

واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف  
The reality the servant leadership practice from the point of view of the  
Riyadh Foundation's employees SETIF

غربي وهيبية<sup>1</sup>، مريزيق إكرام<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة بسكرة، ouahiba.gherbi@univ-biskra.dz

<sup>2</sup> جامعة الوادي، merizig-ikram@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05../24 تاريخ القبول: 2021/09../04 تاريخ النشر: 2021/12/12

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض بسطيف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع تطبيق ممارسات القيادة الخادمة بالمؤسسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المقدره بـ 50 عاملا تم اختيارها بشكل عشوائي. وبعد تحليل البيانات باستخدام *SPSS*، تم التوصل إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر العاملين، وأن العامل الأكثر تأثيرا من بين ممارسات أبعاد القيادة الخادمة هو الاهتمام بالمرؤوسين.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الخادمة، الاهتمام بالمرؤوسين، المهارات المفاهيمية، التمكين، الإيثار.

تصنيفات JEL : M12، I23.

**Abstract:**

This study was aimed at learning the reality of the practice of servant leadership from the perspective of the employees of the Riyadh Setif Foundation. The analytical descriptive approach was used to describe and analyse the reality of the application of servant leadership practices. Following the analysis of the data using SPSS , it was concluded that the level of the practice of servent leadership dimensions came to a high degree from the point of view of the employees, and that the most influential factor among the practices of these dimensions is the putting subordinates.

**Keywords:** Servant leadership; Putting subordinates ; Conceptual skills ; empowerment ; altruistic

**Jel Classification Codes:** M12, I23.

المؤلف المرسل: غربي وهيبية، البريد الإلكتروني ouahiba.gherbi@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

مع بداية الألفية الجديدة، ظهر توجه جديد تنتهجه المؤسسات في عالم الأعمال يدعو إلى البعد عن المفهوم التقليدي للقيادة الذي يعتمد على الهرمية والمركزية، وتطور هذا المفهوم وأصبح معياراً يحدد نجاح أي مؤسسة أو فشلها، وبالتالي تطورت النظريات والتعاملات بسبب التحولات التي طرأت على المؤسسة ككل، إذ أن هذه الأخيرة أصبحت تتوجه نحو تبني أنماط قيادية جديدة تركز أساساً على التوجه نحو تشجيع فرق العمل والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين ووضع مصلحتهم فوق مصلحة القائد، ونشر ثقافة تنظيمية تعتمد على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين، وذلك بنشر مختلف القيم الإيجابية مثل الثقة، المبادأة والابتكار... لذا فإن الاهتمام الرئيسي هنا من جراء هذا التطور يركز أساساً على خدمة العاملين أولاً، والذي ينجر عنه الارتقاء بمستوى الأداء ومن ثم رفاهية المنظمة، ويكون هذا انطلاقاً من إتباع أسلوب قيادي يتجاوز انشغال القائد بذاته نحو خدمة احتياجات الآخرين ومساعدتهم على النمو والتطور.

## 2.1. إشكالية الدراسة

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: ما مدى ممارسة القائد لأساليب القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام القائد الخادم بالمرؤوسين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟
- ما مدى اهتمام القائد الخادم بالمهارات المفاهيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

- ما مدى اهتمام القائد الخادم بالتمكين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟
- ما مدى اهتمام القائد الخادم بالايثار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

3.1. فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الأساسية وتساؤلاتها المطروحة، تحاول الدراسة الإجابة عن أربع فرضيات فرعية منبثقة أساساً من مختلف الأساليب التي تناولتها الباحثين، والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية؛ وهذه الفرضيات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي:

## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأساليب القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### الفرضيات الفرعية

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام القائد الخادم بالمرؤوسين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام القائد الخادم بالمهارات المفاهيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام القائد الخادم بالتمكين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام القائد الخادم بالايثار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- **4.1. أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة مدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأساليب القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف، كما تسعى أيضا لتحقيق الأهداف الموالية:

- التعرف على مدى اهتمام القائد الخادم بالمهارات المفاهيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف.

- التعرف على مدى اهتمام القائد الخادم بالمرؤوسين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف.

- التعرف على مدى اهتمام القائد الخادم بالتمكين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف.

- التعرف على مدى اهتمام القائد الخادم بالايثار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف.

2. **التأصيل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة**

## 1.2. مفهوم القيادة الخادمة

تقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية مفادها أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعدادا ولكل لقوموا هم أيضا بخدمة الآخرين، وأن ما يكمل تلك الفكرة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولا أي يكون لديهم الاستعداد الكافي ليكونوا خدما للآخرين، (دهليز و غالي، 2018، صفحة 470) من أهم روادها: روبرت جرينليف، لاري سبيرز، كين بلونشار، ستيفن كوفي. (رشيد و مطر، 2016، الصفحات 56-58). فالقيادة الخادمة هي نموذج صاغه أساسا Greenleaf وعرفها بأنها "فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والعمل على خدمتهم" (الجهني و الميلبي، 2020، صفحة 222)، كما أنها تعبر عن "مجموعة ممارسات تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل، وبالتالي خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد" (حماد و العكر، 2020، صفحة 345)، وعرفت أيضا بأنها " نمط قيادي يوازن بين مبدئين أساسيين هما، خدمة الموظف أولا أي توفير فرص التطوير لهم، والثاني القيام بواجب القيادة أي الاهتمام بشؤون وقضايا المنظمة، مع تقديم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية " (ماجد، 2020، صفحة 120)، فالفكرة الجديدة في مفهوم القيادة الخادمة هي أنها أنموذج يركز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد وتضع احتياجات الأتباع في المقدمة، ويعتبرها أحد شروط القيادة الأخلاقية، أي أنه لا يعتمد على الخدمة كمعنى عملي وإنما كمدخل سلوكي يتجاوز فيه الفرد عن مصلحته الذاتية من أجل المجموعة، إذ أنه يؤمن بأن المؤسسات لم تكن لخدمة الإنسان وليس العكس، بل أنها تحافظ على وجودها من خلال الأتباع، (Dambe & Moorad, 2008, p. 583) وقد حدد سبيرز سمات وخصائص القيادة الخادمة في: الاستماع، التعاطف، الوعي، القدرة على الإقناع ووضع المفاهيم، الالتزام بنمو الأفراد وبناء المجتمع. (Spears, 2010, pp. 27-29) ففي خضم العلاقة بين القائد والاتباع كانت القيادة الخادمة إحدى أشكال القيادة الأخلاقية بسبب عكسها لجانب الإيثار، وما عرف عن اهتماماتها بحاجات التابعين وتركيزها على الاعتبارات الأخلاقية في علاقة القائد بتابعيه الذين هم السلطة والقوة النهائية في تلك العلاقة. (متعب، 2015، صفحة 8)

## 2.2. أهمية القيادة الخادمة: تتمثل في: (رشيد و مطر، 2016، الصفحات 91-93)

## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطياف

- احترام الذات الإنسانية، كما تمنحه الشعور بالاستقلالية.
- تشعر التابعين بأنهم شركاء في الأهداف.
- الإبداع والابتكار، الإستجابة والمرونة.
- ضمان الولاء التنظيمي من قبل التابعين.
- تقبل المشاكل والصراعات وتحسن مستوى الإنتاجية.

### 3.2. أسس القيادة الخادمة: تتمثل حسب Greenleaf فيما يلي: (Belet, 2013, pp. 5,6)

- توفير وإيصال المعلومات الأساسية فهم جميع العاملين لمهمة المنظمة فهما كاملا.
  - إيلاء أهمية أساسية لتوفير مناخ تنظيمي تسوده الثقة سواء مع الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية في المنظمة، وتعزيز سبل الحوار والتواصل، وتشجيع التعاون بين الجهات الفاعلة، وتفويض المسؤوليات.
  - المشاركة في بناء رؤية مشتركة مع أكبر عدد ممكن من العاملين بالمؤسسة.
  - التركيز على الجانب الأخلاقي واحترام القيم الإنسانية والمعايير التي تحدد ثقافة المؤسسة.
  - التأكيد على أهمية علاقات التعاون وإبراز ترابط مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة.
  - تشجيع وتحفيز المساهمات الإبداعية لجميع أعضاء وفرق المؤسسة وعلى جميع المستويات والرتب.
  - تشجيع العاملين على بذل أقصى ما لديهم ونشر روح الفريق والتواضع والبساطة والمشاركة فيما بينهم من أجل تسهيل مهامهم وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ### 4.2. أبعاد القيادة الخادمة: من خلال مراجعة مختلف الأدبيات تم اختيار أربع أبعاد الأكثر استعمالا وشيوعا:

- **الاهتمام بالمرؤوسين:** يتم باستخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين – خصوصا المرؤوسين المباشرين-، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولية. (أحمد و محمود، 2020، صفحة 217)
- **المهارات المفاهيمية:** حيازة المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليهم بحيث تكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصا المرؤوسين المباشرين. (محمد و أحمد، 2019، صفحة 166)

- **التمكين:** ويشير إلى قيام القائد الخادم بتمكين مرؤوسيه من خلال تعزيز أبعاد المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير بمنحهم المزيد من القوة والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار من خلال القدرة على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومساعدة المرؤوسين على التقدم والنمو من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم. (عزمي، 2020، صفحة 7)
- **الإيثار:** يعني أن القائد يمتلك رغبة جامحة في إحداث فروقات إيجابية في حياة العامل، حيث يتميز بالكرم ويهدف إلى تقديم خدمة للآخرين، وأنه سيضع مصالح مرؤوسيه خاصة قبل مصلحته الشخصية، ويبدل كل ما بوسعه لتلبية احتياجاتهم. (ماجد، 2020، صفحة 121)

### 3. منهجية البحث الميداني: تتناول هذه الدراسة ما يلي:

- 3.1. أنموذج، منهج، حدود، مجتمع وعينة الدراسة
- 3.1.1. يتكون أنموذج الدراسة من متغير واحد يتمثل في الأبعاد المختلفة لأساليب القيادة الخادمة، حيث تم قياسها من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، المهارات المفاهيمية، التمكين، الإيثار.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل 01: أنموذج الدراسة لأساليب القيادة الخادمة



- 3.1.2. مع مربي ورواد الأعمال في مصر، وذلك لتحقيقها
- 3.1.3. نستخدم المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، والذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة المدروسة، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكما بتوضيح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.
- 3.1.3. **حدود الدراسة:** تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية :

## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف

- **المجال البشري:** اقتصر المجال في هذه الدراسة على العاملين الإداريين والفنيين في مؤسسة مطاحن الرياض بولاية سطيف.

- **المجال المكاني:** ركزت الدراسة على مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف.

- **المجال الزمني:** امتدت الدراسة من 15 مارس إلى غاية 10 أبريل 2020.

### 1.3.4. مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين والفنيين لمؤسسة صناعة المطاحن الرياض لولاية سطيف، والبالغ عددهم 94 عاملاً، منهم عمال فنيون وإداريون -أعمال إشرافية وغير إشرافية-.

- **عينة البحث:** تم توزيع 50 استمارة على مجموعة من العاملين الإداريين والفنيين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف وتم استرجاع كافة الاستمارات.

### 2.3: طرق جمع البيانات وأداة البحث

2.3.1: **طرق جمع البيانات:** يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

✓ **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (statistical SPSS package for social science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب، الدوريات، المنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### 2.3.2: أداة البحث

تم إعداد استمارة حول " واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض بسطيف " حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يشمل محاور الاستمارة، ويتكون من 25 عبارة موزعة على أربع أبعاد للدراسة كما يلي:

- **البعد الأول:** خاص بالاهتمام بالمرؤوسين، ويحتوي على 6 عبارات.
- **البعد الثاني:** خاص بالمهارات المفاهيمية، ويحتوي على 6 عبارات.
- **البعد الثالث:** خاص بالتمكين، ويحتوي على 6 عبارات.
- **البعد الرابع:** خاص بالإيثار، ويحتوي على 7 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة.

### 3.3: صدق الأداة وخصائص العينة

#### 3.3.1: صدق وثبات أداة الدراسة

- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من دلالات صدق الأداة من خلال معرفة مدى وضوح الفقرات وسلامتها من الناحية اللغوية ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة.

- **ثبات أداة الدراسة:** تم قياس أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية، وذلك عن طريق استخراج معامل الثبات، للتأكد من عدم حصول أي خطأ في البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. حيث يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل بعد، ويقاس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة. وحسب دراسة للباحثين "Strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60. ويمكن توضيح نتائج معاملات الثبات والصدق في الجدول التالي:

**الجدول 04:** معاملات الثبات وصدق القياس

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.906	0.821	6	الاهتمام بالمرؤوسين
0.943	0.891	6	المهارات المفاهيمية
0.924	0.855	6	التمكين
0.954	0.911	7	الإيثار
0.980	0.929	25	الإجمالي: القيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21



## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل ولأبعاد كل متغير تتراوح بين [0.8،1] وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

3.3. 2. خصائص عينة الدراسة: فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص المبحوثين في عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية و الوظيفية	
%94	47	ذكر	الجنس
%06	03	أنثى	
%100	50	المجموع	
%14	07	أقل من 30 سنة	العمر
%28	14	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
%36	18	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
%22	11	من 50 سنة فأكثر	
%100	50	المجموع	
%56	28	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
%18	09	تقني سامي	
%22	11	ليسانس	
%04	02	مهندس	
%00	00	ماجستير فأكثر	
%100	50	المجموع	
%24	12	أعمال فنية	مجال الوظيفة الحالية
%70	35	أعمال إدارية غير إشرافية	
%06	03	أعمال إدارية إشرافية	
%100	50	المجموع	
%26	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%14	07	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	
%34	17	من 10 إلى 14 سنة	
%26	13	من 15 سنة فأكثر	
%100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يبين الجدول 05 نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن المتغيرات الشخصية كان لها أثر

كبير في فهم أفراد عينة لأسئلة الاستمارة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة) .

يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من الذكور حيث بلغ عددهم 47 عامل بنسبة ( 94% )، مع وجود 03 عاملات من جنس الإناث بنسبة (06%) من مجموع أفراد عينة البحث.

أما بالنسبة لمتغير العمر نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من أصحاب العمر (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ عددهم 18 بنسبة (36%)، والنسبة الباقية قسمت بين أصحاب فئة العمر بين 30 سنة وأقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 14 بنسبة 28%، و 11 عاملا من الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 22%، أما بقية العمال والذين عددهم 07 ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 14%.

وفيما يخص المستوى التعليمي، تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين متحصلين على مستوى ثانوي فأقل (56%) حيث قد بلغ عددهم 28 عامل، أما بالنسبة لحاملي شهادة الليسانس فقد كان عددهم 11 بنسبة 22%، وبالنسبة للتقنيين الساميين فقد بلغوا 09 عمال بنسبة (18%)، مع وجود تفرد مهندسين بنسبة (04%)، وانعدمت نسبة حاملي شهادة الماجستير، حيث يتبين هنا أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بالمستوى التعليمي للعمال وأصحاب الشهادات العليا نظرا لطبيعة عملها.

وبالنسبة لمجال الوظيفة الحالية تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تمس الأعمال الإدارية الغير إشرافية والذين بلغ عددهم 35 عامل بنسبة 70%، تليها نسبة الأعمال الفنية 24% أي ما يعادل 12 عاملا، أما النسبة المتبقية 06% تخص الإداريين الإشرافيين الذي بلغوا 03 عمال.

و فيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد أن 34% قد بلغت خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، و تساوت أما 26% من أفراد عينة البحث قسمت بالتساوي بين العمال الذين تراوحت سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات والأكثر من 15 سنة، والنسبة المتبقية 14% كانت من نصيب العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 05 و 09 سنوات، أي ما يعادل 07 عمال، وعليه فإن أغلب عاملي مؤسسة الرياض الذين مستهم الاستمارة هم من ذوي الخبرة المتوسطة أي بين 10 و15 سنة.

#### 4: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1.4. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل اتجاهات الآراء

##### 1.1.4. اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا المقام سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛ وذلك من خلال معاملي الالتواء Asymétrie والتقلطح Kurtosis؛ ومن خلال الدراسات في هذا المجال نجدها تقول أن (Asymétrie) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[3, -3]$ ، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول 06: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات -الأبعاد-	Kurtosis		Asymétrie	
	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ
الاهتمام بالمرووسين	-0.610	0.662	-0.639	0.337
المهارات المفاهيمية	-0.012	0.662	-0.943	0.337
التمكين	0.962	0.662	-1.275	0.337
الإيثار	0.452	0.662	-1.118	0.337
الإجمالي	-0.792	0.662	-0.630	0.337

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21 من خلال الجدول رقم 06 أعلاه يتضح أن إجمالي معاملات الالتواء -0.630- ضمن المجال المقبول  $[-1, 1]$ ؛ ومنه فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي؛ ونتأكد من ذلك أيضا من خلال إجمالي معاملات التفرطح -0.792- وهي أيضا ضمن المجال المقبول  $[-3, 3]$ ، وبالتالي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

#### 2.1.4 : تحليل اتجاهات الآراء (تحليل محاور الاستمارة)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بمدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأسلوب القيادة التحويلية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: موافق بشدة (5 نقاط)، موافق (4 نقاط)، محايد (3 نقاط)، غير موافق (2نقاط)، غير موافق بشدة (1 نقطة).

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من  $[1.8-1]$  دالا على عدم الموافقة بشدة على قبول العبارة، ومن  $[2.6-1.8]$  دالا على عدم موافقة العبارة، في حين يدل المجال  $[3.4-2.6]$  على الحياد، أما بالنسبة

لموافقة العبارة فلها نصيب من المجال [3.4-4.2]، والمجال المتبقي [4.2-5] يدل على الموافقة بشدة للعبارة.

الجدول 07: مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الفئات	درجة الموافقة
[1.8-1]	غير موافق بشدة
[2.6-1.8]	غير موافق
[3.4-2.6]	محايد
[4.2-3.4]	موافق
[5-4.2]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

## 2.4: اختبار الفرضيات وتحليل اتجاهات الآراء (تحليل محاور الاستمارة)

### 1.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأساليب القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour une échantillon unique) للتأكد من صلاحية هذا النموذج واختبار الفرضية الرئيسية، كما هو مبين في الآتي:

الجدول رقم 06: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
مدى ممارسة أساليب القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة	4.6190	0.41395	78.902	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي 4.6190، وقيمة (T) تعادل 78.902 وهي موجبة، أي أنها تقع على يمين المتوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وجاء مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، فكل هذا يدل على الاتجاه العام لأفراد المجتمع نحو الموافقة بشدة على كل عبارات الاستبيان، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية

## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف

$H_0$ ، ونقبل بديلتها التي تنص على وجود ممارسة لأساليب القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

### 2.2.4. اختبار الفرضيات الفرعية وتحليل اتجاهات الآراء بالعبارات الخاصة بالقيادة الخادمة

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات الأفراد حول مدى ممارسة القائد للأبعاد المختلفة لأسلوب القيادة الخادمة لمؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" بولاية سطيف من خلال (الإهتمام بالمرؤوسين، المهارات المفاهيمية، التمكين، الإيثار).

### 2.2.4.1. الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالاهتمام بالمرؤوسين وتحليل اتجاهات الآراء

$H_{01}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام القائد الخادم بالمرؤوسين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ . وتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour un échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
الاهتمام بالمرؤوسين	4.657	0.377	87.323	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على اتجاهات آراء الأفراد العاملين لمدى الاهتمام بالمرؤوسين من قبل القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 08: تحليل الآراء حول بعد الاهتمام بالمرؤوسين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
01	يتشارك العاملون في صياغة رؤية تستند على واقع المؤسسة	4.52	0.505	موافق بشدة	06
02	يسعى المدير دائما في البحث عن معلومات جديدة ومتطلبات العاملين بالمؤسسة	4.56	0.501	موافق بشدة	04
03	يعد المدير مثلا وقدوة لقبية العاملين في المؤسسة	4.78	0.545	موافق بشدة	02

01	موافق بشدة	0.422	4.84	يفتخر المدير بإنجازات العاملين ويحفظهم لتقديم الأكثر	04
03	موافق بشدة	0.551	4.68	يملك المدير ثقافة الاعتذار إذا أخطأ في حق أي عامل بالمؤسسة	05
05	موافق بشدة	0.577	4.56	يسعى العاملون لتحقيق أهداف المنظمة العامة	06
—	موافق بشدة	0.377	4.66	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدولين 07 و 08 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة كان 4.66؛ أي أن الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة الموافقة بشدة للعبارة بانحراف معياري قدره 0.377، وكانت قيمة (T) المحسوبة 87.323 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة بشدة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلّة التباين في إجابات العينة واتفقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة للاهتمام بالمرؤوسين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" -سطيف-، وتشير النتائج إلى أن العبارة "يفتخر المدير بإنجازات العاملين ويحفظهم لتقديم الأكثر" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.84 وانحراف معياري قدره 0.422، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن مدير المؤسسة محل البحث يحفز العاملين ويشجعهم على تحقيق التميز في أدائهم، ويفتخر بإنجازاتهم المقدمة لصالح المؤسسة من وجهة نظرهم.

#### 2.2.2.4. الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالمهارات المفاهيمية وتحليل اتجاهات الآراء

$H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام القائد الخادم بالمهارات المفاهيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour une échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما هو مبين في الجدول:

## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف

الجدول 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
المهارات المفاهيمية	4.5700	0.51187	63.131	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21 ومن خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على اتجاهات آراء الأفراد العاملين لمدى الاهتمام بالمهارات المفاهيمية من قبل القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 10: تحليل الآراء حول بعد المهارات المفاهيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
07	يعطي المدير الثقة الكاملة للعاملين عند انجازهم لمختلف الأعمال	4.58	0.609	موافق بشدة	03
08	يشجع المدير على التعاون ونشر روح الفريق فيما بين العاملين	4.58	0.731	موافق بشدة	04
09	يدافع المدير عن العاملين	4.50	0.839	موافق بشدة	06
10	يتعامل المدير بدرجة عالية من المصادقية مع كافة العاملين	4.64	0.525	موافق بشدة	01
11	يفي المدير بالتزاماته ووعوده اتجاه العاملين	4.52	0.544	موافق بشدة	05
12	يوفر المدير الراحة النفسية لدى العاملين لإنجاز الأعمال	4.60	0.495	موافق بشدة	02
-	المجموع	4.570	0.5118	موافق بشدة	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21 تشير بيانات الجدولين 09 و 10 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 4.5700؛ وانحراف معياري عام قدره 0.51187، وكانت قيمة (T) المحسوبة 63.131 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة بشدة لهذه العبارات، وبالتالي يشير

ذلك لقلة التباين في إجابات العينة واتفقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة للمهارات المفاهيمية في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" -سطيف-، وتشير النتائج إلى أن العبارة "يتعامل المدير بدرجة عالية من المصادقية مع كافة العاملين" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.64 وانحراف معياري قدره 0.525، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن مدير المؤسسة محل البحث يتعامل مع كافة العاملين بدرجة عالية من المصادقية والشفافية من وجهة نظرهم.

#### 2.2.4.3. الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالتمكين

$H_{03}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى اهتمام القائد الخادم بالتمكين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سطيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ). وتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour un échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
التمكين	4.6467	0.44114	74.482	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على اتجاهات آراء الأفراد العاملين لمدى الاهتمام بالتمكين من قبل القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 12 : تحليل الآراء حول بعد التمكين

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	موافق بشدة	0.555	4.76	يثق المدير في العاملين مهما اختلفت رتبهم	13
01	موافق بشدة	0.510	4.84	يشجع المدير العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	14
06	موافق بشدة	0.546	4.52	يفوض المدير بعض الصلاحيات لانجاز الأعمال	15
05	موافق بشدة	0.538	4.58	يتبادل المدير مع العاملين الأفكار	16
04	موافق	0.602	4.62	يشجع المدير العاملين على طرح أفكارهم	17



## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سظيف

	بشدة			وأرائهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	
03	موافق بشدة	0.611	4.65	يحفز المدير العاملين على تطوير ذاتهم ومشاركتهم في دورات تسهم في تطويرهم وظيفيا	18
-	موافق بشدة	0.4411	4.6467	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدولين 11 و12 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 4.6467، وانحراف معياري عام قدره 0.44114، وكانت قيمة (T) المحسوبة 74.482 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، وذلك إشارة لقلة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة للاهتمام بالمرؤوسين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" - سظيف، وتشير النتائج إلى أن العبارة "يشجع المدير العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.84 وانحراف معياري قدره 0.510، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن مدير المؤسسة محل البحث يعطي الفرصة للعاملين ويشجعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم في جعل القرار المتخذ أكثر قبولا من وجهة نظرهم.

### 4.2.2.4. الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالإيثار

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى اهتمام القائد الخادم بالإيثار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" لولاية سظيف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ). وتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour un échantillon unique) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig
الإيثار	4.6029	0.48147	67.600	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على اتجاهات آراء الأفراد العاملين لمدى الاهتمام بالايثار من قبل القيادة الخادمة في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 14: تحليل الآراء حول بعد الإيثار

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	موافق بشدة	0.541	4.56	يغرس المدير روح المبادرة في العاملين	19
07	موافق بشدة	0.580	4.50	أقوال المدير لا تختلف عن أفعاله	20
03	موافق بشدة	0.635	4.62	خدمة العاملين هي المؤشر الإيجابي على فعالية القيادة	21
01	موافق بشدة	0.487	4.74	يعامل المدير العاملين بطريقة إيجابية	22
02	موافق بشدة	0.626	4.66	يحترم المدير قناعات العاملين	23
04	موافق بشدة	0.571	4.60	يقوم المدير ببعض الأعمال التطوعية	24
06	موافق بشدة	0.706	4.54	يساعد المدير على خلق مناخ مناسب لإطلاق العنان للأفكار الإبداعية	25
-	موافق بشدة	0.48147	4.6029	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدولين 13 و 14 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 4.6029، وانحراف معياري عام قدره 0.48147، وكانت قيمة (T) المحسوبة 67.600 وهي موجبة تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة بشدة لهذه العبارات، وذلك إشارة لقلّة التباين في إجابات العينة واتفقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة للإيثار في مؤسسة صناعة المطاحن "الرياض" -سطيف-، وتشير النتائج إلى أن العبارة "يعامل المدير العاملين بطريقة إيجابية" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 4.74 وانحراف معياري قدره 0.487، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على أن

## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف

مدير المؤسسة محل البحث يؤثر إيجابا على العاملين مما يجعله يحرز العديد من النتائج الإيجابية من وجهة نظرهم.

**5: خاتمة:** من خلال ما سبق ذكره خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

### 1.5. بعد الاهتمام بالمرؤوسين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين

إن الاهتمام بالمرؤوسين للقيادة الخادمة أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن المدير يفخر بإنجازات العاملين ويحفزهم فكريا وسلوكيا نحو التميز والجودة، ويشجعهم لتقديم الأكثر وتحقيق التميز في الأداء فهو يملك تأثيرا إيجابيا على نتائج المحققة، ويسهر على أن يكون قدوة ومثالا لبقية العاملين بالمؤسسة لأنه يتمتع بثقة عالية في نفسه، كما أنه يعمل على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين ويسهر على إرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبذلك فإنه يسلك الطرق التي تجعله المثل الأعلى في المؤسسة ومحل ثقة من قبل أتباعه، إضافة إلى أنه يملك ثقافة الاعتذار إذا أخطأ في حق أي عامل، إذ أنه يملك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة إيمانا منه بقدراته حتى لو تطلب ذلك توضيحه منه، ويسعى دائما للبحث عن متطلبات العاملين بالمؤسسة، ويعمل بذلك على توفير المناخ المساند الذي يشعر فيه العاملون بالارتياح في عملهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب معه ومع اهتماماته، وذلك من خلال إنصاته لخصوصياتهم وحاجاتهم الفردية ليساعدهم على تحقيق ذواتهم، ويسعى العاملون بدورهم لتحقيق أهداف المنظمة العامة، ومن خلالها يتم إشراكهم في صياغة رؤية تستند على واقع المؤسسة وتحسبهم بالمهمة المنوطة بهم ليتمكنوا بذلك من المشاركة في تحقيقها، فهذه الأخيرة تعد من بين الميزات التي تساعد القائد على الحصول على احترام الجميع.

### 2.5. بعد اعتماد المهارات المفاهيمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين

للمهارات المفاهيمية للقيادة الخادمة أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، فالمدبر يتعامل بإيجابية عالية في علاقاته الفعالة المبنية على المصادقية والنزاهة مع كافة العاملين، فهو يوفر لهم الدعم والراحة النفسية ويحاول إبعاد كافة أشكال التوتر والضغوطات لانجاز الأعمال، أي أنه يسعى لتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن تحقيق أداء عال للأعمال مصحوبا بنتائج إيجابية، كما أنه يمنحهم الثقة الكاملة عند انجازهم لمختلف الأعمال، مما ساهم في دعم وتشجيع العاملين على العمل الجماعي وبناء العلاقات وأدى لبناء ونشر روح الفريق فيما بينهم، وهو ما يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والمشاركة والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أعضاء الفريق. إضافة إلى أن

المدير على معرفة ودراية كاملة بكل ما يخص المؤسسة والمهام الموكلة إليه، فهو يسعى للربط بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف المؤسسة، وبذلك فهو يفي بوعوده والتزاماته اتجاه العاملين، خاصة عندما يخول لهم القيام بأعمال خاصة، ويدافع عنهم لتنمية أواصر الترابط بين أعضاء الفريق وبث روح التعلم داخل فرقهم، وبالتالي يفتح لهم فرص التعلم والنمو والارتقاء بقدراتهم وتنمية المهارات اللازمة لانجاز الأعمال والتكيف مع مختلف المتغيرات. فالقائد الخادم يسعى لتحديد المشاكل وحلها فضلا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازمين.

### 3.5. بعد التمكين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين

لممارسة أسلوب التمكين للقيادة الخادمة أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن المدير يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات، فكل فرد صوت في صنع القرارات مما يساعد في زيادة جودتها، وهو ما يخلق بيئة عمل جديرة بالثقة، يثق فيها المدير بالعاملين مهما كانت رتبهم مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال للمهام، ويوفر درجة أكبر من الالتزام والرخاء الوظيفي، إضافة إلى أنه يحفزهم على تطوير ذواتهم بما يتناسب مع احتياجاتهم، واحتياجات المؤسسة، وحصولهم على فرص تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومشاركتهم في دورات تساهم في تطويرهم وظيفيا، وذلك لتشجيعهم وتمكينهم، وهو ما يؤثر إيجابا على تطوير الأداء المؤسسي، كما أنه يشجعهم على طرح أفكارهم وآرائهم حتى ولو اختلفت مع آرائه، ويتبادل معهم الأفكار من خلال الاستماع لهم، ولمقترحاتهم، ومشاركتهم لتحفيزهم على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول، كما أنه يفوض بعض الصلاحيات ويحمل المسؤوليات لانجاز الأعمال مما يساهم في إطلاق القدرات الكامنة لديهم وبالتالي الحصول على فرص أكبر لصقل معارفهم عمليا ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة.

### 4.5. بعد الإيثار للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين

الإيثار في لقيادة الخادمة أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن المدير يعامل العاملين بطريقة إيجابية، وله القدرة على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، كما أنه يحترم

## واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الرياض سطيف

قناعات العاملين على اختلاف آرائهم، ويغرس فيهم روح المبادرة، وينصت لآرائهم، ويشجعهم على طرح وإبداء أفكارهم، كما أنه يقوم ببعض السلوكات الحضارية كخدمة العاملين التي تعتبر مؤشرا إيجابيا على فعالية القيادة، أضف إلى ذلك قيامه بالأعمال التطوعية التي تسهم في تعزيز احترام الذات، ويسعى المدير لتفعيل هذه الثقافة في المؤسسة ليعكس صورتها الإيجابية في محيطها الداخلي والخارجي على حد سواء ويساهم بذلك في تعزيز قيم التعاون، واكتساب مهارات جديدة، وتحسين العلاقات بين العاملين، وهو ما يعود على المؤسسة بالنفع، ويزيد من نشاطهم وفعاليتهم إزاء تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أن المدير يساعد على خلق مناخ مناسب لإطلاق العنان للأفكار الإبداعية والتصدي للمشكلات القديمة بطرائق جديدة، ويعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع والابتكار والمرونة في طليعة إستراتيجية تطوير المنظمة، لأن بيئة العمل تلعب دورا كبيرا في تقدم العمل ونجاحه.

### 6. قائمة المراجع:

#### المؤلفات

- صالح عبد الرضا رشيد، و ليث علي مطر. (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. العراق: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.

#### المقالات

- أسماء عبد الحميد محمد عزمي. (2020). توسيط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. مجلة البحوث المالية والتجارية ، 21 (02).
- باسم سعد الجهني، و تهاني مصلح الميلبي. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق الشفافية في التقارير الصحية للمرضى المراجعين للمستشفيات الحكومية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 23 (02).
- حامد كاظم متعب. (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية-. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية (17).

- خالد عبد دهليز، و محمد أحمد غالي. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 14 (03).
- رشاد حماد حماد، و محمد عاطف العكر. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في غزة). مجلة الباحث الاقتصادي ، 08 (13).
- زيد صادق ماجد. (2020). علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب. مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية .
- فتحي عبد الرسول محمد، و أشرف محمود أحمد. (2019). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية (03).
- ميسون عبد الله أحمد، و أحمد خزعل محمود. (2020). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي -دراسة حالة لأراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الأهلية في مدينة الموصل-. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 12 (51).

#### Article:

- Belet, D. (2013). Humaniser les pratiques managériales pour rendre les organisations plus performantes : le modèle radicalement innovant du « servant leadership ». Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management .
- Dambe, M., & Moorad, F. (2008). From power to empowerment: A paradigm shift in leadership. Unisa press , 22 (3).
- Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders . the journal of virtues and leadership .