

مدى مساهمة القائد الخادم في تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة منظمة نجوم السينما والمسرح  
بسكيكدة

## The extent to which the servant leader contributes to managing talent in contemporary institutions

إلهام بوغليطة<sup>1</sup>، قريوع حسينة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، ilhemboug@gmail.com

<sup>2</sup>جامعة 20 أوت 1955، مخبر بحث في الاقتصاد والمالية وإدارة الأعمال ECOFIMA

- سكيكدة (الجزائر)، kerbuahassina@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/01/06

تاريخ القبول: 2024/01/05

تاريخ الارسال: 2023/10/25

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة الخادمة بأبعادها في تسيير المواهب من وجهة نظر العاملين في منظمة نجوم السينما والمسرح بسكيكدة؛ ولتحقيق هذا تم تصميم استبانة شملت جميع البيانات عن عينة الدراسة والتي عددها 40 موظف (عمال و فنانيين) وجرى وصف وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخامة تساهم في تسيير المواهب لدى منظمة نجوم السينما والمسرح. لذلك نوصي بإتباع نمط القيادة الخادمة وهذا راجع لأهميتها في تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة.  
الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة ؛ إدارة المواهب.

### Abstract:

the study aims to find out the extent of servant leadership with its dimensions in the talent management organization of movie and theater stars.to achieve the sample of 40 employees. the data was analyzed and tested using the spss program using statistical methods. the study includes servant leadership contributions to talent management oh in the organization or under study Therefore we recommend following the servant leadership style due to its importance in managing talents in contemporary institutions.

**Keywords:** the servant leadership- talent management

## 1-مقدمة :

شهد العالم تطورا كبيرا في الفكر الإداري خاصة حول المورد البشري الذي كان ينظر إليه كيد عاملة فقط بل تطور وتغيرت النظرة إليه و زاد الاهتمام بالعقول البشرية و المواهب كمصدر للمعرفة و الإبداع و التطوير داخل المؤسسة ؛ كل هذا ساهم في ظهور إدارة المواهب كجزء من إدارة الموارد البشرية و التي تسعى لاستخدام و تنمية هت المواهب بما يخدم مصلحة المؤسسة و تحقيق أهدافها ؛ فالمؤسسة تعمل على قيادة هته المواهب و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و عليه فإنها مطالبة بتبني نمط قيادي يتماشى مع خصائص المواهب داخلها و العمل على تلبية الاحتياجات المختلفة و تقديم الدعم و الاهتمام و توفير الوقت و الإمكانيات من أجل جذب و توظيف و الاحتفاظ بهته المواهب .

ويمكن اعتبار القيادة الخادمة النمط المناسب لإدارة هته المواهب و هذا راجع للمبادئ و الأبعاد التي يقوم عليها هذا النمط القيادي و الذي يسعى لخدمة الفرد و التكفل به و توفير جميع الاحتياجات و الضروريات للقيام بالأعمال المطلوبة .

من خلال الطرح السابق نتجلى معالم الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة القيادة الخادمة في تسيير المواهب في

و تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

-ما مدى تطبيق القيادة الخادمة في المنظمة محل الدراسة ؟

-ما مدى مساهمة بعد التمكين في تسيير المواهب في المؤسسة محل الدراسة ؟

-ما مدى مساهمة خلق قيمة للمجتمع في تسيير المواهب في المؤسسة محل الدراسة ؟

-ما مدى مساهمة المشاركة في تسيير المواهب في المؤسسة محل الدراسة ؟

-ما مدى مساهمة التواضع في تسيير المواهب في المؤسسة محل الدراسة ؟

**أهداف الدراسة:** في ضوء تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها تتحدد الأهداف التالية

-توضيح أسلوب القيادة الخادمة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؛

-بيان أهمية تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة ؛

-الكشف عن مدى مساهمة القيادة الخادمة في تسيير المواهب بالمؤسسة محل الدراسة .

**أهمية الدراسة:** إن أهمية الدراسة تأتي من خلال أهمية المتغيرين لهته الدراسة ؛ حيث أن أسلوب القيادة الخادمة يعتبر من الأساليب التي تلقى روجا واسعا في الآونة الأخير لما لها من تأثير إيجابي على العاملين داخل و خارج المؤسسة ؛ تنبع أيضا أهمية الدراسة من أهمية تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة و أثرها على المؤسسة .

**متغيرات الدراسة:** المتغيرات التي سنتناولها الدراسة تتمثل في

-المتغير المستقل : القيادة الخادمة

-المتغير التابع : تسيير المواهب .

## مدى مساهمة القائد الخادم في تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة منظمة نجوم السينما والمسرح بسكيكدة

فرضيات الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات و التي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة سابقا ؛ وقد تم تقسيمها إلى فرضية رئيسية و فرضيات فرعية كالتالي :

الفرضية الرئيسية: القيادة الخادمة لا تساهم في تسيير المواهب في منظمة نجوم السينما والمسرح

الفرضيات الفرعية :

1- لا يوجد تطبيق للقيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة

2- لا يساهم بعد التمكين في تسيير المواهب بالمؤسسة محل الدراسة ؛

3- لا يساهم بعد خلق قيمة للمجتمع في تسيير المواهب بالمؤسسة محل الدراسة ؛

4- لا يساهم بعد المشاركة في تسيير المواهب بالمؤسسة محل الدراسة ؛

5- لا يساهم بعد التواضع في تسيير المواهب بالمؤسسة محل الدراسة .

دوافع و أسباب اختيار الموضوع : تتمثل دوافع و أسباب اختيار الموضوع فيما يلي

- الرغبة في الإلمام أكثر بموضوع القيادة الخادمة كونه يخدم موضوع أطروحة الدكتوراه الخاص بالطالبة ؛

- إبراز أهمية تسيير المواهب .

تقسيمات الدراسة: أولا الإطار النظري ؛ ثانيا الإطار الميداني .

### 2- القيادة الخادمة

لقد ظهر مفهوم القيادة الخادمة مع ظهور الإسلام فهي ليست بالغريبة على مبادئ وقيم المجتمع الإسلامي حيث يعد نبينا محمد صلى الله عليه و سلم أعظم قائد خدام لأمتة و هذا واضح و مفسر من خلال سيرته العطرة و التي تكلمت بحبه و اهتمامه و خدمته لأصحابه و أمتة و هدايتهم للطريق الصحيح ؛ أما في الفكر الأوروبي فإن أول ظهور لها كان في مقال للكاتب روبرت غرينليف عام 1970 تحت عنوان "القائد خادما" مستوحيا ذلك من رواية شهيرة للكاتب هرمان هسير و التي تدور أحداثها باختصار حول قصة لرجال الدين ذهبوا في رحلة عبر باخرة و برفقتهم خادمهم " ليوا " و الذي كان يهتم بشؤون الرحلة و خدمة رجال الدين و لاكن في منتصف الرحلة ينسحب ليوا من الرحلة ؛ أما رجال الدين فلم يستطيعوا إكمال الرحلة فانسحبوا وبذلك تم إلغاء الرحلة و فشلها و من هنا يظهر الدور البارز للخادم و الذي كان قائد لهذه الرحلة (مريم بنت مسفر الغامدي ، 2020).

### 1-2: مفهوم القيادة الخادمة

لقد تم تقديم العديد من المفاهيم حول القيادة الخادمة أهمها:

❖ القيادة الخادمة هي فلسفة ومجموعة من الممارسات في القيادة و تكون خادمة لاحتياجات الآخرين و يدرهم و يساعدهم ليتطوروا و تسهيل نجاحهم في تحقيق الأهداف و يعتبر موضوع القيادة الخادمة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يقاس نجاح أي تنظيم ؛ فعابا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (حيدر عبد الحاكم ياسر ، 2018).

❖ عرفت القيادة الخادمة بأنها قيام القائد بإتباع أسلوب قيادي يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة للقائد و الأتباع معا ؛ إذ أنه يقوم على خدمة أتباعه و الاهتمام بهم وبمصالحهم قبل مصلحته بمساعدة كل الأتباع لتحقيق النمو والتقدم والمشاركة في عملية القيادة و توفير مناخ متماسك بين الأفراد بشكل يعزز أواصر المحبة و الألفة داخل المؤسسة مما ينتج عنه تطوير اتجاهات الأفراد (علا عادل شريف ابو الغنم ، 2019) .

❖ عرفت أيضا على أنها أسلوب القيادة بدمج الخدمة الأخلاقية والمتفانية للأتباع وتمكين الأتباع من المشاركة في تطوره ونموهم كأعضاء في المجموعة (رشاد حماد حماد ، 2020).

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن القيادة الخادمة هي :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 المؤسسة على حد سواء .

## 2-2- أهمية القيادة الخادمة

وتكمن أهميتها في (كنزة بودرهم ، 2021) :

-تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق إخلاص وولاء العاملين اتجاه عملهم ؛

-تعد من أكثر أنماط القيادة قوة و تشجيع التابعين كي يتعلموا وينموا ويدعوا وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون إليه ماديا ومعنويا فضلا عن بناء القيادات المستقبلية ؛

-تساعد في الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة ,الاستجابة والمرونة ,وبناء الأفراد المبتكرين ,والكفاءات الجوهرية وبناء جماعات العمل ؛

-إن للقيادة الخادمة دور كبير في تشجيع العمل بروح الفريق و بغرس المحبة والاحترام ,والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الإنتاجية و تحقيق التحسين المستمر ؛

-تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون و فرق العمل والحوار وتبني فلسفة التعلم المستمر .

-تعمل على إتاحة الفرص للإبداع و الابتكار الذي يساعد على تميز المؤسسة و تطورها ووضع كل شخص بمكانه المناسب (فتيحة سليمان عواد ، 2021) .

## 2-3- أبعاد القيادة الخادمة

لقد اختلف الباحثين في أبعاد القيادة الخادمة حيث كل باحث قام بوضع أبعاد مختلفة ؛ ومن أجل القيام بهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية وهي كالتالي :

-خلق قيمة للمجتمع :يضيف القائد الخادم قيمة إلى المجتمع من خلال المشاركة وتشجيع موظفيهم على المشاركة وخدمة أفراد المجتمع (بوديار فتيحة ، 2021) ؛

-التمكين :تشجع و تقدم التسهيلات للآخرين وخصوصا الرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشكلات ,فضلا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه (محمد أحمد غالي ، 2015) ؛

-التواضع : يعني قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء والتركيز على الآخرين ومنحهم الأولوية والاهتمام وبالتالي سيكون قادر على التأثير في الأتباع بشكل أفضل (دنيا نور الدين ياسين الزعتري ، 2020)؛  
-المشاركة : تؤدي إلى تشجيع الأتباع وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد وحل المشاكل فضلا عن تحديد متى وكيفية تنجز مهام العمل ، فالقائد الخادم يبحث عن المواهب الكاملة لدى الأتباع من اجل إظهار أفضل ما لديهم ويغفر لهم ويساعدهم على التعلم من حالات الفشل ، فالمشاركة تجعلهم يشعرون بالحرية لتحقيق أهدافهم و أحلامهم وهذا يشعدهم بالأهمية داخل المؤسسة و يشجعهم على إظهار مواهبهم (محمد محي رحيم ، 2018).

### 3-تسيير المواهب

تعتبر المواهب البشرية موردا هاما داخل المؤسسة والتي تسعى لكسبه و المحافظة عليه وتطويرهم وتحقيق التميز حيث تعرف الموهبة على أنها سمات معقدة تمكن صاحبها من القيام بإنجازات مرتفعة في بعض المهارات وهنا نلاحظ جيدا أن الموهبة تختلف عن المهارة فالمهارة تعرف على أنها فكرة أو ذكاء عملي للوضعيات التي تعتمد على المعارف المكتسبة (الهاشمي ربيعي ، 2023) كل هذا جعل المؤسسة تتعامل معهم بشكل خاص عن باقي الفئات و تخضعهم إلى نظام خاص كل هذا شجع و ساهم في ظهور مصطلح إدارة المواهب والذي لقي انتشارا واسعا في وسط المؤسسات المعاصرة .

### 3-1- مفهوم إدارة المواهب

مازال مصطلح إدارة المواهب غامض في مجال الإدارة فقد قدمت العديد من التعاريف له ومع ذلك لا تزال غير واضح حسب الباحثين في المجال ولا تعطيها تعريفها المضبوط ، ومن بين التعاريف المقدمة :

❖ عرفت إدارة المواهب على أنها استقطاب منظم ، اختيار ، تطوير ، واحتفاظ بالموظفين من ذوى الإنجاز المرتفع في العمل ويمثلون قيمة حقيقية ومؤكدة للمنظمة (صالح حامد الحربي ، 2019)؛

❖ تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة العمليات التي تسعى إلى صياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة ، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى و العمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم و الحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي (منار محمد جابر، 2018)؛

❖ إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات التي تلي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (صبيان إيمان).  
من خلال التعاريف التي تم تقديمها يمكن القول أن إدارة المواهب عبارة عن عمليات متكاملة فيما بينها وهي الاستقطاب والتعيين والتنمية و الاحتفاظ بالمواهب من أجل تلبية حاجات المؤسسة و تحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية .

### 3-2- أهمية إدارة المواهب

وتكمن أهميتها في النقاط التالية :

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية ؛
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة ؛
- اكتشاف الطاقات الكامنة ؛
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة ؛
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي ؛
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المؤسسة (محمد الصالح قريشي ، 2019).
- ضمان نجاح المنظمات في اكتساب و الحفاظ على الموهبة الضرورية ؛
- تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة (رانية محمد محمود زيادة ، 2020).

### 3-3- أهداف إدارة المواهب في المؤسسات

- تسعى إدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي :
- الحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات ؛
  - تطوير تلك القدرات وفقا لمعيار المستوى العالمي ؛
  - الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي ؛
  - وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المؤسسة (رانية محمد محمود زيادة ، 2020)؛
  - اكتشاف الموهوبين داخل المؤسسة وتعزيز وجودهم من خلال استدامتهم و العمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذات قيمة داخل المؤسسة (زياد فيصل هلاتل العزام ، 2020)؛

### 4- العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب

تعتبر القيادة أو النمط القيادي المتبع من طرف المؤسسات مفتاح الانطلاق لما لها من تأثير كبير على مجريات العمل و البيئة التنظيمية للمؤسسة ؛ لذلك فإن المؤسسات تهتم كثيرا بهذا العنصر و تسعى لإبتكار وتطبيق نمط يناسب طبيعة عملها وما تحتويه من موظفين وعاملين ومراعاة شخصياتهم وصفاتهم كل هذا يعمل تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة .

فالمواهب أو الأشخاص الموهوبين والمبدعين على العموم يتصفون بطبيعة حساسة ومختلفة تجعل التعامل معهم حساس نوعا ما ؛ لذلك فإن المؤسسة مطالبة في هذه الحالة بإتباع نمط قيادي يناسب طبيعة وشخصية هته المواهب و التي تعمل على استخراج المواهب الكامنة و الكاملة لهته الفئة و حثها على النمو والتطور والابتكار و الإبداع بصفة مستمرة وخلق جو مناسب ومشجع على العمل والمثابرة ؛ وهنا يمكن القول أن القيادة الخادمة تعد الأسلوب الأمثل للتعامل مع هته الفئة الحساسة و يمكن توضيح هذا في النقاط التالية :

- فالقيادة الخادمة وكما تم ذكره سابقا تسعة لخدمة العاملين و إعطاءهم الأولوية والاهتمام المناسب وخلق جو مناسب للعمل و الإبداع وهذا يساعد على إبراز المواهب لدى العاملين ؛

## مدى مساهمة القائد الخادم في تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة منظمة نجوم السينما والمسرح بسكيكدة

- من أهداف القيادة الخادمة أيضا التشجيع على التعلم والتطوير و الابتداع و الابتكار للعاملين وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم و الاهتمام بمتطلباتهم و مساعدتهم على تحقيق أحلامهم و أفكارهم وعدم الاستهانة بما كل هذا يشجع العاملين على الدفع نحو التقدم و اكتساب معارف ومهارات جديدة تساعدهم في تنمية مواهبهم وتطويرها وتقديم ما هو جديد ومبتكر ؛

- تعمل القيادة الخادم على القضاء على الهرمية القيادية القديمة وجعل العاملين عنصر محوريا ومهم داخل المؤسسة حيث يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة و الاستفادة من آراءهم وتجاربهم المختلفة كل هذا يشعر العامل بأهميته و قيمته داخل المؤسسة و هذا يشعره بالمسؤولية اتجاه تحقيق مختلف أهداف المؤسسة وتدفع به لتقديم جهد أكبر من أجل تحقيقها وإبراز جميع قدراته ومواهبه الكامنة من أجل إنجاح القرارات المتخذة .

يمكن القول أن القيادة الخادمة توفر بيئة مشجعة على إظهار المواهب الإبداع والابتكار و تعمل أيضا على تطويرها و تنميتها بشكل مستمر من خلال تشجيعها على التطور والتعليم باستمرار وعدم الاستسلام للفشل وتشجع أيضا على العمل بمبدأ خدمة الآخرين وتقديم ما هو مفيد ونافع .

### 5-الإطار الميداني (الجانِب التطبيقِي)

#### 5-1-منهجية الدراسة الميدانية و الأدوات المستخدمة

-منهج الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة بالإجابة على الإشكالية وإثبات أو نفي صحة الفرضيات تمت معالجة هذه الدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي .

#### 5-2-أدوات جمع البيانات و تحليلها

-أدوات جمع البيانات :الأداة الرئيسية في هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات من أجل الحصول على إجابات موضوعية والتي تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة و صحيحة ؛ حيث صمم استبيان الدراسة على النحو التالي : الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جنس و عمر و مؤهل علمي و مستوى الوظيفة و سنوات الخبرة ؛ الجزء الثاني تضمن المحاور المتعلقة بالدراسة .

الجدول رقم (2):مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منعدمة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الباحثين

#### -ثبات أداة الدراسة

لقد استخدم معامل ألفا كرومباخ لقياس الاتساق الداخلي ؛ و يمكن توضيح النتيجة من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (3): صدق وثبات الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ

إلهام بوغليطة ، قربوع حسينة

0.097	20	جميع العبارات
-------	----	---------------

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لجميع الأبعاد تجاوز 60/ وهذا على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي يتضمنها الاستبيان .

**-الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :** لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام الأدوات الإحصائية ؛ ولإعطاء متغيرات الدراسة أهميتها اعتمدنا على المتوسطات الحسابية و تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة كما يلي :

الجدول رقم (4): تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	1,8 فأقل	2,6_1,8	3,4- 2,6	4,2_3,4	4,2 فأكثر
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الباحثين

بالإضافة إلى استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت آراء عينة الدراسة حول الوسط الحسابي و ذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات الاستبيان واختبار T لاختبار الفرضيات ؛ و تمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة فإذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05؛ فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل البديلة .

**-تحديد مجتمع الدراسة :** تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمنظمة نجوم السينما والمسرح بسكيكدة من عاملين وفنانين وقد بلغ عددهم 71 عضوا ؛ حيث تم استرجاع 40 استبيان فقط .

**6-3-تحليل البيانات و اختبار الفرضيات :** تتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضا كاملا و مفصلا لنتائج الدراسة .

**-وصف خصائص عينة الدراسة :**

الجدول رقم (5): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

المتغير الوصفي	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	21	53/
أنثى	19	47/
السن		
18 إلى أقل من 25	8	20/
25 إلى أقل من 35	12	30/
35 إلى أقل من 45	17	42/
45_60 فأكثر	3	8/

مدى مساهمة القائد الخادم في تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة منظمة نجوم السينما  
والمسرح بسكيكدة

المؤهل العلمي		
28/	11	شهادة تكوين
00/	00	شهادة بكالوريا
45/	28	شهادة ليسانس
27/	11	شهادة ماستر
00/	00	دراسات عليا
سنوات الخبرة		
30/	12	أقل من 5 سنوات
43/	17	من 5 إلى 10 سنوات
27/	11	أكثر من 10 سنوات
الوظيفة التي تشغلها		
23/	9	إطار
40/	16	موظف
37/	15	فنان

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

مما هو ملاحظ أنه يوج تقارب في عدد الذكور و الإناث في المنظمة ويرجع هذا بسبب طبيعة العمل الذي في المنظمة و الذي يصلح لكلا الجنسين حيث أن الأغلبية يقل عمرهم عن 45 سنة؛ أما التحصيل العلمي فالأغلبية متحصلون على شهادة ليسانس و ماستر و أكثرهم تقل خبرته في المنظمة عن 10 سنوات و يمكن إرجاع هذا لحدائة هته المنظمة حيث تضم خليط من العاملين و الممثلين مما يجعل بيئتها تتسم بالتنوع والاختلاف .

-تحليل فقرات محاور الاستبيان

-تحليل فقرة مدى تطبيق القيادة الخادمة داخل المنظمة

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام	الاتجاه العام
01	يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر داخل المنظمة	4.45	0.503	01	موافق بشدة
02	يعتبر المدراء أن خدمة الموظفين واجب عليهم مع ضرورة خلق مناخ تنظيمي مناسب يشجع على العمل والإبداع	3.95	0,638	02	موافق

إلهام بوغليطة ، قربوع حسينة

03	يتعامل المدراء مع الجميع بمصداقية وصراحة مع إشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة	3.42	0.549	03	موافق
04	يحرص المدراء على الإيفاء بالوعدو المقدمة للموظفين وحل مشاكلهم والقضاء على المعوقات التي تواجههم والعمل كفريق واحد	3.37	0.490	04	موافق
<b>المتوسط الحسابي العام</b>		<b>3.79</b>	<b>0.545</b>	<b>موافق</b>	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمدى تطبيق القيادة الخادمة في المنظمة محل الدراسة قد بلغ (3.79) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (4,2-3,4) و هي الفئة التي تشير إلا درجة الموافقة ؛ حيث أن أغلب الفقرات يتراوح متوسطها بين (3.37\_4.45) وهي تشير إلى الموافق على هته العبارات

-تحليل مدى مساهمة أبعاد القيادة الخادمة في تسيير المواهب

-البعد الأول: التمكين

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة البعد الأول

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يشجع العاملين على التعلم والتطور وإظهار مواهبهم المختلفة	3.55	0.503	02	موافق
02	رفع الروح المعنوية وتحفيزهم على العمل وبدل جهد أكبر	4.45	0.552	01	موافق بشدة
03	معرفة المهام الموكلة لهم ضمن حدود واضحة ومفهومة ومنحهم السلطة والمسؤولية المناسبة لأداء أعمالهم	4.32	0.572	04	موافق بشدة
04	العمل على حل مختلف المشاكل والمعوقات التي يتعرضون لها مع تقديم التسهيلات	4.37	0.490	03	موافق بشدة
<b>المتوسط الحسابي العام</b>		<b>4.17</b>	<b>0.529</b>	<b>موافق</b>	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمدى مساهمة بعد التمكين في تسيير المواهب في المؤسسة قد بلغ (4.17) و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (4,2-3,4) و تشير إلى درجة الموافقة .

مدى مساهمة القائد الخادم في تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة منظمة نجوم السينما  
والمسرح بسكيكدة

-البعد الثاني : تقديم خدمة للمجتمع

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة البعد الثاني

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	العمل على تطوير المواهب والمكتسبات لدى المنتمين لها وتنميتها	3.95	0.503	03	موافق
02	وضع الشخص المناسب في المكان والمنصب المناسب لقدرته وإمكانياته	4.27	0.452	02	موافق بشدة
03	الاستفادة من خبرات ومهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع ككل	4.37	0.490	01	موافق بشدة
04	التحلي بمبدأ خدمة الآخرين داخل وخارج المنظمة والاحترام المتبادل	3.35	0.483	04	موافق
المتوسط الحسابي العام		3.98	0.488	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمدى مساهمة بعد تقديم قيمة للمجتمع في تسيير المواهب قد بلغ (3,89) و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (4,2-3,4) و تشير إلى درجة الموافقة .

-البعد الثالث : المشاركة

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة البعد الثالث

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة وتشجيعهم على إبداء رأيهم واقتراحاتهم	3.45	0.597	04	موافق
02	الاستماع الجيد للأفكار والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والعمل بها	4.12	0.404	03	موافق
03	إشعار العاملين بالحرية والانتماء للمنظمة وأهميتهم في بناء وتطويرها وتحقيق أهدافها	4.30	0.563	01	موافق بشدة
04	التشجيع على التفكير والإبداع والتطور وإبراز القدرات والمواهب	4.25	0.543	02	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام		4.03	0.526	موافق	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إلهام بوغليطة ، قربوع حسينة

من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمدى مساهمة بعد المشاركة في تسيير المواهب قد بلغ (4.03) و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (4,2-3,4) و تشير إلى درجة الموافقة .

-البعد الرابع : التواضع

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة البعد الرابع

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تغلب المدراء على التكبر و الاستعلاء و التواضع مع جميع الأطراف والتشجيع المستمر لهم واحترامهم والعمل على خدمتهم	4.35	0.483	02	موافق بشدة
02	التركيز على تفهم الموظفين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وحثهم على البحث والتطور المستمر	3.75	0.588	03	موافق
03	منح الأولوية للموظفين مع حل المشاكل التي تواجههم عند الفشل والاستفادة من التجارب السابقة وعدم الاستسلام والمحاولة باستمرار	3.50	0.506	04	موافق
04	تقديم الشكر والعرفان من قبل المدير للموظفين على الجهود المبذولة وتحفيزهم باستمرار	4.70	0.464	01	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام		4.075	0.510	موافق	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمدى مساهمة بعد التواضع في تسيير المواهب قد بلغ (4.075) و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (4,2-3,4) و تشير إلى درجة الموافقة .

-اختبار فرضيات الدراسة

➤ اختبار الفرضية الرئيسية : "لا تساهم القيادة الخادمة في تسيير المواهب بالمنظمة محل الدراسة "

➤ الجدول رقم (10): الاختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية

الفقرة	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فقرات الفرضية الرئيسية	49.55	1.6849	3,77	39	0.000

➤ المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول تبين لنا أن قيمة T المحسوبة (49.55) أكبر من القيمة الجدولية (0.1684) عند مستوى دلالة أقل من 0,05 و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أن : " القيادة الخادمة تساهم في تسيير المواهب في المنظمة محل الدراسة.

➤ إختبار الفرضيات الفرعية

➤ الجدول رقم (10): الاختبار الإحصائي للفرضيات الفرعية

الفقرة	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الأولى	44.63	1.684	3.77	39	0.000
الفرضية الفرعية الثانية	49.93	1.684	3.8	39	0.000
الفرضية الفرعية الثالثة	52.41	1.684	4.17	39	0.000
الفرضية الفرعية الرابعة	49.69	1.684	3.98	39	0.000
الفرضية الفرعية الخامسة	51.25	1.684	4.07	39	0.000

➤ المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج الجدول حول الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى : من خلال الجدول تبين لنا أن قيمة T المحسوبة (44.63) أكبر من القيمة الجدولية (1,684) عند مستوى دلالة أقل من 0,05 و عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن : " يوجد تطبيق للقيادة الخادمة في المنظمة محل الدراسة "

الفرضية الفرعية الثانية : من خلال الجدول تبين لنا أن قيمة T المحسوبة (49.93) أكبر من القيمة الجدولية (1,684) عند مستوى دلالة أقل من 0,05 و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أن : " يساهم بعد التمكين في تسيير في المنظمة محل الدراسة "

الفرضية الفرعية الثالثة : من خلال الجدول تبين لنا أن قيمة T المحسوبة (52.41) أكبر من القيمة الجدولية (1,684) عند مستوى دلالة أقل من 0,05 و عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن : " يساهم بعد خلق قيمة للمجتمع في تسيير المواهب بالمنظمة محل الدراسة "

الفرضية الفرعية الرابعة : من خلال الجدول تبين لنا أن قيمة T المحسوبة (49.69) أكبر من القيمة الجدولية (1,684) عند مستوى دلالة أقل من 0,05 و عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن : " يساهم بعد المشاركة في تسيير المواهب بالمنظمة محل الدراسة "

الفرضية الفرعية الخامسة : من خلال الجدول تبين لنا أن قيمة T المحسوبة (51.25) أكبر من القيمة الجدولية (1,684) عند مستوى دلالة أقل من 0,05 و عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن : " يساهم بعد التواضع في تسيير المواهب بالمنظمة محل الدراسة "

## 7- الخاتمة

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة القيادة الخادمة في إدارة المواهب بمنظمة نجوم السينما والمسرح -سكيكدا-؛ حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج هامة؛ كما حاولنا تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي :

### -نتائج الدراسة :

-القيادة الخادمة تساهم في إدارة المواهب في المنظمة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العاملين بحسواء موظفين أو فنانين ؛  
-يوجد تطبيق للقيادة الخادمة ومبادئها في المنظمة محل الدراسة و هذا واضح من خلال أسلوبها القيادي المتبع في إدارتها ؛  
-يساهم بعد خلق التمكين في تسيير المواهب في المنظمة محل الدراسة و هذا واضح من خلال الإجراءات و العمليات المتبعة من خلال المنظمة والتي تسعى لتوفير جميع الإمكانيات و الضروريات للقيان بالمهام ؛  
-يساهم بعد خلق قيمة للمجتمع غي تسيير المواهب حيث تسعى لتقديم أعمال مفيدة و هادفة للمجتمع من خلال ما تملكه من مواهب وقدرات ؛

-يساهم بعد المشاركة في تسيير المواهب من خلال توطيد العلاقة بين المدراء و العاملين والفنانين و شعورهم بالانتماء والأهمية داخل المنظمة مما يدفع العاملين و كذا الفنانين لإبراز مواهبهم وتنميتها وتطويرها وزيادة شعوره بالمسؤولية اتجاه المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها المختلفة ؛  
-يساهم بعد التواضع في تسيير المواهب في المنظمة محل الدراسة و هذا من خلال سهولة التواصل بين كل من المدراء و العاملين و التخلي على الهرمية التقليدية مما يسهل عملية التواصل و بالتالي الشعور بالراحة و الأهمية مما يدفع العامل إلى بدل مجهوداته لتحقيق الأهداف و بدل جهد أكبر .

### -توصيات الدراسة : في ضوء النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية

-ينبغي على القادة داخل المنظمة بالتقيد أكثر بمبادئ القيادة الخادمة و تطبيقها بصورة واسعة لما لها من انعكاسات إيجابية على العاملين بالمنظمة ؛  
-ضرورة وجود إدارة خاصة داخل المؤسسات المعاصرة تهتم بالمواهب و تعمل على استقطابها والحفاظ عليها و العمل على تطويرها وهذا راجع لأهمية هته الإدارة و مما تحققة هته الفئة من نفع للمؤسسات من خلال إبداعاتها و ابتكاراتها والتي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين .

## 8- قائمة المراجع:

1. الهاشمي ربيعي . (2023). مساهمة المهارات المقاولاتية في تشجيع حاملي الشهادات الجامعية على انشاء مشاريع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE ووكالة تبسة نموذجاً . *التكامل الاقتصادي* ، 45.
2. بوديار فتيحة . (2021). دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين . *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات* ، 318.
3. حيدر عبد الحاكم ياسر . (2018). القيادة الخادمة و علاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية . *مذكرة بكالوريوس (صفحة 04)*. فلسطين : جامعة القادسية كلية الادارة و الاقتصاد .

مدى مساهمة القائد الخادم في تسيير المواهب في المؤسسات المعاصرة - دراسة حالة منظمة نجوم السينما  
والمسرح بسكيكدة

4. دنيا نور الدين ياسين الزعتري . (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم . *مذكرة ماجستير* (صفحة 235). فلسطين : كلية الدراسات العليا و البحث العلمي جامعة الخليل .
5. رانية محمد محمود زيادة . (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي . *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية* ، 107.
6. رانية محمد محمود زيادة . (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي . *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية* ، 107.
7. رشاد حماد حماد . (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة . *مجلة الباحث الاقتصادي* ، 345.
8. زياد فيصل هلائل العزام . (2020). ادارة المواهب في القرن الحادي عشر : النظرية والتطبيق . *جامعة العلوم الاسلامية العالمية* ، 08.
9. صالح حامد الحربي . (2019). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك . *مجلة جامعة الشارقة* ، 153.
10. صبيان ايمان. (بلا تاريخ). إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة للمورد البشري بالمؤسسات الجزائرية -اقتراح نموذج - دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة *salon telents et emploi* 129.
11. علا عادل شريف ابو الغنم . (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين و مساعدي المديرين . *مذكرة ماجستير* (الصفحات 23-24). عمان : جامعة الشرق الأوسط.
12. فتحة سليمان عواد . (2021). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية . *المجلة العربية للنشر العلمي* ، 235.
13. كنزة بودهم . (2021). ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الواد . *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية* ، 216.
14. محمد أحمد غالي . (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجماعات في قطاع غزة . *مذكرة ماجستير* (صفحة 29). غزة : الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الأعمال .
15. محمد الصالح قريشي . (2019). إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : الواقع و الآفاق . *مجلة رؤى اقتصادية* ، 282.
16. محمد محي رحيم . (2018). العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة و الاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي . *مذكرة ماجستير* (الصفحات 49-50). العراق : جامعة كربلاء كلية الادارة و الاقتصاد .
17. مريم بنت مسفر الغامدي . (2020). القيادة الخادمة و علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض . *مذكرة ماجستير* (الصفحات 17-18). السعودية : كليات الشرق العربي للدراسات العليا قسم الإدارة و الإشراف التربوي .
18. منار محمد جابر. (2018). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري . *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف* ، 07.