

القيادة الخادمة كدعماء لتعزيز الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية (الجزائر)  
العاصمة

**Servant leadership as a pillar to increase organizational loyalty - an analytical field study at the Ministry of Finance (Algiers)**

آسيا بن خليف<sup>1</sup>، أمحمد أعمار بوزيد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر الجغرافيا الاقتصادية والتبادل الدولي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة (الجزائر)، benkhelif.assia@cu-tipaza.dz

<sup>2</sup> المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة (الجزائر)، amrb171@gmail.com

الاستلام: 28-01-2023 القبول: 24-04-2023

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي بفحص عينة من العمال بوزارة المالية بالجزائر العاصمة، حيث جرى توزيع (38) استمارة استرجع منها (33) جُددّ البحث بفرضية رئيسية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. استخدمت هذه الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS. V25 لمعالجة البيانات واختبار صحتها؛ بينت النتائج صحّة الفرضيات الرئيسية والفرعية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، ولا يوجد أثر لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة على الولاء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة من قبل الإدارات في الوزارة، والعمل على تعزيز هذا النوع من القيادة لما له من تأثير في تعزيز ولاء العاملين.

كلمات مفتاحية: القيادة الخادمة، الولاء التنظيمي، وزارة المالية.

تصنيفات JEL : M54 ، D23.

**Abstract:** This study aims to explore the relationship between servant leadership and organizational loyalty. Examination of a sample of workers in the Ministry of Finance in Algiers, Where (38) questionnaires were distributed, (33) of them were retrieved. The research identified a main hypothesis that there is a statistically significant correlation between servant leadership and organizational loyalty. The research used the program SPSS.V25 statistician to process data and test its validity. The results showed the validity of the main and subsidiary hypotheses. The research reached the necessity of adopting the style of servant leadership by the departments in the ministry and working to strengthen this type of leadership because of its impact on enhancing the loyalty of workers.

**Keywords:** Servant leadership; Organizational loyalty; Ministry of Finance.

**JEL Classification Codes:** M54, D23.

## 1. مقدمة:

مع انتهاء العقد الأول من الألفية الجديدة، برزت القيادة في أدبيات الفكر الإداري كحاجة ملحة لتفسير الواقع التنظيمي المعاش، خاصة في ظل التطور الحاصل في هذا الجانب وظهور وإنتشار المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها بصورة كبيرة، فهذا التحدي يحتاج إلى نظريات تساعد في تجاوزها، فقد شخص مفكرو العالم الداء الذي أصاب المؤسسات حقبا طويلة من الزمن وأسموه أزمة قيادة، كما شخصوا الدواء الناجع لهذا الداء وأطلقوا عليه القيم الأخلاقية. فتقدمت النظريات الأخلاقية في عصر العولمة وإنشغل الباحثون باختبار أحسن الفرضيات التي تقود إلى أفضل النتائج. فكانت القيادات الحديثة التي إهتمت بالتابع وتنميته كالقيادة التحويلية<sup>١</sup> والكاريزماتية والقيادة الخادمة التي إحتلت مكان الصدارة بين النظريات الأخلاقية، فهذا النمط القديم الجديد من القيادة يستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية ويرتبط بالقيم والمثل الروحية، فهو يجعل حاجات الأتباع أولوية قبل كل شيء.

### 1.1. الإشكالية:

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد داخل المنظمات وذلك بإعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وفشلها، وخاصة في البيئات التي يسودها التعقيد والمنافسة الشديدة. لذا وجب على المنظمات إيجاد قيادة خادمة رشيدة لإستغلال هذا المورد بكفاءة وفعالية عالية، فالقيادة التقليدية لم تعد صالحة لمواكبة هذه التطورات الجديدة، لذا وجب إيجاد قيادة ذات تأثير وكاريزماتية في المرؤوسين لمجابهة الضعف الشديد في ولاء العمال بالمنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي على

#### مستوى وزارة المالية؟

ومن أجل الإحاطة الموضوعية بجوانب التساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام بالعامين والولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والولاء التنظيمي؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة والولاء التنظيمي بوزارة المالية؟

## 2.1. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي على مستوى

### وزارة المالية.

- وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام بالعامين والولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والولاء التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة ومجتمع الولاء التنظيمي بوزارة المالية؛

## 3.1. أهداف الدراسة: تهدف من هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مستوى القيادة الخادمة لدى أفراد العينة؛
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة؛
- معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة ومجتمع الولاء التنظيمي.
- معرفة إمكانية وجود تأثير بين القيادة الخادمة بأبعادها ومجتمع الولاء التنظيمي.

## 4.1. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- التطرق إلى موضوع القيادة الخادمة الذي أصبح واقعا يعيشه المدراء في ظل هذا التطور المتزايد؛
- نتائج الدراسة قد تبلور فكرة إرساء معالم القيادة الخادمة كأسلوب قيادة في الإدارات من قبل المدراء ورؤساء الأقسام، وهذا يعزز من قدراتهم في فهم المشاكل التي تواجه العمال في الإدارات؛
- إضافة علمية في موضوع القيادة الخادمة التي تعد الدراسات فيها نادرة؛
- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين والمهتمين بهذه المواضيع؛
- إلقاء الضوء على مصطلح القيادة الخادمة الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الإداري العربي وواقع ممارسته في الإدارات الحكومية وتأثير ذلك على الولاء التنظيمي لديها؛
- أهمية فهم الأبعاد والإنعكاسات العملية للممارسات القيادية في الإدارات الحكومية؛

- تتجلى أهمية الدراسة أيضا من كون نمط القيادة الخادمة بأبعادها تهم بمصلحة أتباعها حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة في العمل مما يزيد من قوة الإلتزام وولاء الفرد بمنظمتهم أو إدارته كمفهوم جديد ونمط جديد في القيادة.

### 5.1. منهج الدراسة:

اعتمدت للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من منطلق أننا نحاول من خلال هذه الدراسة كشف مستوى وعلاقة وتأثير القيادة على الولاء التنظيمي.

### 6.1. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة. دراسة إستطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. (رشيد و مطر، 2014، الصفحات 109-83)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- الدراسة الثانية: واقع ممارسات القيادة الخادمة للمدرسين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. (السيابي و المهدي، 2021، الصفحات 24-214)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الخادمة للمدرسين من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وكشفت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العالي جاءت بدرجة كبيرة في جل الأبعاد بينما جاءت التقديرات على بعد التلاحم الوجداني بدرجة متوسطة.

- الدراسة الثالثة: دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين ببحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء. (خضير و محمد، 2020، الصفحات 162-189)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وولاء العاملين بما يمتلكه القائد من خصائص بفحص عينة من الموظفين في شركة توزيع المنتجات النفطية، حيث حدد البحث بفرضية

رئيسية تتمثل في وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لم يحظى نمط القيادة الخادمة بإهتمام الباحثين ومراكز البحث العلمي والجامعات.

## 2. مفهوم القيادة:

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى مختلف الجوانب النظرية قصد تقديم نظرة شاملة والإلمام بأهم النقاط الأساسية لتفسير مصطلح القيادة الخادمة.

### 1.1. مفهوم القيادة الإدارية

تناول عدد من الباحثين مفهوم القيادة الإدارية بوصفها قدرات أو سمات يتحلى بها القائد عند تأثيره بالآخرين وعلى وفق هذا المنظور فقد عرف (Richard, 2000, p. 502) القيادة بأنها: القدرة على التأثير على التابعين لإنجاز أهداف المنظمة".

وعرفها (Stephenp & timothy, 2007, p. 402) بأنها القدرة على التأثير على

الجماعة لتحقيق الرؤية أو الأهداف المحددة".

ويرى محمد شفيق بأن القيادة هي: "التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب

المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمّي إنتماءهم وولاءهم و طاعتهم ويدعم تعاونهم وثقتهم وإحترامهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة". (شفيق، 2005، صفحة 9)

وأشير إلى أن القائد هو: "الشخص الذي يكون له تأثير واضح على أداء الجماعة، وأن جوهر

دور القيادة يتركز فيما يمنحه الأتباعن تأييداً لسلطان القائد عن طواعية منهم، وأن الجماعة لا تخلع هذا

الدور على أي فرد من أفرادها إلا إذ تبين لها أن هذا الفرد يساهم في تقدم الجماعة ويزيد إنتاجها

ويكون موثوقاً في قدراته وإمكاناته المختلفة". (Catlel, 1995).

### 2.2. أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين:

إن القيادة الإدارية في جوهرها تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وقد اختلفت

وجهات النظر لدى عدد من الباحثين بشأن النمط القيادي وفقاً لاختلاف أطروحات الكتاب في

أدبيات الإدارة بشأن هذا المفهوم، وعلى الرغم من تعدد تصنيفات أنماط القيادة إلا أن أكثر المعايير

شيعوا في الفكر الإداري بحسب (كنعان، 2009، صفحة 126) يتمثلان في معياران رئيسيان هما:

- **المعيار الأول:** يقوم: على أساس تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد صنفت الأنماط القيادية إلى القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والقيادة المنطلقة أو غير الموجهة؛
  - **المعيار الثاني:** ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، ومن حيث تعيينه، وقد صنفت القيادة على هذا الأساس إلى القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. (العميان، 2005، صفحة 259)
- ومن بين هذه الأنماط نذكر نمط القيادة الخادمة الذي سنتطرق إليه في إطار هذا البحث.

### 3.2. تعريف القيادة الخادمة:

مصطلح القيادة الخادمة هو مفهوم حدده روبرت غرينيف Greenleaf Robert الذي كان يشغل منصب مسؤول تنفيذي كبير في شركة "A T et T" في الولايات المتحدة الأمريكية لسنوات عديدة فهو يعدّ بحق صاحب نظرية القيادة الخادمة بوصفها نوعاً من أنواع القيادات الأخلاقية التي فرضت نفسها فيسئلهاهم القيم الخالية وتؤمن بأسلوب المساعدة ومد يد العون للآخرين. إن مفهوم القيادة الخادمة فلسفة تنصب بالدرجة الأساس حول أسلوب المساعدة وتقديم العون لإنجاز وتحقيق آمال الآخرين والتعرف عليهم وبناء العلاقة معهم ومن ثم الإسهام في رفاه الناس المجتمع. (Greenleaf, 1977, p. 13)

أيضا تعرف القيادة الخادمة بأنها: "أسلوب قيادي يعمل على دمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للعاملين وتمكينهم من المشاركة في الأعمال الأساسية في المنظمة لغرض تنميتهم وتطويرهم وزيادة شعورهم بأهميتهم كأعضاء في المنظمة". (Serrat, 2009)

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص مفهوم شامل لنمط القيادة الخادمة الذي هو نموذج يضع خدمة الآخرين في أولويات القائد، وهو أسلوب قيادي متطور في معاملة الطرف الآخر بأرقى درجات الإنسانية كالتمكن، المشاركة في صنع القرارات وتقاسم المهام وزيادة الثقة للفرد وشعوره أنه في المقام الأول.

### 4.2. أبعاد القيادة الخادمة:

فيما يلي أبعاد القيادة الخادمة حسب آراء العديد من الباحثين نذكر منها:

1. **التمكين:** يعد التمكين من الأبعاد الأساسية للقيادة الخادمة وحسب (عامر حلبي، 2016، صفحة 20) فإن القيادة الخادمة تسعى لتطبيق التمكين بالعاملين وإستخدام أسلوب الإقناع بدلا من إجبار العاملين والسيطرة عليهم، ويجري ذلك بتشجيع القيادة لهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، ومن ثم فإن لهذا الأمر أثر كبير عليهم وعلى ما سيؤدونه للوصول إلى أهداف المنظمة.

2. **الرؤية:** تشير (العبرية، 2017، صفحة 36) إلى الرؤية بأنها: "مقدرة القائد الخادم على توقع النتائج المحتملة لعمل معين، وتحديد العواقب المستقبلية له."

3. **الاهتمام بالعاملين:** يعد المورد البشري من أهم موجدات المنظمات بمختلف تخصصاتها وقطاعاتها وله تأثير كبير في نجاحها وتقدمها، لذلك لا بد على قادة المنظمات الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهماتهم لإشباع احتياجاتهم. إن الاهتمام بهذا المورد في المنظمة يمثل أحد أهم الخصائص التي تبنها القيادة الخادمة، فعن طريق ما ينادي به هذا النمط القيادي من الفضائل الإنسانية وتفضيل المصالح العامة على المصالح الخاصة تتضح الصورة وتزداد أهمية الاهتمام بهذا المورد من قبل القيادة بممارسة القادة أسلوب الاهتمام بالعاملين في منظماتهم، فإلى هذا الأمر يحقق مميزات كبيرة لكل من المنظمة والأفراد فهذا الأسلوب سوف يتحسن الأداء الكلي في المنظمة، وهذا التحسين ناتج عن إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين والأقسام والإدارات المختلفة فضلا عن تحقيق وحدة المنظمة وتماسكها وتعزيز المشاعر الإيجابية لدى الأفراد ومن ثم مساعدتهم على بذل أفضل الجهود للمحبة التحديات وحالات النقص في الموارد اللازمة لأداء بعض الأعمال. (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, p. 16)

4. **الثقة:** هي ذلك الشعور الإيجابي الذي يمتلك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، ويمكن القول بأنها حالة عقلية لا يمكن قياسها مباشرة ولا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل، ويمكن قياسها بالتصرف، وهي حركة تشتمل على عمل تطوعي بين إثنين، فيجب على الأول أن يظهر ثقته لكي يثق به الطرف الآخر، وإلا لبقى الإثنان فاقدي الثقة ببعضهما. (العطوي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 131)

3. **الولاء التنظيمي:**

هناك إجماع كبير بين الباحثين على إن الولاء التنظيمي يستند على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظّمته ولكن لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي رغم الإجماع بينهم على أن الولاء التنظيمي وبغض النظر عن أبعاد وتقسيماته يؤثر على المؤسسة.

### 1.3. تعريف الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه: رغبة وإرادة الأفراد في الإسهام في المؤسسة بنسبة أكبر مما يتضمنه الإلتزام التعاقدية الرسمي من المنظمة، وهو يصل أداء الشخص وارتباطه أو تلاحمه بعمله ببعض الأبعاد المفهومية الرئيسية للسلوك الوظيفي، مثل الدافعية والإلتجاه نحو العمل كما يرتبط بين أشكال السلوك والخبرة التنظيمية. (Scholl, 2003, p. 46)

والولاء هو ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة يترتب عنها علاقة اتفاق متبادل يظل قائما طالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة، فهو يتضمن علاقات نشطة وإيجابية مثمرة بين الفرد ومنظّمته، تتمثل في استعداد تام ن قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغرض المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المظمة لتعلقه وارتباطه الشديد بها. (بلطرش، 2019، صفحة 30)

وبتعريف آخر يمكن تلخيص الولاء في ثلاثة عناصر هو عبارة عن تفاعل ثلاثة عناصر، اولها التطابق والذي يدل على تبني الفرد العال لأهداف وقيم المنظمة والتي تشكل قيمه وأهدافه، أما العنصر الثاني فيتمثل في الاستغراق وهو الانهماك والانغماس النفسي للفرد في دوره ونشاطاته بالعمل. اما العنصر الثالث فيتمثل في الإخلاص والوفاء الذي تمثل في العاطفة والارتباط القوي تجاه المنظمة. (المشهداني و العبيدي، 2014، صفحة 271)

وقد أكد ذلك (Grazulis, 2011, p. 33) حيث أشار إلى أن مصطلح الولاء التنظيمي يستخدم في علوم الإدارة.

أما مصطلح الإلتزام التنظيمي فيستخدم في علم النفس كما إن هناك العديد من الباحثين الذين يستخدموا المصطلحين بنفس الوقت في دراستهم . ومن بين هذه الدراسات، بحث

(Matzler.Renz,2008)، (Rascaset Deaconu, 2006)، بحث

(الشواورة، 2011)، والبحث الذي أجراه (الدراجي، 2012).

### 2.3. أهمية الولاء التنظيمي:



1. يظهر الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الروابط بين المنظمة ولأفراد الفاعلين بها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات إعطاء حوافز ملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتوفير أعلى قدر من الإنجاز.
2. إن إخلاص الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعد عاملا هاما، أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ باستمرارهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى مؤسسات أخرى؛
3. إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
4. إن الولاء التنظيمي يعتبر من أكثر القضايا التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تضطلع بمسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سالمة تمكنها من الإستمرار والبقاء فبطالقا من ذلك ظهرت الحاجة لدراسة السلوك البشري في تلك المنظمات لغرض تحفيز وزيادة درجة ولاء لأهدافها وقيمتها؛
5. أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها. (اللوزي، 2003، صفحة 118)

#### 4. الجانب التطبيقي للدراسة

سننترق في هذا المحور لمجمل خطوات الجانب التطبيقي ومختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة.

##### 1.4. الطريقة والإجراءات:

هي الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة التي تم تحديدها من مجتمع الدراسة، باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من المجتمع المدروس، وهذا بعد قياس صدقها وثباتها، من أجل استخلاص النتائج.

##### 1.1.4. أداة جمع البيانات:

بغرض الإلمام بجوانب الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية، إعتمدت الدراسة على مصدرين، إذ تمثل المصدر الأول في المصادر الثانوية التي تمثلت في الكتب والمقالات ومجمل الرسائل العلمية المحررة باللغة العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على أداة الإستبيان لتجميع المعطيات الإحصائية التي تخدم موضوع الدراسة، حيث تم تصميمه وتوجيهه لموظفي وزارة المالية وفقا لثلاث محاور أساسية، إذ تضمن المحور الأول المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني)، أما المحور الثاني فقد تضمن أبعاد المتغير المستقل "القيادة الخادمة"

والذي إنبثق عنه أربعة أبعاد وهي (التمكين ، الرؤية، الاهتمام بالعاملين، الثقة)، أما بخصوص المحور الثالث فقد تضمن عبارات المتغير التابع "الولاء التنظيمي".

ولقياس العبارات المتعلقة بأبعاد المحور الثاني وعبارات المحور الثالث للإستبيان، تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المتدرج تصاعديا من الإبتحابة السلبية إلى الإيجابية (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة). ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس "ليكرت الخماسي" تم حساب طول المدى له كما يلي: طول المدى = [(أكبر قيمة - أقل قيمة) / (أكبر قيمة)]، أي  $0.8 = 5 / (1 - 5)$ ، فتصبح لدينا الفئات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 1: مقياس سلم ليكرت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

#### 2.1.4. حدود الدراسة :

- الإطار المكاني : قمنا بإجراء الدراسة في وزارة المالية بالجزائر .
- الإطار الزمني: قمنا بإجراء الدراسة في الفترة الممتدة ما بين أكتوبر 2021 إلى غاية مارس 2022.

#### 3.1.4. الأساليب الإحصائية:

عتمدنا على الأساليب الإحصائية اللابرامترية، لأنها الأنسب في هذه الدراسة و قمنا بإستعمال التكرارات والنسب المئوية، كما إستعملنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما إعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون و اختبار الانحدار الخطي المتعدد و اختبار أنوفا .

#### 2.4. عينة الدراسة:

قدم الاستبيان إلى (33) موظف بالوزارة اختيروا بطريقة عشوائية، والجدول التالي يقدم وصفا

للعينة:

الجدول 2: عرض خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	9	27.3
	أنثى	24	72.7
العمر	أقل من 30 سنة	9	27.3
	من 30 إلى 45 سنة	18	54.5
	أكبر من 45 سنة	6	18.2
المؤهل العلمي	شهادة تكوين	6	18.2
	ليسانس	16	48.5
	ماستر	11	33.3
المؤهل المهني	ثانوي	7	21.2
	جامعي	26	78.8

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يمثل الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تعبر عن معلومات البيانات الشخصية التي يتضمنها استبيان الدراسة المحصلة عن أفراد عينة الدراسة.

### 3.4. اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

جاء هذا العنصر لاختبار فرضيات نموذج الدراسة وتفسير العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا العنصر إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية و الفرعية في المتغير التابع.

#### 1.3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

حيث تضمنت ما يلي: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعتمد على حساب معامل ارتباط (Pearson)، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها و تقاربها من تنافرها و تباعدها، ومن ثم بيان دقة إختيار هذه المكونات وإنتماؤها لمجتمع واحد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 3: قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.

مستوى الدلالة	الولاء التنظيمي	
0.001	0.554**	التمكين
0.001	0.541**	الرؤية
0.002	0.511**	الثقة
0.001	0.532**	الاهتمام بالعاملين
0.000	0.610**	القيادة
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتضح من خلال الجدول رقم (3)، أن معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، كان دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وجميع أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الرؤية، الثقة، الاهتمام بالعاملين) والولاء التنظيمي عند العاملين بالوزارة محل الدراسة. وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الخادمة بأبعادها و الولاء التنظيمي بالوزارة محل الدراسة.

#### 2.3.4. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

حيث تضمنت هذه الفرضية ما يلي: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الرؤية، الثقة، الاهتمام بالعاملين) والولاء التنظيمي عند العاملين بالوزارة محل الدراسة .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لإنحدار ( Analysis of Variance)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ( Multiple Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد القيادة مجتمعة على الولاء التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	04	1422.6	355.65	4.63	0.631	0.00
الخطأ	28	2150.9	76.81			
المجموع	32	3573.5				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 4 يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالبالغة (4.63)، ومعامل التحديد 0.63، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.05)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر على نحو عام ما مقداره (63%)، من التباين في المتغير التابع وهي قوة تفسيرية عالية.

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة على الولاء التنظيمي للعاملين.

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود الأثر
الثابت	17.1	2.46	/	/	/	/
الحساسية بالمشكلات	1.00	1.53	0.631	0.398	0.13	لا يوجد
الطلاقة	1.08	0.99			0.32	لا يوجد
المرونة	0.68	0.77			0.44	لا يوجد
الأصالة	0.49	1.13			0.26	لا يوجد
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتضح من خلال الجدول رقم 5، أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الرؤية، الثقة، الاهتمام بالعاملين) والولاء التنظيمي عند العاملين بوزارة المالية. وذلك استناداً إلى أن قيمة الدلالة المعنوية لبعده التمكين (0.13) وبعده الرؤية (0.32) وبعده الثقة (0.44) وبعده الاهتمام بالعاملين (0.26) وهي قيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة وبالبالغة

(0.05)، وبالتالي فإنه لا توجد أثر بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الرؤية، الثقة، الاهتمام بالعاملين) وبين الولاء التنظيمي.

## 5. خاتمة:

نستعرض في هذا الجزء إلى أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا وأهم التوصيات التي يمكن طرحها بناء على تلك النتائج وهي كالتالي:

### أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة منها بينها ضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة كنمط وأسلوب جديد للقيادة في الوزارة وذلك لما له الأثر في رفع مردودية العمال والتأثير في نفسيات وعلاقات العمال مع بعضهم البعض ومع الإدارة لكسب وزيادة ولائهم في المنظمة التي يشتغلون بها. كما توصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي يفقد خاصية الثبات. إذ يمكن يتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه وأيضا حسب درجة العوامل المكونة له. ويأخذ وقت لتجسيده لأنه يخضع لنفسيات الأفراد وقناعاتهم وولاء الفرد للمنظمة التي يشتغل بها ليس بالضرورة أن يكون ناتج عن تفاعله مع أهدافها وقيمها ومبادئها لكن قد يكون له مداخل أخرى.

### ثانياً: توصيات الدراسة:

- إعطاء مزيد من الصلاحيات للعاملين لرفع حالة التفاعل مع متبنيات الوزارة وتمكينهم في المهام التي يقومون بها بتفويض مزيد من الصلاحيات للعاملين؛
- رفع مؤشر ثقة الأفراد بالوزارة عينة البحث من خلال التمكين؛
- زيادة مستوى وعي الأفراد برؤية الوزارة وأهدافها وتطلعاتها؛
- زيادة الاهتمام بالعاملين في الوزارة بتلبية حاجاتهم الشخصية وحل المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم والمساهمة في تقليل ضغوط العمل.

## 6. قائمة المراجع:

- Catlel, R. (1995). Neu concepts.for measuring leadership in termsof Group syntility. Neu york: Row petersonco.
- Grazulis, V. (2011). Successful socialization of employees- assumption of loyalty to organization. *Human Resources Management*, 5(2), 33-46.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(02), 161-177.
- Richard, L. (2000). *DAFT, Management*. The Dryden Press.
- Scholl, R. W. (2003). *Human Resource Strategies: Commitment and Control Approaches to Workforce Management*. University of Rhode Island.
- Serrat, O. (2009, September). *Exercising servant leadership*. Retrieved 05 10, 2021, from Asian development bank: <https://www.adb.org/publications/exercising-servant-leadership>
- Stephen, R., & timothy, j. (2007). *organizational Behavior*. pearson Education. Inc. ttp:er.saddle River. 12th ed. Neu Jersey.
- سامر منصور خضير، و زين سالم محمد. (2020). دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 16 (64)، 162-189.
- صالح عبد الرضا رشيد، و ليث علي مطر. (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة. دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*.
- عامر علي حسن العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين. دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء. *مجلة جامعة كربلاء*، 8 (3)، 127-144.
- محمد شفيق. (2005). القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. سلسلة العلوم السلوكية والادارية. القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية.
- محمود سليمان العميان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (ط 3)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- منال جهاد عامر حلبي. (2016). درجة ممارسة تدري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
- موسى اللوزي. (2003). *التطوير التنظيمي 'اساسيات ومفاهيم حديثة'*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- نعيمه السيابي، و ياسر المهدي. (2021). واقع ممارسات القيادة الخادمة للمدرسين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الاساسي بسلمنة عمان. راشد بن سليمان الفهدي. 01، 70. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*.
- نعيمه العبرية. (2017). علاقة نمطي القيادين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلمنة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير. عمان، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نواف كنعان. (2009). *القيادة الإدارية (ط 1)*. الأردن: دار الثقافة للنشر والطباعة.