



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

قسم علوم التسيير

مخبر الانتماء: اقتصاد، مالية، وإدارة أعمال

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

أثر تطبيق القيادة الخادمة على الحد من التهكم
التنظيمي لدى العاملين في مركب المواد
البلاستيكية CP2/K- بسوناطراك سكيكدة

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

للباحثة: قريوع حسينة

مشرفة الأطروحة: إهام بوغليطة الرتبة: أستاذة محاضرة قسم أ بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

أمام أعضاء اللجنة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
مقيح صبري	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
إهام بوغليطة	أستاذة تعليم عالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
مرقع أمال	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
سلطان كريمة	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
سليماني عصام	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	عضوا
بلكبير بومدين	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة 08 ماي 1945 قلمة	عضوا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

إقرار خاص بأطروحة الدكتوراه

أنا الممضي أسفله " قربوع حسينة" أقر بأن هاته الأطروحة
الموسومة ب:

"أثر تطبيق القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين
في مركب المواد البلاستيكية CP2/K-بسوناطراك سكيكدة"

هي عمل أكاديمي خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه
أو كله في أي مكان آخر لنيل درجة علمية.

Kerboua

إهداء

في البداية وقبل البدء الحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات

فالحمد لله دائما وأبدا

أهدي هذا العمل إلى نفسي الطموحة التي حلمت وأمنت بقدرتها على بلوغ هذا الحلم وعيش

هاته اللحظات

إلى من آمنت بأحلامي إلى سندي ومنبع قوتي وقدوتي وفخري أُمي العزيزة

"جزيرة خريقة"

إلى روح أبي الغالي رحمه الله واسكنه الفردوس الأعلى

"صالح قربوع"

إلى من لا تكتمل سعادتني إلا بهم شقيقاتي

"أمال - نهلة - يسرى - نور الهدى"

وإلى كل من علمني حرف ويسر طريقي

شكر و عرفان

الحمد لله أولا على نعمه وتوفيقه

والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم

اعترافا بالجميل أتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذتي الدكتورة "إلهام بوغليطة" على جهودها وتوجيهها لي

شكرا أستاذتي

وأقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في تحكيم الإستهبان الخاص بالدراسة

شكرا أستاذتي الأفاضل

كما أتقدم بالشكر مسبقا إلى أعضاء اللجنة الموقرة لقبولهم مناقشة الأطروحة وإثرائها

والشكر الموصول إلى كافة العاملين بمؤسسة Cp2K بسوناطراك -سكيكدة على حسن معاملتهم وتحاولهم

كما لا أنسى شكر جميع أستاذتي الأفاضل زملائي، وكل من ساندني من قريب أو بعيد في إتمام هذه

الأطروحة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين في مؤسسة cp2k - بسوناطراك سكيكدة، ومن أجل التوصل إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة، بحيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة من أجل جمع البيانات، وعليه فقد تم توزيع (381) استبيان على الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفد، ليتم استرجاع 232 استبيانا ، وبعد التحليل الاحصائي لهاته البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج spss توصلنا إلى :

يوجد أثر ذو دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للقيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين مؤسسة cp2k-بسوناطراك سكيكدة.

وبناء على هاته النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات كان أهمها أهمية أسلوب القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي بمؤسسة cp2k- بسوناطراك سكيكدة ، مع العمل على حل المشاكل والعراقيل التي تواجه العاملين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - أبعاد القيادة الخادمة - التهكم التنظيمي - أبعاد التهكم التنظيمي.

ABSTRACT

This study aimed to identify, the impact of servant leadership on reducing organizational cynicism among employees at the SP2K –sonatrach skikda, in order to achieve the objectives of this study, a descriptive analytical approach supported by a case study was adopted, A questionnaire constituted the main tool for data collection, where it was distributed to (381) workers with different ranks ranging from official, and therefore the number of valid questionnaires for this analysis was (232) questionnaires, After statistical analysis of these data and processing it using the (spss) software, the study reached the following important results :

There is a statistically significant effect at a significant level (0.05) of servant leadership on reducing organizational cynicism among employees of SP2K foundation-sonatrak skikda .

Based on these results, a set of recommendations were presented, the most important of which is that servant leadership helps reduce negative phenomena at the SP2K foundation in sonatrach skikda to solve the problems and obstacles facing the organization's employees .

Keywords : servant leadership- dimensions of servant leadership-organizational cynicism- dimensions of organizational cynicism .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
48-01	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات القيادة الإدارية
03	المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة عليها
15	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
24	المبحث الثاني: تبلور مفهوم القيادة الخادمة
24	المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة الخادمة
26	المطلب الثاني: ماهية القيادة الخادمة
34	المطلب الثالث: القائد الخادم
39	المبحث الثالث: أبعاد وآليات تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات
39	المطلب الأول: أبعاد القيادة الخادمة
42	المطلب الثاني: آليات تطبيق القيادة الخادمة
45	المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة
48	خلاصة الفصل الأول
49	الفصل الثاني: مساهمة القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين
50	تمهيد
51	المبحث الأول: التهكم المفهوم والخصائص
51	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مفهوم التهكم
53	المطلب الثاني: مفهوم التهكم

54	المطلب الثالث: خصائص الشخصية المتهكمة
55	المبحث الثاني: عموميات حول التهكم التنظيمي
55	المطلب الأول: مفهوم التهكم التنظيمي
57	المطلب الثاني: أنواع وخصائص التهكم التنظيمي داخل المنظمات
59	المطلب الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي
62	المبحث الثالث: مساهمة القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي
62	المطلب الأول: أسباب وأثار التهكم التنظيمي على المنظمة
64	المطلب الثاني: كيفية معالجة التهكم التنظيمي داخل المنظمة
65	المطلب الثالث: القيادة الخادمة وأثرها على معالجة التهكم التنظيمي داخل المنظمة
67	خلاصة الفصل الثاني
68	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة-
68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم مجمع cp2k سوناطراك -سكيكدة-
69	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مركب cp2k
69	المطلب الثاني: التعريف بمركب cp2k
71	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مركب cp2k
72	المطلب الرابع: الناحية التنظيمية لمركب cp2k
76	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: منهجية الدراسة
80	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
84	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة
89	المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
89	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
92	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور القيادة الخادمة
99	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو محور التهكم التنظيمي
104	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
104	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

115	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة حول القيادة الخادمة
116	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة حول التهكم التنظيمي
117	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة حول إختبار فرضيات الدراسة
118	خلاصة الفصل الثالث
119	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مهارات القيادة الإدارية	01
40	أبعاد القيادة الخادمة المعتمد عليها في الدراسة	02
58	أنواع التهكم التنظيمي	03
61	أبعاد التهكم التنظيمي	04
66	هرم القيادة الخادمة	05
73	الميكمل التنظيمي مركب cp2k	06
78	نموذج الدراسة	07
78	العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي	08
79	الأثر الكلي لمتغيري الدراسة	09

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفهوم القيادة اصطلاحا	04
02	الفرق بين القائد والرئيس والمدير	07
03	مزايا وعيوب نمط القيادة الديمقراطية	18
04	مزايا وعيوب نمط القيادة الأوتوقراطي	20
05	مزايا وعيوب نمط القيادة التسيبي	39
06	أبعاد القيادة الخادمة حسب الباحثين	75
07	التركيبية البشرية لعمال مركب cp2k	79
08	مجتمع الدراسة	80
09	تعداد استبيانات الدراسة	83
10	الأعداد والنسب المئوية لفقرات الاستبيان	83
11	مقياس ليكارت الخماسي	85
12	معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين ومؤشراتها	86
13	معاملات الارتباط (بيرسون) للأبعاد الفرعية ومتغيراتها	87
14	معامل ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية له	87
15	معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة	87
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	89
17	توزيع أفراد العينة حسب العمر	89
18	توزيع أفراد العين حسب المؤهل العلمي	90
19	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	91
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	92
21	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التمكين	93
22	توزيع اتجاهات العينة نحو بعد المشاركة	94
23	تحليل اتجاهات العينة نحو بعد الخدمة	96
24	تحليل اتجاهات العينة نحو بعد التواضع	97
25	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة الخادمة	99
26	تحليل اتجاهات العينة نحو البعد الاعتقادي	100
27	تحليل اتجاهات العينة نحو البعد السلوكي	101
28	تحليل اتجاهات العينة نحو البعد العاطفي	102
29	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التهكم التنظيمي	103

105	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التمكين على التهكم التنظيمي	30
106	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المشاركة على التهكم التنظيمي	31
108	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الخدمة على التهكم التنظيمي	32
109	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التواضع على التهكم التنظيمي	33
111	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة	34
113	النماذج المقترحة لأثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين	35

مقدمة

الإدارة علم وفن، فهي عبارة عن علم منظم له أصوله وقواعده وفن عرفته البشرية ومارسته منذ القدم وتطور مع تطور البشرية؛ إذ بدأ ظهور النشاط الإداري مع بداية الحضارة الإنسانية من خلال الممارسات التي كانت تدور بين الناس من أجل تنظيم شؤون الحياة، وتعد القيادة الإدارية أحد أهم جوانب هذا النشاط، فهي أهم محور تركز عليه النشاطات في جميع المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وحجمها ونشاطها، وفي ظل تنامي المنظمات والتأثيرات المصاحبة للتغيرات الحاصلة في عالم كلها أمور جعلت المنظمة في بحث متواصل ومستمر من أجل إحداث تغييرات وتطورات تدفعها إلى الأمام وتضمن مرونتها مع كل هاته الأوضاع المعاشية وكل هذا يتحقق في ظل قيادة واعية، تهدف إلى الكشف عن المشاكل التي تتعرض للمنظمة لها مع تقديم حلول لها من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين بها.

وقد شغل كثير من الباحثين في علم النفس والاجتماع والعلوم الإدارية بدراسة ظاهرة القيادة وكذا المختصين في الموارد البشرية؛ سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقتها بالعديد من التغيرات أو من حيث نظريات لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى نموذج فعال لها نظرا لأهمية القيادة داخل المنظمات والتي تفرض على القائد واجبات ومسؤوليات كبيرة، فالقائد مطالب بدفع العاملين وتحفيزهم على الوصول إلى الأداء الجيد والمثالي وتوجيههم وارشادهم والعمل على بناء بيئة عملية مستقرة ومشجعة على العمل.

وتعد العلاقة بين المنظمة والعاملين من أهم الموضوعات التي تلقى بحثنا واسعا واهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مدى السنوات كل هذا مبني على الاستثمار في رأس المال البشري، فالمنظمات المعاصرة تدرك جيدا أهمية العنصر البشري بها، حيث يعد القوة القادرة على الخلق والعطاء فنجاح أي منظمة يعتمد وبشكل مباشر على كفاءة وجودة موردها البشري والذي يمثل ميزة تنافسية لها، كل هذا جعل المنظمة على استعداد للاستثمار في هذا المورد الهام وجعله أولوية من أولوياتها، فالمنظمات المعاصرة مطالبة بالبحث عن طرق وأساليب إدارية وقيادة حديثة تساهم في كسب ولاء موردها البشري و السعي لتحقيق الرضا والقضاء على الظواهر السلبية التي تنتشر بين الأفراد العاملين بالمنظمات والتي تعد من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات وتزعزع العلاقة بينها وبين العاملين مما يخلق مشاكل واضطرابات تشكل عائق كبير على أهداف وطموحات المنظمة وخسارة عمالها.

تعتبر القيادة من بين أهم الركائز والأساليب الأساسية في أي منظمة، فهي تعتبر أداة توجيه والتي من خلالها يستطيع كل من المدراء والقادة التواصل مع العاملين ونشر روح التعاون والتضامن وروح الفريق بين العاملين، فبواسطة أسلوب القيادة المناسبة تستطيع التأثير على العاملين وسلوكياتهم ومعتقداتهم، وتعد القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القادرة على مساعدة المنظمة على مواجهة التحديات التي تواجهها، فهي تقوم على إعطاء الأولوية والأهمية للعاملين باعتبارهم من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة فهي تعمل على تطوير مهاراتهم وتنميتها ومساعدتهم على حل المشاكل والصعوبات التي تواجههم سواء في بيئة العمل أو خارجها فضلا عن سعيها لتحقيق ذاتهم وطموحاتهم وآمالهم ومنها تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ويعتبر التهكم التنظيمي أحد هاته الظواهر السلبية التي تسبب العديد من المشاكل للمنظمات وتخلق اضطرابات وتوتر في بيئة العمل مسببة اعتصامات واحتجاجات عمالية متكررة والتي تعكس شعور ومعتقدات الأفراد العاملين بالمنظمة، فالتهكم التنظيمي يكون نتيجة لعدم وجود ثقة بين العاملين والقادة أو انعدام التواصل بين هاته الأطراف، فالعمال المهكمون يعتقدون أن كل من المنظمة والقادة يقومون باستغلالهم ماديا ومعنويا من أجل تحقيق غاياتهم ومصالحهم الشخصية وعلى استعداد للتضحية بالقيم الإنسانية والأخلاقية كالأمانة والعدل والمساواة والإخلاص من أجل تحقيق المصالح الشخصية، كل هذا يستوجب على المنظمة في هذه الحالة البحث عن الخلل أو المشاكل الموجودة في بيئتها ومحاولة معالجتها والقضاء عليها وإعادة كسب عمالها تحقيق رضاهم.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر مؤسسة CP2K بسونطراك سكيكدة أحد أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة في السوق الجزائرية والأفريقية، كل هذا جعلها تواجه العديد من التحديات ككل المؤسسات العالمية، فأصبحت ملزمة على تبني نمط قيادي مناسب لها ولسياستها وأهدافها يساعدها على التكيف مع هذه التغييرات ومواجهة التحديات التي أمامها وممارسة أساليب وسلوكيات قيادية وإدارية حديثة وتناسب كل من المؤسسة والعاملين بها بما يحقق لها رضا العاملين والولاء لها والسعي لتحقيق أهداف المنظمة باعتبار العاملين مشاركين في اتخاذ هاته القرارات والأهداف، ويمكن القول بأن القيادة الخادمة من أهم الأساليب القيادية والتي لاقت رواجاً واسعاً في الآونة الأخيرة من أنسب الأنماط القيادية التي ستمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال كسبها وامتلاكها لموارد بشرية دو ولاء عالي للمنظمة.

ومن خلال الطرح السابق تتجلى معالم إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K بسونطراك سكيكدة؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تأثير بعد المشاركة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K سونطراك -سكيكدة؟

- ما واقع تأثير بعد المشاركة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K سونطراك -سكيكدة؟

- ما واقع تأثير بعد المحبة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K سونطراك -سكيكدة؟

- ما واقع تأثير بعد التواضع في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K سونطراك -سكيكدة؟

- ما واقع تأثير القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K سونطراك -سكيكدة؟

2- فرضيات الدراسة:

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية كإجابة مؤقتة على الأسئلة المطروحة سابقاً وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K سونطراك -سكيكدة.

وتنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التمكين على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الخدمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التواضع على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة كون أن كلا المتغيرين حديثين في مجال الإدارة ومهمين لازالا للمزيد من التأطير والتوضيح المفاهيمي لهما والتفسير الجيد لهما الا هما القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، حيث هدفت الدراسة إلى التعريف الجيد بالمتغيرين وإبراز مختلف الجوانب المتعلقة بهما وكذلك دراسة أهميتهما داخل المؤسسة ومختلف التأثيرات الناجمة عنهما، كما سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بينهما، بالإضافة إلا أن هذه الدراسة ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لتعريفها بأهمية وضرورة اكتساب وتبني أسلوب القيادة الخادمة والذي يعد من الأساليب الحديثة والتي لاقت رواجاً واسعاً في بيئة الاعمال لما لها تأثير كبير في مواجهة مجموعة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل والعالم ككل، كما أنه تعتبر هاته الدراسة من الدراسات الأولى التي تجمع بين هاتين المتغيرين وتطبقهما على مؤسسة اقتصادية رائدة في مجالها في السوق الجزائرية.

4-أهداف الدراسة:

تسعى هاته الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالتالي:

- تقديم إطار نظري وفكري حول متغيري الدراسة بأبعادهما وهما القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي مع ابراز العلاقة بينهما؛
- التعرف على مدى تطبيق القيادة الخادمة بمؤسسة CP2K سوناطراك -سكيكدة؛
- التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة CP2K سوناطراك -سكيكدة؛
- التعرف على المتطلبات الواجب توفرها في المؤسسة للحد من التهكم التنظيمي لعاملينا؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K سوناطراك -سكيكدة؛
- توجيه انظار القادة والمسؤولين بالمؤسسة والمسؤولين في بيئة الاعمال الجزائرية إلى أهمية أسلوب القيادة الخادمة والتشجيع على تبنيه وتطبيقه؛
- تقديم مجموعة من التوصيات بناء على النتائج المتحصل عليها من أجل تحفيز وتشجيع المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة على تبني نمط القيادة الخادمة لما لها من تأثير على القضاء والحد من التهكم التنظيمي للعاملين.

5-أسباب اختيار الموضوع:

-تعتبر القيادة بصفة عامة من المواضيع الهامة في تخصص الموارد البشرية والتي تعتبر من الحقول الخصبة للدراسة والتعمق في مختلف الأنماط والأساليب القيادة؛

-تمركز المورد البشري على مكانة وأهمية عالية كونه مورد استراتيجي بالنسبة للمنظمة؛

-إثراء مكتبة جامعة سكيكدة بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والمهتمين بالمجال؛

-تم اختيار مؤسسة CP2K بسوناطراك سكيكدة كونها من أهم المؤسسات الرائدة في بيئة الاعمال الجزائرية؛

-محاولة توجيه وارشاد المسؤولين الجزائريين إلى ضرورة وأهمية نمط القيادة الخادمة ودورها في القضاء على الظواهر السلبية للعاملين كالتهمك التنظيمي للعاملين مما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء ونتاجياتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

6-منهج الدراسة:

من أجل الامام بجميع جوانب الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والاجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات، ويعد المنهج الوصفي التحليلي أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة ما كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات عنها وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة من أجل تفسيرها والتوصل إلى نتائج تساهم في فهم الواقع.

7- حدود الدراسة:

ويقصد بها مجال الدراسة وهي كالتالي:

-الحدود الموضوعية

تهدف الدراسة إلى ابراز اثر القيادة الخادمة على الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي للعاملين. حيث تعتبر القيادة الخادمة كمتغير مستقل تضمن أربعة أبعاد (التمكين- المشاركة- الخدمة- التواضع) أما التهمك التنظيمي فيعتبر المتغير التابع في الدراسة بأبعاده الثلاثة (الاعتقادي- العاطفي- السلوكي) .

-الحدود المكانية

ومن أجل القيام بدراسة الأثر بين المتغيرين على أرض الواقع تم اختيار مؤسسة CP2K- بسوناطراك سكيكدة للقيام باختبار هاته الدراسة والتي تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية الرائد في مجالها.

-الحدود البشرية

وقد شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة باعتبار أن حجم المجتمع صغير مع إمكانية الوصول إلى كافة أفرادها لهذا تم الاعتماد على عملية المسح الشامل للقيام بالدراسة.

-الحدود الزمنية

وقد امتدت الدراسة على امتداد أربع سنوات تقريبا من 2021 إلى 2024، أما الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة فقد كانت من بداية شهر أوت 2023 إلى غاية سبتمبر 2024.

8-الدراسات السابقة

تعتبر عملية الامام والاضطلاع على الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية والتي تعتبر من الخطوات الأولى في مجال البحث العلمي حيث تعطي الباحث صورة واضحة على متغيرات الدراسة وجوانبها وأبعادها المختلفة، كما تساهم الدراسات السابقة في بناء خلفية نظرية للباحث بخصوص الموضوع ومعرفة أبعاده وجوانبه المختلفة والتي تساهم في وضع وضبط فقرات الاستبيان من أجل القيام بالدراسة، كما تنبه الباحث إلى مختلف العراقيل والتحديات التي قد يواجهها في مساره البحثي.

ومن أجل الامام والتعرف الجيد على متغيرات الدراسة تم الاطلاع على العديد من المراجع والمصادر المختلفة العربية والأجنبية من أجل ضبط جوانب الدراسة جيدا، فتم الحصول على دراسات تناولت القيادة الخادمة وأخرى تناولت التهكم التنظيمي، كما تم التحصل على دراسات شملت المتغيرين معا، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي في مؤسسات اقتصادية وفي بيئة جزائرية قليلة جدا،

وفي ما يلي عرض لأهم هاته الدراسات:

أولا-الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة

وتتعلق هاته الدراسات بالمتغير المستقل وهي القيادة الخادمة وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية

أ-الدراسات العربية

-دراسة م. م ده رون فريدون عبد الله، بعنوان دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مقال منشور في مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد(1) لسنة 2018.

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة وأبعادها في تحقيق الاستغراق الوظيفي للمدرسين في جامعة السليمانية إذ تم تصميم استبانة لجمع المعلومات وتم تطوير المقاييس باعتماد أسلوب العينة العشوائية، وقد تم توزيع (137) استبانة على العينة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات الدراسة، وبناءا على النتائج المتحصل إليها تم تقديم العديد من التوصيات والمتعلقة بضرورة اتباع أسلوب القيادة الخادمة من أجل تحقيق الاستغراق الوظيفي من قبل هيئة التدريس.

-دراسة فيحاء محمد الدخيل المشاقبة، بعنوان درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، أطروحة ماجستير في الإدارية التربوية، كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت، الأردن، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف بدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة وأثر متغيرات الدراسة على استجابة أفراد العينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وتكونت عينة الدراسة من (347)موظفا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل القيادات الإدارية بجامعة آل البيت من وجهة نظر رؤوسهم بدرجة متوسطة، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها أوصت الباحثة بتنظيم دورات تدريبية حول القيادة الإدارية في جامعة آل البيت.

-دراسة بدر بن عبد الله محمد بن طالب، بعنوان درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، مقال منشور في المجلة العلمية البحوث والنشر العلمي المجلد (34) العدد(4) لسنة 2018.

هدفت الدراسة لمعرفة درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين من خلال ابعاد القيادة الخادمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وطبق على مجتمع الدراسة والذي غطى (8) مدارس ثانوية وعدد(115) معلما تم توزيع الاستبيان عليهم، وتوصلت الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها أن القيادة الخادمة تساهم في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق بدرجة عالية، كما أوصى الباحث قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية وورش عمل لتطبيقات القيادة الخادمة لقادة المدارس الثانوية مع احداث أنظمة للحوافز المالية والمادية التي تعزز من ممارسات القادة لتطبيقات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية.

-دراسة محمد عبد الله جزماتي، بعنوان دور القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين، الدور الوسيط لرأس المال النفسي دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في ريف دمشق، أطروحة ماجستير في علوم الإدارة قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2020-2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نمط القيادة الخادمة ومستوى رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري للعاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق، كما هدفت إلى اختبار أثر القيادة الخادمة في كل من رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري واختبار أثر رأس المال النفسي في السلوك الابتكاري، بالإضافة لاختبار توسط رأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، وتم اختبار العلاقات من خلال برنامج مع اتباع المنهج الوصفي التحليلي لعينة تقدر ب(307) عامل في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري وتوضح وجود أثر إيجابي للقيادة الخادمة في رأس المال النفسي، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي لرأس المال النفسي في السلوك الابتكاري، وتوضح توسط رأس المال النفسي التام للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، كما تبين وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى السلوك الابتكاري وذلك باختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بالإضافة للكشف عن عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى السلوك الابتكاري باختلاف طبيعة العمل، وقد أوصى الباحث بتطبيق إجراءات إدارية لرفع مستوى تبني نمط القيادة الخادمة وتطبيقها ضمن المنظمات الصناعية.

ب-الدراسات الأجنبية

-Jeffrey L.mcclellam, **The Levels of Leadership and Transcendent Servant Leadership Development**, journal of Leadership Education, Volume(8), Issue(2), 2009

تناول هذا المقال التحديات المرتبطة بتقديم تعريف وتصور ونموذج واضح للقيادة في ظل التعاريف والنظريات المتداولة حول القيادة، حيث تم مناقشة بعض أنواع القيادة وتمثل في القيادة اليومية، القيادة التنظيمية، القيادة الخادمة، حيث قام باقتراح نموذج لتطوير القادة الخادمين ووصف نموذج شامل لتمية وتعليم المهارات القيادية الضرورية والتي تساهم في عملية التأثير كالاتماع الالتزام التعاطف.

-Mohsen Akbari , **Servant leadership and organizational identity : the mediating role of job involvement**, International journal of organizational Leadership , v(3),2014.

وقد تناول هذا المقال العلاقة بين القائد الخادم والهوية التنظيمية والمشاركة الوظيفية في مكتب الضرائب في غيدان بإيران، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام استبيان مكون من ثلاث أقسام رئيسية هي: القيادة الخادمة والمشاركة الوظيفية والثبات التنظيمي، وقد ضمت الدراسة 222 مفردة من العاملين بمركز الضرائب، وشير النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيانات إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير على الهوية التنظيمية والثبات التنظيمي.

-Adam Focht, **Identifying primary characteristics of servant leadership : Delphi study**, International journal of Leadership studies, v(9),Iss(1), 2015 .

هدفت هاته الدراسة إلى التعريف بالقيادة الخادمة بشكل أكثر وضوحاً من خلال تحديد الخصائص الأساسية لهذا النمط القيادي من خلال دراسة دلفي، وقد تم تحديد ما يزيد عن 100 سمة للقيادة الخادمة حيث تم اجراء دراسة دلفي على علماء في مجال القيادة الخادمة وتم التوصل إلى 12 خاصية أساسية للقيادة الخادمة وهي: تقييم الناس، التواضع، الاستماع، الثقة، الرعاية، النزاهة الخدمة، التمكين، الخدمة، التعاون، الحب، التخلي عن الأنانية.

ثانياً-الدراسات المتعلقة بالتهكم التنظيمي

وتتعلق هاته الدراسات بالمتغير التابع وهو التهكم التنظيمي وقد قسمت إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية

أ-الدراسات العربية

-دراسة عبد الوهاب مغار، بعنوان **التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين دراسة ميدانية على العاملين بعقود ما قبل التشغيل بلدية عزابة سكيكدة**، مقال منشور في مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية المجلد (7) العدد (1) سنة 2022.

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ببلدية عزابة، وكذا التعرف على درجة ممارستهم للسلوكيات المضادة للإنتاج، كما هدفت الدراسة أيضاً للتعرف على أثر التهكم التنظيمي في سلوكيات المضادة للإنتاج تجاه المنظمة والأفراد وتحديد العلاقة الارتباطية بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث طبق الدراسة على مجتمع يضم (43) مفردة، وقد تم

الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي يرتبط ارتباطاً موجباً معنوياً بسلوكيات العمل المضاد للإنتاج، كما توصلت الدراسة إلى وجود العلاقة بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاج الموجه نحو المنظمة والأفراد، كما أوصى الباحث بضرورة نشر الوعي بين العاملين من أجل تفادي ظاهرة التهكم التنظيمي مع إتاحة الفرصة للأفراد من أجل التعبير على أفكارهم ووضع قوانين رادعة أمام هذه الممارسات السلبية.

-دراسة بعجي حنان، بعنوان دور الدعم التنظيمي في كبح آليات التهكم التنظيمي لأساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في سوسولوجيا المؤسسة التربوية كلية علم الاجتماع جامعة محمد يوضياف بالمسيلة الجزائر، 2020-2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التهكم التنظيمي في النسق الجامعي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا أدوات جمع البيانات في كل من استمارة الاستبيان وقد شملت الدراسة (170) أستاذاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور للدعم التنظيمي في كبح آليات التهكم التنظيمي لأساتذة قطاع التعليم العالي، ومن خلال النتائج المتحصل عليها قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات والتوصيات كميكانيزمات ومحكمات فاعلة للتقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي والقضاء عليها وواو حتى نسبياً وتعزيز معالم الدعم التنظيمي داخل النسق الجامعي من خلال تعزيز بناء ثقافة الثقة بين الأساتذة والفئات الإدارية الجامعية كمحدد تنموي لثقافة التماثل الجامعي مع التركيز على دحض منظومة التمر الفكري والمضايقة التنظيمية بالعمل التشاركي وتقبل أفكار الأساتذة البناءة لكبح آليات الالتزام.

-دراسة بهاء الدين مسعد سعد، بعنوان الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية"، مقال منشور في مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (21) العدد (4) لسنة 2020.

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، واختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات محل الدراسة، اختبار العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات محل الدراسة والتعرف على الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بأبعاده في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات محل الدراسة، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت (256) مفردة من العاملين في المستشفيات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة خطية سالبة بين أبعاد التهكم التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة والفخر التنظيمي في تلك المستشفيات، وأن العلاقة عكسية حيث كلما زاد مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين انخفض مستوى الفخر التنظيمي للعاملين بالتمريض بتلك المستشفيات، وجود علاقة خطية سالبة بين التهكم التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة وبين مستوى الأداء الوظيفي في تلك المستشفيات وأن هذه العلاقة عكسية حيث كلما زاد شعور العاملين بالتهكم التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة انخفض مستوى الأداء الوظيفي عند العاملين بالتمريض بتلك المستشفيات وأن هناك علاقة معنوية بين مستوى الفخر التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض بالمستشفيات محل الدراسة، وأن هناك علاقة بين معنوية بين مستوى الفخر التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض بالمستشفيات محل الدراسة، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات لزيادة الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي وكذا توصيات لخفض مستوى التهكم التنظيمي، فقد أوصى بضرورة تنمية شعور العاملين باحترام الذات من خلال إبراز دورهم وأهميتهم في إنجاح المستشفيات وتوفير بيئة مساعدة ومشجعة على العمل مع توفير الأدوات اللازمة وتقديم الدعم والتشجيع والتحفيز على العمل وتحسين الأداء، توزيع العاملين بالتمريض في الأقسام حسب

مهاراتهم ورغبتهم وقدراتهم والعدل في توزيع المهام مع توضيح الوظائف ومتطلباتها للعاملين والعمل على توفير برامج تدريبية اظهر التقدير لما يقدمه العاملون توفير الامن والأمان الوظيفي.

-دراسة مظهر مزعل، بعنوان الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الاعمال كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018.

وتهدف الدراسة إلى دراسة دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم التنظيمي بالمصارف العراقية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقوائم الاستبيان بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث والذي يشمل جميع العاملين في المصارف العراقية المختارة والبالغ عددها (3096) عامل وقد بلغت عينة الدراسة 342 مفردة وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS وAMOS، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم، ومن خلال النتائج المتحصل عليها أوصى الباحث إدارة المصارف المبحوثة إلى تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال تطبيق العدالة التنظيمية والذي يساهم من خلالها في تقليل التهكم التنظيمي إلى أدنى مستوى لدى العاملين في المصارف المبحوثة وأيضاً توصي الدراسة إدارة المصارف إلى تقليل التهكم التنظيمي من خلال تطبيق العدالة التنظيمية.

ب-الدراسات الأجنبية

-Divya singh, DR :Varsha dixit, **Organizational Cynicism :A Literature review**, International Journal of Management, Technology And Engineering, Volume(8), Issue (7), JULY/2018.

تقوم هاته الدراسة على استعراض الأوراق البحثية بين عامي 1989 و2018 حول التهكم التنظيمي، حيث تم تقديم توضيح لنتائج الأبحاث الهندية والدولية حول التهكم التنظيمي ومراجعة العديد من المراجع والمصادر حول هذا الموضوع من أجل الامام بجميع جوانبه والاحاطة بمعانيه وقد أظهرت هاته الدراسات أن التهكم التنظيمي يؤثر على العديد من المتغيرات مثل الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة والعدالة التنظيمية بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل.

- Adel R. M. Rayan, **Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study**, European Journal of Business and Management, Vol(.10), Isse(.27), 2018 .

تهدف هاته الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي للموظفين وسلوكيات العمل العكسية التي يظهرها العاملون في العمل حيث تم اجراء الاختبار على عينة عشوائية طبقية مكونة من (327) موظفا بجامعة آشور بمصر، حيث تم جمع البيانات خلال استبيان تم توزيعه على العينة المختارة، وتوصلت الدراسة أن التهكم التنظيمي مرتبط ايجابيا مع سلوكيات العمل.

الدراسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي

-دراسة أحمد محمد مصطفى، بعنوان أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مقال منشور في مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية المجلد (57) العدد (3) لسنة 2020.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل كمتغير مستقل على التهكم التنظيمي كمتغير تابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال المسح الميداني حيث بلغت العينة (325) مفردة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة تعزي إلى طبيعة التخصص في ابعاد القيادة الخادمة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة حول ظاهرة التهكم التنظيمي، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس وأن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً جوهرياً في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على تبني مدخل القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل مع وضع آليات لتنفيذها وتطبيقها.

-دراسة شليبر عبد الرحمان علي محمد وشان عصمت محمد، بعنوان دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك"، مقال منشور في مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد (23) العدد (2) لسنة 2020.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي ومن أجل ذلك تم اختيار عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة والتي تبلغ (86) عامل، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات من أجل زيادة مستويات القيادة الخادمة لدى المنظمات المبحوثة ومعالجة جوانب القصور التي أفرزها نتائج البحث.

ثالثاً-التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكننا القول أن هاته الدراسة جاءت كنتيجة ما أفرزت هاته الدراسات وما قدمته من استنتاجات وتوصيات حول متغيرات الدراسة، فقد ساهمت هذه الدراسات السابقة على تكوين خلفية والإحاطة بالجانب النظري للمتغيرات المدروسة وكذلك التعرف على أهم المصادر البحثية في هذا المجال مما سها علينا عملية البحث واجراء هاته الدراسة.

وتتفق دراستنا الحالية مع مختلف الدراسات السابقة المذكورة في العديد من العناصر والخطوات أهمها ضرورة اتباع المنهج الوصفي التحليلي في القيام بدراسة المتغيرات، كذلك الاعتماد على الاستبيان كأداة مناسبة للقيام بها ته الدراسة والحصول على البيانات اللازمة من مؤسسة CP2K سوناتراك -سكيدة؛

ومن ناحية أخرى فإن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث اعتبار أن دراستنا تعتبر الأولى على مستوى البيئة المؤسستي الجزائرية التي تعالج هاته الإشكالية، كما أن الدراسة طبقت على مؤسسة اقتصادية رائدة في مجالها على عكس باقي الدراسات السابقة التي في الأغلب طبقت على مؤسسات تعليمية ومؤسسات خدمانية.

9- صعوبات الدراسة:

ترتكز الصعوبات التي واجهتنا عند إجراء هاته الدراسة في قلة المصادر المتعلقة بالمتغير التابع (التهكم التنظيمي) وخاصة المصادر العربية، أما أهم صعوبة فقد كانت في الجانب الميداني للدراسة وخاصة مع العاملين حيث لوحظ عزوف العديد من العاملين عن الإجابة عن الاستبيان، بالإضافة إلى تحفظ العمال عن الأوضاع السائدة وخاصة حول التهكم التنظيمي.

10- هيكل الدراسة:

ومن أجل الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحقيق الغاية منها تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري يشمل فصلين يعالج فيهما متغيرات الدراسة نظريا وجانب تطبيقي يشمل فصل واحد يدرس المتغيرات على أرض الواقع، وكانت هيكلية الدراسة كالتالي:

الفصل الأول: والذي كان بعنوان "الإطار النظري القيادة الخادمة" وقد ضم ثلاث مباحث تناول خلالها القيادة الإدارية أولا ثم القيادة الخادمة ونشأتها وتطورها عبر الزمن ومحاولة الالمام بجميع جوانبها وشعبها وأبعادها المختلفة مع توضيح أثارها على المنظمات المعاصرة مع إبراز أهم الانتقادات التي وجهت لها.

الفصل الثاني: والذي كان بعنوان "مساهمة القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين" وقد ضم ثلاث مباحث تم من خلالها التعريف بسلوك التهكم ومعرفة مختلف أسبابه ثم دراسة ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين ومحاولة الالمام بجميع الجوانب المتعلقة بها ته الظاهرة وفي الأخير تم إبراز دور القيادة الخادمة في الحد من هاته الظاهرة السلبية بين العمال.

الفصل الثالث: والذي كان تحت عنوان "دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة-" حيث قسم إلى أربع مباحث تم من خلالها تقديم المؤسسة والتعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة ثم تم تحليل متغيرات الدراسة احصائيا وفي الأخير تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الخادمة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية

المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة عليها

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني: القيادة الخادمة في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة الخادمة

المطلب الثاني: أساسيات حول القيادة الخادمة

المطلب الثالث: القائد الخادم

المبحث الثالث: أبعاد وآليات تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات

المطلب الأول: ابعاد القيادة الخادمة

المطلب الثاني: آليات تطبيق القيادة الخادمة

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة

خلاصة الفصل الأول

تمهيد

يشهد العالم تطورا كبيرا في الفكر الإداري والتسيير، مما جعل المنظمات المعاصرة في سباق مع الزمن من أجل التطور والنمو في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر وإدراكها بضرورة وأهمية العنصر أو المورد البشري من أجل مواجهة هاته التغيرات، والذي يعد الركيزة من أجل التطور والتقدم كل هذا جعل هاته المنظمات في بحث دائم عن سبل وأساليب حديثة ومناسبة من أجل تسيير وقيادة هذا المورد بما يخدم مصلحة المؤسسة دون المساس بمصلحته الخاصة.

ويعد أسلوب أو نمط القيادة الخادمة من بين الأنماط القيادية التي تلاقي رواجاً واسعاً في الآونة الأخيرة وهذا راجع للتأثير الإيجابي الذي تحدثه على نفسية العاملين حيث تركز القيادة الخادمة على خدمة القادة للمرؤوسين والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم على التطور والنمو والإبداع والتعلم وإظهار المواهب وإبداء آرائهم في قضايا تخص المنظمة من أجل تحقيق الأهداف والمصالح لهاته المؤسسات.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: القيادة الإدارية

المبحث الثاني: القيادة الخادمة في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة

المبحث الثالث: أبعاد وآليات تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات

المبحث الأول: القيادة الإدارية

في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أصبحت المؤسسات المعاصرة في سعي مستمر من أجل مواكبة هاته التغيرات، فقد أدركت ضرورة وأهمية مواردها البشرية والذي يعد الركيزة الأساسية من أجل النهوض والتطور ومواجهة ما هو حاصل في بيئة الأعمال، ولهذا وجب عليها العمل على توجيهه وقيادته من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

فالقيادة هي محور عملية الإدارة لذلك فإن موضوع القيادة لا يزال من المواضيع الأكثر بحثا بين المختصين في هذا المجال نظرا لأهميته في المنظمات المعاصرة، وارتباطه بالموارد البشري والذي قد يحقق النجاح أو الفشل للمؤسسة.

وعليه من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى القيادة الإدارية وأتماطها وأوجه الاختلاف والتشابه بين هاته الأنماط.

المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

أولا- مفهوم القيادة الإدارية: قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لابد من البحث في معنى كلمة القيادة من أجل التوضيح أكثر

أولاً- مفهوم القيادة لغة: قال ابن منظور: "القومُ" نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقومُ من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة¹.

من خلال التوضيح السابق لأصل كلمة القيادة نقول إن القيادة تكون في الطليعة فهي عملية أمامية تنتج عنها عملية أتباع وتوجيه.

وعند أخذ الفكر اليوناني اللاتيني نقطة البداية لتحديد معنى كلمة القيادة فإننا نجد أن القيادة (Laedership) مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" وذلك كما ذكر "آرندت" Arendt وقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن هذا الفعل ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، حيث توصل الباحث "آرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه².

ثانياً- مفهوم القيادة اصطلاحاً: يعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات التي لاقت رواجاً كبيراً بين الباحثين في مجال الإدارة حيث يختلف كل تعريف عن الآخر وهذا راجع لنظرة الباحث بحد ذاته ومع مرور الوقت فقد تم تقديم العديد من التعاريف لمصطلح القيادة ومن أبرز هاته التعاريف نذكر ما يلي:

الجدول رقم (01): مفهوم القيادة اصطلاحاً

الباحث	التعريف
Likert ليكارث	قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ³ .
PEER F DRUCKER. بيتر	القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق؛ والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية وليس هناك أساس لبناء الشخصية

¹ - ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، ص 968.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 86-87.

³ - ماهر محمد حسن، القيادة-أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 54.

القيادة أفضل من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة والمبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بمستويات الأداء واحترام الفرد لعمله ¹ .	ف. دراكر
القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين فهي مجموعة من الصفات النسبية التي نجد صعوبة في تحديدها وتعميمها، والقائد الذي يدير العمل بنجاح هو الذي يكون قادراً على جعل الأشخاص العاديين يؤدون بمستويات أكثر كفاءة ² .	ARTHUR WEMER أرثر ويمر
القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ³ .	CONTEZ - ODNEL كونتزر وأودنل
القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي فرد عنده القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد ⁴ .	HEYMAN - HILGERT هايمان وهيجلرت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 86-87

من خلال التعاريف التي تم تقديمها حول مصطلح القيادة يلاحظ أنها تشترك في عناصر أساسية للقيام بعملية القيادة وهي القائد- التابعين-الهدف، حيث تم إبراز الدور الفعال الذي يقوم به القائد اتجاه التابعين له من خلال التأثير على توجهاتهم وسلوكياتهم والعمل على دفعهم لإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم.

ومنه يمكن القول إن القيادة هي "هي القدرة في التأثير على الأفراد وسلوكياتهم واتجاهاتهم ودفعهم نحو هدف محدد".

ثالثاً-القيادة والمصطلحات المشابهة: يعتبر مصطلح القيادة والإدارة والرئاسة من المصطلحات المتشابهة جداً، حيث أن البعض قد يعتبرها مرادفات لبعضها البعض إلا أن هناك فرق شاسع بين هاتاه المفردات في مجال الإدارة وسيتم توضيح الاختلاف بين هاتاه المصطلحات فيما يلي:

❖ القيادة والإدارة: يستند مفهوم كلمة الإدارة Administration إلى معناها اللغوي حيث أنها مصدر للفعل "أدار Administer" والذي يتكون من مقطعين Ad_minister ومعناه تقديم خدمة للآخرين⁵. ومن أهم التعاريف التي تم تقديمها حول مصطلح الإدارة تعريف فريدريك تايلور Frederick Taylor "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد والتأكد من أنهم يفعلونه بأحسن طريقة وأرخص تكلفة"¹.

¹- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2011-2012، ص14.

²- نفس المرجع السابق، ص15.

³- نفس المرجع السابق، ص16.

⁴- محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁵- عبد الغني بشيري عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، ط1، 2019، ص18.

كما عرفها جون مي على أنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكن للمجتمع"².

حيث تتجلى لنا أهمية الإدارة كالتالي:

1- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد لتحقيقها بفعالية؛

2- الإدارة مسؤولة عن التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع³؛

3- تساهم الإدارة الفعالة في التصدي لجميع التغيرات الحاصلة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية؛

4- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها؛

5- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد وحثهم على بدل مجهوداتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁴.

من خلال ما تم تقديمه حول مصطلح الإدارة يمكن القول إن القيادة والإدارة ليستا مرادفتين لبعضهما البعض كما يظن البعض، فعند الغوص في تعاريف الكلمتين سنتأكد من أن الكلمتين مختلفتان تماما عن بعضهما في نقاط كثيرة وفيما يلي سيتم التطرق لنقاط الاختلاف الأساسية بين كل من القيادة والإدارة.

-الاختلافات الرئيسية بين القيادة والإدارة:

1- القيادة تشجع أفراد الفريق للقيام بمهامهم أما الإدارة هي عملية إدارة المهام بشكل منظم؛

2- تتطلب القيادة وجود ثقة بين أفراد الفريق وقائدهم على عكس الإدارة التي تحتاج إلى سيطرة المدير على موظفيه؛

3- القيادة هي مهارة التأثير بالآخرين بينما الإدارة هي طريقة للتحكم بهم؛

4- تتطلب القيادة بعد نظر القائد لكن الإدارة تكتفي برؤية قصيرة المدى لدى المدير؛

5- في القيادة يتم وضع المبادئ والأسس التوجيهية بينما في حالة الإدارة يتم تنفيذ الخطط والإجراءات المحددة؛

6- القيادة تعمل على إدارة التغيير، من ناحية أخرى الإدارة تسعى لتحقيق الاستقرار؛

7- الإلهام نقطة أساسية في القيادة أما الإدارة تركز على التخطيط؛

8- تركز القيادة على رسم الخطط أما الإدارة فتكتفي بتنفيذها بالشكل الصحيح⁵.

¹ - أمين عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص18-19.

² - محمود فوزي، مبادئ الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 2007، ص9.

³ - عبد السلام أبوقحت، نظم الإدارة الحديثة، دار الكتب المصرية، مصر، ط1، 2011، ص16-17-18.

⁴ - محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص20-21.

⁵ - LPC، london preiercenter، ar lpcenter com، 2022، jan07

رغم ما تم تقديمه من اختلاف بين المصطلحين إلا أنه يمكن القول إن كل من المصطلحين يكملان بعضهما البعض فالقيادة تعمل على وضع الأهداف في حين أن الإدارة تعمل على خلق الجو المناسب لتحقيق هاته الأهداف وتوفير الإمكانيات الضرورية وتحسينها على أرض الواقع.

❖ القيادة والرئاسة:

تعد كذلك الرئاسة من المصطلحات التي يضمن البعض أنها مرادف للقيادة إلا أنه هناك اختلاف واسع بين المصطلحين فالرئاسة تعرف على أنها: "النشاط الخاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم، اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى، وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء فكان الرئاسة هي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومروؤوسيه والذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات وعليهم الالتزام وإن خالفوا تعرضوا للمساءلة فالرئيس مفروض على الجماعة ويقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفا من العقاب"¹.

حيث يوجد فروق بين القيادة والرئاسة وكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي²:

- 1- تقوم القيادة على التفويض بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص؛
- 2- تنتج القيادة تلقائيا من الجماعة أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة؛
- 3- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة؛
- 4- مصدر القوة والتفويض بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والتفويض هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا؛
- 5- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماما.

وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا وإنما الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب التفويض اللازم الذي يشغله كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي في الجماعة التي يقودها كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة.

ويمكن تلخيص الفروق بين المصطلحات الثلاثة (القائد والمدير والرئيس) في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين القائد والرئيس والمدير

وجه المقارنة	القائد	المدير	الرئيس
الاختيار	ينبع من داخل الجماعة لاعترا ف تلقائي من جانب الأفراد	يحصل على مركزه بالتعيين	يأتي نتيجة النظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي
الهدف	يعمل لتحقيق الهدف الذي	هدفه حيازة ثروة أو جاه	يعمل لتحقيق هدفه الذي يتخير في

¹ -[https:// omarelfaroukels. Forumegyp.net](https://omarelfaroukels.Forumegyp.net), 2May, 11:49 .

² -محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص65.

حدود مصالحه	ترسمه الجماعة	الافراد	السلطة	العلاقة
لا نطلق على الأفراد أتباعا لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم	لا نطلق على الأفراد أتباعا بل مرؤوسين	الأفراد يختارون القائد ويصبحون أتباعا له	سلطة القائد نابعة اختياريا من الجماعة	يعمل القائد على الامتزاج بأتباعه والاختلاط بهم
سلطة الرئيس نابعة من خارج الجماعة	ترجع السلطة لأكبر الأعضاء أو أكثرهم أقدمية			
توجد فجوة تباعد اجتماعي مقصودة بين الرئيس والمرؤوسين	العلاقة تحكمها اللوائح ومرتبطة بالعمل			

المصدر: أحلام بوفناز، دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين -دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة - أطروحة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية، 2022، ص10.

ومن خلال الجدول يتضح لنا أنه ليس كل مدير أو رئيس قائدا على الأفراد؛ فهما نتيجة للنظام أو القوانين المتبعة والواجب على الأفراد اتباع أوامرهم، أما القائد فيكون نتيجة لمجموعة من الصفات والخصائص والمواهب التي تجعل الأفراد تابعين له تلقائيا وبكل قناعة.

وبصفة عامة فإن القيادة تتعلق بشخصية الإنسان ككل وهي بروز الشخصية القيادية الحقيقية وهذا أمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والصبر، إذ أن الشخصية القيادية لا يمكن أن توجد وتدريب وتصقل وتكتسب الخبرة اللازمة للقيادة في يوم وليلة بل هي عملية تأخذ سنوات من العمر¹.

رابعا-تعريف القيادة الإدارية

بعدما تم التطرق إلى معنى القيادة بالتفصيل لغة واصطلاحا وإزالة الالتباس بين مصطلح القيادة وبعض المصطلحات المشابهة لها (الرئاسة والإدارة)، سيتم التطرق إلى دراسة القيادة الإدارية ومعناها من الناحية الإدارية.

وكغيرها من المصطلحات الإدارية فإنه قد تم تقديم العديد من التعاريف حول القيادة الإدارية ومن أهم هاته التعاريف نذكر ما يلي:

1-عرفت القيادة الإدارية على أنها: "عملية هامة تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل؛ وتأمين البيئة المناسبة وتتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة"².

2-وتعرف القيادة الإدارية أنها "القيادة التي تعتبر التغيير من أهم التحديات لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيدا"³.

¹-أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، ط1، 2013، ص41.

²-محمد مرعي مرعي، دليل المديرين في قيادة الافراد وفرق العمل، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، 2000، ص41.

³-عبد الله إسماعيل، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2021، ص21.

3- ويرى هانت ولارسن بأن القيادة الإدارية "هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"¹.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول ان القيادة الإدارية "عملية ذات طابع انساني تعمل على جمع المرؤوسين وتحفيزهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهي تضم مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها وتعمل على تحقيق التجانس والتوافق بينهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم".

خامسا: أهمية القيادة الإدارية بالمنظمات:

تعتبر القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية وأساسها وهذا نابع من دورها وأهميتها التي تمس جميع جوانب الإدارة فتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية والحرك لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتظهر أهميتها في النقاط التالية:

- 1- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المسطرة إلى نتائج على أرض الواقع؛
- 2- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف؛
- 3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة؛
- 4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة؛
- 5- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع²؛
- 6- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- 7- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- 8- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- 9- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة³.

سادسا: عناصر ووظائف القيادة الإدارية

¹ -سومية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة-الأنماط والأسس، مجلة التراث، العدد13، 2023، ص25.

² -بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2022.

³ -بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص53.

1-عناصر القيادة الإدارية

من خلال التعاريف والتي سبق تناولها فيما سبق نستخلص أن العملية القيادية تقوم على مجموعة من العناصر التي تكمل بعضها البعض، ولا يمكن التخلي عن عنصر من هذه العناصر في العملية القيادية وهي كالتالي:

1-1-عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تعتبر عملية التأثير جوهر وعصب العملية القيادية، حيث تركز هذه العملية على قدرة القائد على حث المرؤوسين واقناعهم لكسب ودهم وولائهم وخلق جو من الثقة والتعاون والتكافل من أجل تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة وبقدر ومستوى التأثير الذي يملكه القائد على سلوك مرؤوسيه وممارستهم لمهامهم تكون قيادته فعالة وفاعلة، وفي هذا النطاق تتعدد عناصر التأثير التي هي في الأصل صفة نفسية تنمو عند القائد تبعا لتركيبته النفسية والاجتماعية وقدراته وإمكاناته وخبراته ومهاراته وكفاءته، ومن أهم الوسائل لدينا :

أ-قوة التأثير القائمة على المكافأة: تعد المكافأة من الحوافز التي تعمل على تحفيز المرؤوسين ودفعهم نحو بذل جهد أكثر من أجل نيلها، فمن خلالها يستطيع القائد أن يؤثر في سلوكياتهم وأدائهم واتجاهاتهم وتحقيق رضائهم من خلال اشباح حاجاتهم.

ب-قوة التأثير القائمة على الاكراه: في هذه الحالة يلجأ القائد إلى اتباع أسلوب الاكراه وتنفيذ العقوبات أو الفصل من العمل نهائيا أو التعرض لعقوبات ومتابعات اداريه في حق المرؤوسين الذين لا يستجيبون للأوامر، ففي هذه الحالة يكون المرؤوس مضطر لاتباع الأوامر وتنفيذها خوفا من خسارته لوظيفته أو التعرض للعقوبة.

ج-قوة التأثير القائمة على خبرة المدير القائد: فتزداد قدرة المدير القائد على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية واسعة بالنواحي الخاصة بالعمل.

د-قوة التأثير القائمة على أساس مرجعية: ويعنى محاولة القائد لتفهم الثقافة والخلفية الاجتماعية والمعتقدية لمرؤوسيه، بحيث يحاول أن يسلك سلوكا معادلا مع اتجاهات ومعتقدات المرؤوسين، وهذه القدرة أو المهارة متعلقة بقدرته على فهم السلوك البشري تبعا لخلفياته الاجتماعية والثقافية والدينية.

1-2-توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم : أن الغاية من عملية التأثير التي يقوم بها القائد هو تنظيم المورد البشري الذي تملكه المؤسسة، والتخطيط وتوجيهه بالصفة المرنة التي تتلاءم مع كافة المواقف العارضة، فالمدير يشرف على مجموعة من المرؤوسين والدين يتباينون في عدة نقاط كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، الانتماء الاجتماعي، المعتقد الديني، التركيب السيكولوجي، والقيادة الناجحة هي التي تصنع من هذا التباين والاختلاف تركيبا واحدا منسجما يخدم أهداف المؤسسة، وتقول "ماري فوليت": أن هذه

العملية هي التي تمنح صفة التميز القيادي، ولتحقيق التعاون الفعال بين المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة على القوى العاملة وتكوين فريق متعاون من خلال أفرادها¹.

1-3- وجود هدف مشترك: تتعدد وتتباين الأهداف بين القائد والجماعة والأهداف الفردية لكل فرد منها.

ذكر "ليتر" أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف المجموعة أهدافا واحدة هي حالات استثنائية وليست القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها وتكمن الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير.

وأفضل طريقة يمكن للقائد استخدامها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب من عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة².

ثانيا- وظائف القيادة الإدارية

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد:

1- القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يمتلك القائد المعرفة الضرورية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2- القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية في الإدارة.

3- القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

4- القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5- القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبدل الجهد.

¹-بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص53-56.

²-سعيد بن عبد الله، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص16.

- 6- القائد كممثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
- 7- القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور الميسر والوسيط بين أفراد الجماعة.
- 8- القائد كمصدر التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدل.
- 9- القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي لكل عضو في المجموعة حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعد في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم أفراد المجموعة ويرعى مصالحهم¹.

المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة عليها

أولا-مهارات القيادة الإدارية:

تعرف المهارات القيادية بأنها سلوكيات أداءية شاملة لمجالات العمل الجماعي يمارسها القائد الإداري بحيث يكون من خلالها قادرا على إحداث التأثير في الآخرين وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة وفاعلية².

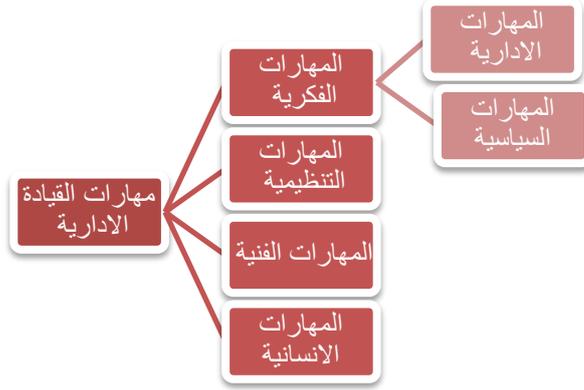
وحتى يكون القائد قائدا على الأفراد التابعين له ودو تأثير عالي عليهم لا بد له أن يتمتع أو يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير عليهم وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف المتداخلة في العملية القيادية (القائد-التابعين-الموقف) فلا بد أن يتمتع أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويحقق الأهداف المسطرة للمنظمة ورفع الإنتاجية من ناحية ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي³:

الشكل رقم (01): مهارات القيادة الإدارية

¹-رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010، ص14-15.

²-أريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية بجامعة عين الشمس، العدد46، 2022، ص313.

³-بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص14-16.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على اريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية بجامعة عين الشمس، العدد46، 2022، ص313.

1- المهارات الإنسانية

وهي القدرات التي تعنى بالتعامل مع مرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين، بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المؤسسة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهياكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات، وكذلك تعنى بقدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين¹.

2-المهارات الفنية

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، وملما بأعمال التابعين له من ناحية طبيعة الأعمال التي يقومون بها وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل².

3-المهارات التنظيمية

وهي أن ينظر للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة

¹-صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 22، 2005، ص44-45.

²-بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص17-18.

4-المهارات الفكرية

وهي أن يتمتع القائد على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن تقسيم المهارات الفكرية أو الدهنية إلى نوعان كالتالي¹:

أ-المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وتوزيع المهام والأعمال توزيعاً متساوياً عادلاً بين المرؤوسين، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقيق من إنجاز الأعمال على أحسن وجه.

[-المهارات السياسية: وتتمثل في قدرة القائد على تبصره للصالح العام والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ثانياً-العوامل المؤثرة في عملية القيادة الإدارية:

إن العملية القيادية تتأثر بعدة عوامل تمس جوانبها المختلفة، ويمكن تصنيفها إلى العوامل كما يلي²:

1-العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية: وتتمثل في

أ-القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم،

ب-مدى تماسك وثقة القائد في مرؤوسيه،

ج-الميولات والتفضيلات الشخصية للقائد اتجاه ظروف عمله،

د-درجة شهرة القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة،

هـ-مستوى المهارات القيادية.

2-العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم: وتتمثل في

أ-مدى قابلية واستعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم،

ب-مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين،

¹ -جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة العلوم الاجتماعية، 2020، ص249-250.

² -زرقة أحمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، العدد22، 2009، ص38-39.

ج-مدى تقبلهم للغموض وعدم الوضوح في بيئة العمل،

د-مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية،

هـ-مدى ارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة وهو ما يعكس درجة انتمائهم وولائهم لها،

و-درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم،

ز-توقعاتهم عن أدوارهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

3-العوامل المؤثرة على الهدف المشترك: وتتمثل في

أ-درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين،

ب-درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك،

ج-درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف،

د-مدى ارتباط الهدف وأهداف القائد والمرؤوسين.

4-العوامل المؤثرة على الموقف: وتتمثل في

أ-خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها إلخ،

ب-مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة،

ج-الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة،

د-الأهمية النسبية والأولوية التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

ومن كل ما سبق تتضح طبيعة القيادة الإدارية والتي تتسم بالتعقيد وبدرجة كبيرة تستلزم من القائد ادراكه التام بكل العوامل والآثار الناجم عنها والعمل على خلق بيئة متوازنة بين كل من الأهداف المشتركة والجوانب الإنسانية النفسية منها والاجتماعية للتابعين من أجل تحقيق قيادة فعالة.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

يعتبر النمط القيادي الطريقة الذي يستخدمه القائد الإداري في استخدام والتصرف بالصلاحيات والسلطة المخولة له في قيادة المرؤوسين التابعين له، وهذه الطريقة تتأثر بمكونات القيادة بحد ذاتها والهدف الواجب تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه.

ومع اختلاف الطرق والأساليب التي يتبعها القائد في القيام بواجبه تتباين وتختلف الأنماط القيادية المعمول بها، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى توضيح معنى النمط القيادي بالإضافة التعريف بأهم الأنماط القيادية الحديثة والتقليدية.

أولاً: النمط القيادي

قبل التعرف على معنى النمط القيادي لا بد من التعريف بكلمة النمط أولاً حتى يتوضح لنا المعنى

1-تعريف كلمة "النمط": تعني ضرباً من الضروب ونوع من الأنواع ويقال: ليس هذا من ذلك النمط أي من ذلك الضرب أو النوع، وروي عن علي كرم الله وجهه أنه قال: خير هذه الأمة النمط الأوسط يلحق التالي ويرجع إليهم الغالي، وقال أبو عبيدة: النمط هو الطريق ويقال إلزم هذا النمط أي هذا الطريق.

ويجمع أنماط والنسب إلى أنماطي، ونمطي وجاء في الأحاديث قال أبو بكر رضي الله عنه إلزم هذا النمط أي إلزم هذا المذهب¹.

ويعرف لغوياً أيضاً بأنه الشكل الدال وهو المثال أو النموذج الشكلي الذي يمثل في الذهن².

أما الحنفي فيرى بأنه الطريق والصنف والنموذج، والقول على نمط واحد أي على طريقة واحدة، ومن نمط واحد أي نوع واحد والأنماط الأفلاطونية هي النماذج التي جاءت الموجودات على مثالها، والأنماط الثقافية هي العادات والتقاليد الخاصة لكل مجموعة كأنماط الأكل واللبس ولكل نمط سماته وصفاته التي يتصف بها³.

2-تعريف النمط القيادي:

تعد عملية اختيار النمط القيادي من أهم القرارات التي يتخذها القادة الإداريين مي مشوارهم العملي لكونه يؤثر وبشكل كلي على نجاح المنظمات أو فشلها، حيث يعد عاملاً يؤثر في تقدم العمل والابداع في المنظمة وتطويره وكسب اليد العاملة، وقد اختلفت التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثين حول مفهوم النمط القيادي، وفيما يلي أهم التعاريف التي قدمت:

-عرف "Durbin" النمط القيادي بأنه: الطريقة التي يتبعها القائد الإداري في عملية توجيه المرؤوسين داخل المنظمة⁴.

-وعرف أيضاً أنه: مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف وبذلك يكون النمط القيادي هو التعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس

¹-ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، ص968.

²-المهندس، معجم المصطلحات العربية في اللغة العربية والأدب، 1979، ص230.

³-عبد الرحمان، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي التنظيمي، منشورات جامعية، 2000.

⁴-زيد صادق ماجد، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 23، 2013، ص59.

من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد فقد تكون له عدة أنماط ولكن النمط السلوكي الأكثر تكرارا هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد¹.

-ويرى البعض الآخر أن النمط القيادي هو: الأسلوب أو المنهجية التي يعتمدها القائد داخل التنظيم للتأثير في المرؤوسين وتوجيههم وقيادتهم من اجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية².

من خلال التعاريف التي تم تقديمها حول النمط القيادة يمكن القول باختصار أن النمط القيادي هو الأسلوب أو الطريقة المتبعة من طرف القائد الإداري في قيادته لمرؤوسيه والعمل على التأثير عليهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

ومع مرور الوقت وتطور الفكر الإداري ظهرت العديد من الأنماط القيادية، غير أن القائد المبدع يأخذ من هذه الأنماط ما يلائم ظروف وبيئة العمل والتي من خلاله يحقق أهدافه الكمية والنوعية من خلال عنايته بالعاملين³، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه⁴.

3-محددات النمط القيادي: وتتمثل في

أ-**خصال القائد:** ويقصد بها السمات الشخصية للقائد وخبرته الفنية، الدافعية للإنجاز والتطور، تصورات القائد حول خصال مرؤوسيه.

ب-**خصال المرؤوسين:** توقعات الأتباع مستوى نضج الأتباع وسلوكهم مع القائد وطرق التعامل معه، مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها.

ج-**خصائص المهمة:** غموض ووضوح المهام وقابليته للتقسيم والاستقلالية، فكلما زادت استقلالية المرؤوسين كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه⁵.

4-مراحل تطور النمط القيادي: وقد تم تحديدها في ثلاث مراحل أساسية وهي كالتالي

¹-يوسف أحمد الأمين، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين -دراسة حالة مصنع عموري للأجر بالأغواط، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد2، 2018، ص18.

²-علي الشريف يوسف -غربي صباح، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الالكترونية -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مسيلة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 2، 2021، ص95.

³-جلال حبيب عبد علي، أنماط القيادة -دراسة تطبيقية مقارنة، مجلة دايلي، العدد 14، 2021، ص6.

⁴-كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2013، ص153.

⁵-مریم ارفيس، الأنماط القيادية الإدارية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، العدد1، 2021، ص47-48.

أ- **النمط القيادي الشديد:** وهو النمط الأول الذي تبناه القادة الإداريون وكان نتيجة الظروف التي كانت في العصور القديمة والوسطى وبداية العصر الحديث، حيث كان انتشار كبير لظاهرة السيد والمسود، وكان هذا النمط من أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة.

ب- **النمط القيادي اللين:** ظهر بعد ظهور سلبيات النمط السابق ونشأ بعد ذلك المدرسة السلوكية ونظرياتها وتوجه القادة إلى هذا النمط واعتباره الأنسب.

ج- **النمط القيادي المعتدل:** من خلال ما أخذ على النمطين السابقين ظهر نمط ثالث يحاول التوفيق بينهما وبين الشدة واللين¹.

ثانياً: الأنماط التقليدية

عند الرجوع إلى الخلف وبداية الاهتمام بمجال القيادة نلاحظ أن الأنماط القيادية المنتشرة بكثرة في ذلك الوقت والتي يتم العمل بها في المنظمات تتمثل في الثلاث أنماط الرئيسية التالية:

1- القيادة الديمقراطية: ويقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم. ويشجع على الابداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد². ويستند هذا الأسلوب على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وابداء الرأي ووضع الخطط والسياسات كما يعمل على فتح مجال الابداع والابتكار والمبادرة، يمارس القائد إشرافاً عاماً لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين كما يحقق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل³ وقد أشار محمود المساد 2005 إلى أنها تسمى أيضا بالقيادة التشاركية أو القيادة الشورية، كما يطلق عليها مصطلح القيادة الإيجابية والقيادة البناءة والقيادة التوجيهية³.

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما كالتالي⁴:

-النوع الأول: القيادة الجماعية

¹-نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 81-86.
²-هادفي يسرى-عين احجر زهير، النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية -دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، 2018، 276.
³-حميد راشد عبيد الدرعي، أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الامارات العربية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 45، 2020، ص8.
⁴-قاسم شهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية -دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين بالجامعة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009، ص30.

وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وآمروهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" (سورة الشورى: 38).

-النوع الثاني: القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين

حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات وقد قال الله تعالى حول هذا النوع من القيادة "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله..." (سورة آل عمران: 159).

ويمكن تلخيص مزايا وعيوب هذا النمط القيادي في الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (03): مزايا وعيوب نمط القيادة الديمقراطية

مزايا القيادة الديمقراطية	عيوب القيادة الديمقراطية
<ul style="list-style-type: none"> - يشجع على التجديد والابداع والابتكار - الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين - المشاركة والتخطيط وصنع القرار - مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية - يقوي شعور الانتماء والتماسك للمؤسسة - ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق - توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية - قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية - تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم.

المصدر: زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، سبتمبر 2017، ص 251.

2- القيادة الأوتوقراطية:

يعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوب متمركز حول القائد والذي ينفرد بعملية اتخاذ القرارات والسياسات والاستراتيجيات دون مشاركة مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات ويستخدم سلكته الرسمية ويتبع أسلوب التحفيز بالإكراه للتأثير على المرؤوسين²، ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات هي للانقياد

¹ - زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 11، 2017، ص 251.

² - بوجعدارة خالد - دريوش شهنلزل، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، 2013، ص 189.

والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من القائد للتأكد من القيام بمتطلبات الوظيفة¹.

وتقسم بحد ذاتها إلى ثلاث أنماط كالتالي²:

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط بتركيز كل السلطات في يد القائد، فهو لا يفوض هاته السلطات ولا يتق بمروؤوسيه لذلك ينفرد باتخاذ القرارات ويعلن عليها، فهو يمتلك سلوك متسلط يجعله قاسيا وصارما معهم.

فلا يوجد اتصال بين كل من القائد ومرؤوسيه إلا عند عرض نماذج العمل لذا فإن الاتصال في هذه الحالة اتصال من الأعلى إلى الأسفل فقط ولا يوجد من الأسفل إلا الأعلى، حيث يتميز القائد في هذا النمط بترده في اتخاذ القرارات أحيانا بالإضافة إلى النقص في بعد النظر والتنبؤ وهذا يؤدي إلى نقص فعالية القرارات والتكيف مع الأوضاع.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يعمل هذا النمط على حمل المرؤوسين على تنفيذ قراراته دون شعورهم بالاستياء فهو يلجأ إلى اقناعهم بأفكاره وتوجهه العام وإن لاحظ وجود رفض يلجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات فهو يسعى للحصول على موافقة المرؤوسين وتقبلهم لقراراته قبل اتخاذها فهو يدرك ضرورة كسب رضا العاملين واقناعهم ويتفادى أسلوب التهديد والضغط.

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجة مما سبقه، حيث يعتقد القائد أن مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وسيلة غير مجدية إلا أنه يخلق في المرؤوسين شعور بالمشاركة دون إشراكهم فعليا فهو يعمل على اقناعهم بما يريد هو. فالقائد هنا يسعى للحصول على موافقة المرؤوسين على قراراته من خلال شرحه وتوضيحه لأفكاره قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار وطاعته وتأييده وهو في كل الحالات يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يتم الأخذ بآراء المرؤوسين بجدية.

ويمكن توضيح مزايا وعيوب هذا النمط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): مزايا وعيوب نمط القيادة الأوتوقراطي

¹ -درامشية لمياء، القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة، مجلة أبحاث، العدد 2، 2021، ص586-588.

² -واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 12، ص3-4.

عيوب القيادة الأوتوقراطية	مزايا القيادة الأوتوقراطية
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد الدائم على القائد - قتل الروح المعنوية للمرؤوسين - قتل روح المبادرة والابداع - عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين - عدم الاستقرار النفسي للمرؤوسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعتبر أسلوب فعال في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي - في حالة وجود نوع من المرؤوسين يتناسب معهم هذا النوع من القيادة - طبيعة العمل المتجانسة وعدم وجود مجال لاظهار المهارات الإبداعية للمرؤوسين - في حالة كون العمل محدد في جميع خطواته وأساليبه.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: درامشية لمياء، القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة، مجلة أبحاث، 2021، ص 587-588

3- القيادة التسببية:

يتميز هذا النمط القيادي عن غيره من الأنماط بتحرر المرؤوسين من سلطة القائد الإداري، حيث يتم إعطاء الحرية للمرؤوسين في أداء أعمالهم وتفويض السلطة على أوسع نطاق¹، حيث يرى بعض الباحثين أنه أسلوب غير عملي إلا أن البعض يرى عكس هذا.

وتتمثل مزايا وعيوب هذا النمط فيما يلي:

الجدول رقم (05): مزايا وعيوب نمط القيادة التسببية

عيوب القيادة التسببية	مزايا القيادة التسببية
<ul style="list-style-type: none"> - تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الافراد انعدمت تماما - ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت واهداره - يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم - الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للآخرين - عدم السيطرة على المسؤولين - عدم وجود حماسة حقيقية للعمل . 	<ul style="list-style-type: none"> - قد يكون هذا النوع جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم - يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين

المصدر: زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، سبتمبر 2017، ص 252

¹ -نسيمة حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة شركة الاسمنت للمنتجة، مجلة الاعلام والاتصال، 2017، ص 66.

ثالثا: الأنماط الحديثة

نظرا للتغيرات الحاصلة في العالم بصفة عامة وبيئة الأعمال بصفة خاصة ظهرت العديد من الأنماط القيادية والتي تتماشى مع حداثة الأوضاع والتطورات الحاصلة، ولعل أبرز هذه الأنماط والتي تلاقي رواجاً وبحوثاً معمقة لفهم محتواها وأبعادها نذكر:

1- القيادة التحويلية

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم التي يسودها نوع من الغموض، حيث لا يوجد اجماع بين الباحثين والمختصين في هذا المجال حول مفهوم محدد لها مما سبب كثرة التساؤلات والحيرة حول هذا الموضوع والذي ظهر كمصطلح لأول مرة على يد "بيرنز Burns" عام 1978 في كتابه "القيادة" وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة والتنظيم فلقد حاول العديد من الباحثين طرح بعض الأفكار والاجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التحويلية¹.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال اسهامات "باس Buss" عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي² حيث يشير مفهوم القيادة التحويلية إلى الرؤية الواضحة المتعلقة بالمستقبل والتي تشير إلى ضرورة وجود أهداف واضحة ومحددة من شأنها تشجيع المرؤوسين على المشاركة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة³.

وقد عرفها "باس Buss" في عام 2015 على أنها: تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية⁴.

وعرفت القيادة التحويلية أيضا على أنها: القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة⁵.

¹-تومي حسينة قديرة، القيادة التحويلية كألية تغيير لتحقيق التميز والتفوق بالمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، العدد7، 2017، ص88.

²-الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 3، 2011، ص160-161.

³-أحمد كرم الهبارنة، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019، ص97.

⁴-حمادة محمدي عبد الحميد علي، القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد 180، 2021، ص182.

⁵-حافظ عبد الكريم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، أطروحة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص25.

لذا فإن القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على إحداث التغيير وليس الثبات إذ يجب توافر مجموعة من القدرات والمهارات لدى القائد التحويلي تحوله إحداث التغيير المرغوب بفعالية¹ حيث يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق أداء يتسم بالكفاءة والفاعلية وذلك بأقصى طاقة ممكنة وأقل تكلفة².

2- القيادة الأخلاقية

يلاقى مفهوم القيادة الأخلاقية اهتماما واسعا في الفترة الأخيرة تزامنا مع انتشار الممارسات الغير الأخلاقية في منظمات الأعمال والتي كانت سببا في زوال والقضاء على شركات عالمية كبرى، فلا بد للقائد الإداري أن يتصف بصفات أخلاقية فيكون قادر على خلق أجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المنظمة، فيعمل على رفعها وتطويرها فعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمستوى مسؤوليته ورفع كفاءته³. القيادة الأخلاقية تركز وبشكل واسع على مراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها⁴، حيث تعتبر التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار⁵.

وتعرف على أنها: مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد باستخدام الوسائل والسبل الملائمة والتي تمكنه من اكتساب المرؤوسين الفضائل الأخلاقية⁶، وتعرف أيضا بأنها: بيان السلوك العملي الملائم طبيعيا عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات⁷.

فالقادة الاخلاقيين هنا يصبحون ملزمون بإعداد نموذج للتصرف والذي يعتبره المرؤوسين صحيح، فعليه يجب على القائد الأخلاقي التمتع بالنزاهة والجدارة والسلوك الأخلاقي والثقة والعدالة فيكون بذلك نموذجا يمكن الوثوق به، كما أنهم يعملون على تعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين وذلك لإعطائهم حق التعبير عن آراءهم¹.

¹ - زمورة نزيهة، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، 2020، ص252.

² - عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2016، ص37.

³ - عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص11.

⁴ - أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي - دراسة تطبيقية مقارنة، دار الألوكة، الرياض، ط1، 2016، ص89.

⁵ - عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري - دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص12.

⁶ - أحمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، أطروحة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص12.

⁷ - عبد الله عالي القرعني، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد، 2016، ص256.

3- القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الحديثة من حيث المفهوم لآكن عند التعمق في مفهومها والاسس التي قامت عليها نلاحظ أنها متأصلة في السلوك الإنساني مند القدم، وجوهر النظرية أن القائد خادم في المقام الأول ويعزز الانتماء للجماعة والمشاركة في صنع القرار وتبرز عند الأمور الصعبة، حيث تستثير الأتباع للوصول إلى القرارات المرغوبة، ويقدم القائد نفسه لمساعدة الآخرين ليعملوا بشكل أفضل فهو يعمل على تحفيزهم وتلبية مختلف حاجاتهم والعمل على تعزيز روح العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة².

وسيتم التطرق لها بالتفصيل في المبحثين القادمين.

¹ -سهام إبراهيم عبد السيد، القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، العدد5، 2020، ص263.

² -عبد الرحمان فالح العبدلة، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، 2002، ص151.

المبحث الثاني: القيادة الخادمة في ضوء أدبيات الإدارة المعاصرة

لقد حظي مفهوم القيادة بصفة عامة اهتماما كبيرا جدا من قبل المفكرين والباحثين وأهل الاختصاص، ويعود ذلك إلى الدور الكبير للعنصر البشري وأهميته البالغة داخل المنظمات المعاصرة؛ كل هذا يجعل القائد يسعى إلى تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد كان موضوع القيادة موضوعا بحثيا هاما في السنوات الأخيرة، ورغم جميع الجهود والبحوث المقدمة إلا أنه لم يتم تقديم تعريف شامل وملم لها ولجميع الجوانب التي تمسها وتؤثر فيها وهذا بسبب تعقيدها ومساحتها الواسعة وتأثيرها الكبير على العنصر البشري بصفة خاصة والمنظمة ككل بصفة عامة، كل هذا جعلها موضوعا جذابا وشيق للدراسة والبحث ومحط اهتمام الباحثين والمهتمين بهذا المجال على مر السنوات مما نتج عليه تطور كبير في مفهومها وظهور مناهج ونظريات و مهارات قيادية جديدة ومتطورة بالتوافق مع التغير البيئي الحاصل في بيئة الأعمال .

ففي سنة 1977 ظهرت نظرية قيادية حديثة تهتم وتعطي الأولوية للعنصر البشري والسلوك الأخلاقي وتقديم الخدمة والتعاون والتواصل بين جميع الأطراف تدعى نظرية "القيادة الخادمة" هدفها الأسمى تحقيق أهداف المنظمة من خلال خدمة العاملين بها وتوفير جميع المتطلبات الأساسية وإعطائهم الأولوية والعمل على تحسين حياتهم كل هذا سيساهم في تحسين أدائهم وإظهار مهاراتهم وابداعاتهم التي تخدم أهداف واستراتيجيات المنظمة ككل.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة كنظرية حديثة النشأة، لكن كواقع وممارسة موجودة منذ القدم وعبر القرون الماضية، فيرى أن القيادة الخادمة ظهرت منذ ما يقارب 2500 سنة ولا تزال ممارستها مستمرة، مما يدل على أنها قديمة وعالمية وممتدة، حيث أكد بعض الباحثين في المجال أنها موجودة منذ آلاف السنين، حيث ذكر السيد المسيح أن "أعظم الأشخاص هو من يخدم غيره من الناس"¹، ففي الحضارة الصينية نجدهم قد مارسوا القيادة الخادمة في القرن الرابع قبل الميلاد، وتشير إحدى مخطوطات القائد (Lae-Tzu) والذي عاش ما بين (490-570) إلى أن "القائد يجب أن ينظر جيدا ليس إلى ما يرضي نفسه ولكن إلى ما يرضي رعاياه، والمملك هو خادم رعاياه ويتمتع بموارد الدولة جنبا إلى جنب مع رعاياه"².

ولقد كان أول ظهور للقيادة الخادمة كمصطلح في بداية السبعينات في مقالة للكاتب الشهير روبرت غرينليف (Ropert Greenlef) في سنة 1970 بعنوان "القائد خادما" والتي كانت مستوحاة من رواية قصيرة تحت عنوان "رحلة إلى الشرق" للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) كتبها عام 1956 وتدور أحداثها حول مجموعة من الرجال تم اختيارهم للقيام برحلة دينية أسطورية بصحبة خادم لهم أسمه "ليو" (Leo) والذي وظيفته الاعتناء بمؤلاء الرجال والسهر على خدمتهم وتحقيق راحتهم، وفي أحداث هذه الرواية أن الرحلة سارت بحجر وحسب المخطط الموضوع لها إلا أن قرر الخادم "ليو" الانسحاب من هذه الرحلة واختفى ذات يوم.

فوقعت المجموعة في فوضى ومتاهة وتشقت جعلها غير قادرة على مواصلة الرحلة والوصول إلى الغاية المطلوبة مما أدى إلى إلغاء الرحلة والعودة لنقطة البداية والتخلي على الأهداف والغاية من هذه الرحلة، ثم يبين الراوي وهو أحد الرجال في هاته الرحلة أنه التقى بالخادم "ليو" بعد عدة سنوات وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة ليكتشف أن "ليو" الذي عرفوه كخادم أثناء الرحلة لم يكن إلا كبير رجال الدين ومرشدهم الروحي وقائد عظيم وشريف.

من هذه القصة استخلص روبرت غرينليف (Ropert Greenlef) العديد من النتائج والقيم حول دور القائد قدمها في مفهومه للقيادة الخادمة، إلا أنه في ذلك الوقت لم يقدم تعريفا كاملا للقيادة الخادمة بل اقترح تعريف: "القائد الخادم هو خادم أولا"، وهذا ما جعل الباحثين أمام لغز جديد وقضية مفتوحة تدفعهم للبحث والإجاب على تساؤلاتهم حول هذا المفهوم الجديد والكشف على خباياه.

ويعد أهم استنتاج لروبرت غرينليف (Ropert Greenlef) من هاته الرواية أن القائد العظيم هو خادم أولا لمجموعته أو أتباعه أو منظمته وهذا هو سر عظمته. فالقائد الخادم يرى نفسه قائدا بين متساوين، لا يحتل مركزا بوريا بينهم، ويوفر لهم المصادر والمتطلبات الأساسية وكذلك الدعم الضروري للقيام بالأعمال والمهام دون انتظار الشكر والعرفان منهم. ولا شك أن سلوكياته

¹ -عبد الملك طاهر عبده الحاج وآخرون، ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11، 2021، ص 342.

² -هديل بسام شاهر السكر، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة الملكية الأردنية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2019، ص 17-19.

الخدمية تلك لمجموعته تظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة وهو بذلك يتولى مركز القيادة استجابة لإلحاح مجموعته وحاجاتهم للنجاح ولا غير.

عندما تمت صياغة "القائد خادم" من قبل روبرت غرينليف (Robert Greenleaf) في مقالته الكلاسيكية "القيادة الخادمة" التي نشرت في عام 1977 وأطلق عليها حركة القيادة الخادمة الحديثة².

وفي خلال سنوات قليلة استحوذت فكرة القيادة الخادمة على جمهور واسع وتم تداولها والبحث فيها، حيث تم نشرها في كتاب تحت عنوان " القيادة الخادمة: رحلة إلى طبيعة القوة الشرعية والعظمة" وتبعها العديد من المنشورات، حيث بدأت العديد من الشركات والجامعات والكليات تبحث جدواً في إدخال مفاهيم وممارسات القيادة الخادمة في ثقافتها وبنيتها، وعلى الرغم من وفاة روبرت غرينليف في 1990 إلا أن عمله ما زال يحظى بالدعم من خلال مركز غلابنليف للقيادة الخادمة في إنديانا بوليس بولاية إنديانا³.

وعند الرجوع إلى الأديان باختلافها فنجدها قد شملت مبادئ القيادة الخادمة وعملت بها ، ففي الدين الإسلامي نجد أن القرآن الكريم قد أشار إلى هذا النمط في قوله تعالى في وصفه للرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال : "فبما رحمة من الله لنت لهم واو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران :159) فالرسول صلى الله عليه وسلم كان تجسيدا لمقولة "سيد القوم خادمهم" فبعد الهجرة إلى المدينة المنورة تولى الرسول صلى الله عليه وسلم تسيير شؤونها وتدير أمورها والعناية بمصالحها مثل تنظيم وبعث الجيوش وتوزيع الغنائم وعقد المواثيق والعهد وإدارة بيت المال وتنظيم وتكليف القادة والولاة وإقامة الحدود وإرسال الدعاة والرسول، كما كان الرسول عليه الصلاة والسلام يساعد أصحابه في بناء المساجد ورفع الأحجار بنفسه، ويشارك أصحابه في جميع الأعمال في الغزوات والتحصير لها ويشاورهم ويخطط معهم ، كما كان يأخذ نصيبه معهم من الجوع والبرد والجهد الشديد ، فقد كان القائد الذي لم تنجب البشرية مقله فقد كان يصنع قادة لا مرؤوسين ، وغير ذلك من إدارة حياة المسلمين، وتسيير أمورهم قائما بمصالح الدولة الإسلامية الدينية والدينيوية حتى لحق بالرفيق الأعلى ، بعد أن رسم للمسلمين من بعده

¹ - Mohsen Akbari , **Servant leadership and organizational identity : the mediating role of job involvement**, International journal of organizational Leadership , v(3),2014,p44.

² - محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية بالجامعات في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 27-29.

³ -Sanford shugart, **servant leadership- Robert kgreenleaf legacy and community college**, paper presented at the sixth annual international conference, 1997 ,p237.

منهج ووضح الطريق وأقام الحججة. وجاء بعده الخلفاء الراشدين مقتدين به ماشين على خطاه ونهده مهتمين بشؤون القيادة والخلافة¹.

بالإضافة إلى الأنبياء والرسل فقد ظهرت القيادة الخادمة لدى العديد من الشخصيات القيادية المشهورة من بينهم مارتن لوتر فقد برزت القيادة الخادمة في مقولته الشهيرة "أن أكثر الأسئلة إلحاحا: ماذا تفعل للآخرين"، وكذا الأم تيريزا والتي نقل عنها "أن هناك متعة في تجاوز نفسك لخدمة الآخرين"، بالإضافة إلى غاندي ونيلسون مانديلا والذي تمت الإشارة لهم كنماذج مقنعة لهذا النمط القيادي.

المطلب الثاني: أساسيات حول القيادة الخادمة

تلقي القيادة الخادمة في الوقت الحالي رواجاً واسعاً في مجال الإدارة، وانتشاراً كبيراً بين الباحثين في هذا المجال والتعمق فيه ومحاوله الفهم الصحيح لهذا النمط، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى ماهية القيادة الخادمة.

أولاً- مفهوم القيادة الخادمة

قد يقع البعض في ارتباك عند سماعهم لأول مرة بالقيادة الخادمة وخاصة "الخادمة" وهذا راجع لدلالاتها السلبية المنتشرة بيننا ولاكن عند الرجوع إلى الواقع العملي فهي تشير إلى العمل من أجل تقديم المساعدة للآخرين، كما هناك من يرى أن وضع مصطلح "الخادم" بجوار "القائد" نوعاً من التضاد والتضارب في المعاني فالكلمتين قد تعتبران متضادتين فيما بينهما القائد عادة ما يكون رمز للقوة والسلطة على عكس الخادم الذي يكون رمزاً للضعف أو العبودية، فالقيادة الخادمة هي القيادة التي يخدم فيها القائد أتباعه ومرؤوسيه ويشجعهم على النمو والتطور²، وفيما يلي سيتم استعراض أهم التعاريف التي قدمت للقيادة الخادمة:

1- القيادة الخادمة هي فلسفة ومجموعة من الممارسات في القيادة وتكون خادمة لاحتياجات الآخرين ويدربهم ويساعدهم ليتطوروا وتسهل نجاحهم في تحقيق الأهداف ويعتبر موضوع القيادة الخادمة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يقيس نجاح أي تنظيم؛ فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها³.

¹ -عبد السلام أحمد حسين عروسي، الممارسة النبوية للقيادة الخادمة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2019، ص140-143.

² -حسن محمد حسن عسيري، دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 8، 2019، ص140.

³ -حيدر عبد الحاكم ياسر، القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة بكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، غزة، 2018، ص6.

- 2- تعتبر القيادة الخادمة أسلوب قيادي يكون فيه القادة لديهم الرغبة في خدمة الآخرين والاقرار بمسؤولياتهم الأخلاقية ليس فقط لنجاح الاعمال ولكن أيضا تجاه جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك المرؤوسين والعملاء¹.
- 3- عرفت القيادة الخادمة بأنها قيام القائد بإتباع أسلوب قيادي يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع معا؛ إذ أنه يقوم على خدمة أتباعه والاهتمام بهم ومصالحهم قبل مصلحته بمساعدة كل الأتباع لتحقيق النمو والتقدم والمشاركة في عملية القيادة وتوفير مناخ متماسك بين الأفراد بشكل يعزز أواصر المحبة والألفة داخل المؤسسة مما ينتج عنه تطوير اتجاهات الأفراد².
- 4- تعتبر القيادة الخادمة نمطا قياديا يعتمد على العطاء بدلا من المجد الذاتي، ويلهم العاملين ويجفزههم مما يشعروهم بثقة القائد بهم فيبدلون جهدهم لخدمة الآخرين بشكل أفضل³.
- 5- عرفت القيادة الخادمة بأنها إقدام القائد على ممارسة أسلوب قيادي يهدف إلى خدمة المرؤوسين وجعل مصلحتهم قبل مصلحته، حيث يعمل هذا النمط على الارتقاء بقيمة المرؤوسين وتمكينهم ومساعدتهم لتحقيق النمو والتقدم في العمل، والعمل على بناء روح الجماعة لديهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة لكل من القائد والمرؤوسين⁴.
- 6- عرفت أيضا على أنها أسلوب القيادة بدمج الخدمة الأخلاقية والمتفانية للأتباع وتمكين الأتباع من المشاركة في تطورهم ونموهم كأعضاء في المجموعة⁵.
- 7- نمط القيادة الخادمة يقوم على خدمة المرؤوسين ومعاونتهم، والتأثير عليهم من خلال توفير مناخ عمل يقوم على الثقة والتقدير من أجل تحقيق أهداف العمل⁶.
- 8- تعرف القيادة الخادمة على أنها الشعور والرغبة في تقديم الخدمة للعاملين والمجتمع وهي وسيلة للتأثير على التابعين داخل المنظمة بطريقة توجيههم وتحفيزهم نحو أهداف مشتركة ومسطرة⁷.

¹ - Bao et al, **servant leadership and engagement A dual mediation modal**, journal of managerial psychology , 2018,p72.

² -علاء عادل شريف أبو الغنم، القيادة الخادمة التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين، أطروحة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019، ص10.

³ -علي صالح الشايع، الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية، العدد5، 2019، ص99.

⁴ -علاء عادل شريف أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁵ -حماد رشاد، دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على جامعة الأقصى بقطاع غزة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 8، 2020، ص345.

⁶ -راشد غازي الهويل العتيبي، ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شرقاء -دراسة ميدانية في كليات محافظة الدوادمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، العدد 9، 2022، ص473.

⁷ - Aboramadan et al, **The effect of servant leadership on employees extra rol behaviors in NPOs**, management and leadership, v :33,2020,P109-120.

من خلال مختلف التعاريف التي تم تقديمها حول القيادة الخادمة يمكن القول أنها نمط قيادي يركز فيه القائد على خدمة العاملين و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و العمل على تطويرهم و تنمية قدراتهم بما يخدم مصلحتهم و مصلحة المنظمة على حد سواء، عند التركيز في معنى القيادة الخادمة نجدها تقوم على فكرة ذكية فالقائد هنا يعمل على خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على التطور والابداع وبناء ثقة في نفوس المرؤوسين اتجاه كل من القائد والمنظمة ككل فهنا الفرد أو المرؤوس تترسخ فيه تلقائياً مبدأ الخدمة وبذلك يكون فرداً خادوماً لقائده والمنظمة، فبدوره يسعى إلى تقديم كل مجهوداته لتحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه وبذلك يمكن القول أن القيادة الخادمة تسعى إلى خلق أفراد خادمين .

-وقد قام (Laub) بتقديم مكونات القيادة الخادمة على النحو التالي¹:

-تقييم الافراد: وتتضمن خدمة الآخرين أولاً، الاعتقاد بالآخرين والثقة بهم، والاصغاء باحترام

-تطوير الافراد: ويتضمن الحث نحو التعلم، نمذجة السلوكيات المناسبة، والبناء من خلال تقديم الإثبات

إظهار الموثوقية: وتتمثل في الانفتاح والمسؤولية، الرغبة في التعلم والشرف والمثل الأعلى

-بناء المجتمع: ويتضمن بناء العلاقات، العمل التعاوني والایمان بأن في اختلاف القيم تكامل

-مشاركة القيادة: وتضم مشاركة الرؤية، مشاركة السلطة ومشاركة المكانة

-القيادة: ويقصد بها تصور المستقبل، المبادرة وتوضيح الأهداف.

وقد مر مفهوم القيادة الخادمة منذ ظهوره في 1977 على يد "روبرت غرينليف" للعديد من التحسينات والتغييرات والتطويرات بغرض الوصول إلى المعنى الدقيق والاجمالي، وقسمت هذه المراحل ضمن ست مراحل أساسية وهي كالتالي:

-المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات من المدخلات الأساسية من أجل عملية التأثير على المرؤوسين وهذا راجع إلى الطبيعة البشرية والتي تعتبر غريزة المساعدة وتقديم العون من الخصال الأساسية فيها، بوصفها محققة للقيم التي يؤمن بها الافراد. والدين الإسلامي يعد نظاماً ربانياً ودليلاً متكاملًا لجميع جوانب الحياة، فضلاً عما تزخر به من المبادئ والقيم التي تكسب ذاتيته المميزة، والتي تتميز عن غيرها من الديانات الأخرى فالقيادة بالقيم جزء من الدين الإسلامي ويمكن تطبيقها على جميع الجوانب والممارسات الإدارية.

-المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز

يكون توجه القادة في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز في ظل سيطرة الجوانب المادية، وضعف القيم عند بعض المجتمعات مما يتطلب من القادة رفع نسبة التحفيز لدى الأفراد بهدف تحقيق أهداف المنظمة بشكل يحقق تميزها الذاتي والمؤسسي.

¹ -كثرة بودهم وآخرون، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 7، 2021، ص216.

-المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشاكلهم

من أهم واجبات القائد الخادم اتجاه مرؤوسيه محاولة التعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم على حلها والتغلب عليها والقضاء عليها وتلبية حاجاتهم واشباع رغباتهم.

-المرحلة الرابعة: الخدمة

تكمن أهمية الخدمة كمفهوم بأنه يحث على ضرورة الاهتمام بتسيخ الجانب العملي التطبيقي والابتعاد عن أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات تطلق من حين لآخر من اجل الاستضلال تحت تلك الشعارات قادة لا يعرفون لخدمة الأفراد طريقا، فلا قيمة لقائد لا يخدم أتباعه¹.

-المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

يجب أن يمر القائد الخادم عبر سلسلة متنوعة من الاعداد والتأهيل والتدريب، وذلك لسد جوانب القصور لديه، ومن أجل وصوله ليصبح قائدا قادرا على الخدمة والعطاء والايان بالقيم الأخلاقية وتقبل الأفكار الإبداعية.

-المرحلة السادسة: المضي قدما واستمرارية التطبيق للقيادة الخادمة

وهي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة وفي هذه المرحلة يجب تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على استمراريتها نحو الأفضل وعدم التكاثر والتراجع².

ثانيا-أهمية القيادة الخادمة وفوائدها

لاقت القيادة الخادمة اهتماما واسعا بين المنظمات المعاصرة وانتشار واسعا في تطبيقها، فالمنظمات التي تبنت نمط القيادة الخادمة قادرة على خدمة الزبائن بشكل أفضل بسبب اهتمامها الكبير بحاجات المرؤوسين التابعين لها، فالقيادة الخادمة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها. وللقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المنظمات كونها تهتم أولا بالعنصر البشري وتنميته والذي يعد أهم عنصر في المنظمة فهي تسعى للاستجابة لاحتياجاته الذاتية والعمل غرس خصلة التعلم والتطور والابداع والابتكار من خلال ما تهب لهم من الشعور بالأمن والأمان والثقة المتبادلة بين المرؤوسين والقادة³.

¹-علا عادل شريف أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص24-26.

²-فيحة سليمان عواد، دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الاغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 28، 2021، ص235.

³-أمال كاظم مهدي، القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الإسلامية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 25، 2019، ص539.

1- أهمية القيادة الخادمة

تكتسب القيادة الخادمة أهمية بالغة من خلال ما تقدمه من نتائج ملموسة وتعتبر إيجابية للمرؤوسين والمنظمة والمجتمع ككل من خلال استخدامها التأثير الإيجابي بدلا من القوة بل تركز على الاقناع والاجماع عند المرؤوسين وتعمل على استيعاب المتغيرات المتسارعة التي تحدث في عالمنا اليوم¹.

وتمن أهمية القيادة الخادمة لكل من القائد والمرؤوسين والمنظمة كالتالي:

أ- أهمية القيادة الخادمة على مستوى القائد: فالقيادة الخادمة هنا تعمل على تعظيم الإنجازات القيادية للقائد منها تخفيض معدل دوران العمل، تحقيق النمو التنظيمي، تعظيم الأرباح، القوة الشرعية والتي تنشأ من العلاقة القائمة على الثقة بين القائد والمرؤوسين².

ب- أهمية القيادة الخادمة على مستوى المنظمة: تسهم القيادة الخادمة في تحقيق مستوى تنظيمي لتركيزها على احتياجات الأفراد سواء كانوا تابعين، أو مستفيدين من أعمال المنظمة. كما تسهم في بناء منظمات مستدامة، كما تعمل القيادة الخادمة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتعمل على تقليل المشاكل والصراعات كل هذا يساهم تحسين مستوى الإنتاجية للمنظمات واكسابها ميزة تنافسية.

ج- أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع: تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، فالقيادة الخادمة تسعة لغرس مبدأ خدمة الآخرين فالتالي فهي تنتج فردا خدوما سواء داخل المنظمة أو خارجها.

د- أهمية القيادة الخادمة على مستوى التابعين: تكمن أهمية القيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، فهي تسعة إلى تحقيق احترام الذات الإنسانية، وتمنحهم الشعور بالاستقلالية والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار³.

2- فوائد القيادة الخادمة

¹ - بدر بن عبد الله محمد بن طالب، درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسبوط إدارة البحوث والنشر العلمي، العدد 43، 2018، ص514.

² - هديل بسام شاهر السكر، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2019، ص27.

³ - ميديا اراس محمد سعيد، القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الجامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، العدد4، 2020، ص139.

تسعى القيادة الخادمة إلى تحقيق جملة من الفوائد والتي تخدم كل من المرؤوسين والقادة والمنظمة ككل وتشمل التغيير الذي يتم تحقيقه من خلال تحديد أهداف المنظمة وإسهام الموظفين بوجهات نظرهم ومساعدة القادة لهم في إدارة حياتهم المهنية، كما تعمل القيادة الخادمة على بناء فريق عمل متجانس والذي يبنينا من فناعة القائد بأن اتباع أسلوب الاستبداد وفرض السيطرة والتعصب يزيد من اغتراب المرؤوسين وتكوين احاسيس سلبية اتجاه المنظمة من شأنها الوقوف في وجهة تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فالقيادة الخادمة هنا تساعد جميع افراد المجموعة او الفريق في اظهار وتقديم مهاراتهم وخبراتهم وتشجع على التعاون فيما بينهم بفاعلية أكثر، وأيضاً الإنجاز الذي يسمح للمرؤوسين بوضع المؤشرات الرئيسية للأداء مما يسهم في إعطاء مرونة لإجراء تغييرات عندما يلزم الأمر من أجل إنجاح المؤسسة على المدى البعيد، كما تسعى لتحقيق الرضا من خلال عمل الجميع تحت قيادة القائد الخادم بشكل جماعي لتحقيق المصلحة العامة، ويسهم في ارتفاع نسبة الرضا بسبب تحقيق احتياجاتهم.

ومن أهم ما تسعى إليه القيادة الخادمة تطوير المنظمة حيث يتجه القائد الخادم من الأنماط التقليدية الكلاسيكية للقيادة وفرض السيطرة والتحكم على المرؤوسين وإعطاء الأوامر والتعصب إلى القيادة الخادمة التي تقوم على الإلهام من القائد وجهود جماعية تحقق نتائج في العمل أفضل من الجهود الفردية ، كما تسعى أيضاً إلى تطوير المرؤوسين من خلال الادراك والمعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف، فيتم تنمية نقاط القوة واستثمارها في المقابل يتم معالجة نقاط الضعف والقضاء عليها من خلال توفير جميع الاحتياجات والضروريات الأساسية للمرؤوسين وتوفير بيئة عمل مشجعة على التعلم والتطور والابداع¹.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن القيادة تسعى لتعزيز وتنمية خدمة المجتمع العام ككل من خلال بناء وتكوين أفراد خادمين داخل المنظمات وخارجها أيضاً من خلال تعميم فكرة أو مبدأ الخدمة والتي تعتبر جوهر القيادة الخادمة، فيصبح الأفراد خادمين لبعضهم البعض والمصالح العامة للمجتمع مع التخلي عن الأنانية وحب الذات التي تسيطر على أفراد المجتمع الحديث وتنمية حب المشاركة والتعاون والمحبة والتواضع.

كما يلخص الباحثين فوائد القيادة الخادمة في النقاط التالية:

-بناء فريق Team Building: يؤدي أسلوب القيادة الخادمة إلى نتائج مفيدة لفريق العمل، حيث تؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.

فالقيادة الخادمة مبنية على المشاركة والتعاون والمحبة بين الأفراد وخدمة بعضهم البعض، كل هذا سيساهم وبشكل كبير في بناء فريق عمل متماسك ومتراپط فيما بينهم، ومشجع على التطور والتقدم وتقديم الآراء والأفكار بكل أريحية مع احترام جميع الأطراف، والعمل على تحقيق الأهداف العامة للفريق مع التخلي على الانانية وحب الذات.

¹ - تغريد محمود محمد السواعير، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخطومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، أطروحة ماجستير، كلية الادارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2022، ص 11-12.

-**الإيجاز Achievement**: باتباع نمط القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد مشاركاً في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير مناخ إيجابي يمنح المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة¹.

-**التغيير Change**: تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص، لذلك الموظفين يلعبون دوراً فاعلاً في تحديد انتقال المؤسسة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاءً، وأكثر إنتاجية وأكثر رضا، مما يحقق ميزة للمؤسسة على المستوى التنفيذي.

-**الرضا Satisfaction**: عندما يعمل الموظفون تحت قيادة قائد خادماً فهم فعلاً يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخادماً يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها².

ثالثاً- مبادئ القيادة الخادمة

تبنى القيادة الخادمة على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها³:

1- خدمة الآخرين: تقوم فكرة القيادة الخادمة على فكرة ذكية، وهي خدمة الأفراد أو المرؤوسين وتوفير جميع الاحتياجات والضرورية والعمل على كسبهم، كلما سبق يجعلهم أفراد مستعدين وقابلين كي يقوموا هم بحد ذاتهم أفراد خادمين.

فالقادة الخادمون يقدمون النموذج في أن يخدموا أولاً، ومن ثم يقودوا، ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم المرؤوسين بخدمة الآخرين.

2- الإيثارة: يعتبر مبدأ الإيثارة من المبادئ الأساسية التي يظهرها القادة الخادماً في تعاملاتهم مع المرؤوسين أثناء عملية القيادة القائد الخادماً يضع احتياجات ورغبات المرؤوسين في مقدمة أولوياته والتي يعمل على تحقيقها.

¹-راشد غازي الهويل العتيبي، ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء -دراسة ميدانية في كليات محافظة الداوودي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، العدد9، 2022، ص473.

²-محمد مسلم حسن علي وآخرون، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد11، 2017، ص49.

³-دنيا نور الدين ياسين الزعتري، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي برنامج الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، العراق، 2020، ص17-18.

3- المنهج الشامل للعمل: يرى "جرينليف" أن العمل يعطي للشخص بقدر ما يعطي الشخص للعمل، وهذه النظرية تشجع المنظمات لإعادة النظر في العلاقات بين الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، فالقيادة الخادمة تبنى على أساس تشجيع الأفراد كي يكونوا أنفسهم، ويعبروا عن ذواتهم في حياتهم المهنية والشخصية.

4- تعزيز شعور الانتماء للمجتمع: تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، فهي تسهم في تأسيس ثقافة خدمة المجتمع، حيث تعاني المجتمعات الحديثة من فقدان الحس الجماعي مع انتشار الأنانية وحب الذات بين الأفراد والتي وصفها "جرينليف" بالمعرفة المفقودة في هذا الزمن

5- المشاركة في صنع القرار: تقوم القيادة الخادمة على مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات داخل المنظمة، حيث يعمل القادة الخادمين على تمكين المرؤوسين ليس عن طريق احتكار السلطة وإنما عن طريق إعطائها، ويشار إلى الهيكل التنظيمي في القيادة الخادمة بالهيكل المقلوب إذ يأتي المرؤوسين والعملاء في قمة الهرم بينما القادة في القاعدة

ويمكن إضافة مجموعة من المبادئ الأخرى التي اتخاها في حال الرغبة في تطبيق القيادة الخادمة، وتتمثل في¹:

-الأمانة،

-الثقة بالنفس والمصادقية والصدق،

-القوة وتعني الكفاءة،

-العناية والاهتمام والولاء للأتباع،

-المبادرة.

المطلب الثالث: القائد الخادم

يعتبر جوهر القيادة الخادمة أن القائد خادم لأتباعه في المقام الأول كما ذكره "روبرت غرينليف" في مقاله، فالقائد الخادم يقدم نفسه لمساعدة المرؤوسين ليعملوا بشكل أفضل، فهو يعمل على تمكين العاملين وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من جهة، ويخدم أهداف المنظمة من جهة أخرى، ويعزز العمل الجماعي وينمي روح التعاون داخل المنظمة²، وفي بعض الحالات قد يقوم القائد

¹ -سعود بن عيسى نايف، آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة حائل المملكة العربية السعودية، العدد 78، 2020، ص478.

² -عبد الرحمان فالخ العبدلة، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، 2002، ص151.

بعمل تضحيات شخصية لتأمين ومشاركة ورفاهية وانجازات تتابعينه¹، فالقائد الخادم هنا يتخلى عن الأنانية وحب الذات والتسلط المتعود عليه من قبل القادة²، فالقائد الخادم هو الذي يركز على مرؤوسيه فلا يمتلك القائد الخادم ميلا نحو المنظمة ولكنه يقدر المرؤوسين الذين يشكلون المنظمة، ولا يعد اتجاهها عاطفيا بل هو اهتمام بسلامة أولئك الذين كيان المنظمة وهذه النقطة التي يبدأ القادة منها بقيادة المنظمة³.

كما شار إلى القائد الخادم على أنه قائد فوق العادة يقوم بقيادة فريق بفعالية كعضو منهم، ويركز على تحقيق الأهداف والتعامل مع المشكلات والقضايا التي توجد في بيئة العمل بكل جدية وصرامة من أجل القضاء عليها، ورغم أن كلمة خادمة أو خادم قد يكون لها تفسير سلبى بين الأفراد إلا أن الواقع العملي يشير إلى أنه يمكن استخدامها للإشارة إلى العمل من أجل تقديم شيء ما ذو قيمة لطرف آخر فهو ينطوي على تقديم يد العون والمساعدة بالإضافة إلى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في حالة وجود تعارض في المصالح⁴.

يعد القائد الخادم بانبا بارعا للفريق، فهو يعتمد على نقاط قوة مرؤوسيه ويكون تابعا عندما يكون ذلك مناسباً، فهو يقود من خلال اتاحة الفرصة للجميع للقيام بما يقومون به بشكل جيد في هذا الإطار ويؤمن القائد الخادم بأنه " أول بين متساوين " وهذه الفكرة يرتكز عليها مفهوم القيادة الخادمة فالقائد الخادم لا يعتبر نفسه أرفع شأناً من الذين يقودهم بل يرى الذين يقودهم أقرانا متساوين يعلمهم ويتعلم معهم، فهو على استعداد لقيادة مرؤوسيه من أجل بلوغ الغاية المطلوبة فلا يرى نفسه أفضل من الآخرين كونه قائد⁵.

وفيما يلي مجموعة من الصفات والخصال المهمة التي يجب أن يتحلى بها الفرد ليتأهل إلى مرتبة القائد الخادم وهي كالتالي⁶:

-الإحساس العميق بتشابك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب؛

-المشاركة الفعالة؛

¹- د. أميرة أحمد الزهيري، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين -دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد -التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2021، 41، ص 61.

²- Michiel Frederick, **The Function of a servant Leader**, Administratiove sciences,2017,p13.

³- Patterson,Kathleen,Redmen, **Transform tional to servant leader versus level 4leaders to 5leaders –the move from good to great** , unpubished masters Regent university,2003,p35.

⁴- د.أحمد محمد مصطفى، أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، العدد 57، 2020، ص 133.

⁵-فيحاء محمد خليل الدخيل المشاقية، درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة التربوية والأصول، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 13.

⁶-نعيمة بنت سبق بن زاهر العبرية، علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، أطروحة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 32.

-الإحساس بالمسؤولية؛

-الافتناع بجمعية تحقيق النجاح؛

-القناعة بأن النشاط والمحاولات والتجارب في العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر ثراء له؛

-المعرفة العميقة بمن سيقوم بخدمتهم.

أولاً-الخصائص الأساسية للقائد الخادم:

نظرا لعدم وجود تعريف دقيق وواضح للقيادة الخادمة من قبل مؤسسها "روبرت غرينليف"، أدى ذلك إلى ظهور تفسيرات عديدة لهذا النمط القيادي وتقديم مجموعة واسعة من الخصائص للقائد الخادم، وفي الوقت الحاضر قدم "سبيرز" الذي يشغل حاليا منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز سبيرز للقيادة الخادمة منذ عام 2008 وقد شغل في الماضي منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز غرينليف للقيادة الخادمة من 1990 إلى 2007 مجموعة من الخصائص الأساسية لتنمية القائد الخادم¹.

وتتمثل الخصائص العشر فيما يلي²:

1-الاستماع: يعتبر التواصل من بين المهارات القيادية الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة، فمن واجبهم معرفة احتياجات ورغبات المرؤوسين والاصغاء لهم، فالقائد الخادم مطالب بالاستماع والانصات لمختلف آراء المرؤوسين من أجل فهمهم أكثر والقدرة على التحاور معهم³، مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال وهذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.

2-التعاطف: يجب على القائد الخادم التعاطف مع مرؤوسيه بعد الاستماع الجيد لهم وفهم احتياجاتهم، فالمرؤوسين بحاجة لمن يتفهمهم ويتقبل شخصياتهم ويحترم أفكارهم، والقائد الخادم يجب أن يفرض النية الحسنة في معاونتهم ولا يرفضهم⁴.

¹ - خالد عبد دهلير، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الاردنية، العدد 14، 2018، ص470.

² -محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص27-29.

³ - Janice poland tanno, **servant leadership –what makes it an effective leadership model** , walden university , 2017,p19.

⁴ -Jeffrey L.mcclellam, **The Levels of Leadership and Transcendent Servant Leadership Development**, journal of Leadership Education, Volume(8), Issue(2), 2009,p05 .

3-الشفاء: من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة النمو في شفاء الذات وشفاء الآخرين، فنفسيات الافراد متغيرة من فرد إلى فرد حسب الظروف التي يمرون بها يسبب لهم مشاعر وجروح متنوعة، إلا أن القادة الخدام يدركون أن لديهم فرصة للمساعدة على شفاء من يتعاملون معهم.

4-الوعي: يعتبر الوعي والادراك للأمور المحيطة من الخصائص الأساسية التي يتمتع بها القادة الخدام، فعليه أن يكون قادرا على رؤية أكثر الحالات دقة داخل المنظمة والتفطن لها، فالإدراك ليس بجالب للسكينة بل العكس فهو يبعث دائما على القلق والبحث المستمر، فالقادة الماهرون عادة ما يكونون دقيقو الانتباه ويقضون وقلقون لكن بتعقل.

5-الاقناع: فالقائد الخادم يعتمد على أسلوب الاقناع بدلا من استخدام سلطته من أجل التأثير على المرؤوسين من أجل توجيههم نحو ما يرغب به، ويعتبر أسلوب الاقناع من أهم الأساليب التي يجب أن يمتلكها القادة الخدام ويعمل على تطويرها.

6-تكوين الرؤية: إن النظر لمنظمة ما من منظور رؤيوي يعني أن القائد يجب أن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية وتتطلب هذه الخاصية نظاما وخبرة، فالقادة الخدام هم مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.

7-البصيرة: البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي ومن وقائع الحاضر والنتائج المتوقعة مستقبليا لاتخاذ القرارات، إنما تتطلب الدراسة واتأمل للوضع الحالي والماضي في ضوء إرادة الله الصالحة لله للعالم ولشعبه ولأتباعه.

8-الإشراف: يعتبر القائد الخادم مسؤولا عن الحفاظ على ثروة المنظمة ومواردها واستخدامها لمصلحة المرؤوسين والمجتمع ككل، فالقيادة الخادمة هي التزام بمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن الانفتاح والاقناع يعدان أكثر أهمية من السيطرة.

9-الالتزام بارتقاء الآخرين: يدرك القائد الخادم جيدا أن الناس لديهم قيمة فعلية تتعدى اسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للأتباع، من خلال اشراكهم في صنع القرارات وتشجيعهم على إبداء أفكارهم.

10-بناء مجتمع مترابط: قد يلاحظ وجود تباعد كبير بين أعضاء الفريق داخل المنظمات وخاصة الكبيرة منها، فالقائد الخادم في هذه الحالة يعمل على إيجاد وسائل وطرق لبناء مجتمع مترابط من الأفراد العاملين في المنظمة.

وفي ذات السياق أوضح بعض الباحثين خصائص وسمات القائد الخادم على النحو التالي:

-الدعوة إلى حب الآخرين، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة¹.

-الايثار، الاحتواء العاطفي، الاقناع، الحكمة، المسؤولية¹.

¹-Dennis-R, **servant leadership theory Development of the servant leadership assessment instrument** , Regent university uriginal beach –USA,2004,p202-204.

-تمكين العاملين، استخدام وسائل الاقناع، المشاركة والابداع، بناء روح الجماعة، التخلي عن الأنانية².

-التمكين، تقديم الخدمة، الثقة المتبادلة، التعاون وروح الفريق، الاستقامة، الكفاءة، التواضع³.

ثانيا- دور القائد الخادم في تحسين بيئة العمل والعاملين

يسعى القائد الخادم وبكل طاقاته وقدراته في إدارة المنظمة وتحقيق النفع لكل من المنظمة والعاملين بها، ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية⁴:

1-يعمل القائد على تطوير المنظمة وتقدمها من خلال اهتمامه الكبير بالمرؤوسين، فهو يعمل على تمكينهم ومنحهم السلطة والثقة للقيام بالأعمال واحترام آراءهم وإلهامهم، وهذا الالهام يؤدي إلى جهود جماعية.

2-يعمل القائد الخادم على مساعدة مرؤوسيه على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم والوصول إلى قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يتحقق التوازن في حياتهم، وهذا يحقق لهم رضا وظيفي وولاء تنظيمي.

3-تسهم القيادة الخادمة أو القائد الخادم بتسليط الضوء على كل عضو من أعضاء الفريق واعطائه الحق بتقديم مساهماته وبناء مهاراته وخبراته كل فرد من أفراد الفريق بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.

4-يعمل القائد الخادم على مشاركة جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي المرؤوس الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح العمل.

¹- Barbuto and wheeler, **scale development and cantruct clrification of eadership**, croup organization managment,2006,300-326.

²-عجوة أحمد محمد، القيادة الخادمة -دراسة تطبيقية على قطاع الاعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد24، 2010، ص25.

³-عبد الله علي التمام، واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين -دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية لجامعة القاهرة، العدد24، 2016، ص255-309.

⁴-د. فاطمة عبد المنعم، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية ، مجلة كلية التربية لجامعة بني سويف، 2017، ص193-196.

المبحث الثالث: أبعاد وآليات تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات

تعتبر القيادة الخادمة من الأساليب الحديثة والتي لاقت انتشارا واسعا في الوقت الحاضر، كل هذا راجع لمختلف النواتج والآثار الناجمة عن تطبيقها في المنظمات سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد العاملين بها.

المطلب الأول: أبعاد القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة من النظريات القيادية الحديثة والتي لاقت رواجاً واهتماماً كبيراً بين الباحثين في هذا المجال، فقد تم تقديم العديد من الدراسات والأبحاث حولها بهدف توضيح معالمها وأبعادها داخل المنظمات وتأثيرها. وخلال الدراسات المقدمة يلاحظ أن هناك تشارك بين الباحثين في بعض أبعاد القيادة الخادمة في حين هناك اختلاف في بعض الأبعاد الأخرى، وقد يرجع هذا الاختلاف لطبيعة وتفكير الباحث بحد ذاته أو طبيعة المنظمة محل الدراسة أو زمن الدراسة. ويمكن تلخيص أبعاد القيادة الخادمة حسب الباحثين فيها كما يلي:

الجدول رقم (06): أبعاد القيادة الخادمة حسب الباحثين

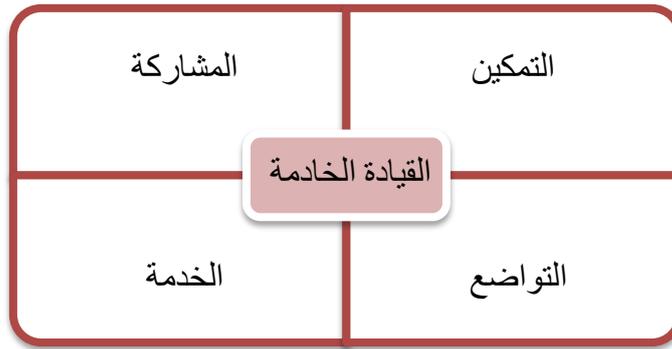
اسم الباحث والسنة	أبعاد القيادة الخادمة
Laub1999	تطوير الآخرين - القيادة المشتركة - عرض الموثوقية - تقدير الآخرين - توفير القيادة - بناء المجتمع.
Page-Wong2003	خصائص الشخصية (الاستقامة - التواضع - الخدمة) خصائص الموجهة نحو الآخرين (الاهتمام - تمكين - تطوير الآخرين) خصائص الموجهة نحو المهام (الرؤية - وضع الأهداف - القيادة) خصائص الموجهة نحو العمليات (النمذجة - بناء الفريق - المشاركة في اتخاذ القرار).
Patterson 2003	الحب - التواضع - الأيثار - الرؤية - الثقة - الخدمة - تمكين الآخرين.
Dennis-Bocamea2005	التمكين - الحب - التواضع - الثقة - الرؤية.
Barbuto-Wheeler2006	الداعي إلى حب الآخرين - المعالجة العاطفية - الحكمة - الأداء المقنع - القيام بالخدمة التنظيمية.
Sendjaya et al-2008	تطوع للمرؤوسين - الموثوقية النفس - العلاقة القائمة على أساس العدالة - المسؤولية الأخلاقية - الروحانية الفائقة - نقل التأثير للآخرين.
Linden et al -2008	المعالجة العاطفية - إضافة قيمة للمجتمع - المهارات الفكرية - تمكين - مساعدة المرؤوسين للتنمية والنجاح - أولوية للمرؤوسين - السلوك الأخلاقي - بناء العلاقات - التضحية بالنفس.
Dierendonck-2011	تمكين وتنمية الآخرين - التواضع - الموثوقية - قبول من قبل الآخرين - تقديم التوجيهات - القيام بخدمة الآخرين.

المصدر: م.م ده رون فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء

الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2017، ص 239.

وكما هو ملاحظ في الجدول أعلاه فقد اختلف الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الخادمة في حين أن تم الاتفاق على بعض الأبعاد المشتركة فيما بينهم، وفيما يتعلق بهذه الدراسة وبناءاً على الدراسات السابقة تم الاعتماد على الأبعاد التالية للقيادة الخادمة: المشاركة-الخدمة-التواضع-التمكين

الشكل رقم (02): أبعاد القيادة الخادمة المعتمد عليها في الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على م.م ده رون فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2017، ص 239.

-البعد الأول: المشاركة Participation

تؤدي المشاركة إلى تحفيز وتشجيع المرؤوسين والاتباع وتسهيل وتوضيح مهامهم والمساعدة في تحديد وحل المشاكل وتحديد متى وكيف تنجز المهام والأعمال، كما توصف المشاركة بأنها تطور الآخرين في المنظمة عن طريق التعامل مع ال (أنا) الخاصة بهم وعن طريق تشجيعهم وإشراكهم في المعرفة إذ يخدمهم أولاً ويبنى علاقات معهم وينظر إليهم كقادة خادمين في المستقبل، فيعمل القائد الخادم على اكتشاف المواهب والإمكانات الكاملة لدى أتباعه من أجل إظهار أفضل ما لديهم ودفعهم نحو التطور والتعلم، وتعتبر المشاركة أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة فمن خلالها يتكور ويبدع المرؤوسين¹، فههدف المشاركة تطوير الافراد وتعزيز بيئة العمل عن طريق استخدام الموقف الاستباقي والثقة بالنفس مما يسهل نمو الشخصية وتحقيق الذات².

-البعد الثاني: الخدمة Service

¹-محمد محي رحيم، العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين، من خلال الدور الوسيط للمكين النفسي، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص 49-50.

² - Mittal,R, Dorfman ,P,w, **servant leadership across cultures college of business department of managment new mexico state university**, journal of worl business,2012,577.

ويأتي مبدأ الخدمة في المقام الأول وأحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة¹ ويقصد بها الاستعداد لتحمل المسؤولية في المنظمة والقيام بخدمة الآخرين بدلا من الرقابة، والمصلحة الذاتية، حيث يجب على القائد الخادم أن يكون قدوة للآخرين، وقيام القائد بإمداد المرؤوسين باحتياجاتهم من أجل إنجاز مهامهم، وكذلك إنجاز رؤية وأهداف المنظمة وأن الخدمة هي محور القيادة الخادمة².

كما أن مبدأ الخدمة لا يشمل البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد إلى المجتمع العام، فالقيادة الخادمة تعمل على بناء منظمة وقادة مستعدين لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال تطوير المجتمع، حيث ينطوي على أخلاقيات أو قيمة لتحمل المسؤولية عن رفاهية المجتمع³.

–البعد الثالث: التواضع Humility

يعد التواضع من أبرز الخصال التي تمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين، ويعرف على أنه قدرة المرء على أن يرى الآخرين كبارا في نفسه والتواضع مضاد للغرور الذي يجعل المرء يرى نفسه أكبر على من حوله، فالتواضع يعبر عن قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء والتركيز على المحيطين به واحترامهم وتقديرهم⁴،

فالتواضع هنا يرمز إلى قدرة القائد الخادم على وضع إنجازات وابداعات ومواهب المرؤوسين في المنظور والمكان الصحيح لها، فعلى القائد الخادم امتلاك الجرأة للاعتراف باستفادته من خبرات وتجارب المرؤوسين والأخذ بالاعتبارات ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتقبل النقد البناء من طرفهم بكل تواضع وصدر رحب، فالتواضع في القيادة يركز على الجزأة والاعتراف بأن الفرد ليس معصوما من الخطأ وأنه يصنع الأخطاء⁵.

فالتواضع يظهر جليا في وضع القائد الخادم مصلحة المرؤوسين أولا قبل مصلحته، ويسهل أداءهم وتوفير الدعم الضروري لقيامهم بما هم مطلوب، ويعمل على نشر المحبة والمودة والمساواة والقضاء على الكراهية والأناية والحسد بين جميع الأفراد داخل المنظمات⁶، كل هذا يؤدي إلى تحقيق رضا جميع الافراد وخلق جو من الأمان والانتماء مشجعا على العمل والتطور والابداع.

¹ - Adam Focht, **Identifying primary characteristics of servant leadership : Delphi study**, International journal of Leadership studies, v(9),Iss(1), 2015,p53-54 .

² - ميديا اراس محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص141.

³ - لطرش محمد، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، العدد 6، 2022، ص87.

⁴ - نجاة بن يحيى وآخرون، أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل-دراسة ميدانية بالحفاظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2021، ص240-241.

⁵ - حسام فايز حسني أبوبه، سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالحافظات الجنوبية لفلسطين، أطروحة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، 2021، ص31.

⁶ - م-م ده رون فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي -دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد8، 2017، ص240-241.

-البعد الرابع: التمكين Empowoinng

ويعرف التمكين بأنه "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع القرار واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار"¹.

ويشير إلى قيام القائد الخادم بتمكين مرؤوسيه من خلال تعزيز أبعاد المعنى والكفاءة وتقدير المصير والتأثر بمنحهم المزيد من القوة والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار من خلال القدرة على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول لها، ومساعدة المرؤوسين على التقدم والنمو من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم²، كذلك منح المرؤوسين السلطة والصلاحيات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم كما هو مراد وتحريرهم من التعليمات والقرارات التي تعرقل قيامهم بالأعمال الموكلة لهم³،

فالقادة الخدم بطبيعتهم يميلون إلى تقديم المساعدات الضرورية للمرؤوسين من خلال التمكين، حيث يتم منحهم مسؤولية إنجاز الاعمال واتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة كل هذا يجعل المرؤوسين يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمات ويحثهم على تقديم الأفضل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة⁴.

وللتمكين أثر كبير على المرؤوسين وعلى ما سيؤدونه للوصول إلى أهداف المنظمة⁵، فهو يعمل كمحفز ومشجع على إظهار ابداع الاتباع وحثهم على التقدم وتطوير المهارات والمكتسبات.

المطلب الثاني: آليات تطبيق القيادة الخادمة

أولاً: متطلبات تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات المعاصرة

وتتمثل المتطلبات الأساسية لقيادة الخادمة فيما يلي⁶:

¹-محمد جمال أبو الجمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، الطبعة 1، لبنان، 2008، ص33.
²-أسماء عزمي عبد الحميد محمد، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية لجامعة بور سعيد، العدد 21، 2020، ص27.
³-مروة قاعود، تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، 2023، ص33.

⁴ - Frisch c -Huppenbaure M, **New insights hnto ethical leadership A qulitive investigation of the experiences of executive ethical leaders**, journal of business ethics ,2014,p23-24.

⁵-آسيا بن خليف ومحمد أعمار بوزيد، القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية للجزائر العاصمة، دفاثر البحوث العلمية، العدد 11، 2023، ص414.

⁶-حيدر عبد الحاكم ياسر، القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة بكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2018، ص06.

- 1- وجود شخص يسمى قائد يمارس العملية القيادية ويتميز بمجموعة من الصفات والمؤهلات لإدارة أتباعه وقيادتهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في وقت واحد، قادر على تحمل مسؤولياته والتخلي عن المصلحة الشخصية مقابل مصلحة أتباعه والتي تكون من الأولويات بالنسبة له
- 2- تخلي القائد عن الطرق والأدوات الكلاسيكية في القيادة واتباع نهج جديد وطرق جديدة للقيادة وخدمة أتباعه ومروءوسيه
- 3- وجود أفراد يمثلون لتوجيهات القائد حسب درجة تأثيره عليهم، قابلين للتغيير والتجديد والتطور والتعلم
- 4- وجود هدف محدد ومعين يسعى إليه كلا من القائد والأفراد العاملين بالمنظمة ويعملون على تحقيقه
- 5- وجود بيئة سريعة التغيير تطرح مواقف مختلفة تؤثر على عملية القيادة.

من خلال النقاط التي تم ذكرها حول متطلبات تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات ونجاح عملية القيادة بها يلاحظ أن أهم الركائز لتطبيق القيادة الخادمة هم القائد والاتباع، فالقائد الخادم كشرع التوجيه في السفينة يعمل على توجيه أتباعه بطرق أخلاقه وإنسانية من خلال إيمانه بأنه فرد من المجموعة ككل وليس أعلى شأن وقيمة منهم، فيعمل على كسبهم وإرضائهم وتحفيزهم من خلال العديد من الممارسات كالمشاركة في صنع القرارات واحترام الآراء المقدمة وأخذها بعين الاعتبار وتمكينهم من أجل قيامهم بمهامهم بأحسن طريقة والعمل على خدمتهم وجعل حاجاتهم ورغباتهم من أولوياته وأولويات المنظمة، كل هذه الممارسات التي يقوم بها القائد الخادم تجعله ينتج أو يخلق أتباع خادمين بجد ذاتهم قابلين للخدمة وتحقيق الأهداف بأحسن طريقة وبرضا تام وكل محبة داعمين للمنظمة وقراراتها والتي يوافقون عليها ويعملون على تطبيقها وإنجاحها بكل السبل .

ثانيا: أسس تطبيق القيادة الخادمة

ترتكز القيادة الخادمة على مجموعة من الأسس والركائز الضرورية لنجاح عملية تطبيقها وتحقيق الغاية الأساسية منها والوصول إلى الأهداف المرغوبة، وقد أوضح روبرت غرينليف (Roper Greenleaf) هذه الأسس على النحو التالي¹:

- 1- توفير وايصال المعلومات الأساسية لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة وفهمهم لمهمة المنظمة فهم كاملا
- 2- العمل على بناء وتوفير مناخ تنظيمي تسوده الثقة سواء من الجهات الفاعلة الداخلية أو الخارجية في المنظمة، وتعزيز سبل الحوار والتواصل وتشجيع التعاون بين الجهات الفاعلة وتفويض المسؤوليات
- 3- المشاركة في بناء رؤية مشتركة مع أكبر عدد ممكن من العاملين بالمنظمة
- 4- التركيز على الجانب الأخلاقي واحترام القيم الإنسانية والمعايير التي تحددها ثقافة المنظمة

¹ -غربي وهيبية ومزيرق اكرام، واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، العدد10، 2021، ص15.

- 5- التأكيد على أهمية علاقات التعاون وإبراز ترابط مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة
- 6- تشجيع وتحفيز المساهمات الإبداعية لجميع أعضاء وفرق المؤسسة وعلى جميع المستويات والرتب
- 7- تشجيع العاملين على بذل أقصى ما لديهم ونشر روح الفريق والتواضع والبساطة والمشاركة فيما بينهم من أجل تسهيل مهامهم وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة

ثالثاً: مميزات تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات المعاصرة

- يعتبر أسلوب القيادة الخادمة من أفضل الأساليب القيادية في الوقت الراهن وقد أدى هذا إلى انتشارها والعمل على فهمها وتطبيقها في قيادة المنظمات لما لها من مميزات عديدة تنشأ عنها، وأهمها كالتالي¹:
- 1- يعتبر أسلوب القيادة الخادمة من الأساليب القيادية المرنة وسهلة التطبيق فهي تمس الجانب الأخلاقي وطريقة التعامل، فسواء كان مديراً فطنا أو مديراً منهجياً صارماً فيمكن الاستفادة من أسلوب القيادة الخادمة، فلا يستطيع القائد أن يكون مؤثراً في بيئة عمل متنوعة ثقافياً بتبني أسلوب قيادي صارم.
 - 2- تعمل القيادة الخادمة على القضاء والتحرر من المخاوف الشخصية سواء للقادة أو المرؤوسين كإحساس بالأمن والأمان والتقدم الذاتي والتقدير، فالقيادة الخادمة تعمل على بناء بيئة عمل تتسم بالأمن والأمان والتعاون فالقادة الخادمين يوجهون جل اهتماماتهم للعمل على تطوير المرؤوسين وتمكينهم وتقديم الخدمات الضرورية لهم وكسب حُبهم وولائهم ورضاهم، وكل هذا يساهم في بناء المنظمة وتطويرها.
 - 3- من أهم مميزات القيادة الخادمة ومن خلال التعاريف والابعاد التي تقوم عليها من تواضع ومحبة وتمكين ومشاركة وخدمة المرؤوسين، كل هذه الصفات ستساهم في القضاء على الصفات السلبية داخل المنظمة من التسلسل وأناية وإساءة استخدام السلطة.
 - 4- تعتبر القادة كمرجع للمرؤوسين وموجه انموذجهم وتطويرهم، فالقادة الخادمين يمكنهم أن يصنعوا من المرؤوسين قادة مستقبليين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال تشجيعهم على البحث والتطور والتعلم والابداع واستخراج أفضل ما لديهم.
 - 5- النظرة الإيجابية للمرؤوسين والافراد القادرين والراغبين على تطوير كامل إمكاناتهم وتحويلهم إلى قادة في حالة توفرت بيئة عمل مفعمة بالدعم والاهتمام، فيعمل القائد الخادم على التركيز على تشجيع الحافز الجوهرية من خلال إلهام المرؤوسين ليؤمنوا بقدراتهم ويتقبلوا الرؤيا والهدف من المنظمة.

¹ -النشاش فاطمة محمود عوض، تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص21.

6- الاشراف الجيد والمتابعة المستمرة للقيادة الخادمين والعمل على الرفع من فعالية الإدارة، والعمل كمانع للفساد والإساءة في استخدام المركز السلطوي، وتقليص الانتهاكات والاستنزافات والعمل على بناء منظمة تتمتع بالصحة العاطفية.

7- تعتبر القيادة الخادمة أكثر ملائمة للجيل القادم من المرؤوسين الذين ينفرون ويتشاءمون من السلطة والضغط ويطالبون بالثقة بهم ومنحهم أهمية داخل المنظمات، وأكثر ملائمة للموظفين المثقفين الذين يقدون الاستقلالية والابداع في مجال العمل.

8- العلاقة بين القيادة والمرؤوسين يسودها سلوك من المرح والثقة والاسترخاء مع الخزم.

ومن أهم مميزات القيادة الخادمة أنها تشجع على إحداث وخلق توازن بين القيادة وخدمة الأتباع بحيث أنها توضح للذين يحتلون المراكز القيادة بأن خدمة أتباعهم تعتبر مسؤوليتهم الأولى، كما تشجع على استثمار الفرص القيادية من خلالها¹.

رابعا: أثر تطبيق القيادة الخادمة في تحسين بيئة العمل

تقوم القيادة على تفعيل دو العاملين والقيادة فيها، وتطوير قدراتهم، وجعلهم يفجرون الطاقات الكامنة لديهم مع امتلاك طاقات وقدرات ومهارات جديدة، بالإضافة إلى جعل بيئة العمل تتسم بالتعاون والحب والتواضع والاحترام بين جميع الأطراف داخل المنظمات مع تقدير لمجهوداتهم وابداعاتهم وطاقاتهم من قبل المنظمة من جهة أخرى ، فالقيادة الخادمة تسعى إلى القضاء كلياً على النمط القيادي التقليدي والذي يعتمد على الهيمنة والتسلط ، إلى القيادة الخادمة التي تعتمد الالهام في العمل الجماعي ، فالقيادة الخادمة تساعد القادة والمرؤوسين على فهم نقاط القوة والضعف لديهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا والولاء ويجعل القائد الخادم من كل فريقه أشخاص فاعلين ولهم أدوار إبداعية ومساهمة في الآخرين².

ويمكن القول أن القيادة الخادمة تعمل على قلب الموازين الهرمية، فهي تجعل من الأتباع والمرؤوسين في قمة هرمها عكس الأنماط التقليدية وهذا لاهتمامها البالغ للعنصر البشري والعاملين داخل المؤسسة باعتبارهم البنى التحتية لنجاح وتحقيق أهداف المنظمة فتعمل القيادة الخادمة على بناء بيئة عمل مشجعة ومحفز على العمل والتطور من خلال مختلف الأسس والمبادئ التي تقوم عليها فتعمل على اشراك جميع أفرادها في اتخاذ القرارات فتجعلهم يشعرون بالأمن والاستقرار والانتماء فبذلك تجعلهم أفراداً خادمين بدورهم يسعون لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة باعتبارهم جزء منها.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة

برزت نظرية القيادة الخادمة كنموذج قيادي في مجال الإدارة في بدايات القرن الواحد والعشرين، وقد لاقت رواجاً واسعاً بين المنظمات المعاصرة والعمل على فهم تفاصيلها وحسن تطبيقها لما تركز عليه من مبادئ وأسس تصب في مصلحة كل من

¹- عبد العزيز أحمد الرفاعي، درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بين الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في التنمية المهنية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد 23، 2020، ص9.

²- ليلى حسن فاضل، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في الشركات الاتصالات الخلوية في الأردن، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021، ص17.

المروّوسين والقادة والمنظمة، وتسعى لنشر مبدأ الخدمة بين الأفراد والتعاون والتخلي على الانانية وحب الذات المنتشرة وبكثرة في المجتمعات المعاصرة، فتشجع على نشر القيم الإنسانية بين الأفراد لخلق بيئة عمل مريحة ومشجعة على العمل والتقدم والتطور.

إلا أن الانتقادات لا تترك باباً إلا وطرقته، فكل جديد لابد من انتقاده والغوص في تفاصيله ومن بين الانتقادات التي وجهها للقيادة الخادمة النقاط التالية¹:

1-الفرضية الخاطئة: يشير كوكمر في مقالته بعنوان "مشاكل متعلقة بنموذج القيادة الخادمة"، إلى ما كتبه الكاتب مك كريمون على حد تعبيره في مقاله الأخير بعنوان "لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟" إلى أن القيادة الخادمة لا تتماشى والهيكلة الأساسية لقطاع الأعمال حيث إن الهدف الرئيسي للمديرين يكمن في العمل على تحقيق الأهداف والغايات الكبرى لملاك المنظمة والإدارة العليا فيها ولا يكون للعاملين لدى المديرين من هذا الاهتمام نصيب إلا فيما يتعلق بالتحفيز الذي يرجى من ورائه غاية مردودها الأول والأخير على المنظمة وملاكها والإدارة العليا فيها، في حين أن توجه القيادة الخادمة لتحقيق وخدمة أهداف وأمال وتطلعات العاملين لا يصب في ميزان بيئة العمل التي ينشدها الملاك ومن يرعون أملاكهم.

2-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 مديرهم فإن نظرة المرؤوسين للمديرين تفقد عنصر تحقق السلطة القمعية في شخص المدير، وبالتالي إذا ما أرادت الإدارة العليا من مديري الإدارة التشغيلية حث ودفع العاملين لتحسين أدائهم، فإن من الصعوبة بمكان على القائد الخادم أن يترجع عن وعد قطعه للمرؤوسين في سبيل تلبية رغبات الإدارة العليا، بل من الصعوبة بمكان على القائد الخادم أن يفرض هيمنته على مرؤوسيه بعد أن اعتادوه كقائد خادم.

3-محبة: القيادة الخادمة قد تؤدي إلى تغييب الدافعية لدى الموظفين، ومن ثم إلى نتائج أقل مع مرور الوقت، يشبه ماك كريمون هذه القيادة بالعلاقة بين طفل وأبويه حيث يحرص الوالدان دائماً على تجنب ابنهم أي نوع من المشكلات والعقبات، ويهتمان برعايته، فعندما يتيقن الموظف أن مديرهم سيتدخلون بما فيه رعايتهم وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم التي قد تطرأ، فإن هذا سيكون وباءاً على المنظمة لما فيه من تراخي العاملين في المهام المكلفين بها، بل وسيغيب عن ذهنهم التفكير في حل معضلات العمل اليومية على حد تعبير ماك كروماك

4-ذات رؤية محدودة: ما يميز القادة عن الموظفين العاديين في جميع المستويات الإدارية لقطاعات الأعمال المختلفة هو دورهم في تطوير الرؤية وتوفير التوجيه السليم، وهذا ما يراه كوكمر نقصاً في القيادة الخادمة لتلاصقها مع العاملين ولذلك فإن كوكمر يرى أن توليد الرؤية والتوجيه السليم يلزم من المدير أن يكون منفصلاً عن الموظفين العاديين بما يحقق له صفاء الذهن الذي يضمن له

¹ -سلامة محمد شراب، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين ، أطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص33-32.

التفكير السليم والتوجه الأسلم حيث تمكن هذه الخلوة المدير من وضع يده بشكل دقيق على موضع المكان الذي يديره على سلم النجاح والإخفاق.

وقد فند الكاتب هانتر تلك الانتقادات وألف كتابا بعنوان: "أقوى مبادئ القيادة في العالم: كيف تصبح قائدا خادما"، ويتساءل هانتر هل القيادة الخادمة للضعفاء؟ ليبين أن القائد الخادم أبعد ما يكون عن السلبية والضعف، إذ إن بإمكان القادة الخدم أن يكون شديدي الهرمية في التفكير عندما يتعلق الأمر بما لا يمكن التنازل عنه كرسالة المنظمة وقيمها التي يمكن أن تحيد عنها. إن القيادة الخادمة لا تسمح للقائد الخادم بالتنازل عن مسؤولياته المتمثلة في تحديد مهمة المنظمة ورسالتها، وبلورة المعايير، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها، لكن حين ينتظر العاملون من القادة منحهم الاتجاه فإنه يساعدهم على الفور ويقلب هيكل المنظمة ويتعرف إلى احتياجاتهم المشروعة ويلبيها لهم ليتمكنوا من إنجاز المهام المنوطة بهم بفاعلية عالية¹.

وقد شرح لاري سبيرز القيادة الخادمة بوضوح شديد خلال خدمته كمدير تنفيذي في مركز جرينليف للقيادة الخادمة، حيث قام بتحرير العديد من المقالات حول رؤية القيادة، والتي قالت " لقد بدأنا نرى تلك القيادة التقليدية والسلطوية والتسلسلية الأنماط تؤدي إلى أنماط جديدة بما في ذلك نمط يعتمد على العمل الجماعي والمجتمعي، ونمط يعتمد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ونمط يعتمد على السلوكيات الأخلاقية والاهتمام. ويضيف سبيرز أيضا أن أولئك الذين يشككون في الحاجة إلى أساليب القيادة لتكون سلطوية وهرمية ولكي تكون أكثر شمولية كشخص اختار أن يكون خصمه مثل رجل القرش بسبب السهولة التي هزم بها بالضربة القاضية، يجب أن يكون هناك العديد من النماذج البطولية للقيادة بما يتفق مع اقتراحه، فإن هذا الافتراض لا يعطي أي شيء يميز القيادة الخادمة في حد ذاتها، إنه مثل القول بأن الحيتان من الثدييات دون أن نقول كيف تختلف عن الثدييات الأخرى، ولجعل القيادة الخادمة مميزة في أدوارها، فلا يكفي مقارنة أسلوب القيادة منذ عصر الثورة الصناعية الذي عفا عليه الزمن واستنزفه، وما نحتاجه هو إظهار الفوائد التي تعود على القيادة الخادمة وفقا للمفاهيم السائدة في القرن الحادي والعشرين والقيادة الخادمة تقف موقفا غامضا تجاه الموظفين².

¹ -مریم بنت مسفر، القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والإرشاد التربوي، جامعة الرياض، الرياض، 2020، ص35-36.

² -شفان إبراهيم محمد، دور القيادة الخادمة في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية عن عينة من المدارس الخاصة التابعة لشركة راسم التعليمية في محافظة دهوك، أطروحة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأردن، الأردن، 2021، ص30-31.

خلاصة الفصل الأول:

تم من خلال هذا الفصل "الإطار النظري للقيادة الخادمة" التطرق إلى العديد من النواحي الهامة والتي تعالج القيادة بصفة عامة والقيادة الخادمة بصفة خاصة والتي تم طرحها في ثلاث مباحث ضمت أهم العناصر، والتي من خلالها تم التأكيد على الدور الأساسي والفعال الذي تحوز عليه القيادة في المنظمات والتي يمكن اعتبارها ركيزة أساسية في عملية نجاح أو فشل المنظمة، فهي تركز على التفاعل والتواصل بين القائد والتابعين له والتأثير على تصرفاتهم وسلوكياتهم لخدمة أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وقد شهد مفهوم القيادة العديد من التطورات التي أدت إلى ظهور عدد من النظريات القيادية المختلفة والتي تحاول من خلالها مواكبة التطورات الحاصلة في العالم وفي أساليب العمل، بالإضافة إلى إدراك أهمية العنصر البشري داخل المنظمة واعتباره أحد أهم العناصر في المنظمة كل هذا جعل المنظمة تبحث عن أساليب قيادية وقياديين يتمتعون بمهارات وكفاءات قيادية عالية والسعي المستمر إلى كسب مورد بشري والحفاظ عليه، ويمكن القول أن القيادة الخادمة من أهم الأساليب القيادية في الوقت الراهن وقد لقت اهتماماً واسعاً من طرف المنظمات المعاصرة والتي تسعى إلى تطبيقها والعمل بها.

وتقوم القيادة الخادمة على مبدأ أساسي وهو خدمة العاملين وإعطائهم الأولوية باعتبارهم جزء مهم من المنظمة لا يمكن الاستغناء عليه فتعمل على تلبية حاجاتهم وحل المشاكل التي تواجههم كما تدعم طموحاتهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار والتقدم، فمن خلال مختلف هاته المعاملات تضمن المنظمة القضاء على السلوكيات السلبية للعاملين وتمكنهم اتجاه المنظمة وبذلك تكسب ولاء العاملين وتنشئ أفراداً خدومين لها.

الفصل الثاني

مساهمة القيادة الخادمة على الحد من

التهم التنظيمي للعاملين

الفصل الثاني: مساهمة القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين

المبحث الأول: التهكم المفهوم والخصائص

المطلب الأول: نبده تاريخية حول التهكم

المطلب الثاني: مفهوم التهكم

المطلب الثالث: خصائص الشخصية المتهكمة

المبحث الثاني: عموميات حول التهكم التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التهكم التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع وخصائص التهكم التنظيمي

المطلب الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي

المبحث الثالث: دور القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي

المطلب الأول: أسباب وآثار التهكم التنظيمي على المنظمة

المطلب الثاني: كيفية معالجة التهكم التنظيمي داخل المنظمة

المطلب الثالث: القيادة الخادمة وأثرها على معالجة التهكم التنظيمي داخل المنظمات

خلاصة الفصل الأول

تمهيد

يلاقي العنصر البشري اهتماما واسعا في الوقت الحاضر في المؤسسات المعاصرة، وذلك أن هذا العنصر يعتبر من العناصر الهامة في عملية الإنتاج ولا يمكن الاستغناء عنه لذلك تلجأ المؤسسات في وقتنا إلى ابتكار طرق إدارية حديثة تكسب من خلالها رضا وولاء الأفراد، بل وتعدى ذلك إلى محاولة الاهتمام وفهم السلوكيات التنظيمية خاصة السلبية منها، والتي تعد عائق في وجه السير الطبيعي لأعمال المنظمة، ومن هنا الظواهر التهكم التنظيمي ونتائجه، ويعتبر مفهوم التهكم التنظيمي من المفاهيم الغامضة نسبيا في مجال الإدارة وهذا راجع لقلّة الدراسات والأبحاث حوله فنجد في القليل من الدراسات من طرف المختصين في علم النفس العمل والتنظيم كذا العاملين على محور تسيير الموارد البشرية .

فالأفراد العاملين داخل المؤسسات يختلف شعورهم واحاسيسهم نحو عملهم والمؤسسة ككل، فيوجد من لديه أفكار ومشاعر إيجابية حول عمله والمؤسسة تجعله يقوم بما هو مطلوب منه بكل رضا وقناعة، وفي الاتجاه المعاكس نجد أصحاب التفكير السلبي والذي سيؤثر سلبيا على أدائهم لمهامهم، وفي أغلب الأحيان فإن هذا الشعور السلبي يكون نتيجة العديد من المسببات التي يلاحظها الفرد داخل المؤسسة تجعله يشعر بتهكم وعدم رضا وعدم الانتماء إلى المكان المتواجد فيه.

فالمؤسسات اليوم مطالبة بالتصدي والقضاء على التهكم التنظيمي لأفرادها من خلال التخلي عن النماذج الإدارية والقيادية التقليدية والتوجه نحو قيادة تعمل على الاصغاء و التواضع والمشاركة وخدمة المرؤوسين وتلبية مختلف الحاجات والرغبات، فكل ما سبق يجعل المرؤوسين راضين عن بيئة عملهم وهذا يشجعهم على الابتكار والابداع والعمل على تطوير المنظمة وتحقيق استراتيجياتها وأهدافها المسطرة من خلال تقديم خدماتها والمشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القيادة الخادمة من أهم الأنماط القيادية التي تبني بيئة عمل مناسب للإبداع والتقدم. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر تطبيق القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين . وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التهكم المفهوم والخصائص

المبحث الثاني: عموميات حول التهكم التنظيمي

المبحث الثالث: دور القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي

المبحث الأول: التهكم المفهوم والخصائص

يعد التهكم أحد الفلسفات اليونانية القديمة والتي ما تزال مستمرة ولم تنتهي كباقي الفلسفات الأخرى بوصفها أحد الفلسفات الساخرة. والتهكم هو السلوك المتولد لدى الأفراد نتيجة إلى ظروف اجتماعية اقتصادية يعيشها الفرد خلال فترات معينة يولد لديهم ردود فعل عنيفة تجاه الافراد الآخرين في المجتمع وتجاه المنظمات والسلطات.

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة التهكم وظهوره بالإضافة لمفهومه وأنواعه وكذلك أسباب حدوثه وخصائص الشخصية المتهكمة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مفهوم التهكم

تعتبر كلمة "تهكم" ذات أصل يوناني قديم (Kynikos) ومعناها أحب الكلب وقد ظهرت هذه الكلمة في القرن الرابع قبل الميلاد، فقد كانت هاته الكلمة تطلق كإهانة للأشخاص الراضين للأخلاق التقليدية والقرارات الصادرة.

ويعد الفيلسوف "Antisthenes" الفيلسوف الأول الذي وضع معنى التهكم والذي كان أحد تلاميذ سقراط في أواخر القرن الخامس قبل الميلاد، ثم تلاه "Diogenes" والذي روي عنه أنه عاش في حوض استحمام ويعتبر أول من أخذ بالتهكم إلى أقصى درجات المنطق.

وانتشر التهكم مع ظهور الإمبراطورية الرومانية في القرن الأول ميلادي ، وقد انتشر بشكل واسع في القرن الثالث ميلادي خلال الفساد الأخلاقي في روما بوصفه مدرسة فكرية لكن هذه المرة يميل التهكم إلى أن يفقد طابعه الجدي من التركيز على الاستقلالية وقمع الرغبة والقدرة على التحمل البدني ، وبدلاً من ذلك أعطى لنفسه الاستهزاء من الاتفاقيات والتقاليد والمعتقدات السائدة وأنماط السلوك وأن هذا الانطباع في مصطلح التهكم بقي لحد اليوم وقد اختفى في القرن الخامس ويرجع سبب اختفائه في الظهور المبكر للمسيحة والتي اعتمدت على العديد من أفكار الزهد والبلاغة، ويعد كل من سقراط وفيثاغورس ودوجين أوائل الشخصيات التي تحدثت عن أصول فلسفة التهكم إلا أن هناك من يرى أت التهكم كان سابقاً للحضارة اليونانية بل وجد وع

ظهور البشرية وتطورها وقد استنتج هذا من خلال الكتابات والنقوش التي وجدت على جدران أثينا¹ وقد كان يقصد به عملية التساهل مع التظاهر بالجهل على منوال سقراط ، وبهذا المعنى يقال غالباً (سخرية سقراط) والمعنى الحديث أو المتداول هو ضرب من قلب المعنى إي إبلاغ ما يراد قوله من خلال قول العكس بالتحديد مع قصد التهكم والطنع².

ويعتبر التهكم واحد من أكثر الفلاسفات لفتنا للانتباه من جميع الفلاسفات الاغريقية وإنها قدمت للناس إمكانية السعادة والتحرر من المعاناة في عصر عدم اليقين والرغبة على الرغم من أنه لم يكن هناك مذهب رسمي للتهكم ومن أهم المبادئ التي قام عليها التهكم أن الهدف من الحياة هو السعادة والتي تعني بأن نعيش في اتفاق مع الطبيعة وأن السعادة تتوقف على تحقيق الاكتفاء الذاتي ويتم تحقيقه من خلال العيش على التقشف وجمع الرغبة الداخلية وإن المعاناة تتسبب من خلال الأحكام الكاذبة للقيمة والتي تسبب المشاعر السلبية والاقتناع الراسخ بأن الفضيلة هي جيدة وتستحق السعي وحيارتها .

في أواخر القرن الثامن عشر تحول التهكم إلى فكر حديث وتحول إلى موقف محتقر للسلبية أو التراخي نتيجة انعدام الثقة وعدم وضوح الآخرين في التعامل وأيضاً عندما نفكر في التهكم فانه يقودنا إلى إن نعتبره جزء لا مفر منه من حاضرننا وربما جزءاً لا يتجزأ من مستقبلنا ولكن ليس بالضرورة كجزء من ماضينا وعندما نفترض بأننا دائماً نحصل على المزيد من التهكم، فإذا وجدناه فإنه يأخذ المزيد والمزيد من الجهد لنصدق ما يقال لنا، وكل عام يبدو أننا نتقدم نحو درجة أكبر من أي وقت مضى من التهكم، من كونه عدم التصديق أو خيبة أمل³.

وقد قال (فرويد) عن التهكم: إن جوهر التهكم إنما يكمن في قول المرء عكس ما يقصد نقله إلى الآخرين وإنه وثيق الصلة بالتنكيت أو أنه من الأجناس الفرعية للمضحك الهزلي، فبتلك التناقضات التي يبديها المرء إزاء الشخص الذي يوجه نحو الخطاب وبالصوت والایماءات المصاحبة وبالإشارات الأسلوبية الصغيرة أو التلميحات يستطيع المتهكم أن يجعل من يوجه الخطاب إليه يفهم أن المتهكم يعني عكس ما يقوله هكذا يكون التهكم في مأمن من أن يصاحبه ضرر سوء الفهم من جانب الآخرين⁴.

وعند الرجوع إلى القرآن الكريم نجد أن أسلوب التهكم موجود من خلال بعض الآيات التي دلت على تهكم الله عز وجل، ومن الأمثلة على ذلك تهكمه عز وجل على كفار قريش في سورة ص حيث قال تعالى " أم لهم ملك السماوات والأرض وما بينهما فليترقبوا في الأسباب "أي هل لهم شيء من ملك السماوات والأرض؟ أي أن كان لهم شيء من ذلك فليصعدوا في المراقي التي توصلهم إلى السماء وليدبروا شؤون الكون، وهو تهكم بهم واستهزاء، قال الزمخشري: تهكم بهم غاية التهكم فقال إن كانوا يصلحون لتدبي الخلائق والتصرف في قسمة الرحمة وكان عندهم من الحكمة ما يميزون بها بين من هو حقيق بالنبوة من غيره، فليصعدوا في المعارج التي يتوصلون بها إلى العرش حتى يستووا عليه ويدبروا أمر العالم وينزلوا الوحي على من يختارون وهو غاية التهكم بهم.

¹ -علي عبد الله عباس الفتلاوي، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية فلسفة علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص25-26.

² -صبا قيس الياسري، التهكم والسخرية في الرسوم الزيتية للرسام دومينه، المجلة الأردنية، العدد 12، 2019، ص42.

³ -محمد مظهر مزعل، أثر التهكم التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد19، 2018، ص211.

⁴ -قاسم خضير عباس الفرمان، تأثير التهكم على الكاركتير العراقي المعاصر، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 2021، ص223.

ومن بين الآيات أيضا التي تظهر أسلوب التهكم قوله تعالى " فلما جاءتهم رسلهم بالبينات فرحوا بما عندهم من العلم وحق بهم ما كانوا به يستهزئون " وتبين هذه الآية حال الكفار لما جاءتهم رسلهم بالبينات، وهي الأدلة الواضحة والبراهين الظاهرة فإن الكفار فرحوا بما عندهم من الشبهات وظنوا هذه الشبهات علما نافعا وقد سمى الله سبحانه وتعالى ما عندهم من العقائد الزائفة وشبههم علما من باب التهكم والاستهزاء بهم¹.

أما فكرة التهكم في أدبيات الإدارة والمنظمة فقد بدأت في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات مع نشر كتاب "الأمريكان المهكمون" " The cynical Americans " وقد كشف في محتواه عن الأسباب التي جعلت التهكم يصبح منتشرًا بين العاملين الأمريكيين المنظمات كما أن الكتاب يبين أن 43/ من العمال الأمريكيين كانوا مهكمين تجاه المنظمات التي يعملون بها².

المطلب الثاني: تعريف التهكم

يعتبر سلوك التهكم من السلوكيات قديمة النشأة، كنتيجة لظروف وأسباب متنوعة غير مرغوبة ومرفوضة من قبل الأفراد، لذلك تم اللجوء إلى التهكم تعبيرًا عن هذا الرفض والمطالبة بالتغيير والتحسين، إلا أنه وفي قواميس اللغة العربية نجد أن التهكم ككلمة لها العديد من المعاني والمقاصد وعلى حسب معناها المراد به، ومن أجل هذا سيتم التطرق إلى توضيح دقيق لمعنى التهكم لغة واصطلاحًا.

1: لغة

قيل في لسان العرب تحت باب هكم: الهكم: المقتحم على ما لا يعنيه، الذي يتعرض للناس بشره، وتهكم على الأمر وتهكم بنا: زرى علينا وعبث بنا، وتهكم له وهكمه: غناه، والتهكم: التكبر، والمستهكم: المستكبر، والمتهكم: المتكبر، وهو أيضا الذي يتهدم عليك من الغيظ والحق، وتهدم عليه إذا اشتد غضبه، والتهكم: التبخر بطراء، والتهكم: السيل الذي لا يطاق، وتهكمت البئر: تهدمت، والتهكم: الطعن المتدارك، وتهكمت تغنيت، وهكمت غيري تهكما: غنيته وذلك إذا انبريت تغني له بصوت والتهكم: الاستهزاء، وفي حديث أسامة (فخرجت في إثر رجل منهم يتهكم بي) أي: يستهزئ بي ويستخف، وفي حديث عبد الله بن أبي حدود وهو بمشي القهقري ويقول: (هام إلى الجنة يتهكم بنا) والتهكم: الوقوع في القوم، كما ورد التهكم بمعنى: حديث النفس والتندم على الأمر بعدما يفوتك، وبالنظر في هذه المعاني نلاحظ أن معنى التهكم في اللغة العربية مختلف من موضع إلى آخر، فقد يقصد به الازدراء، التكبر، التبخر، الغيظ، الطعن، التهدم، التدخل.....، كما يحمل معنى الاستهزاء أو السخرية، وكل هذه المعاني تجتمع في شعور الانزعاج وعدم الرضا والدعوة إلى التغيير والخروج من المألوف وفك القيود والغلال، وكلها أحوال يخرج بها

¹ -فانت حسين ناجي، مفهوم التهكم في نصوص محمد الماغوط المسرحية، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، العدد4، 2014، ص241 .

² -فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة -دراسة تحليلية، مجلة كلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة، 2019، ص111.

الانسان عن وضعه الذي ينبغي أن يكون عليه، من البقاء في دائرة الإنسانية الأمر الذي يستدعي الانتباه والفتنة، وعلى العموم فإن التهكم يقصد به عادة الاستهزاء وهو المعنى الأكثر شيوعاً واستخداماً¹.

2: اصطلاحاً

رغم وجود العديد من المعاني لكلمة التهكم في اللغة العربية كما ذكر سابقاً، إلى أنه وبصفة عامة يمكن القول أن التهكم عبارة عن أسلوب يتصنع صاحبه الجهل في إلقاء أسئلة مشككة توقع في تناقض، حيث يعبر فيها بعبارة يقصد منها ضد معناها تعبيراً عن تهكمه من وضع أو شخص²، ويعرف أيضاً أسلوب التهكم بأنه الكلام الذي يذكر في غير سياق التواصل المتعارف عليه بهدف النيل سلباً من مقولة أو فكرة أو معت أو فرد معين³.

وعرف التهكم أيضاً على أنه الكلام الذي يذكر في غير سياق التواصل المتعارف عليه بهدف النيل سلباً من مقولة، فيكسر تواتر مسار الحديث من مسار الجد إلى مسار الهزل، فالتهكم هو كلام أخرج على ضد مقتضى الحال استهزاء بالمخاطب⁴.

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أن التهكم عبارة عن موقف سلبي للأفراد نتيجة رفض وعدم قبول للظروف المحيطة به وعدم التقبل.

المطلب الثالث: خصائص الشخصية المتهكمة

يعتبر التهكم موقف شخصي يتعلق بالفرد نفسه، حيث يمتاز الشخص المتهكم بالعديد من الخصائص والتي قد تكون تلاحظ عليه أو تفهم من خلال كلامه وتعابير وجهه، وتمثل أهم الخصائص التي تميز الشخصية المتهكمة فيما يلي⁵:

-النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيون وكذابون وغير مبالين؛

-التشكيك في دوافع الآخرين؛

-الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية؛

-عدائيون وقمعيون؛

-يمتنعون من مطالب الآخرين؛

¹ -اسراء خالد صباح، التهكم التنظيمي وانعكاساته على جودة الخدمة الصحية-دراسة استطلاعية في مستشفى السلام التعليمي في مدينة الموصل، الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2020، ص14-15.

² -http /ontology,birzeit.edu. 4 /May/2024-15 :00.

³ -http /alolaywat .com. 4 /May/2024-15 :15.

⁴ -عبد الحكيم خرشوش، أسلوب التهكم في عيون البصائر للبشير الابراهيمي -دراسة تداولية، أطروحة ماجستير، كلية الآداب واللغة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016، ص14-15.

⁵ -العطوي عامر علي حسين، تفسير ظاهرة التهكم في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد2019، 14 ص6.

-غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين.

كما أن الشخص المتهمك عادة ما يكون أكثر اهتماما وملاحظة لما يدور حوله في المنظمة وعلى دراية بكل التفاصيل المحاطة به لذلك تجده يقدم شرحا دقيقا للمشاكل مع تقديم حلول لها وهذا راجع لإحاطته بجميع الجوانب، كما أن المتهمين بصفة عامة يعارضون وبشدة التصرفات الغير أخلاقية ولا يمثلون لها.

المبحث الثاني: عموميات حول التهكم التنظيمي

لا زالت الكثير من المؤسسات المعاصرة تعاني من البيروقراطية والمركزية التي تجعل المرؤوسين مقيدين واجبههم تنفيذ الأوامر الصادرة وتطبيق ما خطط له فقط دون ابداء آرائهم او التعبير عن انشغالهم، مما يؤدي إلى سوء انجاز الأعمال وقلق واضطراب بين العمال وتهكم اتجاه المنظمة والذي تكون له نتائج سلبية كبيرة.

يعتبر التهكم التنظيمي من المفاهيم حديثة النشأة في الفكر الإداري، كما يعتبر من المفاهيم الغامض وهذا راجع لنقص الأبحاث والدراسات حوله، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم التهكم التنظيمي وأهميته وخصائصه وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم التهكم التنظيمي

قدمت العديد من الدراسات والأبحاث حول مفهوم التهكم التنظيمي وقد شهدت تزايداً ملحوظاً في الآونة الأخيرة وهذا راجع لانتشار هذا المصطلح وبكثرة في بيئة الأعمال.

حيث بدأ الاهتمام به في سياق مكان العمل والمنظمات في الفترة الأخيرة بعد أن أدرك الباحثين والمهتمين بهذا المجال ازدياد هذه الظاهرة في المنشآت والمنظمات المعاصرة ويعد أندرسون (Andersson-1996) في سنة 1996 أول من عرف التهكم التنظيمي¹ وقد عرفه أندرسون² بأنه "موقف يتسم بالإحباط وخيبة الأمل مع شاعر سلبية، وعدم الثقة تجاه فرد أو جماعة أو قرارات أو المنظمة ككل.

ويعد (Niederhoffer-1976) من الأوائل الذين قدموا توضيحاً لمفهوم التهكم التنظيمي في مكان العمل والطي عرفه على أنه "موقفاً سلبياً يتسم بالغضب وخيبة الأمل، فضلاً عن عدم الثقة تجاه المنظمة وهذا الموقف عرضة للتغيير بتغير الظروف والبيئة³، وعرفه⁴ على أنه شعور سلبي نحو المنظمة يتكون من ثلاث عناصر، الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد الاستقامة والنزاهة⁵ يتبعها عواطف سلبية اتجاهها مع الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة والذي يتماشى مع هذه الاعتقادات والعواطف. ومن أهم التعاريف التي قدمت حول التهكم التنظيمي حديثاً نذكر ما يلي:

¹-رغد عبد العزيز عبد الكريم الدخيل، التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية، 2020، ص518.

²-Andersson L –Bateman-TS , **Employee cynicism : An examination using a contraction violation framework**, Journal of organizational Behavior, v :18, 1997, p449-460 .

³-تامر إبراهيم السيد عشيري، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد2، 2021، ص167.

⁴ Dean, J,W-Brandes,P -Dhar -Wadkar,R,**Organizational cynicism**,Academy of Managment Rewev, v :23, 1998, p341-350 .

⁵ - Malikeh Beheshtifar*, Mahmood Nekoei Moghadam, **Organizational Cynicism Factors and Job Conscience**, Journal's URL:<http://www.bepls.com>,p92.

-يعرف التهكم التنظيمي بأنه تلك المشاعر السلبية لدى الافراد المتمثلة بالاضطراب وعدم الرضا واليأس فضلا عن الاحراج والكراهية بل ويمتد إلى الشعور بالعار عند التفكير في منظماتهم وذلك يتحقق عندما يعتقد الافراد بأن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة وعدم المعاملة الودية ومحاوله خدعاهم¹.

-كما أن هنالك بعض الباحثين في المجال يشيرون إلى أن التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يكونه العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها ويتكون من ثلاث أبعاد (معرفية -عاطفية -سلوكية) وذلك من خلال وجود اعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى الاستقامة والنزاهة وكذلك وجود عواطف ومشاعر سلبية تجاه المنظمة، يتبع ذلك نزعات سلوكية سلبية تجاه المنظمة².

-وعرف التهكم التنظيمي على أنه المواقف السلبية اتجاه المنظمة لتخليها على المبادئ الأخلاقية للعمل كالصدق والنزاهة من أجل تعزيز وخدمة مصالحها الخاصة، وتضليل وخداع أفرادها من أجل مصلحتها الخاصة³.

-ويرى بعض الباحثين أن التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يكون المرؤوس أو الفرد اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها ويقوم على ثلاث ركائز أساسية وهي:

- وجود اعتقاد بأن المنظمة لا تتعامل بنزاهة واستقامة
- وجود مشاعر واحاسيس سلبية اتجاه المنظمة
- القيام بسلوكيات سلبية اتجاه المنظمة⁴.

-ويشير التهكم التنظيمي أيضا إلى مجموعة الأفكار والاتجاهات السلبية التي يتبناها المرؤوسين تجاه منظماتهم، والذي ينطوي على ثلاث جوانب رئيسية وهم انعدام الثقة بالنفس والصدق داخل المنظمة مع الميل للفردية مقابل الجماعة، والشعور السلبي اتجاه العمل والسلوك المنظمي⁵.

-كما يعتبر التهكم التنظيمي ليس مجرد شعور أو موقف سلبي بل هو تفكير ضار اتجاه الآخرين والمنظمة أيضا مما يترتب على الفرد المهتمك جملة من اثار السلبية كالإجهاد العاطفي والارهاق وانخفاض الولاء وزيادة عدم الرضا وانخفاض الحماس وعدم الثقة بالقيادة¹.

¹-ميثاق هاتف الفتلاوي، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين بحث تحليلي لاراء منتسبي مديرية الدفاع المدني بكريلاء، مجلة كريلاء ، 2020، ص6.

²-بهاء الدين مسعد سعد، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 14، 2020، ص494.

³-Abraham ,R, **organization cynicism: Bases and consequences** , genetic social and general psychology monographs , v : 126 , 2000, p269 .

⁴-نجم عبد الحكيم وآخرون، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاغتراب الاجتماعي -دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لجامعة المنصورة، المجلة المصرية التجارية لجامعة المنصورة، العدد 40، 2016، ص213-183.

⁵-Penny ,L,M-Spector,E , **The moderating role of negative affectivity** , journal of organizational behavior , v :26 , 2005, p777-796 .

- ومن التعاريف التي قدمت أيضا حول التهكم التنظيمي بأنه عبارة عن الاحكام التقييمية التي تتبع من تحارب الافراد العاملين². كما هو ملاحظ من خلال استعراض مختلف التعاريف حول التهكم التنظيمي أن هنالك إجماع حول التهكم التنظيمي باعتباره موقف سلبي يتكون لدى العامل نتيجة أحداث وسلوكيات غير مرغوبة في المنظمة مما يتكون لديه شعور بعدم الانتماء والاستقرار والثقة. ويمكن تعريفه بأنه حالة شعورية لدى العاملين تتمثل في الشعور باليأس وخيبة أمل من سلوك المنظمة نتيجة السلوكيات التي تتبعها والتي قد تتعرض من أخلاق ومبادئ العاملين مما يشعروهم بالنفور وعدم الأمان.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص التهكم التنظيمي داخل المنظمات

يمكن تقسيم التهكم التنظيمي إلى مجموعة من الأنواع المختلفة والتي تتشارك فيما بينها بكونها شعور أو موقف سلبي، إلا أنه يمكن للمنظمة الاستفادة من هاته المواقف السلبية وتدارك نواقصها والعمل على حل المشاكل التي تحيط بها وتعميق عملها والعمل على كسب ولاء العاملين بها فالعنصر البشري من أهم عناصر نجاح أو فشل أي منظمة لذلك تسعى المنظمات لكسب ولاء العاملين بها.

-أولا: أنواع التهكم التنظيمي

يوجد ستة أنواع للتهكم وهي على النحو التالي³:

-**التهكم الشخصي**: يرتبط هذا النوع بالنظرة السلبية للسلوكيات البشرية غير قابلة للتغيير، وينطوي على التقليل واحتقار العلاقات الشخصية وضعف الترابط والتواصل والعلاقات بين الافراد في بيئة العمل.

-**التهكم الاجتماعي**: يرتبط هذا النوع بانتهاك العقد بين الفرد والمجتمع وينطوي على خيبة أمل وإحباط تجاه المجتمع والمنظمة ككل.

-**التهكم المهني**: ويسمى أيضا تهكم العمل، ويتميز هذا النوع بعدم الإدراك والخلافات، وعدم الاهتمام وعدم الشفافية مما يشكل صراع بين المنظمة والقيم الأخلاقية.

¹-مظفر حمد علي وآخرون، دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي -دراسة تحليلية لاراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل، مجلة فهلاي زانست، العدد3، 2020، ص704.

² -Col-M-S at al ,**Emotion as mediators of the relation between perceived supervison support and psychological lardiness on employee cynicism**,Journal of organizational Behavior,v :27 ,2006,p475.

³ - بسام سمير الرميدي، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد 3، 2019، ص346.

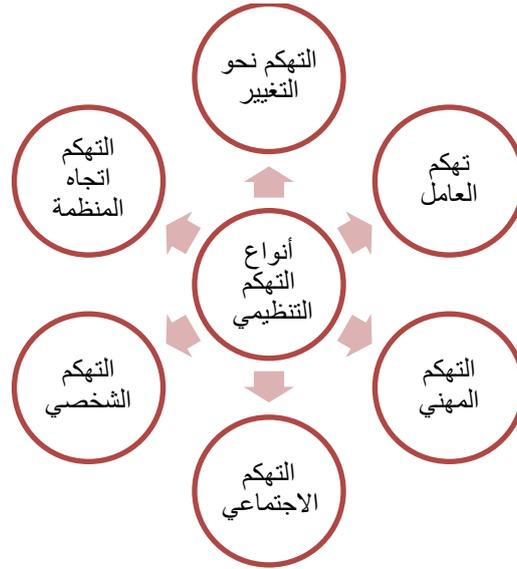
-**تهكم العامل:** يرتبط هذا النوع بالمواقف السلبية تجاه المنظمة والإدارة والمرؤوسين وكافة عناصر المنظمة نتيجة انعدام الأمان الوظيفي والشعور بالاغتراب وعدم الاستقرار، وضغط العمل. يمثل هذا النوع نموذجاً جديداً للعلاقة بين المرؤوسين والإدارة وانعكاس الضغط الوظيفي، والتغيير المستمر، والإدارة غير الفعالة والتغيير المستمر في أساليب العمل.

-**التهكم نحو التغيير التنظيمي:** ويقصد به تهكم المرؤوسين عندما لا يحقق التغيير الحاصل النتائج المرجوة منه، ويزداد هذا التهكم مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطئ والفشل في برامج التغيير المعتمدة من قبل الإدارة.

-**التهكم اتجاه المنظمة:** يتمثل في الموقف السلبي الذي يحمله الشخص نحو منظمته، والاعتقاد بأنها تفتقر إلى النزاهة والاستقامة والاتجاه نحو الانتقاص من قدرة المنظمة¹.

ورغم جميع هاته الأنواع للتهكم إلا أنها تشترك في شعور الفرد بالحيرة وعدم الاستقرار والأمان سواء اتجاه عمله أو المجتمع أو المنظمة.

الشكل رقم (03): أنواع التهكم التنظيمي



¹ -هلدا سلمان عياش، دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة-دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص33.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على سبام سمير الرميدي، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد 3، 2019، ص346.

ثانيا: أهمية التهكم التنظيمي

يشكل التهكم التنظيمي موضوعا هاما لدى الأفراد والمنظمات في حد سواء، وقد أشار العديد من الباحثين في هذا المجال الى جملة من النقاط التي تمثل أهمية وخصائص التهكم التنظيمي والتي قد يعتبر مدخلا إيجابيا للمنظمة، وهي كالتالي¹ :

- 1- يساهم التهكم التنظيمي في دفع المنظمة نحو التغيير، والبحث عن استراتيجيات تغيير ناجحة والقضاء على التهكم الحاصل؛
- 2- التهكم التنظيمي عبارة عن موقف وليس سمة، يمكن القضاء عليه من خلال معرفة أسبابه ومعالجتها؛
- 3- لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت؛
- 4- يشمل التهكم المعتقد والشعور والسلوك؛
- 5- يبين التهكم المنظمات ذات الفاعلية والأفراد الكفؤين؛
- 6- يعتبر الأفراد المتهكمون أقل استخداما من الآخرين؛
- 7- يمكن استعمال الأفراد المتهكمين كجهاز حماية وسيطرة على الظواهر الغير الأخلاقية الممكنة الحصول في المنظمات كالاحتيال والسرقات؛
- 8- كما يساهم التهكم وبشكل كبير في معرفة المنظمة للمشاكل التنظيمية التي تحصل فيها وتحديد أسبابها.

رغم أن التهكم التنظيمي يعتبر من السلوكيات السلبية المتبعة من قبل العاملين داخل المنظمات ، إلا أنه باستطاعة المؤسسات استغلال هذا التهكم من قبل العاملين في معرفة الخلل والمشاكل الحاصلة في نظامها والذي يلاقي رفضا من قبل العاملين بها، كما يمكنها التعرف على الممارسات الغير الأخلاقية التي قد تحدث بداخلها، والتعرف على الأطراف المتسببة في ذلك من خلال التواصل مع الأفراد المتهكمين والحصول على المعلومات والحقائق الضرورية لحل هاته المشكلة، محاولة منها استخراج التهكم من العاملين بها وكسبهم مجددا وبناء بيئة عملية أخلاقية مع تحقيق مصالح جميع الأطراف.

المطلب الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي

يعتبر التهكم التنظيمي عملية متعددة الأبعاد ومتصلة فيما بينها، فالاعتقاد المتكون حول المنظمة وممارساتها بالإضافة إلى مختلف المعارف والخبرات خلال المسار العلمي ومختلف التصورات على الأوضاع وإلا ما تؤول إليه، كل هذا يسبب في خلق عواطف وأحاسيس سلبية اتجاه العمل والمنظمة ككل وقد تتحول هاته المشاعر إلى سلوكيات وظواهر عدوانية اتجاه المنظمة.

¹ -Brawn ,Mechelle ,cregan, christina , **organization change cynicism : the rol of employee involvement**, Human Resource managment, v :47, 2008, p667-686.

1- البعد الاعتقادي (الإدراكي) "The cognitive dimension"

يعتقد الموظف أن المنظمة تفتقد للاستقامة والمصداقية، فيفكر ويجرب الممارسات والأحداث الجارية ويعمل على اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة والادراك ويقوم بتشكيل معتقداته حول المنظمة¹.

وكل هاته المعتقدات تعبر عن حالة عدم تحقيق التوقعات الموجودة في أذهان العاملين فيما يخص ما يعتقدونه من قبل المنظمة مما يتولد لديهم ميول اتجاه أفكار مصداقية أفعال المنظمة وممارساتها والتشكيك بصحتها ومصداقيتها، حيث يعتقد المهكمون أنه يتم التضحية بالمبادئ والأخلاق مقابل المنفعة الشخصية².

2- البعد السلوكي "The behavioral dimension"

يرتبط بالميل السلبية، وغالبا ما ينتقض من التنظيم المتسق مع المعتقدات والتأثيرات. السلوك السلبي الأكثر وضوحا هو انتقادات المنظمة، يمكن للموظفين استخدام الفكاهة الساخرة للتعبير عن الانتقادات ونقل المواقف السلبية وعلّة سبيل المثال قول صراحة تفسيراتهم حول افتقار المنظمة للصدق والإخلاص قد يقومون أيضا بتنبؤات متشائمة حول الأحداث في منظماتهم ويعيدون بيان مهمة المنظمة³.

كما قد يعبر العاملين عن تهكمهم من خلال سلوكيات معينة كقيامهم بالنظر والتحديق والنظرة الساخرة التي تكون واضحة على وجوههم، والابتسامات الساخرة والتعابير وحركة الرأس والايتماءات الهادفة والتي تكون واضحة المدير أو للقائد، كما أن البعض من المهكمون يلجؤون لاستخدام الفكاهة والسخرية من أجل التعبير عن تهكمه⁴.

3- البعد العاطفي "The affective dimension"

ويتمثل هذا التهكم في الأفكار والمعتقدات التي تصحبها ردود فعل عاطفية سلبية اتجاه المنظمة كالشعور بعدم الاحترام والعصبية والتوتر والكراهية وخيبة الأمل وعدم الانتماء والأمان¹، ويلاحظ أن الأفراد ذوي المستوى العالي من التهكم يشعرون بالغضب والخجل والاشمئزاز بصورة عالية اتجاه المنظمة أو التنظيم².

¹- بن بولرياح سارة، أثر انعكاس التهكم التنظيمي على مرونة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بالجلفة، مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة، العدد 4، 2019، ص74.

²- فهاد سالم جميل وآخرون، التأثير التفاعلي للقيادة المتفطرة في التهكم التنظيمي -دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخوا المستقلة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخوا، العدد 10، 2022، ص395.

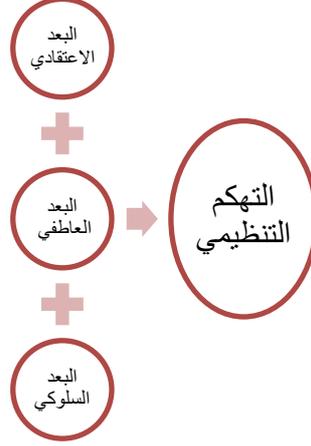
³- شيلبر عبد الرحمان علي محمد وآخرون، دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي -دراسة استطلاعية لاراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك، العدد 23، 2020، ص501-502.

⁴-Erarslan ,s,kaya,c-Altindag,E, **Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment** ;An empirical study on banking sector, Journal of faculty of economis and administrative sciences,v :23, 2018, p905-922.

وتعبر عن حالة ردة الفعل العاطفية والشعورية في إدراك عدم مصداقية أفعال وممارسات المنظمة فالتهكم قد يشعر بالغضب والألم والاشمئزاز بل يتضمن ردود فعل عاطفية.

وقد أشار الباحث³ إلى أن التهكم التنظيمي هو ناتج تجمع الأبعاد الثلاثة الاعتقاد والعاطفة والسلوك كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (04): أبعاد التهكم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الأداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد 8، 2020، ص340.

¹ -عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الأداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد 8، 2020، ص340.

² Fernandez ,j,Moreno -Lombana;A, organizational cynicism -An exploration analysis-case: workers in the city of cartagena de indias , Revista ESPACIOS ,v :39,2018, p27-42 .

³ -محمد مظهر مزعل، مرجع سبق ذكره، ص213.

المبحث الثالث: دور القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي

مما سبق تقديمه نستخلص أن التهكم التنظيمي أحد الظواهر الناتجة عن سلوكيات وممارسات المؤسسات التي تفتقر للنزاهة والأمانة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في عملها وتعاملاتها في بيئتها الداخلية مع الأفراد العاملين بها وعدم كفاءتها وقدرتها، فالعامل هنا يتعرض لخيبة أمل وشعور سلبي نظرا لملاحظته وإدراكه لهاته الممارسات التي تتعارض مع طبيعته وأخلاقه؛ مع عدم شعوره بالأمن داخل المؤسسة؛ وأنه مستغل من قبلها من أجل تحقيق مصالحها على حساب مصالحه وأخلاقه، كل هذا قد يؤدي إلى سلوكيات عدائية اتجاه المؤسسة والتنظيم ككل، وفي الوقت ذاته قد يكون فرصة لا بد من استغلالها من قبل المؤسسة لمعرفة جوانب النقص والخلل الحاصل في بنيتها؛ والعمل على معالجتها بالطرق والأساليب المناسب لجميع الأطراف، فالمؤسسة قد تلجأ في هاته الحالة إلى تغيير أساليب تعاملها في بيئتها الداخلية ومع العاملين بها واتباع أساليب جديدة تخدم جميع الأطراف، ولعل أسلوب القيادة الخادمة يمثل الأسلوب القيادي الأمثل للتعامل في هاته الحالة وامتصاص التهكم والحد منه لما لها من تأثير إيجابي على العاملين من خلال أساليبها التي تخدم العامل أولا وتعمل على تحقيق أهدافه ومصالحه وبناء بيئة عملية مستقرة ومشجعة على العمل والتطور باستمرار.

المطلب الأول: أسباب وآثار التهكم التنظيمي على المؤسسة

يعتبر التهكم التنظيمي كردة فعل من قبل العاملين لما يرونه في بيئة العمل ومن تصرفات غير أخلاقية وغير مسؤولة تشكل لهم شعورا سلبيا اتجاه مؤسساتهم، مما يؤثر على مردوديتهم الإنتاجية وطريقة أدائهم لعملهم والعديد من الآثار التي قد تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.

-أولا: أسباب التهكم التنظيمي

وقد تم وضع العديد من التقسيمات من طرف الباحثين حول التهكم التنظيمي أهمها نذكر:

1- يرى الباحث أن أهم مسببات التهكم التنظيمي هي كالتالي¹:

-نقص الوعود التي تؤدي إلى تصورات اختراق أو انتهاك العقد النفسي،

-السياسة التنظيمية قد تؤدي السلطة دور في خدمة مصالحها الذاتية والتي تكون على حساب الاستقامة؛

-الشعور بالإهمال من قبل المنظمة وانعدام المعاملة بكرامة واحترام؛

-غياب أو فقدان المعنى والاستمتاع بالعمل؛

-عدم المشاركة الصادقة في عمليات صنع القرار وانعدام الدعم الحقيقي من قبل الإدارة؛

-وجود نقص من نوعية وجوده تغيير القادة الأعضاء؛

¹ -حميد سالم غياض الكعبي، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من المدرسين في كلية الرافدين، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2017، ص 167-168.

-تاريخ محاولات التغيير الفاشلة؛

-الأحداث اليومية في مكان العمل والممارسات مثل التعويضات العالية للمدراء التنفيذيين وإعادة هيكلة المنظمة وتقليل وتسريح العاملين.

2-وقد اختصر الباحث Andersson مسببات التهكم التنظيمي في ثلاث مجموعات رئيسية وهي¹:

- المجموعة الأولى: وهي مجموعة العوامل البيئية التي تشمل الرواتب العالية للمديرين التنفيذيين، وعملية التسريح القاسية للعاملين، وأرباح المنظمة غير المبررة مع عدم الشعور بالمسؤولية من قبل المديرين والإدارة العليا.
- المجموعة الثانية: تشمل عدم كفاية الاتصالات، محدودية التعبير من قبل العاملين، المعاملة القظة بين الأفراد، وعدم كفاءة الإدارة العليا والاستخدام المخفف للتقنيات المتاحة.
- المجموعة الثالثة: عوامل تعود إلى خصائص العمل مثل غموض دور العاملين، والصراع على العمل.

ومن الأسباب أيضا²:

-الضغط الشديد في بيئة العمل؛

-الفشل في تحقيق التوقعات الشخصية للعامل؛

-التعقيد التنظيمي؛

-نقص التواصل؛

-تضارب الأهداف والمصالح؛

-عدم وجود الدعم.

-ثانيا: الآثار الناجمة عن التهكم التنظيمي على المنظمات

يتخلف عن التهكم التنظيمي العديد من الآثار السلبية بالنسبة للمؤسسة لأنه يقلل من كفاءتها ونتاجيتها، كما يساهم في زيادة الحسائر المادية والمعنوية وعدم الرضا عن العمل وانخفاض الولاء للمؤسسة، مع ارتفاع معدل دوران العمل والتقليل من الأداء

¹-Andersson, L-Bateman ,T,S , **cynicism in The work pace:same and effects** , Journal of organizationl Behavior,v :23, 1997,p450-455 .

² -Iprahim Topcu.MD at al,**The Relationships between general and organizational cynicism :A study among healthcare professionals**,international journal of caring sciences , v :10,2017 , p2017.

التنظيمي، أما بالنسبة لآثاره على العامل نفسه فهو يسبب مشاكل فسيولوجية هامة عليه وانخفاض الأداء والتغيب المستمر أو الإقلاع عن العمل¹، وقد يسبب العمال المهتمون في عرقلة تحقيق أهداف المنظمة مما يسبب لها خسائر فادحة².

رغم ما تم ذكره سابقا والتأثير السلبي للتهكم التنظيمي إلا أنه يوجد جانب إيجابي من هذا السلوك، فالتهكم من الممكن أن يساعد في فهم الأحداث الخيرة في البيئة وكذلك فإنه يستطيع منع أو كشف الجهات التي تقوم بخدمة مصالحها الذاتية على حساب مصالح المؤسسة، وأيضا يساعد المدراء والقادة على رؤية علاقات القوة المؤسسية بالعمل في المؤسسة ويوفر لهم نقطة انطلاق جيدة للتطوير³.

المطلب الثاني: كيفية معالجة التهكم التنظيمي داخل المنظمة

يعتبر التهكم التنظيمي من الظواهر السلبية التي تسعى المنظمات جاهدة من أجل التغلب عليها والعمل على كسب العاملين بها وارضائهم بكل الطرق المتاحة، ومن أجل هذا تلجأ المنظمة إلى اتباع استراتيجيات وممارسات مختلفة من أجل الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، ومن أهم هاته السبل نذكر ما يلي⁴:

-تمكين العاملين من المشاركة في عملية صنع القرارات؛

-توجيه العاملين؛

-خلق نظام تأديبي دائم وعادل في المنظمة؛

-تعريف العاملين بالتغييرات الجديدة؛

-تحسين استغلال الوقت؛

-زيادة الثقة.

¹ -Pelit-E,Pelit-N , **The effects of mobbing on organizational cynicism :A study on Hotel in turkey**, International Journal of Human Resource studies, v :4,2014,p37.

² - Wageeh A. Nafei¹ and Belal A. Kaifi, **The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt**, European Journal of Business and Management, v :12,2013,p131.

³ -ضياء فالح بناي، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي -بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص113.

⁴ -Cemaloglu N ,Kalan F ,Dagli E ,Cilek A, **Examining the relation between humor acts of school principals and teachers exposure level to mobbing and organizational cynicism based on the perceptions of teachers** , International Journal of Teaching and Education , v :2,2014,p2-17 .

وقد تلجأ المؤسسة إلى تغيير أساليبها القيادة والإدارية المتبعة واتباع أساليب تخدم كلا الطرفين، حيث تعمل على كسب العاملين وإشعارهم بالأهمية والتقدير داخلها، وتوفير جو ملائم ومشجع على العمل والتطور من خلال وكما ذكر سابقا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وأخذ آراءهم وتجاربهم بعين الاعتبار وعدم التقليل منها، وإعلامهم بجميع التطورات والتغيرات الحاصلة وتوفير جميع المعلومات الضرورية لقيامهم بمهامهم بأكمل وجه، كما تعمل المنظمة على دعم العاملين بها ودفعهم للتعلم والتطور وتشجيعهم على الابداع والابتكار وتحقيق الذات، كل هاته الأساليب تساهم في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين ومحو موقفهم السلبي اتجاه مؤسساتهم فيصبح العامل يشعر بأنه فرد فعال ومهم داخل المؤسسة ، فيصبح على استعداد لتقديم خدماته للمساهمة في تحقيق الأهداف العامة.

المطلب الثالث: دور القيادة الخادمة في معالجة التهكم التنظيمي داخل المنظمة

يعتبر التهكم التنظيمي للعاملين في الوقت الحالي أحد أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسة المعاصرة والذي يمس النفس البشرية ويخلف آثارا سلبية على كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء، فالعامل داخل المنظمة يشعر بانعدام القيم الأخلاقية وفقدان المصداقية والاستقامة والعدالة مع انتشار للأناية والمصلحة الشخصية والتحيز لنخبة معينة من العاملين مع تهميش البقية، كل هذا يولد لدى العامل الشعور بالإحباط واليأس وفقدان الشغف والامن والأمان داخل المؤسسة، فيؤثر هذا وبشكل كبير في إنتاجيته وأدائه لعمله وعدم رغبته في العمل لاعتقاده وشعوره بعدم الأهمية وتقدير ما يقدمه، كل هاته السلوكيات ستؤثر لا محالة على المؤسسة وعرقلة أهدافها المسطرة وقلة الإنتاجية؛ كما قد تؤدي على خسارة المورد البشري وارتفاع معدل دوران العمل والذي يؤثر سلبا على المؤسسة وسمعتها في بيئة الأعمال والذي يعد مشكلا عويصا لا بد للمؤسسة من إيجاد حل له والبحث عن أساليب جديدة للتأثير على اعتقادات وسلوكيات العاملين بها والعمل على كسبهم.

فللقائد دور كبير في عملية التأثير على العاملين وتوجيههم والمحافظة عليهم، كل هذا جعل من المؤسسة والقادة مطالبين بالبحث عن أساليب قيادية مناسبة لامتناع المشاعر السلبية للعاملين والقضاء عليها وبناء بيئة عمل مستقرة تتسم بالامن والأمان مشجعة على التطور والتقدم والابداع، ولعل أبرز الأساليب القيادية حاليا القيادة الخادمة والتي انتشرت في الآونة الأخيرة لما لها تأثير كبير على العاملين ونفسياتهم.

فالقيادة الخادمة في أساسها بنية على فكرة ذكية فهي تعمل على خدمة العاملين وترسيخ مبدأ الخدمة لديهم وبذلك يصبح العاملين خدومين بدورهم للمنظمة كردة فعل لخدمتها لهم، فالقيادة الخادمة عمدت إلى قلب الهرمية القيادية التقليدية وجعل العاملين في القمة بعكس الأنماط التقليدية والتي وضعت العاملين في قاعدة الهرم القيادي.

الشكل رقم (14): هرم القيادة الخادمة

العاملين

القادة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة

فالقيادة الخادمة عبارة عن فلسفة مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تجتمع على خدمة المرؤوسين والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم والارتقاء بهم وتشجيعهم على النمو والتقدم والتطور وتحقيق أحلامهم وطموحاتهم، فالقائد هنا يتخلى عن أنانيته ومصالحته الشخصية ويعطي الأولوية للمرؤوسين واحتياجاتهم، فالقيادة الخادمة تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره أحد أهم العناصر داخل المنظمة فتسعى للاستجابة لهم وتسهيل عملهم وقد تتجاوز الحياة العملية للمرؤوسين لتشمل الحياة الخاصة لهم وتقديم المساعدة الضرورية لهم إذا أمكن ذلك، كما تعمل على غرس ثقافة التعلم والتطور وحب الابداع والابتكار واشعارهم بالأمن والأمان والثقة في قادتهم وفي المنظمة وتحقيق احترام الذات الإنسانية والاعتراف بمجهوداتهم وإنجازاته وتقديرهم.

فالقائد الخادم يعمد إلى إشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات واحترام آراءهم ووجهات نظرهم، كل هذا ينتج تأثير إيجابي على العاملين وسلوكياتهم ويجعلهم يسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه باعتبارهم مسؤولين عن تحقيق هاته الأهداف وإنجاحها.

فالمرؤوسين وفي ظل التطبيق الجيد للقيادة الخادمة يشعرون بالثقة اتجاه قادتهم والمنظمة كونها تدعم الفضائل الإنسانية والتصرفات الأخلاقية وتعمل على ترسيخها في بيئة العمل، فتجعل المرؤوسين يشعرون بالاستقرار والاطمئنان في البيئة العملية مما يتيح لهم العمل بكل أريحية ويدفعهم للتطور وتقديم أفضل ما لديهم، كل هذا يسهم في القضاء على المشاعر السلبية للمرؤوسين واستبدالها بمشاعر إيجابية اتجاه المنظمة وكل هذا سيعود بالفائدة للمنظمة حيث سيسهم ذلك في تخفيض معدل دوران العمل وتحقيق النمو التنظيمي وتعظيم الأرباح وكسب مورد مرؤوسين مستعدين لخدمتها وبدل طاقاتهم ومجهوداتهم في سبيل تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة الخادمة ستساهم وبشكل كبير في القضاء على التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات المعاصرة، لذلك ينصح بتبني أسلوب القيادة الخادمة وتطبيقه لما له من تأثير إيجابي على العاملين والمنظمة على حد سواء.

خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال الفصل الثاني " مساهمة القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي " التطرق إلى العديد من النواحي الهامة حيث تم إلى أن التهكم التنظيمي أحد أهم العوائق التي تواجهها المنظمات المعاصرة في وقتنا الحالي، لهذا اتجهت أنظار الباحثين في هذا المجال إلى التعرف على ها ته الظاهرة وتقديم تعريف لواضح لها والاحاطة بأسبابها وتقديم طرق لحلها والقضاء عليه.

وباعتبار التهكم التنظيمي للعاملين مشكلة لا بد من حلها والعمل على امتصاص كل ما ته المشاعر السلبية التي قام المرؤوسين بتكوينها تجاه المنظمة، كل هذا جعل المنظمة مطالبة بالبحث عن أساليب جديدة للقضاء على هاته السلوكيات السلبية والتأثير الإيجابي على مرؤوسيهما وكسبهم وبناء بيئة مناسبة ومشجعة على العمل.

كما تم التوصل في النهاية إلى أن القيادة الخادمة تساهم وبشكل كبير على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين، فالقيادة الخادمة تسعى إلى بناء بيئة عملية مستقرة وآمنة ومشجعة على النمو والتقدم، فالقائد الخادم يسعى إلى كسب ثقة مرؤوسيه من خلال العمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم والتخلي عن الأنانية وحب الذات ونشر القيم الإنسانية داخل المنظمة والقضاء على الممارسات غير الأخلاقية، كل هذا يشعر المرؤوسين بالأهمية والتقدير وتحقيق الذات في المنظمة مما يشكل لهم صورة حسنة حول كل من القادة والمنظمة.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم

التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة

cp2K سوناطراك - سكيكدة -

p الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة-

تمهيد

بعد الإلمام بالجانب النظري للموضوع حيث تم التطرق في الفصلين السابقين إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، ودراسة العلاقة بينهما نظريا ننتقل إلى الدراسة الميدانية التي تسمح بملامسة الواقع وقد وقع الاختيار على مركب البلاستيك عالي الكثافة cp2k بسوناطراك -سكيدة - لإسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري للدراسة على الواقع.

وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا الفصل لتقديم الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على فرضياتها من خلال تحديد الأدوات المستخدمة للوصول إلى الأهداف الرئيسية للبحث بالإشارة إلى نموذج الدراسة المعتمد، أداة الدراسة التي تم الاعتماد إليها في عملية جمع البيانات، كذلك الاختبارات الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات ليتم فيما بعد وصف خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة، وفي الأخير يتم الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

-المبحث الأول: تقديم مركب البلاستيك عالي الكثافة cp2k

-المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

-المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

خلاصة الفصل الثالث

المبحث الأول: تقديم لمركب cp2k سوناطراك -سكيكدة-

يتضمن هذا المبحث نظرة عامة حول مجمع cp2k حيث أشرنا إلى تعريف المركب ولحمة تاريخية عن نشأته، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي ووظائفها وأهدافها.

المطلب الأول: لحمة تاريخية عن مركب cp2k

عام 1988 قررت كل من ENIP وPERSOL إدراج مشروع في قائمة المشاريع ذات الأولوية الحكومية الجزائرية. وأكدت PERSOL قرارها بالمشاركة في شركة تم إنشائها حول مشروع البولي إيثيلين عالي الكثافة في مارس 1990 تم توقيع مذكرة تفاهم بين ENIP وPERSOL وتم إنشاء جناح البحر الأبيض المتوسط POLYMED. في ديسمبر من نفس العام تم توقيع عقد تنفيذ المشروع مع تحالف ثلاث شركات اسبانية INITEC DRGADOS، TECNICA REUNIDAS، استمر انشاء التمويل الاسباني لمدة 4 سنوات من 1991 إلى 1995. تم استئناف العمل الهندسي في عام 1995، تم افتتاح الموقع عام 1996 بعد سنة قاموا بإطلاق اعمال الهندسة المدنية والبنية التحتية. سنة 1998 بداء العمل في تجميع المصنع وتم الانتهاء من بناء المصنع في مارس وتلاه التوقيع على إعادة الهيكلة المالية للشركة على مستوى رئاسة الجمهورية. في 15 جوان 2003 فحص ملف POLYMED من قبل مجلس وزاري وبعد ذلك تمت موافقة رئيس الحكومة على خطة إعادة الهيكلة المالية للشركة في 16 جوان 2004 تم إصدار تمويل سوناطراك للباقي الذي سيتم تنفيذه وبدء التشغيل في POLYMED في جانفي 2011 تم إعادة دمج ENIP في مجموعة سوناطراك بنسبة في شكل قسم بتروكيماويات.

المطلب الثاني: التعريف بمركب cp2k

عبارة عن وحدة انتاج البولي إيثيلين عالي الكثافة سعة 130000 طن /سنة ويتولى المركب التسويق لهذا المنتج في السوق المحلي والعالمي.

ويعتمد المركب في انتاجه على المواد الخام التالية:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

-المكسين مستورد بحاويات سعة تخزين 3م2500

-الايثلين من مجمع cp1k الذي يقع في منطقة قريبة من وحدة الإنتاج الخاصة بالبولي ايثلين عالي الكثافة

-ايروبوتان من GLIK يقع أيضا في نفس المنطقة الصناعية للمجمعات الأخرى، سعة تخزين ايروبوتان جديد (طازج خام):

3م265 X2Cigares وايروبوتان المعاد تدويره: 3م170

-الموقع الجغرافي لمركب cp2k

يقع مركب cp2k داخل المنطقة الصناعية بسكيدة بمساحة تقدر ب: 166800 متر مربع منها مبنية تقع على الساحل 06 كم شرق مدينة سكيدة وبمتوسط ارتفاع حوالي 06 م فوق سطح البحر، يتم تحديد الموقع الجغرافي للوحدة داخل المنظمة على النحو التالي:

-شمالا: البحر الأبيض المتوسط

-جنوبا: الطريق الرئيسي للمنطقة الصناعية EGZIk

-شرقا: وحدة تحليل وEGZIk

-الغرب: مجمع cp1k

-تقسيم مركب cp2k

يتكون المركب من مناطق رئيسية محددة على النحو التالي:

-منطقة خارج الموقع: وتضم المرجل، هواء النيتروجين، المياه المحلاة، مياه إطفاء الحرائق، مياه شرب، تمديد الغاز، الشعلة، تخزين الإيزوبيوتان والمكسين، معالجة مياه الصرف الصحي، تفعيل المحفز.

-المنطقة الرطبة: المطاعم، المفاعل، الضاغط، السعة.

-المنطقة الجافة: الطارد، المنافيخ، صوامع تخزين المنتج النهائي (المسحوق والحبيبات)، التعبئة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

-منطقة البناء: مبنى الإدارة، مقصف، وغرف تغيير الملابس، مبنى الأمن، المستوصف، متجر قطع الغيار، ورش العمل والمجمع الفني، محطة فرعية عالية ومنخفضة الجهد، غرفة التحكم في العمليات والمختبر.

-استخدامات منتج مركب cp2k (البولي ايثيلين عالي الكثافة)

-الأنابيب: درجة TR402 (أنبوب ماء) درجة TR 418 (أنبوب غاز)

-النفخ: درجة HDPE 5502 (زجاجات صغيرة وكبيرة)

-الفيلم: درجة HDPE TR140 وTR144 (للأغراض العامة، جميع الأكياس)

-الحقن: درجة HDPE (منصة، نقالة، صندوق، حاوية، غطاء، رف، أدوات منزلية)

-الزراعة (فيلم، شبكة صيد، أنبوب الري، الصناديق)

-التعبئة وتغليف الأغذية: عبوات نزيوت، مستحضرات تجميل، منتجات صيانة)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مركب cp2k

أولاً: أهمية ومكانة مركب cp2k

-يعتبر مركب cp2k للإنتاج بولي ايثيلين عالي الكثافة ويعد أكبر مجمع لهذا المنتج بالجزائر

-يعتبر المركب مؤسسة موردة ومصدرة للحصول على العملة الصعبة

-خلق فرص العمل والقضاء على البطالة وتنمية الاستثمار

-تفعيل حركة التبادل التجاري وتشجيع الشراكة الأجنبية

-مصدر موثوق كونها تنتمي لشركة وطنية -سوناطراك-

-توفير بولي ايثيلين عالي الكثافة الذي يعتبر المادة الخام لصناعة الكثير من المنتجات الأخرى.

ثانياً: أهداف مركب cp2k

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

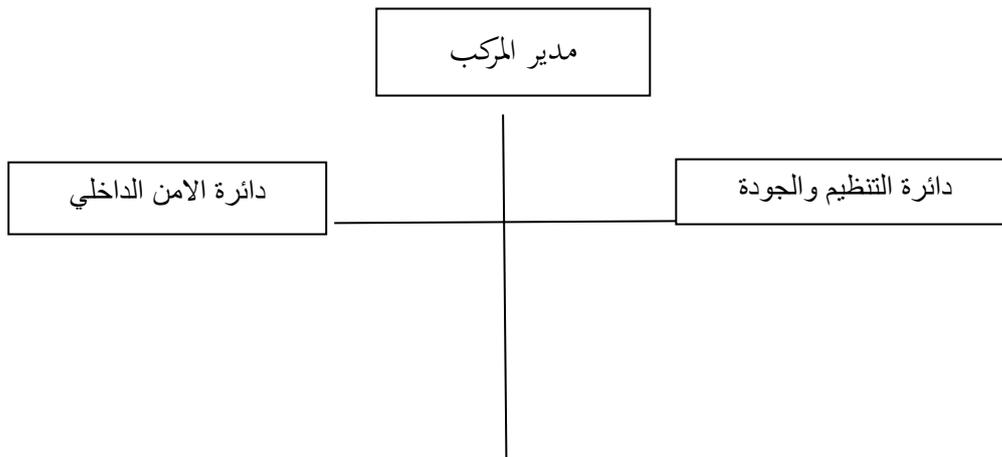
- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي الى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط الاقتصادي والصناعي خاصة في ظل اقتصاد السوق
- العمل على تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأقل التكاليف
- مساعدة الدولة في عملية توفير المنتجات
- المساهمة في امداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه من موارد
- إقامة علاقات شراكة وتعاون مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى
- الوصول إلى بناء علاقات وطيدة مع العملاء المحليين والأجانب
- الطموح إلى إتمام أكبر عدد من الصفقات مع الشركات الأجنبية
- توفير العملة الصعبة
- محاولة القضاء على المشاكل والشكاوى الموجهة لشركة من قبل عملائها
- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة والعمل على تطويرها
- العمل على إعطاء صورة بارزة عن مدى احترافية عمل المؤسسة وجودة خدماتها.

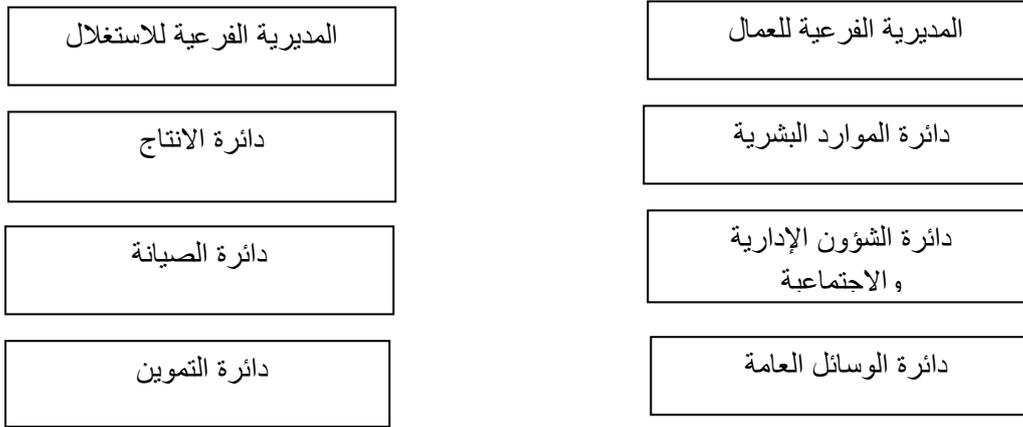
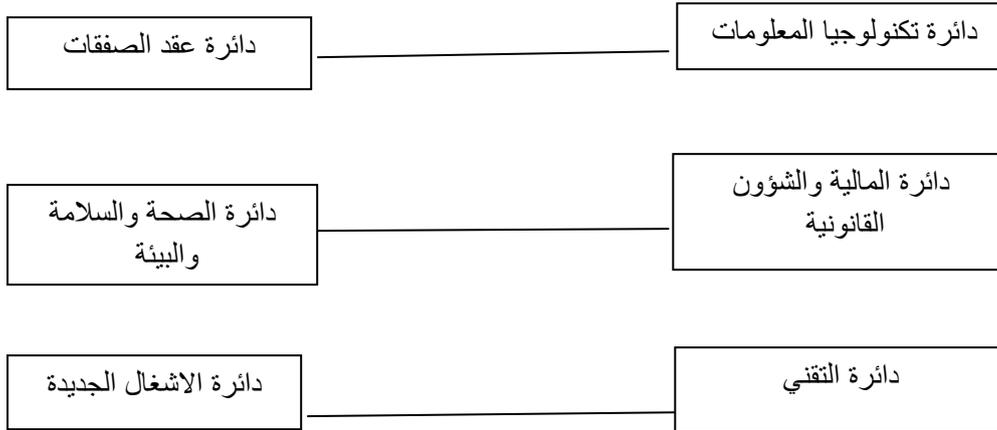
المطلب الرابع: الناحية التنظيمية لمركب cp2k

إن الهيكل التنظيمي في المركب يحدد كيفية توزيع الأنشطة التي تم تحديدها أثناء التخطيط وتوزيعها على الأفراد في المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمركب cp2k

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمركب cp2k





المصدر: وثيقة رسمية عن الإدارة العامة لمركب cp2k

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمركب cp2k

- 1-المديرية العامة: الإدارة العامة للشركة هي هيئة توجيهية تعطي التوجيهات، تنسق وتراقب الاعمال في المديريات الأخرى.
- 2-الأمانة العامة: المسؤول عن الترتيب، التنظيم والتوجيه
- 3-مساعد الأمن الداخلي: له دور متابعة وتسيير الأمن داخل المجمع، سواء الموفر ذاتيا، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاص
- 4-قسم المشتريات: تشير المشتريات إلى عملية الحصول على السلع والأشغال والخدمات الناتجة عن إرسال العقود التي يتم بموجبها سداد المدفوعات أثناء تنفيذ المشاريع، بموجب القواعد والإجراءات المعمول بها ومبادئ المؤسسة التمويلية

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدكا

- 5-مديرية الإدارة ونظم المعلومات: قسم نظم المعلومات هو القسم المسؤول عن نظام معلومات المركب وهي مسؤولة عن تحديد بنية نظم المعلومات وتصميم وتركيب ونشر وتشغيل نظم المعلومات
- 6-المديرية الفرعية للعمليات: تنقسم هذه المديرية إلى مديرية الصيانة ومديرية الإنتاج
- 7-: هي المسؤولة عن كل المشتريات المركب سواء من داخل الوطن بالنسبة للمادة الأولية، بالإضافة إلى باقي المشتريات من لوازم مكتب، قطع غيار، لوازم التجهيزات الإنتاجية الجديدة
- 8-مصلحة الإنتاج: يمثل هذا القسم جوهر المركب ونشاطه أين يتم استقبال المادة الأولية وتحويلها إلى مواد قابلة للاستعمال ومواد نصف مصنعة ليتم بيعها وجعلها منتجات أخرى تامة الصنع تطرح في الأسواق
- 9-مصلحة الصيانة: تتكفل هذه المصلحة بمختلف الآلات والأجهزة الميكانيكية والكهربائية والتدخل السريع لإصلاحها كما تعمل على تحديد قطع غيار الآلات المتقادمة والصيانة الدورية لمختلف التجهيزات قبل وبعد عمليات الإنتاج
- 10-المديرية الفرعية للمستخدمين: تشكل هذه المديرية الفرعية من مديرية الموارد البشرية، مديرية الإدارة ومديرية الوسائل العامة
- 11-مصلحة الموارد البشرية: يساهم هذا القسم بصياغة السياسات والاستراتيجيات على مستوى الموارد البشرية بالمركب
- 12-مصلحة الإدارة: يقدم الدعم الإداري والفني في مجالات الموارد البشرية والميزانية والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والمناقصات وكذلك البنية التحتية والأمن
- 13-مصلحة الوسائل العامة: هي المسؤولة عن توفير الوسائل والتجهيزات اللازمة للأقسام الأخرى كتوفير وسائل النقل للعمال، الطعام والإقامة
- 14-مصلحة الشؤون المالية: وهو القسم المسؤول عن مختلف العمليات المالية للمجتمع
- 15-مصلحة الشؤون القانونية: لها دور متابعة كل التغيرات القانونية الخارجية التي تؤثر على المجتمع، لتقوم بكشفها وتوضيحها لمختلف المستويات والأنشطة، كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة والمستويات ومتابعة ذلك
- 16-مصلحة التقنية: يجمع بين جميع الموظفين التقنيين من المهندسين والفنيين الذين يغطون مجالات الكيمياء وتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الهندسية
- 17-مصلحة الأشغال الجديدة: يضمن مدير تنفيذ الأعمال الجديدة وفقا لمعايير الصحة والسلامة والبيئة والمعايير الفنية بالإضافة إلى نظام إدارة الجودة في الموقع

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

18-مصلحة الأمن الصناعي: تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة وأمن الأفراد داخل المركب وكذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة والمستويات ومرافقها.

ثالثا: التركيبة البشرية للعمال في مركب cp2k

تعتبر شركة سوناطراك بصفة عامة أهم شركة اقتصادية في البلاد حيث تنشط في قطاع استراتيجي إذ تولي الشركة بجميع فروعها أهمية بالغة للرأس المال البشري ويعتبر من الأدوات الاستراتيجية لهذه الشركة وتمثل التركيبة البشرية للعمال في مركب cp2k فيما يلي:

الجدول رقم (07): التركيبة البشرية لعمال مركب cp2k

العدد	الصنف	المستوى الوظيفي
5	1 إلى 14	عون تنفيذ
207	15 إلى 20	عون تحكم
154	21 إلى 25	إطار
15	26	إطار سامي
381	المجموع	

المصدر: إدارة الموارد البشرية التابعة لمركب Cp2k-سوناطراك سكيدة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يمر البحث العلمي بمجموعة من الخطوات العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية تعكس الأوضاع المدروسة، واختيار وتحديد الوسائل والطرق المناسبة للدراسة وحل المشكلات المطروحة والتي تعمل على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها المناسبة للدراسة وأهدافها وطبيعة المشكلة، وسيتم تحديد حجم العينة بالإضافة إلى اختيار أداة الدراسة لجمع البيانات والإجراءات المعتمد عليها في تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى التعريف بمنهج الدراسة وبناء نموذج الدراسة المعتمد عليه، كما سيتم تحديد حجم العينة المناسب للدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

تعتبر مناهج البحث العلمي من الخطوات المهمة في عملية البحث العلمي والتي يجب اختيارها بدقة وتفصيل من قبل الباحثين، ويعتبر المنهج العلمي أسلوب للتفكير والتنفيذ يعتمد على الباحث لإنجاز بحثه، ويتم ذلك وفق مجموعة من الخطوات المتلازمة والمتسلسلة فيما بينها حيث يبدأ بتحديد المشكلة ثم تحديد الأهداف والفرضيات وكل من الأبعاد والحدود ومصادر البيانات وطرق معالجتها مع اختيار المنهج المناسب للوصول إلى النتائج مع اقتراح التوصيات في الأخير¹، فالمنهج مرتبطة بالمنطق وطرق الاستدلال والاستنتاج، ولذلك فهي تتطور وتتعدل من حين لآخر²، فالإلمام بمناهج البحث تساعد الباحث على تطوير وتنمية مهاراته في فهم أنواع البحوث والمفاهيم والاسس والأساليب التي يقوم عليها البحث العلمي، فالاختلاف في المنهج المختار للدراسة يؤدي إلى اختلاف النتائج المتحصل عليها، ويمكن القول أن العلوم الحديثة ظهرت كنتيجة اتباع طريقة ومنهج جديد ومغاير عن سابقه وامتلاك الباحث قدرة على التعامل مع الموضوعات بطريقة مغاير، وباختصار يمكن القول أن المنهج هو السكة التي يتبعها الباحث للإجابة عن مشكلة دراسته والتوصل للنتائج الصحيحة والتي تعكس طبيعة الموضوع المدروس والواقع المعاش³.

من خلال ما سبق يمكن القول إن المنهج عبارة عن مجموعة من الخطوات المترابطة التي يقود الباحث إلى تحقيق أهداف دراسته بطريقة منظمة ومتقنة مما يحقق له التميز والابداع.

ومن أجل تحقيق أهداف دراستنا الحالية ومعالجة المشكلة المطروحة والوصول إلى النتائج والإجابة على جميع التساؤلات المطروحة واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: نموذج الدراسة

تعد عملية بناء نموذج الدراسة مهمة جداً في البحث العلمي فهي تعمل على تقديم توضيح مفصل لمخطط الدراسة الميدانية وإعطاء صورة واضحة لمتغيرات الدراسة ومختلف العلاقات التي يهدف البحث إلى دراستها واكتشافها.

¹-كمال دشيبي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016، ص53.

²-كمال القيم، مناهج وأساليب البحث العلمي والدراسات الإنسانية، مركز حمورابي للبحوث والدراسات الاستراتيجية، توزيع بيسان للنشر والتوزيع والاعلام، بيروت، 2012، ص87.

³-صحراوي جمال الدين، منهجية البحث العلمي، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيارت-الجزائر، 2022، ص9.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

تسعى البحوث العلمية والدراسات العلمية للوصول إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل-المتغير التابع)، فالمتغير المستقل هو صاحب التأثير سواء بالسلب أو الإيجاب على المتغير التابع، وعليه فإن المتغير التابع هو أساس القضية أو الدراسة من خلال تأثير أو علاقته مع المتغير المستقل ولهذا يلاحظ اهتمام الباحثين بشكل كبير بالمتغير التابع ويسعون إلى شرحه وتفسيره.

وتتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين مستقل وتابع، ينقسم كل منهما إلى ابعاد فرعية كما هو موضح في الجانب النظري وتتمثل في:

-المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الخادمة، والتي تضم الأبعاد التالية

-التمكين

-التواضع

-الخدمة

-المشاركة

-المتغير التابع: ويتمثل في التهكم التنظيمي، ويتضمن الابعاد التالية

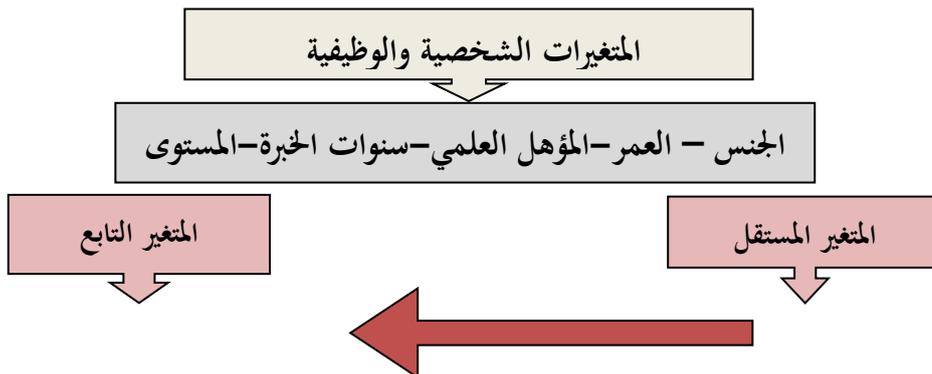
-البعد السلوكي

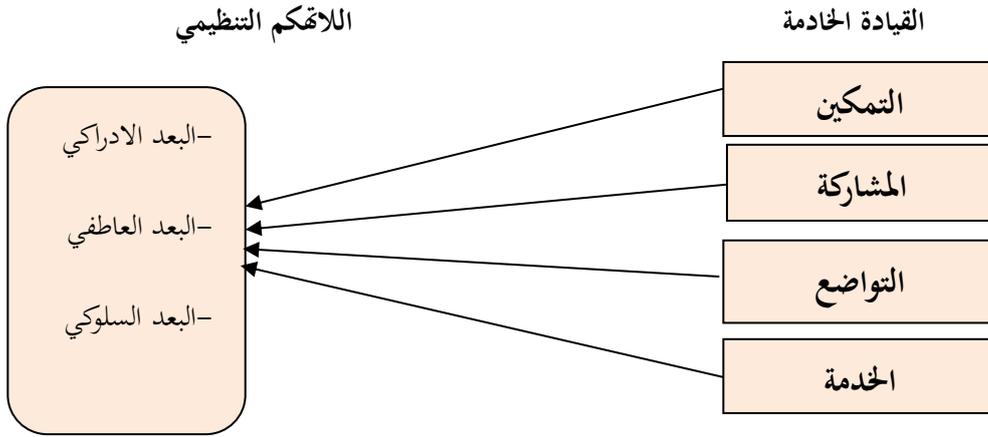
العد الاعتقادي

-البعد العاطفي

وقد تم إعداد النموذج المعتمد في دراستنا كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



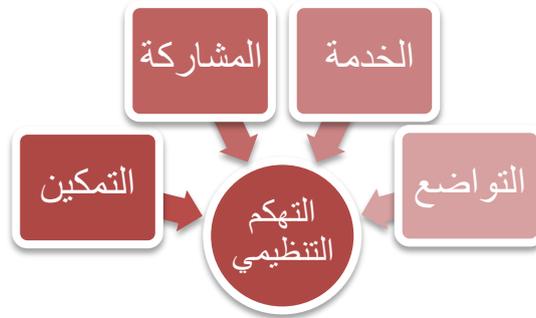


المصدر: من إعداد الباحثة

وتتمثل خطوات الدراسة التحليلية كالتالي:

- التعرف على مدى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على مستوى التهكم التنظيمي للعاملين بها
- دراية التأثير بين أبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي بشكل جزئي كما في الشكل الموالي:

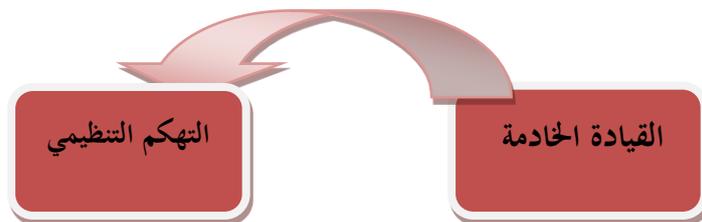
الشكل رقم (07): العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

-دراسة الأثر بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): الأثر الكلي لمتغيري الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر خطوة تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة للدراسة من الخطوات الأساسية في عملية البحث والتي يوليها الباحثين أهمية كبيرة.

-مجتمع الدراسة:

ويقصد بمجتمع الدراسة

وعليه فقد تم تحديد مجتمع الدراسة والذي يتكون من 381 عامل في مؤسسة SP2K-سوناطراك سكيكدة، بحسب المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): مجتمع الدراسة

الرتب	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	المجموع
عدد العمال	5	207	154	15	381

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية التابعة لمركب Cp2k-سوناطراك سكيكدة

-عينة الدراسة

بعد عملية تحديد مجتمع الدراسة تأتي مرحلة اختيار عينة الدراسة من المجتمع، حيث تتم عملية اختيار العينة بطريقة علمية حتى يتمكن الباحث من الحصول على عينة تمثل المجتمع ككل وتمكنه من الحصول على نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ككل.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

وتعرف العينة على أنها: "جزء من مجتمع الدراسة تحمل صفاته المشتركة، تتم الدراسة عليها وتعمم النتائج المتحصل عليها على جميع مفردات المجتمع، حيث تساعد العينة الباحث على قيامه بدراسة في حالة استحالة أو صعوبة الوصول ودراسة جميع مفردات المجتمع"¹.

وعليه فقد تم اختيار القيام بعملية المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمؤسسة SP2K-سوناطراك سكيكدة، والذي يبلغ عددهم الإجمالي 381 عامل وهذا راجع لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع مفرداته.

وقد تم توزيع الاستبيان على كافة العاملين أي 381 استبياناً موزعاً بين الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وقد تم استرجاع 250 استبيان فقط أي ما نسبته (63.9)، وبعد الاطلاع على الاستبيانات المجمعّة تم استبعاد (18) استبيانات لم يتم الإجابة عليها وبذلك تعتبر غير صالحة للتحليل.

وعليه عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل هو 232 استبيان أي ما نسبته (60.89)، كما تجدر الإشارة إلى أن نسبة استجابة الأفراد المبحوثين كانت متوسطة نوعاً ما ولوحظ عزوف العديد من العاملين عن الإجابة عن الاستبيان.

والجدول التالي يلخص ما سبق:

الجدول رقم(9): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	381	250	131	18	232
النسبة المئوية	100	63.9	34.3	4.72	60.89

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

يلجأ الباحثون أثناء قيامهم بالبحث أو دراسة ظاهرة ما إلى الاعتماد على العديد من الأدوات والأساليب والتقنيات من أجل إلمامه بالموضوع وضمان حصوله على المعلومات الكافية والوافية التي تخص دراسته.

أما في هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات الضرورية للقيام بها ته الدراسة، وقد تم أيضاً الاستعانة بالملاحظة والمقابلة للوصول إلى معلومات أكثر لتفسير وتحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان الموزع عليهم.

¹ - عامر قندلجي وآخرون، البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 255-256.

أولاً: أدوات وطرق جمع البيانات

ومن أجل جمع البيانات اللازمة لهاته الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات وتنقسم إلى نوعين كما يلي:

1-المصادر الثانوية: والتي تم الاستعانة بها في الجزء النظري من الدراسة والتي تتمثل في الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات، الملتقيات، والمواقع الالكترونية.

2-المصادر الأولية: وهي المصادر التي تمت الاستعانة بها في الجانب التطبيقي من الدراسة من اجل الحصول على البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، وتتمثل في:

- **الاستبيان:** وقد تم الاعتماد على الاستبيان من أجل القيام بها ته الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أحد الطرق الأكثر انتشارا في البحث العلمي التي تساعد الباحث على جمع البيانات والحقائق حول الدراسة المرادة، فالاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يضعها الباحث بالاعتماد على متغيرات الدراسة والتي يطرحها على مجموعة من الباحثين والتي يجب مراعاة مجموعة من الشروط لوضع هاته الأسئلة كضرورة وضع أسئلة مباشرة وقصيرة ومفهومة لكي تسهل عملية الإجابة عليها من قبل المبحوثين.
- **الملاحظة:** وتعتبر الملاحظة إحدى أدوات البحث العلمي والتي استخدمت مند القدم فهي عبارة عن قيام الباحث بمراقبة سلوك المبحوثين أو أفراد العينة تم دراسة وتحليل هاته السلوكيات من أجل الحصول على المعلومات اللازمة، وفي هاته الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة للعاملين خلال فترة التربص حيث ساهمت في جمع العديد من البيانات والمعرفة الجيدة للواقع العملي والاحداث التي ستساعد وبشكل كبير في عملية تحليل النتائج لاحقا.
- **الوثائق وسجلات المؤسسة:** وهي جميع الوثائق والأوراق المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي يتم التحصل عليها خلال فترة التربص.
- **المقابلة:** وهي عبارة عن أداة لجمع المعلومات والتي من خلالها يطرح الباحث مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وذلك من خلال حوار لفظي بين الطرفين، ففي هاته الدراسة تم الاعتماد على المقابلة وطرح مجموعة من الأسئلة على بعض العاملين والتواصل معهم.

ثانياً: بناء أداة الدراسة

وقد تم اختيار الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم اعداد وبنائه من خلال الاطلاع الجيد على الجانب النظري والدراسات السابقة التي تشمل متغيرات الدراسة، مع تحكيمة وتقييمه من قبل الأستاذة للتأكد من ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، كل هذا من أجل محاولة بناء استبيان يشمل جافة الأبعاد التي تتعلق بكلا المتغيرين مع إعطاء صورة واقعية عن ممارسات موضوع الدراسة في

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

المؤسسة محل الدراسة، مع احترام كافة شروط اعداد الاستبيان حيث تم الاعتماد على الأسئلة القصيرة والواضحة لتسهيل عملية الإجابة عليها لاحقاً.

وفي الأخير تم التحصل على الاستبيان في شكله النهائي والذي تضمن المحاور التالية:

-المحور الأول: المعلومات الشخصية

وقد شملت مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالعمال الممثلين لعينة الدراسة، وتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

-المحور الثاني: القيادة الخادمة

وقد شمل هذا المحور عبارات تتعلق بالقيادة الخادمة، حيث تم تقسيمها على أربعة مجموعة على حسب الأبعاد الأربعة المعتمد عليها في الدراسة وهي كالتالي:

- بعد التمكين: ويضم 07 عبارات.
- بعد المشاركة: ويضم 07 عبارات.
- بعد الخدمة: ويضم 07 عبارات.
- بعد التواضع: ويضم 07 عبارات.

-المحور الثالث: اللاهكم التنظيمي

ويضمن هذا المحور عبارات تتعلق بالمتغير التابع التهكم التنظيمي، وقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مجموعات على حسب أبعاده الثلاثة وهي كالتالي:

- البعد الاعتقادي: ويضم 05 عبارات.
- البعد السلوكي: ويضم 05 عبارات.
- البعد العاطفي: ويضم 05 عبارات.

والجدول التالي يلخص ما سبق:

الجدول رقم (10): الأعداد والنسب المئوية لفقرات الاستبيان

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

اسم المحور	الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات	النسب المئوية
القيادة الخادمة	بعد التمكين	7-1	07	/16.3
	بعد المشاركة	7-1	07	/16.3
	بعد الخدمة	7-1	07	/16.3
	بعد التواضع	7-1	07	/16.3
التهكم التنظيمي	البعد الاعتقادي	5-1	05	/11.6
	البعد السلوكي	5-1	05	/11.6
	البعد العاطفي	5-1	05	/11.6
المجموع				/100

المصدر: من اعداد الباحثة

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي للإجابة على عبارات الاستبيان، حيث تم إعطاء الأوزان التالية والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): مقياس ليكارث الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المدى	$4.2 < x < 5$	$3.4 < x < 4.2$	$2.6 < x < 3.4$	$1.8 < x < 2.6$	$1 < x < 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المكتسبات العلمية

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

تعتبر الأساليب الإحصائية من أكثر الأساليب التي تعتمد عليها حاليا جميع الدراسات الإدارية والاجتماعية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية، فهي تسهل عملية الربط والتحليل والتفسير واستقراء النتائج إلى غاية تقديم التوصيات.

ومن أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة تم الاعتماد على برنامج SPSS وهو برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوزو هو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيان أو المقابلات أو الملاحظة، ومن ثم القيام بتحليلها، ويعتمد هذا البرنامج على المعلومات الرقمية ويتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مده بها، ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي، وتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة في تكرارات النسب المئوية،

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2Kسوناطراك -سكيكدة

المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، الإنحدار الخطي المتعدد القياسي، الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة

يعد اختبار قياس صدق وثبات أداة الدراسة أول اختبار يجب القيام به قبل عملية تحليل الاستبيان واثبات الفرضيات، فهو يبين مدى ملائمة هاته الأداة للغرض التي صممت من أجله، وبناء على نتائج هذا الاختبار وإذا تحقق صدق وثبات الأداة فإنه يعطي ثقة بنتائج الدراسة وإمكانية تعميمها، وعليه تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات والمتمثلة فيما يلي:

- صدق أداة الدراسة

والمقصود بصدق أداة الدراسة هي قدرة وإمكانية هاته الأداة المستعملة على قياس متغيرات الدراسة بدقة، وقد تم الاعتماد على:

1-صدق المحكمين (الصدق الظاهري): ويقصد به عرض أداة الدراسة على المحكمين المختصين بال مجال فيما يتعلق بالعبارات ومدى وملاءمتها لمتغيرات الدراسة وكذلك محل الدراسة، ومن اجل هذا فقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين وقد قاموا بتقديم مجموعة من الملاحظات والاقتراحات والتي تم أخذها بعين الاعتبار في عملية تعديل الاستبيان واعداده في شكله النهائي وكل هذا موضح في الملاحق.

2-صدق الاتساق الداخلي: ويقاس من خلاله مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه من خلال استعمال معامل الارتباط " بيرسون" لمعرفة مستوى الارتباط

1-2-حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين أبعاد المتغيرين ومؤشراهما: وقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد ومؤشراهما وذلك من أجل توضيح مدى الاتساق بين مكونات الدراسة، وهذا موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين ومؤشراهما

عبارات القيادة الخادمة	معامل الارتباط	sig	عبارات التهكم التنظيمي	معامل الارتباط	sig
العبارة 01	0.840	0.000	العبارة 01	0.827	0.000
العبارة 02	0.883	0.000	العبارة 02	0.827	0.000
العبارة 03	0.846	0.000	العبارة 03	0.780	0.000
العبارة 04	0.826	0.000	العبارة 04	0.837	0.000
العبارة 05	0.850	0.000	العبارة 05	0.608	0.000
العبارة 06	0.678	0.000	بعد الاعتقاد	1	
العبارة 07	0.836	0.000	العبارة 01	0.745	0.000
بعد التمكين	1		العبارة 02	0.768	0.000

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2Kسوناطراك -سكيدة

0.000	0.833	العبارة 03	0.000	0.840	العبارة 01
0.000	0.845	العبارة 04	0.000	0.767	العبارة 02
0.000	0.658	العبارة 05	0.000	0.877	العبارة 03
	1	بعد السلوك	0.000	0.850	العبارة 04
0.000	0.827	العبارة 01	0.000	0.868	العبارة 05
0.000	0.816	العبارة 02	0.000	0.889	العبارة 06
0.000	0.815	العبارة 03	0.000	0.850	العبارة 07
0.000	0.498	العبارة 04		1	بعد المشاركة
0.000	0.751	العبارة 05	0.000	0.861	العبارة 01
	1	بعد العاطفة	0.000	0.816	العبارة 02
-	-	-	0.000	0.825	العبارة 03
-	-	-	0.000	0.825	العبارة 04
-	-	-	0.000	0.862	العبارة 05
-	-	-	0.000	0.815	العبارة 06
-	-	-	0.000	0.855	العبارة 07
-	-	-		1	بعد الخدمة
-	-	-	0.000	0.768	العبارة 01
-	-	-	0.000	0.862	العبارة 02
-	-	-	0.000	0.800	العبارة 03
-	-	-	0.000	0.844	العبارة 04
-	-	-	0.000	0.866	العبارة 05
-	-	-	0.000	0.692	العبارة 06
-	-	-	0.000	0.700	العبارة 07
-	-	-		1	بعد التواضع

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 فأقل) المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط " بيرسون" بين جميع الأبعاد ومؤشراتها موجبة ودالة إحصائياً، فبالنسبة للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) حققت العبارة رقم (6) في بعد المشاركة أعلى قيمة معامل ارتباط بنسبة (0.889) في المقابل حقق العبارة رقم (6) في بعد التمكين أقل نسبة معامل ارتباط والتي بلغت (0.678)، أما بالنسبة للمتغير التابع فقد حققت العبارة رقم (4) في بعد العاطفة أعلى نسبة معامل ارتباط بقيمة (0.845) في المقابل حقق العبارة رقم (5) في بعد الاعتقاد أقل نسبة معامل ارتباط بقيمة (0.498)، ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا القول أن هناك ارتباط داخلي قوي بين أبعاد المتغيرين وجميع العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

2-2- حساب معاملات الارتباط (بيرسون) للأبعاد الفرعية ومتغيراتها: سيتم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغير الذي تنتمي إليه، وهذا موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط (بيرسون) للأبعاد الفرعية ومتغيراتها

القيادة الخادمة	معامل الارتباط	sig	التهكم التنظيمي	معامل الارتباط	sig
بعد التمكين	0.869	0.000	بعد الاعتقاد	0.947	0.000
بعد المشاركة	0.930	0.000	بعد السلوك	0.946	0.000
بعد الخدمة	0.907	0.000	بعد العاطفة	0.934	0.000
بعد التواضع	0.876	0.000	التهكم التنظيمي	1	
القيادة الخادمة	1		-	-	-

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط " بيرسون " بين أبعاد كل متغير إيجابية ودالة إحصائية، بالنسبة للمتغير المستقل "القيادة الخادمة" سجل بعد المشاركة أقوى معامل ارتباط بنسبة (0.930) أما أدنى معامل ارتباط فتحصل عليه بعد التمكين بنسبة (0.869)، أما بالنسبة للمتغير التابع " التهكم التنظيمي " فقد حقق بعد الاعتقاد أقوى معامل ارتباط بنسبة (0.947) وأدنى معامل ارتباط فقد كان لبعد العاطفة بنسبة(0.934)، وجميع هاته النتائج المتحصل عليها تثبت مدى قوة الارتباط الداخلي للاستبيان وأن بناء أداة الدراسة صادق لما وضع من أجله.

3-صدق الاتساق البنائي: والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارة الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، وهذا من خلال حساب معامل الارتباط " بيرسون " بين كل محور من المحاور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وهذا موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): معامل ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية له

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة الخادمة	0.995	0.000
التهكم التنظيمي	0.993	0.000
الاستبيان الكلي	1	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط " بيرسون" لكل محور من الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائيا مما يشير إلى أ، وبناء عليه يتضح صدق واتساق عبارات محاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه في الحصول على النتائج المرغوبة وفقا للسياق العلمي الذي بنيت من أجله.

- ثبات أداة الدراسة:

الثبات يقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة أما الصدق فيقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

ويعبر معامل ألفا كرومباخ من أفضل المعاملات للدلالة على صدق وثبات أداة الدراسة، وحتى نقول أن الاستبيان يتمتع بصدق وثبات وجب أن تكون درجة ألفا كرومباخ المتحصل عليها من خلال التحليل أكبر من (0,6)، وقد تم تحليل درجة ثبات وصدق الاستبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية والمبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
التمكين	07	0.920
المشاركة	07	0.935
الخدمة	07	0.928
التواضع	07	0.897
القيادة الخادمة	28	0.969
البعد الاعتقادي	05	0.825
البعد السلوكي	05	0.826
البعد العاطفي	05	0.795
التهكم التنظيمي	15	0.93
الدرجة الكلية للاستبيان	34	0.979

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الصدق والثبات من خلال معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة المستعملة وجميع متغيراتها وأبعادها، حيث تتراوح معاملات ألفا كرومباخ المتحصل عليها بالنسبة للمتغير المستقل وأبعاده الأربعة (التمكين -المشاركة- الخدمة- التواضع) بين (0.897-0.969)، كما تراوحت معاملات ألفا كرومباخ المتحصل عليها بالنسبة للمتغير التابع وأبعاده الثلاثة (الاعتقادي- السلوكي-العاطفي) بين (0.795-0.826)، وكما بلغت الدرجة الكلية لمعامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة ككل (0.979) وتعتبر قيمة مرتفعة جدا وواقعة في القبول من الناحية الإحصائية فهي أكبر من (0.6).

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

ومن خلال ما تم التحصل عليه يمكن القول أن هناك اتساق داخلي لأداة الدراسة المستعملة وهذا يشير إلى الارتباط والتماسك القوي بين عبارات المقياس، ويدل هذا ثبات وصدق الاستبيان المعد للدراسة ويؤكد صلاحيته للتطبيق الميداني، ومنه يمكن القول أن البيانات المتحصل عليها من الأفراد تمتاز بدرجة اتساق عالية ويمكن الاعتماد عليها لتحليل ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث دراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالعاملين الممثلين لعينة الدراسة ومعرفة مدى توافر نمط القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة، كذلك السعي لمعرفة درجة تحكم العاملين بالمؤسسة، حيث سيتم عرض النتائج وتفسيرها انطلاقاً مما سبق.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل ومعرفة خصائص ومميزات عينة الدراسة من خلال مختلف البيانات الشخصية والوظيفية حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة.

أولاً: حسب الجنس

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	148	74	232
النسبة المئوية	79.3	20.7	100

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

-تحليل النتائج الجدول رقم (16): من خلال نتائج الجدول والشكل التابع له نجد أن أغلبية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ذكور والذي يبلغ عددهم (148) عامل ما نسبته (79.3) من عينة الدراسة وهي نسبة عالية جداً بالمقارنة مع عدد الاناث العاملين بنفس المؤسسة والذي بلغ عددهم (48) عاملة ما نسبته (20.7) من عينة الدراسة، ويمكن ارجاع هذا التفاوت الكبير في النسب إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة وما تمتاز به مما يجعلها تستقطب الذكور أكثر من الاناث.

ثانياً: حسب العمر

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

حيث تم تقسيم متغير العمر إلى أربعة فئات انطلاقاً من أقل من 25 سنة إلى غاية الوصول إلى أكثر من 54 سنة من أجل الإحاطة بكافة الفئات العمرية لعينة الدراسة.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35	من 35 إلى أقل من 45	45 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	06	95	95	36	232
النسبة المئوية	2.6	40.9	40.9	15.5	100

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

-تحليل النتائج الجدول رقم (17): ومن خلال نتائج الجدول والشكل التابع له أن الفئتان من (من 25 إلى أقل من 35) و(من 35 إلى أقل من 45) تحتل الصدارة بالتساوي بعدد عمال (95) لكلتا الفئتين بما يعادل نسبة (40.9) وهذا يدل على أن أغلب المورد البشري بالمؤسسة موارد شابة والتي تعتبره جدا بالنسبة للمؤسسة وهذا راجع لقدرة هاته الموارد الشابة على التعلم والتطور والقابلية للتغيير والتقدم المستمر وإعطاء مجهودات وإنجازات كبيرة للمؤسسة والتي ستستفيد منها المؤسسة لاحقا وبشكل كبير في خدمة أهدافها وتحقيق غاياتها، وتليها فئة (45 سنة فأكثر) بما نسبته (15.5) وهذا يدل على الاستقرار في معدل دوران العمل في المؤسسة والاستقرار الوظيفي فيها كما تعتبر هاته الفئة الأكثر نضج وخبرة داخل المؤسسة والتي تستفيد منها المؤسسة وبشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات بسبب دراية وإدراك هاته الفئة لأوضاع وبيئة المؤسسة وهذا راجع للمدة الطويلة في العمل والتي قد أكسبته خبرة ومعرفة جيدة لأوضاع العمل والعاملين لذلك لا بد للمؤسسة الاهتمام بها ته الفئة وإعطائها قيمتها والاستفادة منها قدر الإمكان، وفي الأخير نجد فئة (أقل من 25 سنة) والذي يبلغ عددهم 6 عاملين فقط بما يعادل نسبة (2.6) ويمكن ارجاع هذا لكون المؤسسة تحتاج إلى عاملين ذو مستوى تعليمي جيد.

ثالثا: حسب المؤهل العلمي

وقد تم تقسيم متغير المؤهل العلمي إلى أربع مستويات متمثلة في: ثانوي فأقل، تكوين، مستوى جامعي، دراسات عليا، وهذا من أجل الإحاطة بكافة مستويات أفراد العينة.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	تكوين مهني	مستوى جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	15	40	77	100	232
النسبة المئوية	6.5	17.2	33.2	43.1	100

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

-تحليل النتائج الجدول رقم (18): من خلال نتائج الجدول والشكل التابع له يلاحظ أن أغلي العاملين بالمؤسسة دو مستوى تعليمي ممتاز، حيث أنه يلاحظ أن عدد العاملين المتحصلين على دراسات عليا يبلغ عددهم (100) عامل أي ما نسبته (43.1) تليها العاملين دو المستوى الجامعي والذي بلغ عددهم (77) عامل ما يعادل نسبة(33.2) وهذا راجع لسياسات واهداف المؤسسة التي تهدف إلى استقطاب والحصول الكوادر العلمية المؤهلة من حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا حسب كل اختصاص زهدا لما له من انعكاس إيجابي على العمل من ابتكار طرق وأساليب علمية جديدة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتكسيبها ميزة، فالمؤسسة محل الدراسة تولي هذا الموضوع اهتماما واسعا فمن ضمن سياساتها الداخلية السماح لموظفيها بتحسين مستواهم العلمي وتقديم العديد من التسهيلات للمساهمة بذلك لهذا يلاحظ أن أغلي العاملين دو مستوى تعليمي جيد ، تم تليها فئة العاملين المتحصلين على تكوين والذي بلغ عددهم (44) عامل ما يعادل نسبة(17.2) وفي الأخير فئة العاملين دو المستوى الثانوي والذي يبلغ عددهم (6) عاملين بنسبة(2.6)، وكل هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على تنوع في المستويات التعليمية حيث تقوم بتوزيع العاملين بها كل حسب مستواه التعليمي وخبرة ومستوى تكوينه المناسب للوظيفة التي يشغلها مما يساعد العامل على أداء عمله واتقانه له لتمكنه ومعرفته الجيدة للوظيفة التي يشغلها.

رابعا: حسب سنوات الخبرة

وقد تم تقسيم متغير سنوات الخبرة إلى أربع فئات ابتداء من أقل من 5سنوات إلى غاية أكثر من 15سنة خدمة، وهذا من أجل الإحاطة بكافة سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	أكثر من 15	المجموع
التكرار	44	73	68	47	232
النسبة المئوية	19.0	31.5	29.3	20.3	100

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

-تحليل النتائج الجدول رقم (19): يلاحظ من خلال الجدول والشكل التابع له أن أغلب العاملين بالمؤسسة دو خبرة مهنية جيدة، فنجد ان العاملين دو خبرة (أكثر من 15 سنة) قد بلغ عددهم 47 عامل ما يعادل نسبة (20.3) يليها العاملين دو خبرة (من 11 إلى 15) سنة بعدد (68) عامل ما يعادل نسبة (29.3) ثم فئة العاملين دو خبرة(من 6 إلى 10سنوات) بعدد (73) عامل ما يعادل نسبة (31.5) وفي الأخير فئة العاملين دو (5سنوات فأقل) بعدد (44) عامل بما يعادل نسبة (19.0) ، وبناء على هاته النتائج يمكن القول أن أغلب العاملين بالمؤسسة دو خبرة أكثر من 11 سنة عمل وهذا يدل على اهتمام

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

المؤسسة وسعيها للحفاظ على موردها البشري والاستفادة من خبرته ومعرفته الجيدة لطبيعة العمل والمناخ السائد واعتبارهم مرجعية مناسبة للعمال الجدد وتزويدهم بالمعلومات والأفكار لتسهيل أعمالهم.

خامسا: حسب المستوى الوظيفي

وقد تم تقسيم متغير المستوى الوظيفي إلى ثلاث أصناف تتمثل في: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، وهذا من أجل الإحاطة بكافة المستويات الوظيفية لعينة الدراسة.

الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المستوى الوظيفي
232	5	149	78	التكرار
100	2.2	64.2	33.6	النسب المئوية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

-تحليل النتائج الجدول رقم (20): يلاحظ من خلال الجدول والشكل التابع له أن أكبر فئة مثلت عينة الدراسة هي فئة أعوان التحكم بعدد (149) بنسبة (64.2) تليها فئة الإطارات بعدد (78) بنسبة (33.6) وفي الأخير أقل فئة أعوان التحكم بعدد (5) أفراد ما يمثل نسبة (2.2) من أفراد العينة، ويرجع هذا أساسا لاعتماد وحاجة المؤسسة وبشكل كبير لأعوان التحكم وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة وأهميتها معالجتهم لمختلفة المشاكل التقنية التي تواجه سير الأعمال ، كما أن المؤسسة وكما ذكر سابقا فهي تستقطب أصحاب التعليم العالي والذي بدورها تمنحهم صفة إطار وغالبا ما يقومون بالأعمال الإدارية ، أما أعوان التنفيذ فيقومون بأعمال تحدها لهم المؤسسة كالمساعدة والأمن.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور القيادة الخادمة

سيم خلال هذا المطلب دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل القيادة الخادمة من خلال أبعادها الأربعة والمتمثلة في: التمكين، المشاركة، الخدمة، التواضع، وهذا من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط العام للمحور ككل ومعرفة درجة التوافق وترتيب الاهتمامات الأولويات بناء على كل عبارة من عبارات المحور.

أولا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التمكين

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين لدى المسؤولين والقادة في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارات البعد، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التمكين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العبارات
07	مرتفع	1.03	3.36	1-تعمل المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات العاملين بها
01	مرتفع	1.06	3.53	2-يتوفر جو من الثقة في بيئة المنظمة
03	مرتفع	1.01	3.49	3-تدعم المنظمة العاملين بها من أجل التطور والتقدم
05	مرتفع	1.10	3.48	4-تشجع المنظمة العاملين بها على المبادرة والابداع
02	مرتفع	1.10	3.50	5-تقوم المنظمة بتفويض السلطة من أجل القيام بالمهام
04	مرتفع	1.02	3.49	6-تقدير واحترام جميع الآراء والمقترحات المقدمة من طرف العاملين
06	مرتفع	1.11	3.46	7-تشجع المنظمة المبادرات والأفكار الجديدة
-	مرتفع	0.878	3.71	المتوسط الحسابي العام للبعد التمكين

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة الموافقة لعبارات بعد التمكين مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.71) وانحراف معياري قدره (0.878) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة لبعد التمكين وهذا يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(2): "يتوفر جو من الثقة في بيئة العمل" بأكثر متوسط حسابي قدره(3.53) وانحراف معياري (1.06)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم(5): "تقوم المنظمة بتفويض السلطة من أجل القيام بالمهام" بمتوسط حسابي قدره(3.50) وانحراف معياري (1.10)، تليها في المرتبة العبارتين رقم (3): "تدعم المنظمة العاملين بها من أجل التطور والتقدم" بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري (1.01) والعبارة رقم(6): "تقدير واحترام جميع الآراء والمقترحات المقدمة من طرف العاملين" بمتوسط حسابي قدره(3.49) وانحراف معياري يبلغ (1.02)، وفي المرتبة الرابعة العبارة (4): "تشجع المنظمة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

العاملين بها على المبادرة والابداع" بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري يبلغ (1.10)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (7): "تشجع المنظمة المبادرات والأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري يبلغ (1.11)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم (01): "تعمل المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات العاملين بها" بأقل متوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري يبلغ (1.03)، وكل هذا تأكيد على أن مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيدة تولي موردها البشري أهمية كبيرة حيث تعمل على تمكين العاملين بها وتشجيعهم على الابداع والابتكار والتطور من خلال الاستثمار في التكوين والذي يعد بند من البنود الأساسية في البيان العام لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك والذي يسعى لتبادل ونقل المعارف وتنمية وتطوير مهارات العاملين فتوفر للعاملين بها فرصا للتكوين والتعليم وفي معاهد التكوين التابع لها، كما تلبي كافة الاحتياجات والرغبات الضرورية للعاملين من أدوات ومعدات ووسائل حديثة لضمان آفاق التطوير والذي هو بند من السياسة العامة للموارد البشرية والتي تهدف إلى تحقيق الأداء الجيد للمهام المطلوبة وتحسين الكفاءات والمسار المهني للعاملين.

ثالثا: تحليل اتجاهات العينة نحو بعد المشاركة

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى المشاركة لدى المسؤولين والقادة في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارات البعد، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): توزيع اتجاهات العينة نحو بعد المشاركة

الترتيب	مستوى المؤشر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
05	مرتفع	0.99	3.46	1-يشعر العاملون بالحرية والاستقرار لتحقيق الأهداف المسطرة
01	مرتفع	0.97	3.65	2-يدرك العاملون جميع المعلومات الضرورية والأساليب للقيام بالأعمال المطلوبة واتخاذ القرار الأمثل
04	مرتفع	0.97	3.51	3-تشجع المنظمة التعلم والتطور
02	مرتفع	0.96	3.59	4-تعمل المنظمة على اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات دون تهميش
07	مرتفع	1.10	3.33	5-المساعدة على تحقيق أهداف العاملين من أجل تطويرهم وازدهارهم في العمل
06	مرتفع	1.11	3.44	6-تعمل المنظمة على خلق بيئة متناسقة بين أفراد التنظيم
03	مرتفع	1.13	3.53	7-تشجع المنظمة العاملين على التعاون والعمل الجماعي

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2Kسوناطراك-سكيدكو

-	مرتفع	0.88	3.50	المتوسط الحسابي العام لبعء المشاركة
---	-------	------	------	-------------------------------------

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة الموافقة لعبارات بعء المشاركة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعء (3.50) وانحراف معياري قدره (0.88) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة لبعء التمكين وهذا يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعء.

حيث جاءت العبارة رقم(2): "يدرك العاملون جميع المعلومات الضرورية والأساليب للقيام بالأعمال المطلوبة واتخاذ القرار الأمثل" المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي قدره(3.65) وانحراف معياري يبلغ(0.97)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(4): "تعمل المنظمة على اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات دون تهميش" بمتوسط حسابي قدره(3.59) وانحراف معياري(0.96)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم(7): "تشجع المنظمة العاملين على التعاون والعمل الجماعي" بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري يبلغ(1.13)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم(3): "تشجع المنظمة التعلم والتطور" بمتوسط حسابي قدره(3.51) وانحراف معياري (0.97)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (1): "يشعر العاملون بالحرية والاستقرار لتحقيق الأهداف المسطرة" بمتوسط حسابي قدره(3.46) وانحراف معياري(0.99)، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم(6): "تعمل المنظمة على خلق بيئة متناسقة بين أفراد التنظيم" بمتوسط حسابي قدره(3.44) وانحراف معياري يبلغ (1.11)، وفي المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم(5) بمتوسط حسابي يبلغ (3.33) وانحراف معياري يبلغ(1.10)، وكل هذا تأكيد على أن مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيدكو تطبق مبدأ المشاركة واشراك العاملين بها في عملية اتخاذ القرارات واحترام الآراء والأفكار المقدمة وتعزيز الحوار الاجتماعي والتشاور والاستماع إلى كافة الأطراف والذي يعد بند من بنود البيان العام لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك، كل هذا يساهم في بناء بيئة مستقرة ومتناسقة مشجعة على التعاون والعمل الجماعي تدفع العاملين على تحسين انتاجياتهم والعمل على دعم وتحقيق أهداف المنظمة باعتبارهم أصحاب قرار مسؤولين عن تحقيقه .

ثالثا: تحليل اتجاهات العينة نحو بعء الخدمة

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى الخدمة لدى المسؤولين والقادة في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارات البعء، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تحليل اتجاهات العينة نحو بعد الخدمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
05	مرتفع	1.04	3.42	1-يسود جو من الإقناع والانفتاح بدلا من السيطرة والاحتكار
04	مرتفع	1.01	3.48	2-انتشار مبدأ خدمة الآخرين ومساندتهم ودعمهم وتقديم جميع التسهيلات
02	مرتفع	0.99	3.50	3-تعمل المنظمة وتوفير بيئة تتسم بالأمن والاستقرار
03	مرتفع	0.99	3.48	4-يشعر العاملون داخل المنظمة أنهم شركاء في العمل وضروريين فيها
07	متوسط	1.15	3.24	5-يسود جو من العدل والمساواة داخل المنظمة
06	مرتفع	1.08	3.40	6-انتشار المحبة والتعاون بين العاملين
01	مرتفع	1.06	3.63	7-يسعى الجميع لتحقيق أهداف ومصالح المنظمة وتقديم الأفضل
-	مرتفع	0.880	3.45	المتوسط الحسابي العام لبعده الخدمة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة الموافقة لعبارات بعد الخدمة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.45) وانحراف معياري قدره (0.880) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة لبعده الخدمة وهذا يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

وقد جاءت العبارة رقم (7): "يسعى الجميع من أجل تحقيق أهداف ومصالح المنظمة وتقديم الأفضل" في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري يبلغ (1.06)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (3): "تعمل المنظمة على توفير بيئة تتسم بالأمن والأمان" بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.99)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (4): "يشعر العاملون داخل المنظمة أنهم شركاء في العمل وضروريين فيها" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.99) والعبارة رقم (2): "انتشار مبدأ خدمة الآخرين ومساندتهم ودعمهم وتقديم جميع التسهيلات" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.01)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (1): "يسود جو من الاقناع والانفتاح بدلا من السيطرة والاحتكار" بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (1.04)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (6): "انتشار المحبة والتعاون بين الجميع" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.08)، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم (5): "يسود جو من العدل والمساواة داخل المنظمة" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.06)، كل هذا تأكيد على أن مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة تدرك أهمية مبدأ الخدمة وتعمل على ترسيخه داخل بيئتها من خلال خدمة مصالح العاملين بها ونشر لقيم العدل والمساواة وضمان الانصاف لكافة العاملين وتقديم المساندة والدعم الضروري لهم، كل هذا سيؤثر بالإيجاب على العاملين بها والذي سيدفع بهم لخدمة مصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

رابعا: تحليل اتجاهات العينة نحو بعد التواضع

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى التواضع لدى المسؤولين والقادة في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارات البعد، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل اتجاهات العينة نحو بعد التواضع

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
02	مرتفع	1.02	3.62	1-يسود جو من التواضع بين العاملين في جميع المستويات
04	مرتفع	1.05	3.56	2-تتركز المنظمة على تفهم العاملين وتقديم النقد البناء الذي يساعدهم على التطور والنمو
06	مرتفع	1.13	3.51	3-تقديم الشكر والعرفان من قبل القادة للعاملين على الجهود المبذولة باختلاف أعمالهم ومستوياتهم
03	مرتفع	1.09	3.56	4-تقديم الاحترام لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم وكفاءاتهم والتعامل معهم بعدل وإنصاف
05	مرتفع	1.02	3.52	5-تعمل المنظمة على تشخيص بيئتها الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف للعاملين بها والعمل على تصحيحها
07	متوسط	1.22	3.32	6-يبدل العاملون مجهوداتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2Kسوناطراك -سكيدة

01	مرتفع	1.06	3.75	7-استعداد المدراء للتنازل عن موقعهم لمن هم أكثر كفاءة منهم ويخدم مصالح المنظمة
-	مرتفع	0.859	3.55	المتوسط الحسابي العام لبعء التواضع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة الموافقة لعبارات بعد التواضع مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.55) وانحراف معياري قدره (0.859) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة لبعء التواضع وهذا يدل على تجانس وموافقة آراء عينة الدراسة حول هذا البعد.

وقد جاءت العبارة رقم(7): "استعداد المدراء للتنازل عن موقعهم لمن هم أكثر كفاءة منهم ويخدم مصالح المنظمة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (1.06)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(1): "يسود جو من التواضع بين العاملين في جميع المستويات" بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (1.02)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (4): "تقديم الاحترام لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم وكفاءاتهم والتعامل معهم بعدل وإنصاف" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.09)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم(2): "تركز المنظمة على تفهم العاملين وتقديم النقد البناء الذي يساعدهم على التطور والنمو" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.05)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم(5): "تعمل المنظمة على تشخيص بيئتها الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف للعاملين بها والعمل على تصحيحها" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02)، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم(3): "تقديم الشكر والعرفان من قبل القادة للعاملين على الجهود المبذولة باختلاف أعمالهم ومستوياتهم" بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري (1.13)، وفي مرتبة السابعة العبارة رقم(6): "يبدل العاملين مجهوداتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.22)، كل هذا تأكيد على أن مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيدة تطبق سلوك التواضع في تعاملات فهي تعمل على نشر القيم الأخلاقية ونشر الاحترام والثقة بين أفرادها مما يساهم في خلق بيئة مناسبة للعمل والتقدم .

وبعد القيام بعملية تحليل أبعاد القيادة الخادمة بالتفصيل وبناء على النتائج المتحصل عليها سيتم ترتيب هاته الأبعاد على حسب الأهمية النسبية من أجل التعرف على مستوى ممارسة مسؤولي وقادة المؤسسة محل الدراسة لسلوكيات القيادة الخادمة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (25): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة الخادمة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
بعد التمكين	3.47	0.87	مرتفعة	01
بعد المشاركة	3.50	0.882	مرتفعة	02
بعد الخدمة	3.45	0.880	مرتفعة	03
بعد التواصل	3.55	0.859	مرتفعة	04
القيادة الخادمة	3.49	0.878	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن يوجد تطبيق للقيادة الخادمة في مؤسسة sp2k-سوناطراك سكيكدة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للقيادة الخادمة والذي بلغ (3.49) وانحراف معياري يقدر ب(0.878)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاده بين (3.45-3.55) وانحراف معياري بين (0.859-0.882) وهذا يدل على تطبيق المؤسسة لأبعاد وسلوكيات القيادة الخادمة في تعاملاتها وهذا واضح من خلال البيان العام لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك والذي يضع المورد البشري في صميم أولوياتها والذي تسعى إلى تطويرها وتنميته.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو محور اللاهكم التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى دراسة وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في التهكم التنظيمي وهذا من خلال أبعاده الثلاثة وهي: البعد السلوكي، البعد الاعتقادي، البعد العاطفي، وسيتم هذا من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

أولاً: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه بعد الاعتقاد

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مدى توافر البعد الاعتقادي للتهكم التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارات البعد، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تحليل اتجاهات عينة نحو البعد الاعتقادي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1- تلبي المنظمة التوقعات والطموحات المرجوة منها	3.51	1.13	مرتفعة	01

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

05	مرتفعة	1.15	3.24	2-وجود شفافية ومصداقية في تعاملات المنظمة
02	مرتفعة	1.03	3.36	3-تسعى المنظمة لكسب ثقة العاملين بها
03	مرتفعة	1.10	3.33	4-وجود برامج وأهداف واضحة من قبل المنظمة
04	مرتفعة	1.22	3.32	5-تعمل المنظمة على القضاء على الأنانية والمصلحة الشخصية والسلوكيات غير الأخلاقية
-	مرتفعة	0.86	3.35	المتوسط الحسابي العام لبعد الاعتقاد

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة الموافقة لعبارات بعد الاعتقادي مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.35) وانحراف معياري قدره (0.86) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة للبعد الاعتقادي وهذا يدل على تجانس وموافقة آراء عينة الدراسة حول هذا البعد.

حيث جاءت العبارة رقم (1): "تلي المنظمة التوقعات والطموحات المرجوة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (1.13)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(3): "تسعى المنظمة لكسب ثقة العاملين بها " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري(1.03)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم(4): "وجود أهداف وبرامج واضحة من قبل المنظمة " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري(1.10)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم(5): "تعمل المنظمة على القضاء على الأنانية والمصلحة الشخصية والسلوكيات غير الأخلاقية " بمتوسط حسابي قدره(3.32) وانحراف معياري(1.22)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم(2): "وجود شفافية ومصداقية في تعاملات المنظمة " بمتوسط حسابي(3.36) وانحراف معياري(1.03)، ومن خلال الإجابات المقدمة يلاحظ ان العاملين يملكون اعتقادات إيجابية حول المنظمة وممارساتها وهذا تأكيد على أن مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة تسعة لنشر القيم الأخلاقية بيئتها والعمل بكل صدق وشفافية ووضوح في كافة تعاملاتها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية بصفة عامة حيث تدعم وتعزز المسؤولية الاجتماعية وتحقيق المنفعة العامة ومواجهة ومعاقبة أي إخلال أو تعصب، كل هذا يشكل صورة إيجابية لدى العاملين اتجاه المؤسسة وتعاملاتها مما يدفع العاملين للعمل بكل أريحية وامان.

ثانيا: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه بعد السلوك

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مدى توافر البعد السلوكي للتهكم التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة التوفر لكل عبارات البعد، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تحليل اتجاهات العينة نحو البعد السلوكي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العبارات
05	مرتفعة	1.08	3.40	1-يشعر العامل بالانتماء والرضا داخل المنظمة
01	مرتفعة	1.02	3.52	2-تسعى المنظمة لكسب رضا العاملين بها
04	مرتفعة	0.99	3.46	3-يشعر العاملون بثقة في قدرة القادة على التغيير والتطوير
02	مرتفعة	0.97	3.51	4-وجود روح المبادرة والإبداع بين العاملين
03	مرتفعة	1.02	3.49	5-احترام الأفكار والآراء المقدمة من طرف العاملين
-	مرتفعة	0.78	3.48	المتوسط الحسابي العام لبعد الاعتقاد

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة الموافقة لعبارات بعد السلوك مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.48) وانحراف معياري قدره (0.78) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة للبعد السلوكي وهذا يدل على تجانس وموافقة آراء عينة الدراسة حول هذا البعد.

وقد جاءت العبارة رقم (2): "تسعى المنظمة لكسب رضا العاملين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (1.02)، أما في المرتبة الثانية العبارة رقم(4): "وجود روح المبادرة والابداع بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.97)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم(5): "احترام الأفكار والآراء المقدمة من طرف العاملين" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.02)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم(3): "يشعر العاملون بثقة في قدرة القادة على التغيير والتطوير" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم(2): "تسعى المنظمة لكسب رضا العاملين" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري(1.08)، ومن خلال إجابات أفراد العينة حول البعد السلوكي للتهكم التنظيمي يتضح أن العاملين واثقين وموافقين وراضين بسياسات المنظمة ويشعرون بالأمن والأمان في بيئة العمل، وهذا تأكيد على أن مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة تسعى لكسب رضا العاملين بها واحترامهم وتقديرهم مما ينعكس إيجابيا على سلوكيات العاملين بها ويقضي على التصرفات السلبية في البيئة الداخلية للمؤسسة ويحسن من إنتاجية العاملين.

ثالثا: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه البعد العاطفي

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مدى توافر البعد العاطفي للتهكم التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارات البعد، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تحليل اتجاهات العينة نحو البعد العاطفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العبارات
04	مرتفعة	1.04	3.42	1-تطابق ومصداقية الأقوال مع الأفعال داخل المنظمة
03	مرتفعة	1.11	3.44	2-يشعر العاملون بالقدرة على التغيير والتطور
01	مرتفعة	1.01	3.56	3-يشعر العاملون بالتقدير والاحترام من طرف المسؤولين بالمنظمة
05	متوسطة	1.06	2.62	4-تعمل المنظمة على تحفيز العاملين على العمل وتقديم الأفضل
02	مرتفعة	1.10	3.48	5-يشعر العاملون بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها
-	مرتفعة	0.80	3.30	المتوسط الحسابي العام لبعد العاطفة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة الموافقة لعبارات البعد العاطفي مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.30) وانحراف معياري قدره (0.80) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة للبعد العاطفة وهذا يدل على تجانس وموافقة آراء عينة الدراسة حول هذا البعد.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(3): "يشعر العاملون بالتقدير والاحترام من طرف المسؤولين بالمنظمة" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري(1.04)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم(5): "يشعر العاملون بالتقدير والاحترام من طرف المسؤولين بالمنظمة" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري(1.10)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم(2): "يشعر العاملون بالقدرة على التغيير والتطوير" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري(1.11)، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم(1): "تطابق ومصداقية الأقوال مع الأفعال داخل المنظمة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري(1.04)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم(4): "تعمل المنظمة على تحفيز العاملين على العمل وتقديم الأفضل" بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري(1.06)،

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

ويلاحظ من خلال الإيجابيات ارتفاع درجة الموافقة اتجاه عبارات البعد العاطفي مما يدل على أن العاملين يشعرون بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين والمؤسسة ويمتلكون مشاعر وعواطف إيجابية حول المنظمة والقائمين عليها مما يشعرهم بالمسؤولية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وهذا تأكيد على مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيدة تعمل على تقديم الاحترام والتقدير للعاملين بها وتحفيزهم من أجل أداء أعمالهم والتعامل معهم بكل مصداقية، وهذا ما ينعكس إيجابيا على نفسية العامل مما يشعره بالانتماء والأمان داخل المؤسسة مشكلا عواطف إيجابية اتجاه كل من المنظمة والعاملين بها وهذا سيدفع به إلى التطور والتقدم وتقديم الجديد لدعم المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (29): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور اللاتهمك التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الاعتقادي	3.35	0.86	مرتفعة	03
البعد السلوكي	3.48	0.78	مرتفعة	01
البعد العاطفي	3.30	0.80	مرتفعة	02
التهكم التنظيمي	3.38	0.77	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيدة قليل نظرا لإجاباتهم حول أبعاده وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.77) وهذا دليل على موافقة العاملين لسياسات المؤسسة مع انتشار القيم الأخلاقية والعدل والمساوات في تعاملاتها مع العاملين بها والتخلي عن الأنانية وحب الذات والعمل على تحقيق المنفعة العامة للجميع ودون تمييز أو احتكار، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاده بين (3.46-3.51) وانحراف معياري (0.78-0.86) مع درجة موافقة مرتفعة وهذا دليل على عدم انتشار ظاهرة التهكم التنظيمي بين العاملين بالمؤسسة .

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

بعد الانتهاء من التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، سيتم التطرق خلال هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها من خلال قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، للوصول في الأخير إلى أهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار مدى التأثير بين تغييري الدراسة (المستقل والتابع)، وتنص الفرضية الرئيسية للدراسة على:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تنبثق مجموعة من الفرضيات الفرعية لتأكيد وجود التأثير بين متغيري الدراسة أو عدمه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وقبل القيام بعملية اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة نقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية وذلك من خلال دراسة أثر كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

وتنص على ما يلي:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التمكين والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التمكين والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (30): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد التمكين على اللاتمكّن التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	0.835	0.69	0.69	0.000	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت			0.000	7.282	0.833
	بعد التمكين			0.000	22.98	0.733

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة ، حيث بلغ قيمة معامل التحديد R² (0.69) أي أن التمكين يفسر ما نسبته (69%) من التغييرات في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

حيث بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل التمكين (22.98) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.733) والتي تعني أن التغير في التمكين بالمؤسسة بدرجة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.733) في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

فيما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت (7.282) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (0.833) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (0.833) في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التمكين على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.833+0.733X_1$$

بحيث:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

Y: المتغير التابع (التهكم التنظيمي)

X₁: المتغير المستقل (بعد التمكين)

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

وتنص على ما يلي:

-الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) بين المشاركة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

-الفرضية البديلة H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) بين المشاركة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (31): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المشاركة على اللاهكم التنظيمي

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	مستوى الدلالة Sig	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	0.925	0.855	0.854	0.000	-	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت				0.545	6.863	0.000
	بعء المشاركة				0.809	36.845	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة على التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K - سوناطراك سكيكدة ، حيث بلغ قيمة معامل التحديد R² (0.855) أي أن التمكين يفسر ما نسبته (85%) من التغييرات في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة للمتغير المستقل المشاركة (36.845) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير **B** (0.809) والتي تعني أن التغير في المشاركة بالمؤسسة بدرجة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.809) في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

فيما بلغت قيمة **T** المحسوبة للثابت (6.863) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل **B** التي بلغت (0.545) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (0.545) في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.545+0.809X_2$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (التهكم التنظيمي)

X_2 : المتغير المستقل (بعد المشاركة)

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

وتنص على ما يلي:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الخدمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيدة.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الخدمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيدة.

ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (32): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد الخدمة على اللاهكم التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	مستوى الدلالة Sig	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	0.899	0.80	0.80	0.000	-	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت				0.659	7.316	0.000
	بعد الخدمة				0.789	31.176	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الخدمة على التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة، حيث بلغ قيمة معامل التحديد R² (0.80) أي أن التمكين يفسر ما نسبته (80%) من التغييرات في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

حيث بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل التمكين (31.176) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.789) والتي تعني أن التغير في التمكين بالمؤسسة بدرجة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.789) في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

فيما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت (7.316) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (0.659) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (0.659) في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الخدمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.659+0.789X_3$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (التهكم التنظيمي)

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

X_3 : المتغير المستقل (بعد الخدمة)

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

وتنص على ما يلي:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التواضع والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التواضع والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده التواضع على اللاتهام التنظيمي

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	0.86	0.75	0.75	0.000	-	-
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت			0.613	5.703	0.000
	بعد التواضع			0.779	26.486	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الخدمة على التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة، حيث بلغ قيمة معامل التحديد R^2 (0.75) أي أن التمكين يفسر ما نسبته (75%) من التغييرات في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

حيث بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل التواضع (26.486) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.779) والتي تعني أن التغير في التمكين بالمؤسسة بدرجة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.779) في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

فيما بلغت قيمة T المحسوبة للثابت (5.703) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (0.613) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (0.613) في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التواضع على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيدة".

وقد تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.613+0.779X_4$$

بحيث:

Y : المتغير التابع (التهكم التنظيمي)

X_4 : المتغير المستقل (بعء التواضع)

-اختبار الانحدار الخطي لأثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيدة

بعد التطرق إلى اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة من خلال دراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل (التمكين-المشاركة-الخدمة-التواضع) على التهكم التنظيمي للعاملين، سيتم دراسة الأثر الإجمالي للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) على التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة SP2K -سوناطراك سكيدة.

وقد نصت الفرضية الرئيسية على ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

-الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة.

الجدول رقم(34): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير	
	0.986	0.972	0.971	0.130	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى المعنوية sig
الانحدار	133.78	4	33.447		
الخطأ	3.894	227	0.017	1949	0.000
المجموع	137.68	231	-		
جدول المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية Beta	اختبار T	مستوى معنوية sig
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	0.007	0.040	-	0.178	0.859
بعد التمكين	0.173	0.016	0.197	10.567	0.000
بعد المشاركة	0.296	0.020	0.338	14.756	0.000
بعد الخادمة	0.260	0.018	0.297	14.722	0.000
بعد التواضع	0.235	0.017	0.262	13.802	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R الذي يضم ابعاد المتغير المستقل (التمكين- المشاركة- الخادمة- التواضع) والمتغير التابع (التهكم التنظيمي) مرتفعة إذ بلغت (0.98) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

متغيرات الدراسة، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة كلما زاد مستوى الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.97) والذي يشير إلى القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع أي أن (97%) من التغيرات الحاصلة على الحد من التهكم التنظيمي تفسرها أبعاد القيادة الخادمة.

في حين تفسر قيمة الخطأ في التقدير بمستوى الخطأ في النموذج، وقد كانت قيمته منخفضة وقدرت ب (0.130) وهذا دليل على أن النموذج يحتوي على نسبة خطأ منخفضة وعليه نعتبر النموذج ملائم.

ومن خلال نتائج الجدول يلاحظ أن معاملات جميع أبعاد القيادة الخادمة كانت معنوية مسجلة مستوى معنوية (0.000) لجميع الأبعاد وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يمكن القول أن أبعاد القيادة الخادمة (التمكين- المشاركة-الخدمة-التواضع) لها تأثير معنوي ودلالة إحصائية على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة sp2k- سوناطراك سكيكدة والذي تدعمه معاملات الانحدار التي كانت قيمها محصورة بين (0.173-0.296) عند دلالة إحصائية لكافة الأبعاد (0.000) ، أما بالنسبة للثابت فقد كانت قيمة T المحسوبة (0.178) عند مستوى دلالة إحصائية (0.859) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، فيما أشارت قيمة المعامل B التي تعني أن التغيير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابلها تغيير بالزيادة بمقدار (0.07) في الحد من التهكم التنظيمي.

ويلاحظ أيضا من خلال الجدول أن بعد المشاركة هو الأكثر تأثيرا على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة والذي قدر معاملته ب(0.296) وهذا يدل على أن مؤسسة sp2k-سوناطراك سكيكدة تدعم عملية إشراك العاملين بها في عملية اتخاذ القرارات مع احترام الأفكار والآراء المقدمة من طرفهم وتعمل على تشجيعه على الإبداع والابتكار والتطور مما يشعر العاملين بالأهمية والتقدير والاحترام داخل المؤسسة بمعنى أنه إذا ارتفع هذا البعد بدرجة واحدة فإن سيؤدي إلى الزيادة مستوى الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمقدار (0.296)، يليه بعد الخدمة بمعامل انحدار يقدر ب(0.266) وهذا دليل على انتشار مبدأ الخدمة داخل المؤسسة فهي تعمل على تلبية جميع حاجات ورغبات العاملين بها وتحسين الظروف العملية والعمل على خدمتهم وتشجيعهم من أن التطور والتقدم و تحسين مستواهم وخلق جو من الأمن والأمان والتعاون وروح الفريق والاستماع إلى انشغالهم ومعرفة مشاكلهم والمساعدة على حلها بمعنى أنه إذا ارتفع هذا البعد بدرجة واحدة فهذا سيؤدي إلى زيادة ب(0.266) على مستوى الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، ثم يأتي ثالثا بعد التواضع بمعامل انحدار يقدر ب(0.235) وهذا يعكس انتشار مبدأ التواضع في التعاملات داخل المؤسسة والتخلي عن الأنانية والمصلحة الشخصية والعمل على نشر القيم الإنسانية والتعاون بين جميع الأفراد وتقديم الاحترام والتقدير لكافة العاملين بما معناه أنه إذا ارتفع هذا البعد بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الحد من التهكم التنظيمي بمقدار (0.235)، وفي الأخير يأتي بعد التمكين بأقل معامل انحدار يبلغ (0.173) وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل تنمية قدرات العاملين بها وتوجيههم إلى الإبداع والابتكار وتحفيزهم وارشادهم

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيدة

على التطور والتقدم والتغيير ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط بمعنى أنه إذا ارتفع هذا البعد بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بقدر (0.173) على مستوى الحد من التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال الجدول والقيم المتحصل عليها يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي على النحو التالي:

$$Y=0.007+0.173X_1+0.296X_2+0.266X_3+0.235X_4$$

-تحليل الانحدار المتدرج

يتم من خلال هاته الطريقة إدخال المتغيرات واحدة تلو الأخرى مع إمكانية الاستبعاد في حالة عدم معنويتها الإحصائية مع المتغيرات الأخرى، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية للانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التمكين -المشاركة-الخدمة-التواضع) مع المتغير التابع (التهكم التنظيمي):

الجدول رقم (35): النماذج المقترحة لأثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين

النموذج	معاملات النموذج	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	اختبارات المعاملات T	
					قيمة T	sig
01	الثابت	0.545	0.079	-	6.863	0.000
	المشاركة	0.809	0.020	0.925	36.845	0.000
02	الثابت	0.255	0.055	-	4.610	0.000
	المشاركة	0.499	0.023	0.570	21.417	0.000
	الخدمة	0.399	0.023	0.455	17.077	0.000
03	الثابت	0.111	0.047	-	2.360	0.019
	المشاركة	0.405	0.021	0.463	19.404	0.000
	الخدمة	0.305	0.021	0.348	14.604	0.000
	التواضع	0.225	0.021	0.249	10.786	0.000
04	الثابت	0.007	0.040	-	0.178	0.859
	المشاركة	0.296	0.020	0.338	14.756	0.000
	الخدمة	0.260	0.018	0.297	14.722	0.000
	التواضع	0.235	0.017	0.262	13.802	0.000
	التمكين	0.173	0.016	0.197	10.567	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول السابق سيتم تحليل النماذج والتفضيل بينهم على أساس القوة التفسيرية لكل نموذج:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

-النموذج الأول: في النموذج الأول تم اسقاط جميع المتغيرات المستقلة الفرعية باستثناء بعد المشاركة باعتباره ذو تأثير كبير على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين، بحيث بلغت قيمة المعامل B (0.809) عند دلالة معنوية (0.000)، أما الثابت فبلغت قيمة المعامل B (0.545) عند دلالة إحصائية (0.000).

-النموذج الثاني: في النموذج الثاني تم ادراج بعد الخدمة إلى جانب بعد المشاركة باعتبارها ذو تأثير كبير على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين، لينخفض بذلك معامل التأثير بالنسبة لبعء المشاركة (0.499) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، أما معامل تأثير بعد الخدمة فقد بلغ (0.399) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبالنسبة للثابت فقد بلغ (0.255) عند مستوى دلالة معنوية (0.000).

-النموذج الثالث: أما في هذا النموذج فقد تم إضافة بعد التواضع بجانب كل من بعد المشاركة وبعء الخدمة نظرا لكونهم الأكثر تأثيرا على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين، ليصبح بذلك معامل التأثير بالنسبة لبعء المشاركة (0.405) عند مستوى دلالة (0.000)، ومعامل التأثير بالنسبة لبعء الخدمة (0.305) عند مستوى معنوية (0.000)، أما بعد التواضع فقد بلغ معامل تأثيره (0.225) عند مستوى معنوية (0.000)، في حين بلغ معامل الثابت (0.111) عند مستوى معنوية (0.019).

-النموذج الرابع: في هذا النموذج تم إضافة بعد التمكين باعتباره الأقل تأثيرا مقارنة ببقية الأبعاد، ليلغ معامل التأثير بملك لبعء المشاركة (0.296) عند مستوى معنوية (0.000)، أما بعد الخدمة فقد بلغ معامل تأثيره (0.260) عند مستوى معنوية (0.000)، في حين بلغ تأثير بعد التواضع (0.235) عند مستوى معنوية (0.000)، أما بعد التمكين فقد بلغ معامل تأثيره (0.173) عند مستوى معنوية (0.000)، أما بالنسبة للثابت فقد بلغ معامل التأثير بالنسبة له (0.007) عند مستوى معنوية (0.859) والتي تعد غير دالة إحصائيا وأكبر من معنوية الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال تفسير النماذج الأربعة والمفاضلة بينهم تم اختيار النموذج الثالث باعتبار قيمه دات دلالة إحصائية.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة CP2K -سوناطراك سكيكدة."

وسيتم كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بدلالة أبعاد القيادة الخادمة وأثرها على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي

بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة على النحو التالي:

$$Y=0.111+0.405X_2+0.305X_3+0.225X_4$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (الحد من التهكم التنظيمي)

X₂: المتغير المستقل (بعد المشاركة)

X₃: المتغير المستقل (بعد الخدمة)

X₄: المتغير المستقل (بعد التواضع)

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة حول القيادة الخادمة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم ملخص للجانب التطبيقي من الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشة النتائج الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي.

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق القيادة الخادمة في مؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة مقبول حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة الخادمة (3.49)، حيث يمكن القول أن المؤسسة تطبق القيادة الخادمة في تعاملاتها مع العاملين.

كما أظهرت التحليلات لكافة أبعادها كانت متوسطة ومقبولة، وقد جاءت الأبعاد مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي:

-جاء في المرتبة الأولى بعد التواضع بمتوسط حسابي قدره (3.55) والذي يعد مرتفع، وهذا دليل على أن القادة والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بقيم أخلاقية وتواضع في تعاملاتهم مع العاملين على اختلاف مستوياتهم وهذا دليل على احترام كل من القادة والمسؤولين للعاملين التابعين لهم والعمل على تنمية العلاقات الإنسانية.

-وجاء في المرتبة الثانية بعد المشاركة بمتوسط حسابي قدره (3.50) والذي يعد مرتفع، وهذا دليل على أن القادة والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يقومون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والاستماع لآرائهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، فهم يعملون مبدأ المشاركة في صناعة القرارات وعدم احتكارها على القادة فقط مما يسمح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم وفتح المجال وتشجيع الابداع والابتكار.

-وجاء بعد التمكين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) والذي يعد مرتفع، وهذا دليل على أن القادة والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون على تمكين العاملين وتوفير الفرص من أجل التطور والتقدم وتشجيع روح المبادرة ودعم الأفكار الجديدة والخلقة مع توفير جميع الضروريات والإمكانات لتحقيق ذلك.

-وقد جاء في المرتبة الأخير بعد الخدمة بمتوسط حسابي قدره(3.45) والذي يعد مرتفع، وهذا دليل على أن القادة والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون على خدمة العاملين وتلبية جميع حاجاته ورغباتهم وتسهيل السبل لأداء جيد للمهام الموكلة لهم، كما يعملون على حل جميع المشاكل والعقبات التي تواجههم.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة حول التهكم التنظيمي

أظهرت نتائج التحليل الخاصة بالمتغير التابع التهكم التنظيمي أن مستوى التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ضعيف نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) والذي يعبر عن مستوى رضا العاملين والصورة الإيجابية حول المؤسسة والذي يعد مستوى متوسط ، وهذا دليل على أن القادة والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون على الحد من سلوك التهكم التنظيمي بالمؤسسة من خلال تطبيق العديد من السياسات والإجراءات التي تحد من هاته الظاهرة السلبية.

كما أظهرت التحليلات لكافة أبعاده كانت متوسطة ومرتفعة، وقد جاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً حسب الأعلى تطبيقاً على النحو التالي:

-جاء في المرتبة الأولى بعد السلوك بمتوسط حسابي قدره(3.48) والذي يعد مرتفع، وهذا دليل على أن العاملين بالمؤسسة لا يمارسون سلوكيات تهكمية اتجاه المؤسسة ويدل عن رضاهم حول المؤسسة وسياساتها وتعاملاتها، وهذا راجع لكون القادة والمسؤولين بالمؤسسة تعاملون بكل مصداقية وشفافية وتعمل على كسب رضا العاملين بها.

- وجاء في المرتبة الثانية البعد الاعتقادي بمتوسط حسابي قدره(3.35) والذي يعد متوسط، وهذا دليل على أن العاملين لا يمتلكون اعتقادات سلبية اتجاه المؤسسة والقادة ويدل على استقرارهم في بيئة العمل، وهذا راجع لكون القادة والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يمتازون بالصدق والعدالة في تعاملاتهم مع العاملين مع محاولة القضاء على العنصرية والتحيز في بيئة العمل.

-وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة البعد العاطفي بمتوسط حسابي قدره(3.30) والذي يعد متوسط، وهذا دليل على أن العاملين بالمؤسسة لا يمتلكون مشاعر وعواطف سلبية اتجاه كل من المؤسسة والقادة، وهذا راجع لانتشار القيم الأخلاقية والإنسانية داخل المؤسسة مع انتشار الأمن والأمان في البيئة العملية.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة حول اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد في القيام بها ته الدراسة على فرضية رئيسة والتي تعتبر كإيجابه مؤقتة على أسئلة الدراسة، فقد هدفت الفرضية الرئيسية إلى دراسة أثر القيادة الخادمة على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيداء، وهذا من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الخادمة (التمكين-المشاركة-الخدمة-التواضع) على الحد من التهكم التنظيمي بمؤسسة الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

ومن تحليل فرضية الدراسة تم استعمال اختبار الانحدار الخطي المتعدد ونموذج الانحدار المتدرج لتفسير لتفسير علاقة وأثر أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية بمعامل تفسير قدره (0.97) وهذا يؤكد لنا أن نمط القيادة الخادمة يؤثر على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين .

خلاصة الفصل الثالث:

هدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل أثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة cp2k-سوناطراك سكيكدة، وللوصول إلى نتائج الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات وأساليب المعالجة الإحصائية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على العاملين بالمؤسسة والذي يبلغ عددهم (381) عامل وهذا راجع لاستخدام المسح الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع نسبيا، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة ب(232) استبيان.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمركب البلاستيك عالي الكثافة cp2K سوناطراك -سكيكدة

وبعد المعالج الإحصائية لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS تم التوصل إلى أن مستوى تطبيق القيادة الخادمة بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا بعس مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين والذي كان ضعيف، كما أسفرت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الْخَاتَمَةُ

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحاضر ومع التطور التكنولوجي الحاصل وازدياد الوعي بأهمية العنصر البشري العديد من التعقيدات في عملياتها الإدارية سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، كل هذا جعلها مطالبة بالبحث عن أساليب إدارية حديثة تواكب بها هاته التغيرات، والعمل على كسب رضا وولاء عنصرها البشري من خلال توطيد العلاقة بين القادة والعاملين وتكوين بيئة مستقرة لجميع الأطراف ومشجعة على العمل والابداع والتطور؛ وهذا من خلال اتباع نمط قيادي مناسب في عملية التأثير على العاملين وتوجيههم والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتشجيعهم على التطور والتغير مما يشعر العاملين بالانتماء والأمان والاحترام داخل المنظمة والذي سيساهم وبشكل كبير القضاء على الظواهر السلبية داخل المنظمة والذي يعد هاجز يواجه المنظمة ويعتبر التهكم التنظيمي في وقتنا الحاضر أحد أكثر الظواهر السلبية انتشارا بين العاملين في المنظمات المعاصرة.

وقد لوحظ في الآونة الأخيرة اتجاه العديد من المنظمات المعاصرة لاتباع أسلوب القيادة الخادمة والذي يعد أحد الأساليب القيادية التي تهم وبشكل كبير بالعنصر البشري وتضعه ضمن أولوياتها وأحد أهم العناصر بالمنظمة، حيث تعتبر أسلوب قيادي يعتمد على العمل الجماعي وتمكين العاملين واشراكهم في عملية صنع القرار والحرص الدائم على نمو وتطوير العنصر البشري وكسب رضا وولاء العاملين مما يجعل العاملين راضيين عن المؤسسة وبذلك يتم القضاء على الظواهر السلبية في بيئة المنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الخادمة على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الخادمة والمتمثلة في التمكين- المشاركة- الخدمة- التواضع على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين بمؤسسة cp2k- سوناطراك سكيكدة، حيث تم معالجة هاته الدراسة من خلال ثلاث فصول رئيسية، فصلين نظريين يعالج الجانب النظري لمتغيرات الدراسة من أجل الإحاطة الجيد بالموضوع والفهم الجيد لموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث فقد عالج الجانب النظري للدراسة من خلال إسقاطها على الواقع العملي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في استخلاص النتائج للدراسة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي، وأهما ما يلي:

أولاً: النتائج الخاصة بالجانب النظري للدراسة

ومن خلال العرض النظري لمتغيرات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

-تعتبر العملية القيادة الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسة،

-يعتبر مفهوم القيادة بصفة عامة أحد المواضيع الأكثر بحثاً من طرف المختصين في مجال الإدارة مما خلق تباين واختلاف في مفهوماها، ويرجع هذا لاختلاف المذاهب الفكرية للباحثين أنفسهم ونظرتهم لهذه العملية،

-ترتكز عملية القيادة في تأثير القادة والمرؤوسين على سلوكيات وتوجهات العاملين التابعين لهم والعمل على توجيه قدراتهم وإمكانياتهم إلى مكانها الصحيح مع تحفيزهم المستمر والاقرار بجهودهم المبدولة

-تعتبر القيادة الخادمة أحد الأنماط القيادية الحديثة نسبياً، حيث كان أول ظهور لها في عام 1970 على يد روبرت غرينليف في مقاله "القائد الخادم" والذي اعتبر فيه أن القائد خادم تسعى لخدمة التابعين له وتوفير جميع الحاجات والرغبات مع العمل على تشجيعهم ودعمهم باستمرار وتتمين مجهوداتهم وإشراكهم في عملية صنع القرار واحترام كافة الأفكار والآراء مع ترسيخ مبدأ الخدمة واتباعه من قبل التابعين أيضا ليصبحوا بذلك أفرادا خدومين يسعون لخدمة أهداف المنظمة باعتبارهم جزء من أصحاب القرار

-قام الباحثين في مجال القيادة الخادمة بوضع العديد من الأبعاد والتي تختلف من باحث إلى باحث آخر، إلا أن الأغلبية اشتركوا على بعد التمكين وبعد المشاركة وبعد الخدمة وبعد التواصل والذي تم الاعتماد عليهم أيضا في ها ته الدراسة

-تعتبر التهكم التنظيمي أحد أكثر الظواهر السلبية انتشارا في وقتنا الحاضر حيث يعد حديث الظهور، مما دفع الباحثين المختصين في هذا المجال إلى محاولة فهم هذه الظاهرة وتفسيرها مع محاولة علاجها نظرا لقلّة الأبحاث حول هاته الظاهرة وانتشارها السريع في البيئة العملية

-يتمثل التهكم التنظيمي في المواقف السلبية التي يبديها العاملين تجاه المنظمة لاعتقادهم بانتشار القيم الغير أخلاقية والعمل على المصلحة الشخصية والتضحية بالعاملين ورغباتهم ومجهوداتهم وعدم تقديرها

-تتمثل الأبعاد الأساسية للتهكم التنظيمي في البعد السلوكي والبعد الاعتقادي والبعد العاطفي

ثانيا: النتائج الخاصة بالجانب الميداني

من خلال التحليل الاحصائي لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

-أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الخادمة في مؤسسة sp2k- بسوناطراك سكيكدة مرتفع بمتوسط حسابي قدره(3.49)، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب التالي: بعد التواصل- بعد المشاركة-بعد التمكين-بعد الخدمة

-أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التهكم التنظيمي في مؤسسة sp2k- بسوناطراك سكيكدة قليل نسبيا حيث أظهرت متوسط حسابي قدره(3.38) والذي يعد مرتفع معبرا عن رضا العاملين عن المؤسسة وسياساتها وتعاملاتها، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب التالي: البعد السلوكي - البعد الاعتقادي-البعد العاطفي

-أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد ونموذج الانحدار المتدرج وجود علاقة قوية للقيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين مؤسسة sp2k- بسوناطراك سكيكدة بمعامل أثر معنوي قدره(97) مما يؤكد أن القيادة الخادمة تؤثر على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- استمرار القادة والمسؤولين ب مؤسسة sp2k- بسوناطراك سكيكدة بتطبيق مبادئ وسلوكيات القيادة الخادمة في تعاملاتهم لضمان كسب وولاء العنصر البشري والحد من نسبة دوران العمل
- ضرورة الاهتمام بمحاجات ورغبات العاملين والاستماع لانشغالاتهم والعمل على حل المشاكل التي تواجههم
- ضرورة وأهمية مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة مما له من انعكاسات إيجابية على نفسية العاملين وهذا سيشجعهم على الإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف المرجوة
- ضرورة تمكين العاملين وصقل مواهب من خلال عمليات التكوين والتدريب وتشجيع التطور والتغيير وتقديم الأفكار الخلاقة
- التعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجه العاملين في بيئة العاملين والقضاء عليها لضمان رضاهم وكسب ولائهم والقضاء على الظواهر السلبية التي تعيق سيرورة العمل
- العمل على تعزيز نمط القيادة الخادمة داخل المؤسسة مما له تأثير على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين
- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول متغيري الدراسة في قطاعات أخرى وخاصة القطاع الخدمي.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة والتي انتشرت بين الباحثين المختصين في المجال، إلا أنه قليل على مستوى الجزائر من جهة أخرى ولم يلقى رواجاً واسعاً بين الباحثين الجزائريين، وعليه سيتم اقتراح مجموعة من الدراسات التي قد تساهم في إثراء موضوع الدراسة:

- أثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي في قطاع الخدمات بالجزائر
- القيادة الخادمة من المنظور الإسلامي وتعاملات الرسول صلى الله عليه وسلم
- دراسة تفسيرية لظاهرة التهكم التنظيمي وانتشارها المتسارع في وقتنا الحاضر
- دور القيادة الخادمة في الحد من السلوكيات السلبية في المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

1-المعاجم والقواميس

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر.
- المهندس، معجم المصطلحات العربية في اللغة العربية والأدب، 1979.
- عبد الرحمان، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي التنظيمي، منشورات جامعية، 2000.

2-الكتب

- أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، ط1، 2013.
- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2022.
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- صحراوي جمال الدين، منهجية البحث العلمي، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيارت-الجزائر، 2022.
- عبد السلام أبوقحت، نظم الإدارة الحديثة، دار الكتب المصرية، مصر، ط1، 2011.
- عبد الغني بشيري عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، ط1، 2019.
- عبد الله إسماعيل، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2021.
- عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة ، الأردن، ط1، 2016.
- كمال القيم، مناهج وأساليب البحث العلمي والدراسات الإنسانية، مركز حمورابي للبحوث والدراسات الاستراتيجية، توزيع بيسان للنشر والتوزيع والاعلام، بيروت، 2012.
- كمال دشبلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016.
- ماهر محمد حسن، القيادة-أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.

- محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، الطبعة 1، لبنان، 2008.
- محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000.
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2011-2012.
- محمد مرعي مرعي، دليل المديرين في قيادة الافراد وفرق العمل، دار الرضا للنشر، سوريا، ط 1، 2000.
- محمود فوزي، مبادئ الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، السعودية، ط 1، 2007.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007.
-

3-الأطروحات

- أحمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، أطروحة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
- اسراء خالد صباح، التهكم التنظيمي وانعكاساته على جودة الخدمة الصحية-دراسة استطلاعية في مستشفى السلام التعليمي في مدينة الموصل، الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2020.
- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- تغريد محمود محمد السواعير، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحطومية الثاموية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، أطروحة ماجستير، كلية الادارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2022.
- حافظ عبد الكريم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، أطروحة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- حسام فايز حسني أبوطه، سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، أطروحة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، 2021.
- حيدر عبد الحاكم ياسر، القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة بكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاديسية، غزة، 2018.

- دنيا نور الدين ياسين الزعتري، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي برنامج الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، العراق، 2020.
- رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010.
- سعيد بن عبد الله، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- سلامة محمد شراب، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، أطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
- شفان إبراهيم محمد، دور القيادة الخادمة في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية عن عينة من المدارس الخاصة التابعة لشركة راسد التعليمية في محافظة دهوك، أطروحة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأردني، الأردن، 2021.
- ضياء فالح بناي، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي -بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
- عبد الحكيم خرشوش، أسلوب التهكم في عيون البصائر للبشير الابراهيمي -دراسة تداولية، أطروحة ماجستير، كلية الآداب واللغة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016.
- علا عادل شريف أبو الغنم، القيادة الخادمة التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمنهج التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، أطروحة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019.
- علي عبد الله عباس الفتلاوي، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية فلسفة علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
- عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- فاطمة النشاش محمد عوض، تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013،
- فيحاء محمد خليل الدخيل المشاقية، درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة التربوية والأصول، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.

- قاسم شهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية -دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين بالجامعة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.
- ليلى حسن فاضل، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في الشركات الاتصالات الخلوية في الأردن، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.
- محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية بالجامعات في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- محمد محي رحيم، العلاقة التآثرية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين، من خلال الدور الوسيط للمكين النفسي، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2018.
- مريم بنت مسفر، القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والإرشاد التربوي، جامعة الرياض، الرياض، 2020.
- نعيمة بنت سبق بن زاهر العبرية، علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، أطروحة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
- هديل بسام شاهر السكر، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة الملكية الأردنية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2019.
- هلدا سلمان عياش، دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة-دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2020.

4-المقالات

- اريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية بجامعة عين الشمس، العدد 46، 2022.
- أحمد كريم الهبارنة، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019.
- د.أحمد محمد مصطفى، أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على النهج التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، العدد57، 2020.
- أسماء عزمي عبد الحميد محمد، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا ، مجلة البحوث المالية والتجارية لجامعة بور سعيد، العدد21، 2020.

- آسيا بن خليف ومحمد أمير بوزيد، القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية للجزائر العاصمة، دفاتر البحوث العلمية، العدد11، 2023.
- أمال كاظم مهدي، القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الإسلامية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 25، 2019.
- د، أميرة أحمد الزهيري، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين -دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد -التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، العدد41، 2021.
- الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 3، 2011.
- بدر بن عبد الله محمد بن طالب، درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية لجامعة اسبوط إدارة البحوث والنشر العلمي، العدد 43، 2018.
- بسام سمير الرميدي، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه على التهكم التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد 3، 2019.
- بوجعدارة خالد -دريوش شهينلز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، 2013.
- بهاء الدين مسعد سعد، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 14، 2020.
- تامر إبراهيم السيد عشيري، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد2، 2021.
- تومي حسينة قديرة، القيادة التحويلية كألية تغيير لتحقيق التميز والتفوق بالمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، العدد7، 2017.
- جلال حبيب عبد علي، أنماط القيادة -دراسة تطبيقية مقارنة، مجلة دايلي، العدد 14، 2021.
- جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة العلوم الاجتماعية، 2020.
- حمادة محمدي عبد الحميد علي، القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد 180، 2021.

- حسن محمد حسن عسيري، دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 8، 2019.
- حماد رشاد، دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على جامعة الأقصى بقطاع غزة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 8، 2020.
- حميد راشد عبید الدرعي، أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الامارات العربية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 45، 2020.
- حميد سالم غياض الكعبي، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من المدرسين في كلية الرافدين، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2017.
- خالد عبد دهليز، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية، المجلة الاردنية، العدد 14، 2018.
- درامشية لمياء، القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة، مجلة أبحاث، العدد 2، 2021.
- راشد غازي الهويل العتيبي، ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة للخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء -دراسة ميدانية في كليات محافظة الدوادمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، العدد 9، 2022.
- رغد عبد العزيز عبد الكريم الدخيل، التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية، 2020.
- زرقة أحمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، العدد 22، 2009.
- زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 11، 2017.
- زمورة نزيهة، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، 2020.
- زيد صادق ماجد، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 23، 2013.
- سارة بن بولرباح ، أثر انعكاس التهكم التنظيمي على مرونة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بالجلفة، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، العدد 4، 2019،
- سعود بن عيسى نايف، آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة حائل المملكة العربية السعودية، العدد 78، 2020.

- سومية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة- الأنماط والأسس، مجلة الراث، العدد13، 2023.
- سهام إبراهيم عبد السيد، القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، العدد5، 2020.
- شيلر عبد الرحمان علي محمد وآخرون، دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك، العدد23، 2020.
- صبا قيس الياسري، التهكم والسخرية في الرسوم الزيتية للرسام دومينه، المجلة الأردنية، العدد 12، 2019.
- صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 22، 2005.
- عامر العطوي علي حسين، تفسير ظاهرة التهكم في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد14، 2019.
- عبد الرحمان فالح العبادلة، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، 2002.
- عبد السلام أحمد حسين عروسي، الممارسة النبوية للقيادة الخادمة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2019.
- عبد العزيز أحمد الرفاعي، درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في التنمية المهنية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 23، 2020.
- عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد 8، 2020.
- عبد الله علي التمام، واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين -دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية لجامعة القاهرة، العدد24، 2016،
- عبد الله عالي القرعي، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد، 2016.
- عبد الملك طاهر عبده الحاج وآخرون، ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد11، 2021.
- عجوة أحمد محمد، القيادة الخادمة -دراسة تطبيقية على قطاع الاعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد24، 2010.

- علي الشريف يوسف -غربي صباح، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الالكترونية -دراسة ميدانية بديوان التربية والتسيير العقاري لولاية مسيلة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 2، 2021.
- علي صالح الشايع، الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية، العدد5، 2019.
- فاتن حسين ناجي، مفهوم التهكم في نصوص محمد الماغوط المسرحية، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، العدد4، 2014.
- فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة -دراسة تحليلية، مجلة كلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة، 2019.
- د. فاطمة عبد المنعم، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية ، مجلة كلية التربية لجامعة بني سويف، 2017.
- فتيحة سليمان عواد، دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الاغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 28، 2021.
- فرهاد سالم جميل وآخرون، التأثير التفاعلي للقيادة المتغطرة في التهكم التنظيمي -دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخوا المستقلة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخوا، العدد 10، 2022.
- قاسم خضير عباس الفرمان، تأثير التهكم على الكاركاتير العراقي المعاصر، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 2021.
- كمال بريوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2013.
- كتنز بودرهم وآخرون، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 7، 2021.
- لطرش محمد، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، العدد 6، 2022.
- محمد مسلم حسن علي وآخرون، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، العدد11، 2017.
- محمد مظهر مزعل، أثر التهكم التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد19، 2018.
- مروة قاعود، تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية ، 2023.

- مريم ارفيس، الأنماط القيادية الإدارية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، العدد1، 2021.
- مظفر حمد علي وآخرون، دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل، مجلة قهلاي زانست، العدد3، 2020.
- م-م ده رون فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد8، 2017.
- ميثاق هاتف الفتلاوي، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين بحث تحليلي لآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني بكربلاء، مجلة كربلاء ، 2020.
- ميديا اراس محمد سعيد، القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الجامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، العدد4، 2020.
- نجاة بن يحي وآخرون، أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل-دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2021.
- نجم عبد الحكيم وآخرون، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاغتراب الاجتماعي -دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية التجارية لجامعة المنصورة، العدد 40، 2016.
- نسيم حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائر -دراسة حالة شركة الاسمنت للمنتيجة ، مجلة الاعلام والاتصال، 2017.
- واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 12، 2022.
- وهيبه غربي ومزريق اكرام، واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، العدد10، 2021.
- هادي يسرى-عين احجر زهير، النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية -دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، 2018.
- يوسف أحمد الأمين، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين -دراسة حالة مصنع عموري للآجر بالأغواط، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد2، 2018.

4-المواقع الالكترونية

-LPC، london preiercenter، ar lpcenter com، 2022، jan07

- https:// omarelfaroukels. Forumegeyp.net, 2May, 11:49
- http /ontology,birzeit,edu. 4 /May/2024-15 :00.
- http /alolaywat .com. 4 /May/2024-15 :15

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية

- Mohsen Akbari ,**Servant leadership and organizational identity : the mediating role of job involvement**,International journal of organizational Leadership , v(3),2014
- Sanford shugart, **servant leadership– Robert kgreenleaf legacy and community college**, paper presented at the sixth annual international –conference, 1997
- Bao et al, **servant leadership and engagement A dual mediation modal**, journal of managerial psychology , 2018
- Aboramadan et al, **The effect of servant leadership on employees extra rol behaviors in NPOs**, management and leadership,v :33,2020
- Michiel Frederick, **The Function of a servant Leader**, Administratiove sciences,2017
- Patterson,Kathleen,Redmen, **Transform tional to servant leader versus level 4leaders to 5leaders –the move from good to great** , unpublished masters Regent university,2003
- Janice poland tanno, **servant leadership –what makes it an effective leadership model** , walden university , 2017

- Jeffrey L.mcclellam, **The Levels of Leadership and Transcendent Servant Leadership Development**, journal of Leadership Education, Volume(8), Issue(2) ,2009,
- Dennis-R, **servant leadership theory Development of the servant leadership assessment instrument** , Regent university original beach – USA,2004
- Barbuto and wheeler, **scale development and construct clarification of leadership**, group organization management,2006
- Mittal,R, Dorfman ,P,w, **servant leadership across cultures college of business department of management new mexico state university**, journal of world business,2012
- Adam Focht, **Identifying primary characteristics of servant leadership : - Delphi study**, International journal of Leadership studies, v(9),Iss(1), 2015
- Frisch c -Huppenbaure M, **New insights into ethical leadership A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders**, journal of business ethics ,2014
- Andersson L -Bateman-TS , **Employee cynicism : An examination using a contraction violation framework**, Journal of organizational Behavior, v :18, 1997
- Dean, J,W-Brandes,P -Dhar -Wadkar,R,**Organizational cynicism**,Academy of Management Review, v :23, 1998
- Malikeh Beheshtifar*, Mahmood Nekoei Moghadam, **Organizational Cynicism Factors and Job Conscience**, Journal's URL
- Abraham ,R, **organization cynicism: Bases and consequences** , genetic social and general psychology monographs ,v : 126 , 2000

- Penny ,L,M-Spector,E , **The moderating role of negative affectivity** , journal of organizational behavior , v :26 , 2005
- Col-M-S at al ,**Emotion as mediators of the relation between perceived supervision support and psychological lardiness on employee cynicism**,Journal of organizational Behavior,v :27 ,2006
- Brawn ,Mechelle ,cregan, christina , **organization change cynicism : the rol of employee involvement**, Human Resource managmen, v :47, 2008
- Erarslan ,s,kaya,c-Altindag,E, **Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitmement** ;An empirical study on banking sector, Journal of faculty of economis and administrative sciences,v :23, 2018
- Fernandez ,j,Moreno -Lombana;A, organizational cymicism -An exploration analysis-case: workers in the city of cartagena de indias , Revista ESPACIOS ,v :39,2018
- Andersson, L-Bateman ,T,S , **cynicism in The work pace:same and effects** , Journal of organizationl Behavior,v :23, 1997
- Ibrahim Topcu.MD at al,**The Relationships between general and organizational cynicism :A study among healthcare professionals**,international journal of caring sciences , v :10,2017
- Pelit-E,Pelit-N ,**The effects of mobbing on organizational cynicism :A study on Hotel in turkey**,International Journal of Human Resource studies,v :4,2014
- Wageeh A. Nafei¹ and Belal A. Kaifi, **The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on**

Teaching Hospitals in Egypt, European Journal of Business and Management, v :12,2013

-Cemaloglu N ,Kalan F ,Dagli E ,Cilek A, **Examining the relation between humor acts of school principals and teachers exposure level to mobbing and organizational cynicism based on the perceptions of teachers** ,International Journal of Teaching and Education , v :2,2014

قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
01	إلهام بوغليطة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
02	صبري مقيمح	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
03	إلياس بوجعادة	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
04	أمال مرقع	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
05	كريمة سلطان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 اوت 1955_سكيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة بحث

سيدي الفاضل، سيديتي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة الخادمة على الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة cp2k-سونطراك سكيدة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة 20 أوت 1955-سكيدة -

لذلك نرجو من سيادتكم المحترمة قراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم الحقيقي بكل شفافية، حيث أن لتعاونكم الفعال بالغ الأثر في الحصول على نتائج صادقة ودقيقة، مع العلم أن المعلومات والمعطيات المقدمة من قبلكم سوف تحظى بالسرية التامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر مقدما على تعاونكم لخدمة البحث العلمي، مع خالص الاحترام والتقدير

المشرفة: أ.د. إلهام بوغليطة

الباحثة: قريوع حسينة

مصطلحات الدراسة

- ❖ القيادة الخادمة: أسلوب قيادي يعتمد على العمل الجماعي والإحساس بالانتماء للمنظمة والمشاركة في صنع القرار والحرص على نمو وتطوير المورد البشري داخل المنظمات.
- ❖ التهكم التنظيمي: يعرف بأنه المواقف السلبية اتجاه المنظمة والاعتقاد الأساسي لهذا التهكم هو أن مبادئ الصدق والنزاهة والأخلاق سيتم التضحية بها لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة () أمام الإجابة التي تنطبق عليك :

-الجنس: ذكر () أنثى ()

-العمر: أقل من 25 سنة () من 25 إلى أقل 35 سنة ()

من 35 إلى أقل 45 سنة () 45 سنة فأكثر ()

-المؤهل العلمي: ثانوي فأقل () تكوين ()

مستوى جامعي () دراسات عليا ()

-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل 10 سنوات ()

من 10 إلى أقل 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

-المستوى الوظيفي: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()

أرجو من سيادتكم التكرم وقراءة العبارات المتعلقة بالمحور الثاني والثالث بدقة وتمعن ثم وضع علامة () في إحدى الخانات الخمسة المتاحة أمام كل عبارة ؛ مع العلم أن كل إجابة تقبل خيارا واحدا فقط .

المحور الثاني: القيادة الخادمة

عبارات متعلقة بأبعاد القيادة الخادمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التمكين					
1- تعمل المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات العاملين بها					
2- يتوفر جو من الثقة في بيئة المنظمة					
3- تدعم المنظمة العاملين بها من أجل التطور والتقدم					
4- تشجع المنظمة العاملين بها على المبادرة والابداع					
5- تقوم المنظمة بتفويض السلطة من أجل القيام بالمهام					

					6- تقدير واحترام جميع الآراء والمقترحات المقدمة من طرف العاملين
					7- تشجع المنظمة المبادرات والأفكار
البعد الثاني: المشاركة					
					1- يشعر العاملين بالحرية والاستقرار لتحقيق الأهداف المسطرة
					2- يدرك العاملون جميع المعلومات الضرورية والأساليب للقيام بالأعمال المطلوبة واتخاذ القرار الأمثل
					3- تشجع المنظمة التعلم والتطور
					4- تعمل المنظمة على إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات دون تهميش
					5- المساعدة على تحقيق أهداف العاملين من أجل تطويرهم وازدهارهم في العمل
					6- تعمل المنظمة على خلق بيئة متناسقة بين أفراد التنظيم
					7- تشجع المنظمة العاملين على التعاون والعمل الجماعي
البعد الثالث: الخدمة					
					1- يسود جو من الإقناع والانفتاح بدلا من السيطرة والاحتكار
					2- انتشار مبدأ خدمة الآخرين ومساندتهم ودعمهم وتقديم جميع التسهيلات
					3- تعمل المنظمة وتوفير بيئة تتسم

					بالأمن والاستقرار
					4- يشعر العاملون داخل المنظمة أنهم شركاء في العمل وضروريين فيها
					5- يسود جو من العدل والمساواة داخل المنظمة
					6- انتشار المحبة والتعاون بين العاملين
					7- يسعى العاملون لتحقيق أهداف ومصالح المنظمة وتقديم الأفضل
البعد الرابع: التواضع					
					1- يسود جو من التواضع بين العاملين في جميع المستويات
					2- تركز المنظمة على تفهم العاملين وتقديم النقد البناء الذي يساعدهم على التطور و النمو
					3- تقديم الشكر والعرفان من قبل القادة للعاملين على الجهود المبذولة باختلاف أعمالهم ومستوياتهم
					4- تقديم الاحترام لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم وكفاءاتهم والتعامل معهم بعدل وإنصاف
					5- تعمل المنظمة على تشخيص بيئتها الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف للعاملين بها والعمل على تصحيحها
					6- يبذل العاملون جهوداتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة
					7- استعداد المدراء للتنازل عن

					موقعهم لمن هم أكثر كفاءة منهم ويخدم مصالح المنظمة
--	--	--	--	--	--

المحور الثالث : التهكم التنظيمي

عبارات تتعلق بالتهكم التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : البعد الاعتقاد					
1-تلبية المنظمة للتوقعات والطموحات المرجوة منها					
2-وجود شفافية ومصداقية في تعاملات المنظمة					
3-تسعى المنظمة لكسي ثقة العاملين بها					
4-وجود برامج وأهداف واضحة من قبل المنظمة					
5-تعمل المنظمة على القضاء على الأنانية والمصلحة الشخصية والسلوكيات غير الأخلاقية					
البعد الثاني : البعد السلوكي					
1-يشعر العامل بالانتماء والرضا داخل المنظمة					
2-تسعى المنظمة لكسب رضا العاملين بها					
3-يشعر العاملين بثقة في قدرة القادة على التغيير والتطوير					
4-وجود روح المبادرة والإبداع بين العاملين					

					5-احترام الأفكار والآراء المقدمة من طرف العاملين
البعد الثالث : البعد العاطفي					
					1-تطابق ومصداقية الأقوال مع الأفعال داخل المنظمة
					2-يشعر العاملين بالقدرة على التغيير والتطور
					3-يشعر العاملين بالتقدير والاحترام من طرف المسؤولين بالمنظمة
					4-تعمل المنظمة على تحفيز العاملين على العمل وتقديم الأفضل
					5-يشعر العاملين بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها

شكرا على حسن تعاونكم

```

GET
  FILE='C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE cyn=MEAN(qe1, qe2, qe3, qe4, qe5, qf1, qf2, qf3, qf4, qf5, qg1, qg2, qg3, qg4, qg5) .
EXECUTE.
COMPUTE go=MEAN(qe1, qe2, qe3, qe4, qe5) .
EXECUTE.
COMPUTE be=MEAN(qf1, qf2, qf3, qf4, qf5) .
EXECUTE.
COMPUTE af=MEAN(qg1, qg2, qg3, qg4, qg5) .
EXECUTE.
COMPUTE tout=MEAN(qa1, qa2, qa3, qa4, qa5, qa6, qa7, qb1, qb2, qb3, qb4, qb5, qb6, qb7, qc1, qc2, qc3,
qc4, qc5, qc6, qc7, qd1, qd2, qd3, qd4, qd5, qd6, qd7, qe1, qe2, qe3, qe4, qe5, qf1, qf2, qf3, qf4, qf5, qg
1, qg2, qg3, qg4, qg5) .
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=qe1 qe2 qe3 qe4 qe5 go
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Statistiques

	qe1	qe2	qe3	qe4	qe5	go
N Valide	232	232	232	232	232	232
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5172	3,2414	3,3621	3,3319	3,3233	3,3552
Ecart-type	1,13947	1,15561	1,03945	1,10380	1,22166	,86993

Tableau de fréquences

qe1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	16	6,9	6,9	6,9
غير موافق	32	13,8	13,8	20,7
محايد	41	17,7	17,7	38,4
موافق	102	44,0	44,0	82,3
موافق بشدة	41	17,7	17,7	100,0
Total	232	100,0	100,0	

qe2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	48	20,7	20,7	29,3
	محايد	45	19,4	19,4	48,7
	موافق	94	40,5	40,5	89,2
	موافق بشدة	25	10,8	10,8	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qe3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	39	16,8	16,8	23,3
	محايد	39	16,8	16,8	40,1
	موافق	125	53,9	53,9	94,0
	موافق بشدة	14	6,0	6,0	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qe4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	19	8,2	8,2	8,2
	غير موافق	36	15,5	15,5	23,7
	محايد	48	20,7	20,7	44,4
	موافق	107	46,1	46,1	90,5
	موافق بشدة	22	9,5	9,5	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qe5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	31	13,4	13,4	13,4
	غير موافق	21	9,1	9,1	22,4
	محايد	55	23,7	23,7	46,1
	موافق	92	39,7	39,7	85,8
	موافق بشدة	33	14,2	14,2	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

go

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,20	3	1,3	1,3	1,3
	1,40	3	1,3	1,3	2,6
	1,60	6	2,6	2,6	5,2
	1,80	9	3,9	3,9	9,1
	2,00	5	2,2	2,2	11,2
	2,20	8	3,4	3,4	14,7
	2,40	12	5,2	5,2	19,8
	2,60	8	3,4	3,4	23,3
	2,80	8	3,4	3,4	26,7
	3,00	17	7,3	7,3	34,1
	3,20	14	6,0	6,0	40,1
	3,40	11	4,7	4,7	44,8
	3,60	24	10,3	10,3	55,2
	3,80	36	15,5	15,5	70,7
	4,00	29	12,5	12,5	83,2
	4,20	20	8,6	8,6	91,8
	4,40	6	2,6	2,6	94,4
	4,60	3	1,3	1,3	95,7
	4,80	7	3,0	3,0	98,7
	5,00	3	1,3	1,3	100,0
Total		232	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=qf1 qf2 qf3 qf4 qf5 be  
  /STATISTICS=STDDEV MEAN  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Statistiques

	qf1	qf2	qf3	qf4	qf5	be
N Valide	232	232	232	232	232	232
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,4052	3,5259	3,4612	3,5129	3,4957	3,4802
Ecart-type	1,08893	1,02743	,99708	,97137	1,02774	,78577

Tableau de fréquences

qf1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	24	10,3	10,3	19,0
	محايد	55	23,7	23,7	42,7
	موافق	108	46,6	46,6	89,2
	موافق بشدة	25	10,8	10,8	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qf2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	30	12,9	12,9	16,4
	محايد	65	28,0	28,0	44,4
	موافق	90	38,8	38,8	83,2
	موافق بشدة	39	16,8	16,8	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qf3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	30	12,9	12,9	17,7
	محايد	55	23,7	23,7	41,4
	موافق	113	48,7	48,7	90,1
	موافق بشدة	23	9,9	9,9	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qf4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	27	11,6	11,6	15,5
	محايد	58	25,0	25,0	40,5
	موافق	112	48,3	48,3	88,8
	موافق بشدة	26	11,2	11,2	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qf5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	38	16,4	16,4	19,8
	محايد	48	20,7	20,7	40,5
	موافق	107	46,1	46,1	86,6
	موافق بشدة	31	13,4	13,4	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

be

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,9	,9	,9
	1,60	3	1,3	1,3	2,2
	1,80	5	2,2	2,2	4,3
	2,00	6	2,6	2,6	6,9
	2,20	9	3,9	3,9	10,8
	2,40	1	,4	,4	11,2
	2,60	11	4,7	4,7	15,9
	2,80	13	5,6	5,6	21,6
	3,00	13	5,6	5,6	27,2
	3,20	15	6,5	6,5	33,6
	3,40	24	10,3	10,3	44,0
	3,60	32	13,8	13,8	57,8
	3,80	20	8,6	8,6	66,4
	4,00	31	13,4	13,4	79,7
	4,20	21	9,1	9,1	88,8
	4,40	12	5,2	5,2	94,0
	4,60	3	1,3	1,3	95,3
	4,80	6	2,6	2,6	97,8
	5,00	5	2,2	2,2	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=qg1 qg2 qg3 qg4 qg5 af
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Statistiques

	qq1	qq2	qq3	qq4	qq5	af
N Valide	232	232	232	232	232	232
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,4224	3,4483	3,5690	2,6250	3,4828	3,3095
Ecart-type	1,04985	1,11925	1,05866	1,06980	1,10867	,80211

Tableau de fréquences

qq1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	16	6,9	6,9	6,9
غير موافق	28	12,1	12,1	19,0
محايد	53	22,8	22,8	41,8
موافق	112	48,3	48,3	90,1
موافق بشدة	23	9,9	9,9	100,0
Total	232	100,0	100,0	

qq2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	16	6,9	6,9	6,9
غير موافق	33	14,2	14,2	21,1
محايد	49	21,1	21,1	42,2
موافق	99	42,7	42,7	84,9
موافق بشدة	35	15,1	15,1	100,0
Total	232	100,0	100,0	

qq3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	10	4,3	4,3	4,3
غير موافق	31	13,4	13,4	17,7
محايد	48	20,7	20,7	38,4
موافق	103	44,4	44,4	82,8
موافق بشدة	40	17,2	17,2	100,0
Total	232	100,0	100,0	

qq4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	33	14,2	14,2	14,2
	غير موافق	83	35,8	35,8	50,0
	محايد	64	27,6	27,6	77,6
	موافق	42	18,1	18,1	95,7
	موافق بشدة	10	4,3	4,3	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

qq5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	30	12,9	12,9	19,8
	محايد	47	20,3	20,3	40,1
	موافق	104	44,8	44,8	84,9
	موافق بشدة	35	15,1	15,1	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

af

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,9	,9	,9
	1,20	2	,9	,9	1,7
	1,40	3	1,3	1,3	3,0
	1,60	5	2,2	2,2	5,2
	1,80	4	1,7	1,7	6,9
	2,00	7	3,0	3,0	9,9
	2,20	5	2,2	2,2	12,1
	2,40	11	4,7	4,7	16,8
	2,60	7	3,0	3,0	19,8
	2,80	9	3,9	3,9	23,7
	3,00	18	7,8	7,8	31,5
	3,20	30	12,9	12,9	44,4
	3,40	18	7,8	7,8	52,2
	3,60	38	16,4	16,4	68,5
	3,80	18	7,8	7,8	76,3
	4,00	25	10,8	10,8	87,1
	4,20	14	6,0	6,0	93,1
	4,40	7	3,0	3,0	96,1
	4,60	2	,9	,9	97,0

af

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
4,80	5	2,2	2,2	99,1
5,00	2	,9	,9	100,0
Total	232	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=go be af cyn  
  /STATISTICS=STDDEV MEAN  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Statistiques

	go	be	af	cyn
N Valide	232	232	232	232
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,3552	3,4802	3,3095	3,3816
Ecart-type	,86993	,78577	,80211	,77203

Tableau de fréquences

go

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	1,20	3	1,3	1,3	1,3
	1,40	3	1,3	1,3	2,6
	1,60	6	2,6	2,6	5,2
	1,80	9	3,9	3,9	9,1
	2,00	5	2,2	2,2	11,2
	2,20	8	3,4	3,4	14,7
	2,40	12	5,2	5,2	19,8
	2,60	8	3,4	3,4	23,3
	2,80	8	3,4	3,4	26,7
	3,00	17	7,3	7,3	34,1
	3,20	14	6,0	6,0	40,1
	3,40	11	4,7	4,7	44,8
	3,60	24	10,3	10,3	55,2
	3,80	36	15,5	15,5	70,7
	4,00	29	12,5	12,5	83,2
	4,20	20	8,6	8,6	91,8
	4,40	6	2,6	2,6	94,4
	4,60	3	1,3	1,3	95,7
	4,80	7	3,0	3,0	98,7
	5,00	3	1,3	1,3	100,0
Total		232	100,0	100,0	

be

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,9	,9	,9
	1,60	3	1,3	1,3	2,2
	1,80	5	2,2	2,2	4,3
	2,00	6	2,6	2,6	6,9
	2,20	9	3,9	3,9	10,8
	2,40	1	,4	,4	11,2
	2,60	11	4,7	4,7	15,9
	2,80	13	5,6	5,6	21,6
	3,00	13	5,6	5,6	27,2
	3,20	15	6,5	6,5	33,6
	3,40	24	10,3	10,3	44,0
	3,60	32	13,8	13,8	57,8
	3,80	20	8,6	8,6	66,4
	4,00	31	13,4	13,4	79,7
	4,20	21	9,1	9,1	88,8
	4,40	12	5,2	5,2	94,0
	4,60	3	1,3	1,3	95,3
	4,80	6	2,6	2,6	97,8
	5,00	5	2,2	2,2	100,0
Total		232	100,0	100,0	

af

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,9	,9	,9
	1,20	2	,9	,9	1,7
	1,40	3	1,3	1,3	3,0
	1,60	5	2,2	2,2	5,2
	1,80	4	1,7	1,7	6,9
	2,00	7	3,0	3,0	9,9
	2,20	5	2,2	2,2	12,1
	2,40	11	4,7	4,7	16,8
	2,60	7	3,0	3,0	19,8
	2,80	9	3,9	3,9	23,7
	3,00	18	7,8	7,8	31,5
	3,20	30	12,9	12,9	44,4
	3,40	18	7,8	7,8	52,2
	3,60	38	16,4	16,4	68,5
	3,80	18	7,8	7,8	76,3
	4,00	25	10,8	10,8	87,1
	4,20	14	6,0	6,0	93,1
	4,40	7	3,0	3,0	96,1
	4,60	2	,9	,9	97,0
	4,80	5	2,2	2,2	99,1
	5,00	2	,9	,9	100,0
Total		232	100,0	100,0	

cyn

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	e valide	e cumulé
Valide	1,20	2	,9	,9	,9
	1,47	1	,4	,4	1,3
	1,53	1	,4	,4	1,7
	1,60	3	1,3	1,3	3,0
	1,67	4	1,7	1,7	4,7
	1,80	1	,4	,4	5,2
	1,93	4	1,7	1,7	6,9
	2,00	2	,9	,9	7,8
	2,07	2	,9	,9	8,6
	2,20	2	,9	,9	9,5
	2,27	2	,9	,9	10,3
	2,33	3	1,3	1,3	11,6
	2,40	4	1,7	1,7	13,4
	2,47	2	,9	,9	14,2
	2,53	3	1,3	1,3	15,5
	2,60	3	1,3	1,3	16,8
	2,67	2	,9	,9	17,7
	2,73	3	1,3	1,3	19,0
	2,80	6	2,6	2,6	21,6
	2,87	8	3,4	3,4	25,0
	2,93	6	2,6	2,6	27,6
	3,00	3	1,3	1,3	28,9
	3,07	4	1,7	1,7	30,6
	3,13	3	1,3	1,3	31,9
	3,20	8	3,4	3,4	35,3
	3,27	9	3,9	3,9	39,2
	3,33	5	2,2	2,2	41,4
	3,40	10	4,3	4,3	45,7
	3,47	9	3,9	3,9	49,6
	3,53	4	1,7	1,7	51,3
	3,60	8	3,4	3,4	54,7
	3,67	11	4,7	4,7	59,5
	3,73	10	4,3	4,3	63,8
	3,80	9	3,9	3,9	67,7
	3,87	15	6,5	6,5	74,1
	3,93	11	4,7	4,7	78,9
	4,00	10	4,3	4,3	83,2
	4,07	8	3,4	3,4	86,6
	4,13	6	2,6	2,6	89,2
	4,20	5	2,2	2,2	91,4
	4,27	5	2,2	2,2	93,5

cyn

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
4,33	1	,4	,4	94,0
4,47	2	,9	,9	94,8
4,60	3	1,3	1,3	96,1
4,67	2	,9	,9	97,0
4,73	2	,9	,9	97,8
4,80	3	1,3	1,3	99,1
4,87	2	,9	,9	100,0
Total	232	100,0	100,0	

RELIABILITY

```
/VARIABLES=qe1 qe2 qe3 qe4 qe5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	5

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=cyn qe1 qe2 qe3 qe4 qe5  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Corrélations

		cyn	qe1	qe2	qe3	qe4	qe5
cyn	Corrélation de Pearson	1	,811**	,777**	,738**	,823**	,511**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe1	Corrélation de Pearson	,811**	1	,612**	,601**	,641**	,343**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe2	Corrélation de Pearson	,777**	,612**	1	,565**	,616**	,309**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe3	Corrélation de Pearson	,738**	,601**	,565**	1	,627**	,265**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe4	Corrélation de Pearson	,823**	,641**	,616**	,627**	1	,363**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe5	Corrélation de Pearson	,511**	,343**	,309**	,265**	,363**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	232	232	232	232	232	232

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=qe1 qe2 qe3 qe4 qe5 go
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titrel.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	6

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=go qe1 qe2 qe3 qe4 qe5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Corrélations

		go	qe1	qe2	qe3	qe4	qe5
go	Corrélacion de Pearson	1	,827**	,804**	,780**	,837**	,608**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe1	Corrélacion de Pearson	,827**	1	,612**	,601**	,641**	,343**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe2	Corrélacion de Pearson	,804**	,612**	1	,565**	,616**	,309**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe3	Corrélacion de Pearson	,780**	,601**	,565**	1	,627**	,265**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe4	Corrélacion de Pearson	,837**	,641**	,616**	,627**	1	,363**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	232	232	232	232	232	232
qe5	Corrélacion de Pearson	,608**	,343**	,309**	,265**	,363**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	232	232	232	232	232	232

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=be qf1 qf2 qf3 qf4 qf5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Corrélations

		be	qf1	qf2	qf3	qf4	qf5
be	Corrélation de Pearson	1	,745**	,768**	,833**	,845**	,658**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qf1	Corrélation de Pearson	,745**	1	,567**	,457**	,507**	,299**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qf2	Corrélation de Pearson	,768**	,567**	1	,540**	,570**	,273**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qf3	Corrélation de Pearson	,833**	,457**	,540**	1	,734**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qf4	Corrélation de Pearson	,845**	,507**	,570**	,734**	1	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	232	232	232	232	232	232
qf5	Corrélation de Pearson	,658**	,299**	,273**	,498**	,468**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	232	232	232	232	232	232

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=af qg1 qg2 qg3 qg4 qg5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titrel.sav

Corrélations

		af	qg1	qg2	qg3	qg4	qg5
af	Corrélation de Pearson	1	,827**	,816**	,815**	,498**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qg1	Corrélation de Pearson	,827**	1	,630**	,679**	,230**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qg2	Corrélation de Pearson	,816**	,630**	1	,620**	,260**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qg3	Corrélation de Pearson	,815**	,679**	,620**	1	,182**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,006	,000
	N	232	232	232	232	232	232
qg4	Corrélation de Pearson	,498**	,230**	,260**	,182**	1	,182**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,006		,005
	N	232	232	232	232	232	232
qg5	Corrélation de Pearson	,751**	,538**	,502**	,551**	,182**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,005	
	N	232	232	232	232	232	232

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=cyn go be af
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titrel.sav

Corrélations

		cyn	go	be	af
cyn	Corrélation de Pearson	1	,947**	,946**	,934**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	232	232	232	232
go	Corrélation de Pearson	,947**	1	,852**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	232	232	232	232
be	Corrélation de Pearson	,946**	,852**	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	232	232	232	232
af	Corrélation de Pearson	,934**	,816**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	232	232	232	232

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=tout SERLE cyn
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Corrélations*

		tout	SERLE	cyn
tout	Corrélation de Pearson	1	,998**	,993**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	232	232	232
SERLE	Corrélation de Pearson	,998**	1	,985**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	232	232	232
cyn	Corrélation de Pearson	,993**	,985**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	232	232	232

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

RELIABILITY

```
/VARIABLES=go cyn
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	2

RELIABILITY

```
/VARIABLES=qe1 qe2 qe3 qe4 qe5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=qf1 qf2 qf3 qf4 qf5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=qg1 qg2 qg3 qg4 qg5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=qg1 qg2 qg3 qg4 qg5 qe1 qe2 qe3 qe4 qe5 qf1 qf2 qf3 qf4 qf5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=qg1 qg2 qg3 qg4 qg5 qe1 qe2 qe3 qe4 qe5 qf1 qf2 qf3 qf4 qf5 qa1 qa2 qa3 q  
a4 qa5 qa6 qa7 qb1 qb2 qb3 qb4 qb5 qb6 qb7 qc1 qc2 qc3 qc4 qc5 qc6 qc7 qd1 qd2 qd3 qd4  
qd5 qd6 qd7  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	43

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT cyn
  /METHOD=ENTER EMPOWOING.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	EMPOWOING ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : cyn

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,835 ^a	,697	,695	,42612

a. Valeurs prédites : (constantes), EMPOWOING

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	95,919	1	95,919	528,267	,000 ^b
Résidu	41,762	230	,182		
Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : cyn

b. Valeurs prédites : (constantes), EMPOWOING

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,833	,114		7,282	,000
	EMPOWOING	,733	,032	,835	22,984	,000

a. Variable dépendante : cyn

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT cyn
/METHOD=ENTER COM.

```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	COM ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : cyn

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,925 ^a	,855	,854	,29449

a. Valeurs prédites : (constantes), COM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	117,735	1	117,735	1357,581	,000 ^b
	Résidu	19,947	230	,087		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : cyn

b. Valeurs prédites : (constantes), COM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,545	,079		6,863	,000
	COM	,809	,022	,925	36,845	,000

a. Variable dépendante : cyn

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT cyn
  /METHOD=ENTER SERVICE.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	SERVICE ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : cyn

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,899 ^a	,809	,808	,33845

a. Valeurs prédites : (constantes), SERVICE

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	111,335	1	111,335	971,933	,000 ^b
	Résidu	26,347	230	,115		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : cyn

b. Valeurs prédites : (constantes), SERVICE

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,659	,090		7,316	,000
	SERVICE	,789	,025	,899	31,176	,000

a. Variable dépendante : cyn

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT cyn
```

/METHOD=ENTER HUMILTY.

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	HUMILTY ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : cyn

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,868 ^a	,753	,752	,38445

a. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	103,687	1	103,687	701,525	,000 ^b
	Résidu	33,995	230	,148		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : cyn

b. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,613	,108		5,703	,000
	HUMILTY	,779	,029	,868	26,486	,000

a. Variable dépendante : cyn

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT cyn
/METHOD=ENTER EMPOWOING COM SERVICE HUMILTY.

```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	HUMILTY , EMPOWOING, SERVICE...	.	Entrée

a. Variable dépendante : cyn

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,986 ^a	,972	,971	,13097

a. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING, SERVICE, COM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	133,788	4	33,447	1949,890	,000 ^b
	Résidu	3,894	227	,017		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : cyn

b. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING, SERVICE, COM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,007	,040		,178	,859
EMPOWOING	,173	,016	,197	10,567	,000
COM	,296	,020	,338	14,756	,000
SERVICE	,260	,018	,297	14,722	,000
HUMILTY	,235	,017	,262	13,802	,000

a. Variable dépendante : cyn

```
FREQUENCIES VARIABLES=tout
  /STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN
  /FORMAT=LIMIT(50)
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Statistiques

tout

N	Valide	232
	Manquante	0
Moyenne		3,4567
Médiane		3,5814
Ecart-type		,77705
Intervalle		3,58
Minimum		1,35
Maximum		4,93

```
COMPUTE c=MEAN(qe1, qe2, qe3, qe4, qe5, qf1, qf2, qf3, qf4, qf5, qg1, qg2, qg3, qg4, qg5) .
EXECUTE.
```

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT c
  /METHOD=ENTER EMPOWOING COM SERVICE HUMILTY.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	HUMILTY, EMPOWOING, SERVICE ^b		Entrée

a. Variable dépendante : c

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,986 ^a	,972	,971	,13097

a. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING, SERVICE, COM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	133,788	4	33,447	1949,890	,000 ^b
	Résidu	3,894	227	,017		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING, SERVICE, COM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,007	,040		,178	,859
EMPOWOING	,173	,016	,197	10,567	,000
COM	,296	,020	,338	14,756	,000
SERVICE	,260	,018	,297	14,722	,000
HUMILTY	,235	,017	,262	13,802	,000

a. Variable dépendante : c

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT c
/METHOD=ENTER EMPOWOING SERVICE HUMILTY.
    
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	HUMILTY , EMPOWOING, SERVICE ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : c

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,972 ^a	,945	,944	,18292

a. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING, SERVICE

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	130,053	3	43,351	1295,654	,000 ^b
Résidu	7,629	228	,033		
Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING, SERVICE

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,019	,056		,342	,733
	EMPOWOING	,299	,020	,340	15,243	,000
	SERVICE	,330	,024	,377	13,881	,000
	HUMILTY	,333	,022	,371	15,175	,000

a. Variable dépendante : c

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT c
/METHOD=ENTER EMPOWOING HUMILTY.

```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	HUMILTY , EMPOW...	.	Entrée

a. Variable dépendante : c

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,948 ^a	,898	,897	,24792

a. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	123,606	2	61,803	1005,489	,000 ^b
	Résidu	14,076	229	,061		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, EMPOWOING

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,088	,075		1,176	,241
	EMPOWOING	,425	,024	,483	18,002	,000
	HUMILTY	,511	,024	,570	21,224	,000

a. Variable dépendante : c

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT c
  /METHOD=ENTER COM SERVICE.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	SERVICE, COM ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : c

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,968 ^a	,936	,936	,19573

a. Valeurs prédites : (constantes), SERVICE, COM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	128,908	2	64,454	1682,341	,000 ^b
	Résidu	8,773	229	,038		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), SERVICE, COM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,255	,055		4,610	,000
	COM	,499	,023	,570	21,417	,000
	SERVICE	,399	,023	,455	17,077	,000

a. Variable dépendante : c

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```

/NOORIGIN
/DEPENDENT c
/METHOD=ENTER COM SERVICE HUMILTY.

```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	HUMILTY , SERVICE ^b ..	.	Entrée

a. Variable dépendante : c

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,979 ^a	,958	,957	,15962

a. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, SERVICE, COM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	131,872	3	43,957	1725,215	,000 ^b
	Résidu	5,809	228	,025		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, SERVICE, COM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,111	,047		2,360	,019
COM	,405	,021	,463	19,404	,000
SERVICE	,305	,021	,348	14,604	,000
HUMILTY	,224	,021	,249	10,786	,000

a. Variable dépendante : c

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT c
/METHOD=ENTER COM SERVICE.
    
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titrel.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	SERVICE, COM ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : c

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,968 ^a	,936	,936	,19573

a. Valeurs prédites : (constantes), SERVICE, COM

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	128,908	2	64,454	1682,341	,000 ^b
Résidu	8,773	229	,038		
Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), SERVICE, COM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,255	,055		4,610	,000
	COM	,499	,023	,570	21,417	,000
	SERVICE	,399	,023	,455	17,077	,000

a. Variable dépendante : c

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT c
  /METHOD=ENTER COM.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	COM ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : c

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,925 ^a	,855	,854	,29449

a. Valeurs prédites : (constantes), COM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	117,735	1	117,735	1357,581	,000 ^b
	Résidu	19,947	230	,087		
	Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), COM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,545	,079		6,863	,000
	COM	,809	,022	,925	36,845	,000

a. Variable dépendante : c

T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=COM cyn
/CRITERIA=CI(.95).
    
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titrel.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
COM	232	3,5055	,88222	,05792
cyn	232	3,3816	,77203	,05069

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
COM	60,523	231	,000	3,50554	3,3914	3,6197
cyn	66,717	231	,000	3,38161	3,2817	3,4815

GET

```
FILE='C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT cyn
/METHOD=ENTER COM SERVICE HUMILTY.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	HUMILTY , SERVICE ^b	Entrée

a. Variable dépendante : cyn

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,979 ^a	,958	,957	,15962

a. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, SERVICE, COM

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	131,872	3	43,957	1725,215	,000 ^b
Résidu	5,809	228	,025		
Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : cyn

b. Valeurs prédites : (constantes), HUMILTY, SERVICE, COM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,111	,047		2,360	,019
	COM	,405	,021	,463	19,404	,000
	SERVICE	,305	,021	,348	14,604	,000
	HUMILTY	,224	,021	,249	10,786	,000

a. Variable dépendante : cyn

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT cyn
/METHOD=ENTER COM SERVICE HUMILTY EMPOWOING.

```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	EMPOWOING, HUMILTY, SERVICE ^b		Entrée

a. Variable dépendante : cyn

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,986 ^a	,972	,971	,13097

a. Valeurs prédites : (constantes), EMPOWOING, HUMILTY, SERVICE, COM

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	133,788	4	33,447	1949,890	,000 ^b
Résidu	3,894	227	,017		
Total	137,682	231			

a. Variable dépendante : cyn

b. Valeurs prédites : (constantes), EMPOWOING, HUMILTY, SERVICE, COM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,007	,040		,178	,859
	COM	,296	,020	,338	14,756	,000
	SERVICE	,260	,018	,297	14,722	,000
	HUMILTY	,235	,017	,262	13,802	,000
	EMPOWOING	,173	,016	,197	10,567	,000

a. Variable dépendante : cyn

البيان العام لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك Déclaration Générale de la Politique Ressources Humaines de SONATRACH

Acteur incontournable sur la scène nationale et internationale de l'industrie du Pétrole et du Gaz, SONATRACH poursuit sa stratégie de création de valeur et de développement économique, en s'appuyant sur son capital humain, en le plaçant au centre de ses priorités. La Politique Ressources Humaines, adoptée par SONATRACH, appliquée à tous les niveaux de l'Entreprise et en toutes circonstances, s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue et vise l'harmonisation des pratiques de gestion et de développement des Ressources Humaines, convergeant ainsi ses exigences aux attentes des travailleurs. S'inscrivant, dès lors, dans une démarche de développement de l'excellence, SONATRACH s'engage à :

تواصل سوناطراك، التي تعد متعاملا لا يستغنى عنه على الساحة الوطنية والدولية في مجال صناعة النفط والغاز، تنفيذ استراتيجيتها لخلق القيمة المضافة والمساهمة في التنمية الاقتصادية، اعتمادا على رأس مالها البشري الذي تضجعه دوما في صميم أولوياتها. تندرج سياسة الموارد البشرية التي تعتمد عليها سوناطراك في جميع المستويات بالشركة وفي جميع الظروف، ضمن الرغبة في التحسين المتواصل الذي يهدف إلى تحقيق انسجام وتناغم طرق التسيير وتطوير الموارد البشرية، ومن ثم تحقيق توافق بين متطلباتها وأنشغالات العمال.

بحكم انخراطها في مسار دعم وتطوير الامتياز، تلتزم سوناطراك بما يلي :

Garantir l'Équité pour tous les travailleurs, dans le strict respect des principes de transparence et d'égalité des chances en termes de sélection, de recrutement, d'intégration, de reconnaissance du travail et de gestion des carrières, par l'utilisation d'outils et de référentiels communs, par la solidarité dans le partage des objectifs collectifs, ainsi que par la rétribution en fonction du niveau d'atteinte des objectifs.

Assurer des Perspectives d'Évolution en offrant à chaque travailleur les leviers de sa réussite au sein de l'Entreprise. Chacun aura de la visibilité pour faire carrière à long terme, tout en développant son parcours et en renforçant son employabilité, dont la compétence, la performance et le potentiel sont les critères d'évolution.

Piloter la Performance Individuelle et Collective de manière incitative et équitable, par la mise en place d'un management par objectifs alignés à la stratégie de l'Entreprise afin d'améliorer continuellement l'efficacité des opérations et récompenser les résultats exceptionnels, encourageant ainsi l'intelligence collective, la prise d'initiative, l'esprit créatif et la dynamisation des pratiques professionnelles privilégiant les modes de travail participatifs.

Investir dans la Formation de manière ciblée et qualitative, permettant la capitalisation, le transfert, le partage des savoirs, le renouvellement de l'expertise, la valorisation et la montée en compétences des travailleurs, tout en répondant à leurs attentes, aux évolutions des métiers et des enjeux stratégiques de l'Entreprise.

Améliorer l'Efficacité Opérationnelle par l'utilisation des nouvelles technologies et d'outils adaptés, homogènes et transparents, dynamisant les modes de fonctionnement et les processus de gestion des ressources humaines, à même de permettre à l'Entreprise de gagner en productivité, en performance et en qualité de travail.

Développer une Marque Employeur, image de marque claire, véhiculant et portant les valeurs de l'Entreprise, attirant les meilleurs talents de demain, intégrant les nouvelles recrues de manière efficace et engageante et fidélisant les travailleurs en ancrant un fort sentiment de fierté et d'appartenance.

Renforcer le Dialogue Social en toute transparence, en privilégiant l'écoute, la concertation et le dialogue dans le but de créer le maximum de synergies, favorisant l'esprit d'appartenance et l'adhésion aux projets de l'Entreprise et facilitant le rapport entre les différentes parties prenantes, à savoir les Managers, les Collaborateurs et les Partenaires.

Préserver la Santé, la Sécurité et le Bien-être au Travail, tout en garantissant un environnement sain et en offrant des conditions de travail optimales et adaptées, assurant le bien-être physique, mental et social des travailleurs par la mise en œuvre de mesures de précaution appropriées afin d'anticiper les dangers liés au travail.

Promouvoir la Responsabilité Sociétale, notamment à travers l'encouragement de l'inclusion des profils, des compétences, des genres féminin et masculin, des personnes aux besoins spéciaux ; en s'interdisant et en sanctionnant, toute forme et de quelque nature que ce soit, d'intolérance, de harcèlement et de discrimination.

Renforcer les Valeurs d'Éthique, véritable pacte entre l'employeur et l'employé, visant entre autres à pérenniser l'Entreprise et à améliorer son climat social, autour de relations professionnelles et de comportements modèles basés sur le respect, la confiance, la transparence, l'honnêteté, la loyauté et l'intégrité ainsi que sur la protection et la confidentialité des données personnelles et professionnelles.

تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل في صورة واضحة لها تحمل تميز قيم الشركة وتستقطب أفضل مواهب الغد، وتدمج الموظفين الجدد بفعالية والتزام ونشر العمال وترسخ الشعور القوي بالاعتزاز والانتماء لديهم.

تعزيز الحوار الاجتماعي بشفافية تامة، من خلال تفضيل الاستماع والتشاور والحوار بهدف خلق أقصى قدر من التناغم، يسمح بتعزيز روح الانتماء والانخراط في مشاريع الشركة وتسهيل العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية، لا سيما المسيرين والعمال والشركاء.

الحفاظ على الصحة والسلامة في العمل، مع ضمان بيئة سليمة وتوفير ظروف عمل ملائمة ومكيفة، تضمن السلامة البدنية والعقلية والاجتماعية للعمال من خلال تنفيذ الإجراءات الاحترازية المناسبة لتوقع واستباق الأخطار المرتبطة بالعمل.

تعزيز المسؤولية المجتمعية، لا سيما من خلال تشجيع احتواء مختلف شرائح المجتمع من المواهب والمهارات من الجنسين وكذا ذوي الاحتياجات الخاصة، مع مراعاة حظر ومعاقبة أي شكل مهما كانت طبيعته من تعصب وحرش وتمييز.

تعزيز القيم الأخلاقية، وجعلها ميثاقا حقيقيا بين صاحب العمل والعامل، والتي من بين ما تهدف إليه، استمرارية وديمومة الشركة وتحسين مناخها الاجتماعي، في جو تسوده علاقات مهنية وسلوكيات نموذجية قائمة على الاحترام والثقة والشفافية والصدق والولاء والزاهة وكذا على حماية وسرية البيانات الشخصية والمهنية.

ضمان الإنصاف لجميع العمال، مع الالتزام الصارم بمبادئ الشفافية ونكافؤ الفرص في الاختيار والتوظيف والإندماج وتأمين العمل وإدارة المسار المهني، من خلال اعتماد أدوات ومراجع موحدة ومشاركة والنضام في تقاسم الأهداف الجماعية، وكذا باعتماد المكافأة على أساس مستوى تحقيق الأهداف.

ضمان آفاق التطور من خلال توفير دعائم النجاح لكل عامل بالشركة، ليكون له رؤية واضحة تمكنه من تحقيق مسار مهني على المدى البعيد، مع التركيز على تطوير هذا المسار المهني وتعزيز جاهزيته الوظيفية، حيث تشكل الكفاءة الأداء والامكانات معايير أساسية للتطور.

إدارة الأداء الفردي والجماعي بطريقة محفزة ومنصفة، من خلال اعتماد منهج الإدارة بالأهداف المتوافق مع استراتيجيات الشركة من أجل التحسين المستمر لفاعلية النشاطات ومكافأة النتائج الاستثنائية، وتشجيع الذكاء الجماعي، واتخاذ المبادرة وروح الإبداع وتحفيز الممارسات المهنية التي تشجع أساليب العمل التشاركية.

الاستثمار في التكوين بطريقة هادفة ونوعية، مما يسمح بثمنين ونقل وتبادل المعارف وتجديد الخبرة، وتنمية وتطوير مهارات العمال مع الاستجابة لأنشغالاتهم، وتطورات المهن والتحديات الاستراتيجية للشركة.

تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة وأدوات متلائمة ومتجانسة وشفافة، تعزز طرق العمل وأساليب إدارة الموارد البشرية، التي من شأنها تمكين الشركة من تحقيق مكاسب في المردودية والأداء وجودة العمل.

قوة التغيير

L'Énergie du Changement