					30 القادة في مؤسسة عملك أفضل الاشخاص الذين تلجا إليهم حينما تواجه مشاكل شخصية.
					31 يخصص القادة في مؤسسة عملك وقتا لسماعك والتحدث معك لمعرفة المشاكل والضغوطات التي تواجهها.
					32 يهتم القادة في مؤسسة عملك بالمصلحة الشخصية لموظفيه.
					33 يستطيع القادة في مؤسسة عملك معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم.
					34 يساهم القادة في مؤسسة عملك في تخلص الموظفين من مشاعر الإحباط والتعب.
<b>سابعا: تقديم قيمة للمجتمع</b>					
					35 يوطد القادة في مؤسسة عملك العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع.
					36 يحرص القادة في مؤسسة عملك على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة.
					37 يهتم القادة في مؤسسة عملك بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمور الوظيفة.
					38 يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.
					39 يسهر القادة في مؤسسة عملك على ربط المؤسسة بمختلف مؤسسات المجتمع.

### المحور الثالث: دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة التي ترونها مناسبة لرايكم، مع العلم ان هذه الإجابات تتعلق بما يشعر به الموظف في ظل مستوى القيادة الخادمة بمؤسسة عمله.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الالتزام الاستمراري</b>						
40	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أرغب في البقاء في وظيفتي مهما توفرت لي فرص بديلة.					
41	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تزيد من احساسني بالأمان الوظيفي وبالتالي الاستمرار بعملي.					
42	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تقدم لي مزايا (لا اجدها بمكان اخر) تدفعني للاستمرار بوظيفتي					
43	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في تطوير مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي فلا أفكر في ترك عملي.					
44	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي توفر مناخا تنظيميا يجعلني استمر بوظيفتي.					
45	وجودي في وظيفتي الحالية يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.					
46	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تمنحني فرصة للحصول على منصب وظيفي متميز.					
<b>ثانياً: الالتزام المعياري</b>						
47	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر ان انها تستحق اخلاصي وولائي.					
48	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر أن تركي للعمل غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى.					
49	القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير في					

					مستقبل هذه المؤسسة.
					50 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر أنى ملزم بمؤسسة عملي.
					51 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني اسهر على تحقيق اهداف المؤسسة.
					52 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني احافظ على سمعة مؤسستي.
					53 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير بمستقبل مؤسستي اثناء تأدية مهامى.
<b>ثالثا: الالتزام العاطفي</b>					
					54 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في شعوري القوي بالانتماء لها.
					55 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي ساهمت في ارتباطي العاطفي بعملي ومن الصعب تغييره.
					56 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلى الشخصية.
					57 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني اشعر ان هذه المؤسسة بمثابة عائلتي.
					58 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تشعرني بالراحة والاستقرار.
					59 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر بالفخر والاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسسة عملي.
					60 القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في توافق أهدافى وقيمي مع أهداف وقيم المؤسسة

**شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم معنا**

## ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	مؤسسة العمل
01	د/سنوسي أسامة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
02	د/بوالريحان فاروق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
03	د/مشري فريد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
05	د/قرين الربيع	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
06	د/برني ميلود	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

## ملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss 21

## 1. نتائج قياس الثبات (ألفا كرونباخ):

الثبات الكلي		محور الالتزام التنظيمي		محور القيادة الخادمة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	60	,978	21	,989	39

## 2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	23,4	23,4	23,4
أنثى	111	76,6	76,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	9	6,2	6,2	6,2
من 30 الى 40 سنة	89	61,4	61,4	67,6
من 41 الى 50 سنة	45	31,0	31,0	98,6
أكبر من 50 سنة	2	1,4	1,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	25	17,2	17,2	17,2
ليسانس	75	51,7	51,7	69,0
ماستر	38	26,2	26,2	95,2
ماجستير	2	1,4	1,4	96,6
دكتوراه	5	3,4	3,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## الصفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائم	132	91,0	91,0	91,0
متعاقد	13	9,0	9,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## سنوات الخبرة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	29	20,0	20,0	20,0
من 5 الى 10 سنوات	37	25,5	25,5	45,5
من 11 الى 15 سنة	68	46,9	46,9	92,4
أكبر من 15 سنة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## التكرارات والنسب المئوية

## يمتلك القادة في مؤسسة عمك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	6,2	6,2	6,2
غير موافق	25	17,2	17,2	23,4
محايد	27	18,6	18,6	42,1
موافق	69	47,6	47,6	89,7
موافق بشدة	15	10,3	10,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يمتلك القادة في مؤسسة عمك القدرة على توقع نتائج القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	6,2	6,2	6,2
غير موافق	33	22,8	22,8	29,0
محايد	32	22,1	22,1	51,0
موافق	56	38,6	38,6	89,7
موافق بشدة	15	10,3	10,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	



## يمتلك القادة في مؤسسة عملك القدرة على توجيهك عند وجود اخطاء تتعلق بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	6,2	6,2	6,2
غير موافق	22	15,2	15,2	21,4
محايد	18	12,4	12,4	33,8
موافق	78	53,8	53,8	87,6
موافق بشدة	18	12,4	12,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يسعى القادة في مؤسسة عملك الى مساعدة الموظفين عند الحاجة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	6,9	6,9	6,9
غير موافق	26	17,9	17,9	24,8
محايد	33	22,8	22,8	47,6
موافق	61	42,1	42,1	89,7
موافق بشدة	15	10,3	10,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يسعى القادة مؤسسة عملك الى تحقيق الأهداف الموضوعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	5,5	5,5	5,5
غير موافق	18	12,4	12,4	17,9
محايد	30	20,7	20,7	38,6
موافق	78	53,8	53,8	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يتفاعل القادة في مؤسسة عملك مع ما يحدث ويواكبون المستجدات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	5,5	5,5	5,5
غير موافق	25	17,2	17,2	22,8
محايد	26	17,9	17,9	40,7
موافق	68	46,9	46,9	87,6
موافق بشدة	18	12,4	12,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يمنح القادة في مؤسسة عملك للموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بعملهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	8,3	8,3	8,3
غير موافق	48	33,1	33,1	41,4
محايد	40	27,6	27,6	69,0
موافق	38	26,2	26,2	95,2
موافق بشدة	7	4,8	4,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يوفر القادة في مؤسسة عمك للموظفين كل المستلزمات لإنجاز العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	12,4	12,4	12,4
غير موافق	49	33,8	33,8	46,2
محايد	27	18,6	18,6	64,8
موافق	43	29,7	29,7	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يحفز القادة في مؤسسة عمك الموظفين على التعامل بحرية مع المواقف الصعبة بمفردهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	16	11,0	11,0	11,0
غير موافق	59	40,7	40,7	51,7
محايد	34	23,4	23,4	75,2
موافق	29	20,0	20,0	95,2
موافق بشدة	7	4,8	4,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يشجع القادة في مؤسسة عمك الموظفين على استخدام مواهبهم في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	17,2	17,2	17,2
غير موافق	43	29,7	29,7	46,9
محايد	20	13,8	13,8	60,7
موافق	48	33,1	33,1	93,8
موافق بشدة	9	6,2	6,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يمكن القادة في مؤسسة عمك الموظفين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	8,3	8,3	8,3
غير موافق	44	30,3	30,3	38,6
محايد	29	20,0	20,0	58,6
موافق	52	35,9	35,9	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يعمل القادة في مؤسسة عمك على تحسين صورتك أمام الزملاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	18,6	18,6	18,6
غير موافق	35	24,1	24,1	42,8
محايد	38	26,2	26,2	69,0
موافق	33	22,8	22,8	91,7
موافق بشدة	12	8,3	8,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يهمل القادة في مؤسسة عمك مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	38	26,2	26,2	26,2
غير موافق	43	29,7	29,7	55,9
محايد	41	28,3	28,3	84,1
موافق	22	15,2	15,2	99,3
موافق بشدة	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يهتم القادة في مؤسسة عمك بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامهم بنجاحهم الشخصي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	45	31,0	31,0	31,0
غير موافق	46	31,7	31,7	62,8
محايد	40	27,6	27,6	90,3
موافق	11	7,6	7,6	97,9
موافق بشدة	3	2,1	2,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يضع القادة في مؤسسة عمك اهتمامات الموظفين في مقدمة أولوياتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	33	22,8	22,8	22,8
غير موافق	49	33,8	33,8	56,6
محايد	39	26,9	26,9	83,4
موافق	23	15,9	15,9	99,3
موافق بشدة	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يسهر القادة في مؤسسة عمك على معالجة مشاكل الموظفين قبل أي شيء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	37	25,5	25,5	25,5
غير موافق	50	34,5	34,5	60,0
محايد	40	27,6	27,6	87,6
موافق	17	11,7	11,7	99,3
موافق بشدة	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يسهر القادة في مؤسسة عمك على راحة الموظفين أولاً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	39	26,9	26,9	26,9
غير موافق	44	30,3	30,3	57,2
محايد	39	26,9	26,9	84,1
موافق	22	15,2	15,2	99,3
موافق بشدة	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القادة في مؤسسة عمك يهتمون بصدق بمصالح الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	35	24,1	24,1	24,1
غير موافق	43	29,7	29,7	53,8
محايد	44	30,3	30,3	84,1
موافق	20	13,8	13,8	97,9
موافق بشدة	3	2,1	2,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يعتبر القادة في مؤسسة عمك تطور الموظفين مهنيا من أولوياتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	17,2	17,2	17,2
غير موافق	38	26,2	26,2	43,4
محايد	36	24,8	24,8	68,3
موافق	40	27,6	27,6	95,9
موافق بشدة	6	4,1	4,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يشجع القادة في مؤسسة عمك الموظفين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	11,7	11,7	11,7
غير موافق	22	15,2	15,2	26,9
محايد	32	22,1	22,1	49,0
موافق	59	40,7	40,7	89,7
موافق بشدة	15	10,3	10,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يزود القادة في مؤسسة عمك الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تنمية مهاراتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	9,0	9,0	9,0
غير موافق	35	24,1	24,1	33,1
محايد	32	22,1	22,1	55,2
موافق	54	37,2	37,2	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يعمل القادة في مؤسسة عمك على خلق روح التعاون بين الموظفين لتطوير مهارات جديدة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	11,7	11,7	11,7
غير موافق	28	19,3	19,3	31,0
محايد	40	27,6	27,6	58,6
موافق	53	36,6	36,6	95,2
موافق بشدة	7	4,8	4,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يبدل القادة في مؤسسة عمك قصارى جهدهم من اجل مساعدة الموظفين على النجاح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	18,6	18,6	18,6
غير موافق	34	23,4	23,4	42,1
محايد	42	29,0	29,0	71,0
موافق	37	25,5	25,5	96,6
موافق بشدة	5	3,4	3,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يتمتع القادة في مؤسسة عمك بمعايير أخلاقية عالية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	8,3	8,3	8,3
غير موافق	24	16,6	16,6	24,8
محايد	31	21,4	21,4	46,2
موافق	62	42,8	42,8	89,0
موافق بشدة	16	11,0	11,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يتصف القادة في مؤسسة عمك بالصدق قولاً وفعلاً في معاملاتهم وعودهم مع الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	13,8	13,8	13,8
غير موافق	34	23,4	23,4	37,2
محايد	38	26,2	26,2	63,4
موافق	39	26,9	26,9	90,3
موافق بشدة	14	9,7	9,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يتميز القادة في مؤسسة عمك بالأمانة في العمل والتعامل مع الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	15	10,3	10,3	10,3
غير موافق	22	15,2	15,2	25,5
محايد	47	32,4	32,4	57,9
موافق	44	30,3	30,3	88,3
موافق بشدة	17	11,7	11,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يتصف القادة في مؤسسة عمك بالنزاهة والموضوعية في التعامل مع الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	9,7	9,7	9,7
غير موافق	31	21,4	21,4	31,0
محايد	44	30,3	30,3	61,4
موافق	43	29,7	29,7	91,0
موافق بشدة	13	9,0	9,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القادة في مؤسسة عملك أفضل الأشخاص الذين تلجأ إليهم حينما تواجه مشاكل شخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	37	25,5	25,5	25,5
غير موافق	46	31,7	31,7	57,2
محايد	35	24,1	24,1	81,4
موافق	18	12,4	12,4	93,8
موافق بشدة	9	6,2	6,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يخصص القادة في مؤسسة عملك وقتا لسماعك والتحدث معك لمعرفة المشاكل والضغوطات التي تواجهها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	24	16,6	16,6	16,6
غير موافق	44	30,3	30,3	46,9
محايد	34	23,4	23,4	70,3
موافق	35	24,1	24,1	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يهتم القادة في مؤسسة عملك بالمصلحة الشخصية لموظفيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	29	20,0	20,0	20,0
غير موافق	53	36,6	36,6	56,6
محايد	45	31,0	31,0	87,6
موافق	14	9,7	9,7	97,2
موافق بشدة	4	2,8	2,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يستطيع القادة في مؤسسة عملك معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	28	19,3	19,3	19,3
غير موافق	52	35,9	35,9	55,2
محايد	35	24,1	24,1	79,3
موافق	25	17,2	17,2	96,6
موافق بشدة	5	3,4	3,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يساهم القادة في مؤسسة عملك في تخليص الموظفين من مشاعر الإحباط والتعب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	37	25,5	25,5	25,5
غير موافق	46	31,7	31,7	57,2
محايد	38	26,2	26,2	83,4
موافق	19	13,1	13,1	96,6
موافق بشدة	5	3,4	3,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يوطد القادة في مؤسسة عمك العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	11,7	11,7	11,7
غير موافق	27	18,6	18,6	30,3
محايد	44	30,3	30,3	60,7
موافق	50	34,5	34,5	95,2
موافق بشدة	7	4,8	4,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يحرص القادة في مؤسسة عمك على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	9,7	9,7	9,7
غير موافق	37	25,5	25,5	35,2
محايد	43	29,7	29,7	64,8
موافق	47	32,4	32,4	97,2
موافق بشدة	4	2,8	2,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يهتم القادة في مؤسسة عمك بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمر الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	18,6	18,6	18,6
غير موافق	23	15,9	15,9	34,5
محايد	50	34,5	34,5	69,0
موافق	42	29,0	29,0	97,9
موافق بشدة	3	2,1	2,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يشجع القادة في مؤسسة عمك الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	24	16,6	16,6	16,6
غير موافق	25	17,2	17,2	33,8
محايد	52	35,9	35,9	69,7
موافق	37	25,5	25,5	95,2
موافق بشدة	7	4,8	4,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## يسهر القادة في مؤسسة عمك على ربط المؤسسة بمختلف مؤسسات المجتمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	13,1	13,1	13,1
غير موافق	24	16,6	16,6	29,7
محايد	44	30,3	30,3	60,0
موافق	50	34,5	34,5	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أرغب في البقاء في وظيفتي مهما توفرت لي فرص بديلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	35	24,1	24,1	24,1
غير موافق	49	33,8	33,8	57,9
محايد	28	19,3	19,3	77,2
موافق	27	18,6	18,6	95,9
موافق بشدة	6	4,1	4,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تزيد من احساسني بالأمان الوظيفي وبالتالي الاستمرار بعملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	13,8	13,8	13,8
غير موافق	47	32,4	32,4	46,2
محايد	34	23,4	23,4	69,7
موافق	39	26,9	26,9	96,6
موافق بشدة	5	3,4	3,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تقدم لي مزايا (لا اجدها بمكان اخر) تدفعني للاستمرار بوظيفتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	26	17,9	17,9	17,9
غير موافق	52	35,9	35,9	53,8
محايد	34	23,4	23,4	77,2
موافق	30	20,7	20,7	97,9
موافق بشدة	3	2,1	2,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في تطوير مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي فلا أفكر في ترك عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	18,6	18,6	18,6
غير موافق	47	32,4	32,4	51,0
محايد	34	23,4	23,4	74,5
موافق	31	21,4	21,4	95,9
موافق بشدة	6	4,1	4,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

القيادة الخادمة في مؤسسة عملي توفر مناخا تنظيميا يجعلني استمر بوظيفتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	13,8	13,8	13,8
غير موافق	46	31,7	31,7	45,5
محايد	35	24,1	24,1	69,7
موافق	39	26,9	26,9	96,6
موافق بشدة	5	3,4	3,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	



## وجودي في وظيفتي الحالية يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	12,4	12,4	12,4
غير موافق	34	23,4	23,4	35,9
محايد	33	22,8	22,8	58,6
موافق	49	33,8	33,8	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تمنحني فرصة للحصول على منصب وظيفي متميز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	18,6	18,6	18,6
غير موافق	39	26,9	26,9	45,5
محايد	37	25,5	25,5	71,0
موافق	31	21,4	21,4	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر ان انها تستحق اخلاصي وولائي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	11,7	11,7	11,7
غير موافق	35	24,1	24,1	35,9
محايد	47	32,4	32,4	68,3
موافق	35	24,1	24,1	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر أن تركي للعمل غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	32	22,1	22,1	22,1
غير موافق	47	32,4	32,4	54,5
محايد	30	20,7	20,7	75,2
موافق	27	18,6	18,6	93,8
موافق بشدة	9	6,2	6,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير في مستقبل هذه المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	13,8	13,8	13,8
غير موافق	35	24,1	24,1	37,9
محايد	38	26,2	26,2	64,1
موافق	43	29,7	29,7	93,8
موافق بشدة	9	6,2	6,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر أني ملزم بمؤسسة عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	11,7	11,7	11,7
غير موافق	35	24,1	24,1	35,9
محايد	30	20,7	20,7	56,6
موافق	55	37,9	37,9	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني اسهر على تحقيق اهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	13,1	13,1	13,1
غير موافق	25	17,2	17,2	30,3
محايد	44	30,3	30,3	60,7
موافق	49	33,8	33,8	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني احافظ على سمعة مؤسستي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	8,3	8,3	8,3
غير موافق	25	17,2	17,2	25,5
محايد	43	29,7	29,7	55,2
موافق	54	37,2	37,2	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير بمستقبل مؤسستي اثناء تأدية مهامتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	12,4	12,4	12,4
غير موافق	24	16,6	16,6	29,0
محايد	35	24,1	24,1	53,1
موافق	57	39,3	39,3	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في شعوري القوي بالانتماء لها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	23	15,9	15,9	15,9
غير موافق	33	22,8	22,8	38,6
محايد	36	24,8	24,8	63,4
موافق	43	29,7	29,7	93,1
موافق بشدة	10	6,9	6,9	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي ساهمت في ارتباطي العاطفي بعملي ومن الصعب تغييره

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	25	17,2	17,2
	غير موافق	42	29,0	46,2
	محايد	42	29,0	75,2
	موافق	28	19,3	94,5
	موافق بشدة	8	5,5	100,0
	Total	145	100,0	100,0

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلي الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	27	18,6	18,6
	غير موافق	40	27,6	46,2
	محايد	36	24,8	71,0
	موافق	30	20,7	91,7
	موافق بشدة	12	8,3	100,0
	Total	145	100,0	100,0

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أشعر أن هذه المؤسسة بمثابة عائلتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	27	18,6	18,6
	غير موافق	41	28,3	46,9
	محايد	32	22,1	69,0
	موافق	37	25,5	94,5
	موافق بشدة	8	5,5	100,0
	Total	145	100,0	100,0

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تشعرني بالراحة والاستقرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	26	17,9	17,9
	غير موافق	33	22,8	40,7
	محايد	33	22,8	63,4
	موافق	44	30,3	93,8
	موافق بشدة	9	6,2	100,0
	Total	145	100,0	100,0

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر بالفخر والاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسسة عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	15,9	15,9
	غير موافق	29	20,0	35,9
	محايد	43	29,7	65,5
	موافق	41	28,3	93,8
	موافق بشدة	9	6,2	100,0
	Total	145	100,0	100,0

## القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في توافق أهدافي وقيمي مع أهداف وقيم المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	22	15,2	15,2	15,2
غير موافق	32	22,1	22,1	37,2
محايد	40	27,6	27,6	64,8
موافق	40	27,6	27,6	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

## بعد المهارات المفاهيمية CC

	N	Moyenne	Ecart type
يملك القادة في مؤسسة عمك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة	145	3,39	1,081
يملك القادة في مؤسسة عمك القدرة على توقع نتائج القرارات	145	3,24	1,107
يملك القادة في مؤسسة عمك القدرة على توجيهك عند وجود اخطاء تتعلق بالعمل	145	3,51	1,087
يسعى القادة في مؤسسة عمك الى مساعدة الموظفين عند الحاجة	145	3,31	1,096
يسعى القادة مؤسسة عمك الى تحقيق الأهداف الموضوعية	145	3,46	,993
يتفاعل القادة في مؤسسة عمك مع ما يحدث ويواكبون المستجدات	145	3,43	1,085
CC	145	3,3897	,89002
N valide (listwise)	145		

## بعد التمكين A

	N	Moyenne	Ecart type
يمنح القادة في مؤسسة عمك للموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بعملهم	145	2,86	1,052
يوفر القادة في مؤسسة عمك للموظفين كل المستلزمات لإنجاز العمل	145	2,82	1,153
يحفز القادة في مؤسسة عمك الموظفين على التعامل بحرية مع المواقف الصعبة بمفردهم	145	2,67	1,068
يشجع القادة في مؤسسة عمك الموظفين على استخدام مواهبهم في العمل	145	2,81	1,242
يمكن القادة في مؤسسة عمك الموظفين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم	145	3,00	1,106
يعمل القادة في مؤسسة عمك على تحسين صورتك أمام الزملاء	145	2,78	1,227
A	145	2,8241	,93330
N valide (listwise)	145		

## بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً I

	N	Moyenne	Ecart type
يضع القادة في مؤسسة عملك اهتمامات الموظفين في مقدمة أولوياتهم	145	2,38	1,028
يهمل القادة في مؤسسة عملك مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين	145	2,34	1,050
يهتم القادة في مؤسسة عملك بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامهم بنجاحهم الشخصي	145	2,18	1,025
يسهر القادة في مؤسسة عملك على معالجة مشاكل الموظفين قبل أي شيء	145	2,28	,996
يسهر القادة في مؤسسة عملك على راحة الموظفين أولاً	145	2,32	1,053
القادة في مؤسسة عملك يهتمون بصدق بمصالح الموظفين	145	2,40	1,063
I	145	2,3161	,89596
N valide (listwise)	145		

## بعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح ai

	N	Moyenne	Ecart type
يعتبر القادة في مؤسسة عملك تطور الموظفين مهنيًا من أولوياتهم	145	2,75	1,158
يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية	145	3,23	1,183
يزود القادة في مؤسسة عملك الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تنمية مهاراتهم	145	3,10	1,129
يعمل القادة في مؤسسة عملك على خلق روح التعاون بين الموظفين لتطوير مهارات جديدة في العمل	145	3,03	1,108
يبذل القادة في مؤسسة عملك قصارى جهدهم من أجل مساعدة الموظفين على النجاح	145	2,72	1,141
ai	145	2,9669	,97923
N valide (listwise)	145		

## بعد التصرف بأخلاق ag

	N	Moyenne	Ecart type
يتمتع القادة في مؤسسة عملك بمعايير أخلاقية عالية في العمل	145	3,32	1,129
يتصف القادة في مؤسسة عملك بالصدق قولاً وفعلاً في معاملاتهم ووعودهم مع الموظفين	145	2,95	1,204
يتميز القادة في مؤسسة عملك بالأمانة في العمل والتعامل مع الموظفين	145	3,18	1,147
يتصف القادة في مؤسسة عملك بالنزاهة والموضوعية في التعامل مع الموظفين	145	3,07	1,122
يتميز القادة في مؤسسة عملك بالتسامح مع الموظفين	145	3,16	1,104
يصغي القادة في مؤسسة عملك للموظفين باهتمام	145	2,96	1,098
ag	145	3,1057	,97417
N valide (listwise)	145		

## المعالجة العاطفية TR

	N	Moyenne	Ecart type
القادة في مؤسسة عملك أفضل الأشخاص الذين تلجا إليهم حينما تواجه مشاكل شخصية	145	2,42	1,177
يخصص القادة في مؤسسة عملك وقتاً لسماعك والتحدث معك لمعرفة المشاكل والضغوطات التي تواجهها	145	2,72	1,165
يهتم القادة في مؤسسة عملك بالمصلحة الشخصية لموظفيه	145	2,39	1,001
يستطيع القادة في مؤسسة عملك معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم	145	2,50	1,094
يساهم القادة في مؤسسة عملك في تخليص الموظفين من مشاعر الإحباط والتعب	145	2,37	1,105
TR	145	2,4786	,93074
N valide (listwise)	145		

## تقديم قيمة للمجتمع P

	N	Moyenne	Ecart type
يوطد القادة في مؤسسة عملك العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع	145	3,02	1,096
يحرص القادة في مؤسسة عملك على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة	145	2,93	1,039
يهتم القادة في مؤسسة عملك بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمور الوظيفة	145	2,80	1,116
يشجع القادة في مؤسسة عملك الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع	145	2,85	1,126
يسهر القادة في مؤسسة عملك على ربط المؤسسة بمختلف مؤسسات المجتمع	145	3,03	1,124
P	145	2,9255	,95159
N valide (listwise)	145		

## القيادة الخادمة ككل SL

	N	Moyenne	Ecart type
CC	145	3,3897	,89002
A	145	2,8241	,93330
I	145	2,3161	,89596
ai	145	2,9669	,97923
ag	145	3,1057	,97417
TR	145	2,4786	,93074
P	145	2,9255	,95159
SL	145	2,8581	,79029
N valide (listwise)	145		

## بعد الالتزام الاستمراري

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أرغب في البقاء في وظيفتي مهما توفرت لي فرص بديلة	145	2,45	1,166
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تزيد من احساسني بالأمان الوظيفي وبالتالي الاستمرار بعملي	145	2,74	1,106
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تقدم لي مزايا (لا اجدها بمكان اخر) تدفعني للاستمرار بوظيفتي	145	2,53	1,074
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في تطوير مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي فلا أفكر في ترك عملي	145	2,60	1,139
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي توفر مناخا تنظيميا يجعلني استمر بوظيفتي وجودي في وظيفتي الحالية يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	145	2,74	1,104
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تمنحني فرصة للحصول على منصب وظيفي متميز	145	3,01	1,176
N valide (listwise)	145	2,72	1,210

## بعد الالتزام المعياري

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر ان انها تستحق اخلاصي وولائي	145	2,92	1,121
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر أن تركي للعمل غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى	145	2,54	1,202
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير في مستقبل هذه المؤسسة	145	2,90	1,157
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني أفكر أني ملزم بمؤسسة عملي	145	3,01	1,149
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني اسهر على تحقيق اهداف المؤسسة	145	3,01	1,124
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني احافظ على سمعة مؤسستي	145	3,19	1,074
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي دفعتني للتفكير بمستقبل مؤسستي اثناء تأدية مهامتي	145	3,13	1,162
N valide (listwise)	145		

## بعد الالتزام العاطفي

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في شعوري القوي بالانتماء لها	145	2,89	1,197
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي ساهمت في ارتباطي العاطفي بعملي ومن الصعب تغييره	145	2,67	1,137
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلي الشخصية	145	2,72	1,222
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي جعلتني اشعر ان هذه المؤسسة بمثابة عائلتي	145	2,71	1,196
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تشعرنني بالراحة والاستقرار	145	2,84	1,217
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تجعلني أشعر بالفخر والاعتزاز وأنا أتحدث للأخريين عن مؤسسة عملي	145	2,89	1,167
القيادة الخادمة في مؤسسة عملي تساهم في توافق أهدافي وقيمي مع أهداف وقيم المؤسسة	145	2,90	1,186
N valide (listwise)	145		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1 الالتزام الاستمراري	145	2,6847	,98398
X2 الالتزام المعياري	145	2,9586	,97777
X3 الالتزام العاطفي	145	2,8039	1,04246
LO الالتزام التنظيمي ككل	145	2,8158	,94711
N valide (listwise)	145		



## معامل الارتباط بيرسون:

## Corrélations

		القيادة الخادمة	الالتزام الاستمراري
القيادة الخادمة	Corrélation de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	145	145
الالتزام الاستمراري	Corrélation de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	145	145

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

## Corrélations

		القيادة الخادمة	الالتزام المعياري
القيادة الخادمة	Corrélation de Pearson	1	,745**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	145	145
الالتزام المعياري	Corrélation de Pearson	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	145	145

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

## Corrélations

		القيادة الخادمة	الالتزام العاطفي
القيادة الخادمة	Corrélation de Pearson	1	,785**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	145	145
الالتزام العاطفي	Corrélation de Pearson	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	145	145

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

## Corrélations

		القيادة الخادمة	الالتزام ككل
القيادة الخادمة	Corrélation de Pearson	1	,810**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	145	145
الالتزام ككل	Corrélation de Pearson	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	145	145

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