



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في مسار علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة الخادمة على الالتزام
التنظيمي

تحت إشراف:

من إعداد الطالب

د/ بوقرة نور الهدى

محمد إسلام بن شهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/03
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	صيتي عبد اللطيف
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد أ	بوقرة نور الهدى
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	عزوزة فاطمة الزهراء

الموسم الجامعي: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل وإتمامه، أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمي خلال مسيرتي العلمية وإنجاز هذا البحث.

وأخص بالشكر والتقدير الأستاذة المشرفة "بوقرة الهدى"، على ما قدمته لي من توجيهات قيمة، ونصائح سديدة، ومتابعة مستمرة، وعلى سعة صدرها وطوال فترة إعداد هذه الدراسة، فكان لإشرافها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل على أحسن وجه، فجزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة وتوجيهات علمية من شأنها إثراء هذا البحث وتقويمه.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي الأفاضل الذين رافقوني خلال مشواري الدراسي، وإلى كل من مدّ لي يد العون والدعم لإتمام هذا العمل.





الإهداء

إلى من أحمل اسمهم بكل فخر، إلى السند والقدوة في
هذه الحياة... أبي العزيز.

إلى نبع الحنان، ومنبع الرضا ودعواتها التي كانت تضيء
لي عتمة الطرقات... أُمي الغالية.

إلى من تقاسمت معهم الأيام والذكريات، وكانوا لي نعم
العون والرفيق... أخي وأختي.

إلى روح طاهرة رحلت عن دنيانا وبقيت حية في قلوبنا،
إلى من أفقد وجودها في يوم فرحي هذا... عمتي
الغالية "رحمها الله"، أسأل الله أن يرحمها برحمته
الواسعة ويجعل هذا العمل صدقة جارية تنير قبرها.

إلى الأوفياء الذين لم تبد لهم الأيام، من شاركوني
لحظات التعب والجد، وكانوا خير سند وضياء في
دربي... أصدقائي الأعزاء: أشرف، يوسف، وعبد الجبار.



ملخص الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين إبراهيم بغرداية. ولإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 31 استبياناً واسترجاعها كاملة بنسبة 100%، وتم اعتماد جميع الاستبيانات في عملية التحليل. كما تم استخدام برنامج SPSS V26 لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج أن تبني أسلوب القيادة الخادمة يسهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين سلوك العاملين داخل بيئة العمل، كما توصي الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ القيادة الخادمة داخل المؤسسة لما لها من دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كلمات مفتاحية: قيادة خادمة، التزام تنظيمي، مؤسسة عمومية استشفائية، أبعاد قيادة خادمة.

Abstract

This study aims to identify the impact of servant leadership on organizational commitment among employees of Dr. Tarchine Ibrahim Public Hospital in Ghardaïa. To achieve this objective, the descriptive research method was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool.

The study population consisted of the employees of the institution under investigation. A total of 31 questionnaires were distributed and all were successfully retrieved, representing a 100% response rate. All collected questionnaires were included in the analysis process. Statistical analysis and data processing were carried out using SPSS Version 26.

The study findings revealed a statistically significant positive effect of servant leadership, with its various dimensions, on organizational commitment among employees of the studied institution. The results also indicated that adopting a servant leadership approach contributes to enhancing the level of organizational commitment and improving employees' behavior within the workplace environment. Accordingly, the study recommends strengthening the implementation of servant leadership principles within the institution due to their role in increasing employees' organizational commitment.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Commitment, Public Hospital Institution, Dimensions of Servant Leadership.

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : .. بوضوح .. والصدق .. الصفة في لجنة المناقشة: .. هذا ..

بصفته عضوا في لجنة مناقشة؛

الطالب (ة): بن / فهد محمد محمد اسلام

و الطالب (ة):

سبعة : صلاحيات التدرّيس : تخصص : إدارة أعمال

ب عنوان : ... نشر الرسالة ... الخ ...

... صبراً زهداً ... بالحق ... الحمد لله ... الحمد لله ... الحمد لله ... الحمد لله ... الحمد لله ...

مغزلیه

تاريخ المرافعة: 2026/06/02

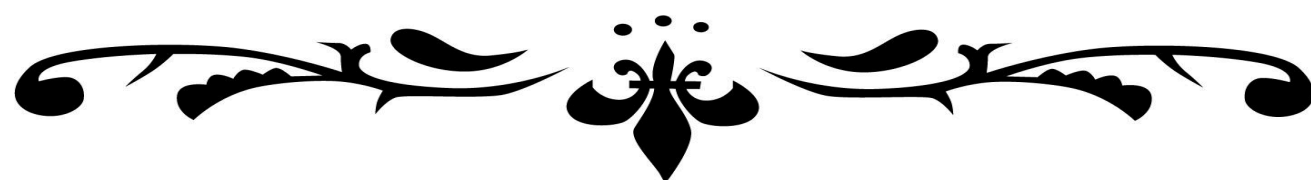
أن الطالب (ة) / الطلبة، إلزام (ت) / أو بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

... دا ابو قريش ... في الدخيل



فهرس المحتويات



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكرو عرفان
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في المنظمة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
21	تمهيد
22	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة

34	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
62	قائمة المراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول

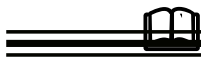
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	01
28	يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد التمكين والتطوير والدرجة الكلية للبعد ككل.	02

03	يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي والدرجة الكلية للبعد ككل	29
04	يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد بناء العلاقات والثقة والدرجة الكلية للبعد ككل.	30
05	يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد المسؤولية المجتمعية والدرجة الكلية للبعد ككل.	31
06	يوضح درجة الارتباط بين عبارات محور الإلتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور.	32
07	يبين اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	33
08	يبين فئات مقياس ليكرت ودلالاتها	35
09	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-walk	35
10	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	36
11	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	36
12	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	37
13	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	38
14	يبين إستجابة أفراد العينة لبعد التمكين والتطوير	40
15	يبين إستجابة أفراد العينة لبعد النزاهة والسلوك الأخلاقي	41
16	يبين إستجابة أفراد العينة لبعد بناء العلاقات والثقة	42
17	يبين استجابة أفراد العينة لبعد المسؤولية المجتمعية	43

18	يبين إستجابة أفراد العينة الإلتزام التنظيمي	44
19	يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد التمكين والتطوير الإداري ومستوى الإلتزام التنظيمي	46
20	يوضح إختبار معامل الإرتباط بيرسون بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي ومستوى الإلتزام التنظيمي.	47
21	يوضح إختبار معامل الإرتباط بيرسون بين بعد بناء العلاقات والثقة ومستوى الإلتزام التنظيمي	48
22	يوضح إختبار معامل الإرتباط بيرسون بين بعد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإلتزام التنظيمي.	49
23	إختبار test T لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول القيادة الخادمة ومستوى الإلتزام التنظيمي	50
24	إختبار ANOVA، لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول القيادة الخادمة ومستوى الإلتزام التنظيمي	51
25	اختبار الانحدار المتعدد أثر أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي	53

قائمة الأشكال

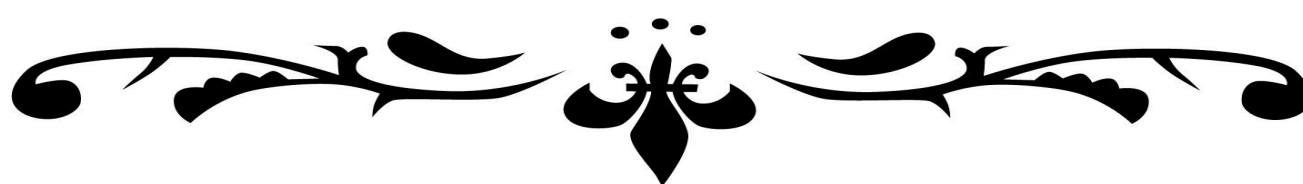
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	01



قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الأساتذة المحكمين للإستبيان
(02)	الإستبيان النهائي
(03)	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة



أ- توطئة:

في ظل التحولات المستمرة والتنافس المتصاعد في بيئة العمل الحديثة تواجه المنظمات تحديات كبيرة تتعلق بالحفاظ على استمراريته وتحقيق أهدافها بكفاءة، حيث أصبح واضحاً أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بشكل مباشر بقدرتها على استثمار مواردها البشرية بفعالية، حيث يمثل الموظفون القلب النابض للمنظمة والمفتاح الرئيس لتعزيز الابتكار وتحقيق الإنتاجية المستدامة، فالعلاقات القائمة بين القادة والموظفين وطبيعة التفاعل بينهم تشكل العامل الحاسم في رسم ثقافة العمل وضمن التزام الأفراد بأدوارهم ومسؤولياتهم.

وفي هذا السياق برزت أساليب قيادية حديثة تهدف إلى تمكين العاملين وتحفيزهم، من أبرزها القيادة الخادمة، التي تقوم على خدمة الموظف وتلبية احتياجاته المهنية والشخصية وتعزيز بيئة عمل تقوم على الاحترام والثقة المتبادلة، إذ إن هذه المقاربة القيادية لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي للموظف بل تسعى إلى خلق روابط قوية بينه وبين المنظمة تترجم إلى التزام وانتماء متين يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

وبالتالي يصبح الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الجوهرية لنجاح القيادة في تحقيق تأثير إيجابي على سلوكيات الأفراد واستعدادهم للمساهمة في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تكتسب دراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي أهمية خاصة، لا سيما عند إسقاطها على القطاع الصحي الذي يتميز بطابع خدمي وإنساني دقيق وحساس، ويعد مستشفى الشهيد د. ترشين إبراهيم بسيدي عايد بغرداية من بين أبرز المؤسسات الصحية في المنطقة، الأمر الذي يجعل من أساليب القيادة المعتمدة داخله عاملاً حاسماً ومؤثراً في سلوك العاملين فيه، فاعتماد ممارسات القيادة الخادمة، مثل الدعم، والتمكين، والنزاهة، يسهم في تعزيز شعور الانتماء والالتزام لدى الطواقم الطبية والإدارية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

إنطلاقاً مما سبق ذكره تتبلور لنا الإشكالية التالية



هل هناك أثر للقيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

مستشفى الشهيد د. ترشين إبراهيم سيدي عياز بغرداية؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين والتطوير الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد النزاهة والسلوك الأخلاقي على مستوى الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد بناء العلاقات والثقة على مستوى الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية)؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين والتطوير الإداري، النزاهة والسلوك الأخلاقي، بناء العلاقات والثقة، المسؤولية الاجتماعية) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة).

من أجل إثبات الفرضيات الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية: أ- الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والتطوير الإداري والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة والسلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء العلاقات والثقة والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ (للقيادة الخادمة) التمكين والتطوير الإداري، النزاهة والسلوك الأخلاقي، بناء العلاقات والثقة، المسؤولية الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

أسباب إختيار الموضوع:

- يعود إختيار الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:
• ارتباط موضوع الدراسة بتخصص إدارة الأعمال، خاصة في مجال القيادة والسلوك التنظيمي داخل المنظمات.

- الميول والاهتمام الشخصي بدراسة المواضيع المتعلقة بالقيادة الحديثة وعلاقتها بسلوكيات العاملين داخل المؤسسات.
- الأهمية التي يكتسبها موضوع القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر، باعتبارها من الأنماط القيادية التي تركز على خدمة العاملين وتمكينهم وتحفيزهم.
- الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تعزيز استقرار المؤسسات وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- الرغبة في معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمات.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بدراسة تتناول موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

الأهمية الأكاديمية:

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بنتائج هذه الدراسة من خلال التأثير الافتراضي بين المتغيرين، وتقديم إطار نظري عن القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين لكي يستفيد منه الباحثين في هذا المجال.

الأهمية الميدانية:

تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة في كونها تسعى إلى إبراز دور القيادة الخادمة في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسات، كما يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين وصناع القرار على تبني ممارسات قيادية حديثة تقوم على دعم العاملين وتمكينهم وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون، بما ينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء داخل

المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مستشفى الشهيد د. ترشين إبراهيم سيدي اعزاز بغرداية.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف العلمي:

يتمثل الهدف العلمي للدراسة في:

- توسيع المعارف العلمية حول موضوع القيادة الخادمة وخاصة من جانب أثره على الالتزام التنظيمي للموظفين في المنظمة من خلال التطرق إلى العديد من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال.

الهدف العملي:

يتلخص الهدف العملي للدراسة في:

- تحليل العلاقة بين بعد التمكين والتطوير الإداري والالتزام التنظيمي.
- تحليل العلاقة بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي.
- تحليل العلاقة بين بعد بناء العلاقات والثقة والالتزام التنظيمي.
- تحليل العلاقة بين بعد المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي.
- دراسة الفروق في مستوى كل من تطبيق القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية).
- دراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الشهيد د. ترشين إبراهيم سيدي اعزاز بغرداية.
- تقديم توصيات عملية تساعد القادة في تبني أساليب القيادة الخادمة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

د. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معالجة "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المنظمة"، وتناولت الدراسة أبعاد القيادة الخادمة وهي



التمكين والتطوير الإداري، النزاهة والسلوك الأخلاقي، بناء العلاقات والثقة، المسؤولية الاجتماعية.

• **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة عمومية من خلال دراسة مستشفى الشهيد د ترشين إبراهيم سيدي اعزاز بغرداية؛

• **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من منتصف شهر افريل إلى غاية 30 افريل 2026؛

• **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في مستشفى الشهيد د ترشين إبراهيم سيدي اعزاز غرداية.

مرجعية الدراسة:

تم الإعتماد على مجموعة من الأدبيات العربية منها والأجنبية المتوفرة، والتي تدرج في مجال الدراسة من كتب ورسائل وأطروحات جامعية ومنشورات، في الفترة الزمنية بين 2015 و 2025 وتنوعت من حيث موقعها الجغرافي.

صعوبات الدراسة:

عند القيام بالدراسة واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها:

- صعوبة التوفيق بين متطلبات الدراسة والعمل والتربص الميداني، مما تطلب جهداً أكبر لتنظيم الوقت وإتمام مختلف مراحل البحث.
- محدودية الدراسات المحلية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة خاصة في المؤسسات الصحية.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الميدانية أو الوصول إلى بعض الموظفين بسبب طبيعة العمل داخل المستشفى وانشغالهم المهنية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

أولاً: مقدمة قدمنا فيها إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف ومنهجية العمل.



ثانياً: تناولنا في الفصل الأول التمهيد والإطار النظري والدراسات السابقة لأثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان **القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي** وهو بدوره قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه الإطار النظري للقيادة الخادمة ويوضح: المفهوم، الأهمية الأبعاد... الخ

أما المطلب الثاني فيتضمن مفاهيم حول الالتزام التنظيمي للعامل ممثلة في: المفهوم والأهمية، الأبعاد.. الخ

والمبحث الثاني الذي خصص لعرض الدراسات السابقة حيث قسم إلى مطلبين، في المطلب الأول عرض الدراسات حول متغيري الدراسة المحلية والعربية والأجنبية، والمطلب الثاني تضمن مقارنة لدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة والخلاصة.

ثالثاً: قدمنا في الفصل الثاني تمهيد والدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة في مستشفى الشهيد د ترشين إبراهيم سيدي اعزاز بغرداية والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة وتفرع منه مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

في المطلب الثاني قدمنا فيه طرق وأدوات الدراسة والمتمثلة في: المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، أدوات جمع البيانات، محتوى الإستبيان، صدق وثبات الإستبيان، والمبحث الثاني خصصناه لتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، والخلاصة.

وأخير خاتمة شاملة لما توصلت إليه الدراسة وأبرز نتائجها بما في ذلك التوصيات والآفاق.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

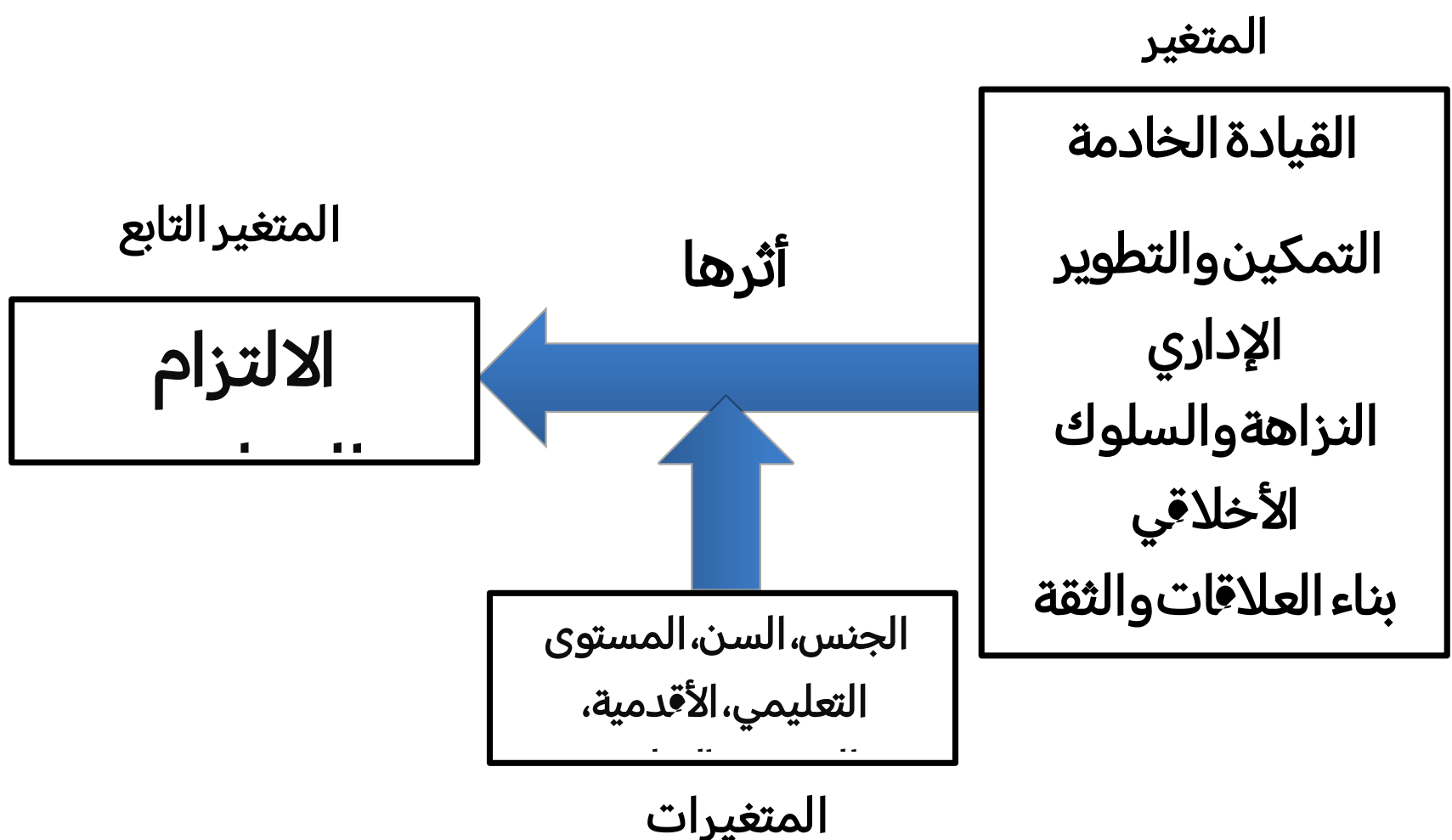
- **القيادة الخادمة:** هي أسلوب قيادي يركز على خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة، ويدفع الأفراد نحو الالتزام والانتماء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد

رئيسية وهي: التمكين والتطوير الإداري، النزاهة والسلوك الأخلاقي، بناء العلاقات والثقة، المسؤولية الاجتماعية.

- **الالتزام التنظيمي:** هو مستوى التعلق والانتماء الذي يشعر به الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويترجم في استعدادة للوفاء بواجباته المهنية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:
الإطار النظري والدراسات السابقة
لمتغيرات الدراسة



تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة ومتنوعة نتيجة التغيرات السريعة في بيئة العمل والتنافسية العالية، مما يستدعي الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين واستقرار المؤسسات، ويعد سلوك القادة وطبيعة قيادتهم أحد أبرز هذه العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على التزام الأفراد وانتمائهم للمؤسسة، وفي هذا الإطار برزت القيادة الخادمة كأسلوب قيادي يركز على خدمة الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم وتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يجعل دراسة أثرها على الالتزام التنظيمي ضروريا لفهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الولاء الوظيفي.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

حظي مفهوم القيادة باهتمام واسع في الفكر الإداري، نظرا لدوره في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، ومن بين الاتجاهات الحديثة التي برزت في هذا المجال القيادة الخادمة، التي تقوم على خدمة المرؤوسين وتمكينهم وتعزيز نموهم داخل المنظمة، وفي المقابل يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تعكس درجة ارتباط الفرد بمنظمته واستعداده لبذل الجهد لصالحها. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، والذي قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول خصصناه لمفاهيم أساسية حول القيادة الخادمة، أما المطلب الثاني فيتضمن عموميات حول الالتزام التنظيمي للأفراد.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الخادمة

شهدت القيادة الخادمة اهتماما متزايدا في الدراسات الإدارية المعاصرة، باعتبارها نمطا قياديا يركز على خدمة الأفراد داخل المنظمة قبل التركيز على السلطة أو المركز، إذ تقوم على مبدأ تمكين المرؤوسين، ودعمهم، وتعزيز قدراتهم بما ينعكس إيجابا على الأداء الجماعي والفردى، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المطلب توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة الخادمة وخصائصها وأبعادها.

أولا: مفهوم القيادة الخادمة

تعددت تعريف القيادة الخادمة باختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث تناول كل منهم هذا المفهوم من زاوية خاصة ركزت على طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وأهمية خدمة الآخرين كعنصر محوري في العملية القيادية. ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية:

عرف **Robert K. Greenleaf** القيادة الخادمة بأنها "نمط قيادي يقوم على مبدأ تقديم مصلحة المرؤوسين على المصلحة الشخصية للقائد، حيث يكون هدف القائد الأساسي هو خدمة الآخرين وتمكينهم ومساعدتهم على النمو قبل السعي وراء السلطة أو المكاسب الذاتية"¹.

¹ Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press.

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

كما عرفها عبد السلام بأنها " أسلوب قيادي يتطور بالممارسة والتدريب، ينطلق من شعور القائد بأنه فرد ضمن جماعة يعمل على رعاية مصالحها والاهتمام بشؤون أفرادها، ويعتمد على التعاون في وضع الخطط وتنفيذها، مع توزيع المسؤوليات وفق الكفاءة والاستحقاق بعيدا عن المحاباة." ²

وعرفها Larry Spears بأنها " توجه قيادي يركز على جعل خدمة الآخرين في مقدمة الأولويات، مع تعزيز روح الجماعة وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء خطط المنظمة الحاضرة والمستقبلية." ³

وعرفها Black and Mouton بأنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا." .

وكذا عرفت من قبل (او دو تلوكونتر Koontz dommel) : بأنها الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طوعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة. ⁴

وتعرف القيادة الخادمة بأنها: "أسلوب قيادي يعمل على دمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للعاملين وتمكينهم من المشاركة في الأعمال الأساسية في المنظمة لغرض تشجيعهم وتطويرهم وزيادة شعورهم بأهميتهم كأعضاء في المنظمة ، وتعرف أيضا بأنها: "القيادة التي تسخر جميع إمكانياتها وقدراتها لخدمة المرؤوسين والأطراف المعنية مباشرة مع المؤسسة." ⁵

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن القيادة الخادمة هي نمط قيادي يجعل من خدمة الأفراد وتمكينهم محورا أساسيا للعمل داخل المنظمة.

² العبد السلام، خالد بن صالح (2009)، القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير) في ضوء النظريات والنماذج القيادية، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، الرياض

³ Spears, L. C. (1996), Reflection on Robert K. Greenleaf and servant-leadership, Leadership&OrganizationDevelopment Journal, Vol. 17, No. 7

⁴ خليل الصادق، بودواية إسماعيل، دور ممارسات القيادة الخادمة في تميز المورد البشري دراسة حالة مجمعي كرسن لاين ماركت و عسيلة هايبر مارشي بورقلة، مذكرة ماستر، التخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2022، ص13

⁵ تومي سامية، مشاور هاجر، أثر القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة - بريد الجزائر الوحدة الرئيسية جيجل -، مذكرة ماستر ، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل. 2025، ص11

ثانيا: خصائص القيادة الخادمة

تتميز القيادة الخادمة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية، ويمكن تلخيصها كما يلي: ⁶

1. **الخصائص الشخصية:** تمثل قاعدة النظرية الأساسية للقيادة الخادمة، وتشمل قيم القائد ومبادئه المتعلقة بالنزاهة والخدمة والتواضع، بالإضافة إلى الوعي بعواطفه ومشاعره وتأثيرها على سلوكه القيادي.

2. **الخصائص الموجهة نحو المرؤوسين:** تعكس الطريقة التي يتعامل بها القائد مع الأفراد، وتشمل الاهتمام بالمرؤوسين، وتمكينهم، وتلبية احتياجاتهم، ودعم نموهم وتطوير مهاراتهم، بما يعزز الروح الجماعية والثقافة التنظيمية.

3. **الخصائص الموجهة نحو المهام:** ترتبط بالمسؤوليات والمهام الخاصة بالمنظمة، وتشمل القدرة على تحديد الأهداف، ووضع الرؤية والرسالة، وتنظيم العمل لضمان تحقيق النجاح، مع الحرص على دمج الأفراد في العملية القيادية.

4. **الخصائص الموجهة نحو العمليات:** تهتم بكيفية تنفيذ العمليات داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتبرز قدرة القائد الخادم على تصميم نظام مرن يشجع المشاركة في اتخاذ القرارات، ويعزز العمل الجماعي والاندماج بين أعضاء الفريق.

ثالثا: أهمية القيادة الخادمة

تتمثل أهمية القيادة الخادمة فيما يلي: ⁷

- تسهم في تعزيز روح الفريق وتقوية التعاون بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء داخل المنظمة.

⁶ قاسيمي، حورية (2024)، أثر أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 02

⁷ علي، محمد مسلم حسن القرني وعبد الله علي (2017)، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 11.

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات

الدراسة

- تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والاحترام، الأمر الذي يدعم الرضا الوظيفي ويعزز الولاء والانتماء.
- تشجع على التعلم المستمر وتنمية القدرات وتحفيز الإبداع، بما يسهم في إعداد قيادات مستقبلية داخل المؤسسة.
- تركز ثقافة خدمة الآخرين كقيمة تنظيمية، وتعزز مبادئ التعاون والعمل المشترك.
- تدعم تحول المنظمة نحو نمط قائم على التعلم والعمل الجماعي والحوار، وتبني فلسفة التطوير المستمر على مختلف المستويات.
- تنمي مهارات وقدرات العاملين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، مما يرفع معنوياتهم ويعزز مشاركتهم ورضاهم الوظيفي.
- تطور المهارات الفنية والتقنية للعاملين عبر تشجيعهم على حل المشكلات والمساهمة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار بحرية.
- تسهم في إعداد كوادر قيادية صاعدة من خلال تمكين الأفراد تدريجياً وتحفيزهم للاستجابة لمتطلبات العمل.
- تعزز تمكين العاملين ومشاركتهم الفعالة، مما يرفع مستوى الثقة بالإدارة والالتزام التنظيمي والفعالية الشاملة للمنظمة.

رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة

استناداً إلى الأدبيات والبحوث العلمية المتعلقة بالقيادة الخادمة، طور كل من Wayne وZhao وHenderson نموذجاً يتضمن تسعة أبعاد أساسية تشكل جوهر هذا النمط القيادي، وهي:⁸

1. **المهارات المفاهيمية: Conceptual Skills** (تمثل قدرة القائد على فهم أنظمة المنظمة وهيكلها، وتمكين المرؤوسين من أداء مهامهم بفعالية من خلال تقديم التوجيه والدعم المناسب).

⁸ غالي، محمد أحمد سعد (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة

2. التمكين: Empowering) يشمل تعزيز استقلالية المرؤوسين، وتقديم التسهيلات اللازمة لهم لحل المشكلات وتحمل المسؤوليات، بما يتيح لهم الإنجاز بكفاءة وفاعلية.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping Subordinates Succeed and Grow): يعكس تقديم الدعم المستمر للمرؤوسين للنمو المهني والشخصي، من خلال التوجيه والمساندة والاهتمام بتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

4. إعطاء الأولوية للمرؤوسين: Putting Subordinates First) يعني مراعاة احتياجات المرؤوسين واعتبار مصلحتهم أولوية عند اتخاذ القرارات، بما يضمن شعورهم بالتقدير والتحفيز على الأداء المتميز.

5. التصرف بأخلاق: Ethically Behaving) يتضمن الالتزام بالقيم الأخلاقية في كل جوانب القيادة، من خلال العدالة، والصدق، والإنصاف، واحترام حقوق ومسؤوليات الأفراد.

6. المعالجة العاطفية: Healing/Emotional Care) تتعلق بالاهتمام بالجانب الشخصي والعاطفي للمرؤوسين، ومساعدتهم على تجاوز المشكلات النفسية أو العاطفية التي قد تؤثر على أدائهم أو رضاهم الوظيفي.

7. الرؤية والتبصر: Creating a Vision and Foresight) يشمل القدرة على تكوين رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة، مع مراعاة الاحتياجات الفردية للأعضاء.

8. الإشراف الفعال: Leading by Example/Stewardship) يعكس ممارسة القيادة من خلال القدوة الصالحة، وتحمل المسؤولية الشخصية تجاه النتائج، مع الحرص على تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين.

9. بناء مجتمع مترابط: Building Community) يتمثل في خلق بيئة عمل تشجع التعاون والتواصل بين الأفراد، وتعزز روح الانتماء والمسؤولية المشتركة، بما يحقق التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين.

خامسا: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة~~ لمتغيرات الدراسة

رغم ما حظيت به القيادة الخادمة من اهتمام في الأدبيات الإدارية، إلا أنها لم تسلم من جملة من الانتقادات. فقد أشار بعض الباحثين، من بينهم Stone و Russell و Patterson، إلى أن هذا المفهوم ما يزال أقرب إلى الطرح الفلسفي منه إلى النظرية العلمية المحكمة، معتبرين أنه يفتقر إلى الضبط المنهجي والدعم التجريبي الكافي.

ومن زاوية اجتماعية، يرى بعض النقاد أن القيادة الخادمة تقوم على قيم ينظر إليها على أنها ذات طابع عاطفي أو رعائي، وهو ما قد يجعلها - في نظرهم - غير منسجمة مع طبيعة بيئات العمل التنافسية، كما اعتبرها آخرون طرحا مثاليا يصعب تطبيقه عمليا في الواقع التنظيمي، خاصة في ظل التركيز المعاصر على الأداء الفردي والمساءلة الصارمة والنتائج الكمية.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن هذا النمط القيادي قد يتجاهل الفروق الفردية في الكفاءة والقدرة بين العاملين، وقد لا يأخذ بعين الاعتبار النزاعات والصراعات التي قد تميز بيئة العمل. وقد تناول Smith هذه الجوانب بالنقد، معتبرا أن الطابع المثالي للنظرية يحد من واقعيته في بعض السياقات التنظيمية.⁹

ومن بين الانتقادات الأخرى التي أوردها Kokemuller ما يلي:⁰¹

1. **عدم انسجامها مع الهيكل التقليدي للأعمال:** إذ يرى أن الدور الأساسي للمدير يتمثل في خدمة أهداف المؤسسة والإدارة العليا، وليس التركيز المفرط على خدمة المرؤوسين، وأن تغليب مصالحهم قد لا ينسجم دائما مع الأهداف التنظيمية.

2. **إضعاف عنصر السلطة:** حيث قد يؤدي الإفراط في تلبية احتياجات العاملين إلى تراجع الصورة السلطوية للمدير، مما يجعل من الصعب عليه فرض الانضباط أو التراجع عن وعود سابقة إذا اقتضت مصلحة الإدارة العليا ذلك.

3. **إمكانية إضعاف الدافعية:** إذ يخشى أن يؤدي الاعتماد المفرط على دعم القائد إلى تقليل روح المبادرة لدى العاملين، خاصة إذا اعتادوا تدخل المدير

⁹ Smith, C. (2005), Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, The Greenleaf Centre for Servant-leadership UK.

⁰¹ سلامة، محمد شراب (2018)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ الدراسة

المستمر لحل المشكلات، وهو ما قد ينعكس سلباً على مستوى تحملهم للمسؤولية.

4. **محدودية الرؤية القيادية:** حيث ينتقد هذا النمط لالتصاق القائد الدائم بالمرؤوسين، مما قد يقلل من فرص تفرغه للتفكير الاستراتيجي وبناء رؤية شاملة بعيدة المدى، وهي من المهام الأساسية التي تميز القادة في المستويات العليا.

وعليه، فإن هذه الانتقادات لا تنفي أهمية القيادة الخادمة، لكنها تبرز الحاجة إلى توظيفها بوعي وتوازن، بما يراعي طبيعة المنظمة وسياقها العملي.

المطلب الثاني: عموميات حول الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المهمة في السلوك التنظيمي، إذ يعبر عن درجة ارتباط الفرد بمنظمته واستعداده للاستمرار فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وقد حظي باهتمام الباحثين لارتباطه بالأداء والاستقرار الوظيفي. وعليه سيتم في هذا المطلب عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالالتزام التنظيمي وأبرز جوانبه.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي في الأدبيات الإدارية تبعاً لاختلاف توجهات الباحثين، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:

عرف عبد الباقي الالتزام التنظيمي بأنه "درجة انسجام الفرد مع منظمته، وارتباطه بها، وقبوله لأهدافها وقيمها، مع رغبته في بذل أقصى جهد ممكن لصالحها، وحرصه على الاستمرار كعضو فيها."¹¹

كما عرفه John Meyer و Natalie Allen بأنه "حالة نفسية تعبر عن طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بمنظمته، وتؤثر في قراره بالاستمرار في عضويتها أو مغادرتها."²¹

¹¹ عبد الباقي، صلاح (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر. ص 181

¹² Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management, Vol. 1, No. 1, p39.

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ الدراسة

وكذلك عرفه **Robert Vecchio** أيضا "بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".³¹ عرف بعض الباحثين الالتزام التنظيمي: أنه مدى تفاعل ورغبة الفرد تجاه منظمته من أجل بقاء المنظمة على حيوية ونشاط وولائه لها لما تتميز به من فوائد عامة على الفرد والمنظمة.

يعرف أيضا بأنه درجة ارتباط الفرد مع منظمته والرغبة الشديدة في الاستمرار، كما يعبر عن ولاء الفرد بقيم المنظمة مع الرغبة في بذل جهد أكبر لاستمرار عضوية المنظمة.⁴¹

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن الالتزام التنظيمي يعكس قوة ارتباط الفرد بمنظمته، ومدى تمسكه بها، واستعداده للاستمرار والعمل من أجل تحقيق أهدافها.

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

- يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي فيما يلي⁵¹:
- يتخذ الالتزام التنظيمي طابعا وجدانيا يعكس ارتباط الفرد العاطفي بالمنظمة، ويتجاوز في كثير من الأحيان الدوافع المادية أو النفعية البحتة.
 - يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، نتيجة إيمانه بأهدافها وقيمها، ورغبته القوية في الاستمرار ضمنها.
 - يشير إلى ميل الفرد للتفاعل الإيجابي داخل محيط العمل، بما يسهم في تنشيط المنظمة وتعزيز روح الولاء والانتماء.
 - يمثل درجة التطابق بين الفرد والمنظمة، من حيث القيم والأهداف، وما يترتب عن ذلك من ارتباط واستقرار وظيفي.
 - يعد شعورا داخليا يدفع الفرد إلى التصرف بما يخدم مصلحة المنظمة، حتى في غياب الرقابة المباشرة.

¹³ Vecchio, R. P. (1991), Organizational Behavior, The Dryden Press, Orlando. p20.

⁴¹ حياة بوعنان، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2024، ص 68-69

⁵¹ فلي، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ص 285

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة~~ لمتغيرات الدراسة

- يقوم على قناعة راسخة تتشكل مع مرور الوقت، لذلك فإن تكوينه يحتاج إلى فترة طويلة، كما أن التخلي عنه لا يحدث بسهولة أو نتيجة مؤثرات عابرة.
- يتجسد في عدة صور، فقد يكون وسيلة لتحقيق أهداف معينة، أو قيمة قائمة بذاتها، أو استجابة لتوقعات اجتماعية وتنظيمية.
- يتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية، مثل خصائص الفرد، وطبيعة القيادة، وثقافة المنظمة، والظروف المحيطة بالعمل.
- تظهر نتائجه في سلوكيات ملموسة، كالرغبة في البقاء داخل المنظمة، والانتظام في العمل، وتحسن مستوى الأداء، وارتفاع درجة الحماس والإخلاص.
- يرتبط بثلاثة أبعاد أساسية هي: الارتباط العاطفي، والرغبة في الاستمرار، والشعور بالواجب تجاه المنظمة، وهي أبعاد تعكس أشكالاً مختلفة للالتزام الفرد بالمنظمتة.

ثالثاً: أهداف الالتزام التنظيمي

- يسعى الالتزام التنظيمي إلى تعزيز استقرار المنظمة ورفع كفاءتها، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، تتمثل فيما يلي⁶¹:
- ضمان استقرار العاملين داخل المنظمة، خاصة أصحاب الكفاءات العالية والتخصصات النادرة، والحد من تسربهم.
 - تعزيز احترام التعليمات والأنظمة الصادرة عن الإدارة، بما يضمن الانضباط وتحقيق النظام داخل بيئة العمل.
 - تنمية روح المسؤولية لدى العاملين، بحيث يحرص الفرد على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة، مما يساهم في بلوغ أهداف المنظمة.
 - تقليل من معدلات الغياب والتأخر عن العمل، من خلال ترسيخ ثقافة المواظبة والالتزام بالسلوك التنظيمي السليم.
 - تشجيع روح المشاركة والتضحية، حيث يميل الأفراد الأكثر التزاماً إلى تقديم جهود إضافية وإظهار ولاء أكبر لمنظمتهم.

⁶¹ عوض، عامر (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 155

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة~~ لمتغيرات الدراسة

- تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عبر اكتساب الخبرات المهنية وتوظيفها بما يخدم استمرارية المنظمة وتطورها.
- دعم تحقيق أهداف المنظمة من خلال رفع الإنتاجية وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين.
- تعزيز شعور الأفراد بالرضا والارتياح في العمل، خاصة عند توفر الحوافز المناسبة كالأجور العادلة وفرص الترقية.

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

حدد كل من John Meyer و Natalie Allen ثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي تمثل أشكاله المختلفة، وهي: ⁷¹ (Meyer, 1991, p. 90)

1. الالتزام العاطفي (Affective Commitment)

يعبر عن قوة الارتباط النفسي للفرد بمنظمته، من خلال اقتناعه بأهدافها وقيمها وتأثره بها، ورغبته الصادقة في بذل الجهد لتحقيقها، ويتميز هذا النوع بإيمان العامل برسالة المنظمة واندماجه الشخصي فيها. ويتطور هذا البعد استناداً إلى عدة أسس، أهمها وضوح القيم، وتطابق الأهداف بين الفرد والمنظمة، ودرجة اندماج الفرد في بيئة العمل.

2. الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)

يرتبط برغبة الفرد في البقاء داخل المنظمة نتيجة إدراكه للتكاليف التي قد تترتب عن تركها، فكلما طالت مدة خدمته وزادت استثماراته المادية والمعنوية فيها، مثل العلاقات المهنية والمزايا المكتسبة، أصبح أكثر ميلاً للاستمرار، خوفاً من فقدان تلك المكاسب.

3. الالتزام المعياري (Normative Commitment)

يعكس شعور الفرد بواجب أخلاقي يدفعه إلى الاستمرار في المنظمة، نتيجة تأثره بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية التي تعزز الوفاء والانتماء، فهو التزام نابع من الإحساس بالمسؤولية والالتزام الأدبي تجاه المؤسسة.

المطلب الثالث: أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي

⁷¹ Mayer, Previous reference, p90

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة~~ لمتغيرات الدراسة

. تسهم القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال اهتمام القائد بخدمة العاملين وتمكينهم وتوفير بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يدفعهم إلى تنمية مشاعر الانتماء والولاء تجاه المنظمة. وينعكس هذا التأثير في عدة جوانب أهمها:⁸¹

- تعزيز شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- زيادة الثقة بين العاملين والإدارة.
- رفع مستوى الالتزام العاطفي تجاه المنظمة.
- تشجيع العاملين على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.
- تعزيز الاستقرار التنظيمي والمحافظة على الكفاءات البشرية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع إبراز ملامحها، وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الاتفاق والإختلاف وبيان الإختلافات التي تعالجها الدراسة الحالية. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم عرضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2015 و 2018 ، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

المطلب الأول: دراسات حول متغيري الدراسة

أولاً: الدراسات العربية المحلية

¹⁸ Dirk van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", Journal of Management, Vol.37, No.4, 2011, p122

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ الدراسة

دراسة تومي سامية و اخرون، (2025)، مذكرة ماستر بعنوان: أثر القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الرئيسية جيجل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر الوحدة الرئيسية جيجل، شملت الدراسة العاملين بهذه المؤسسة والبالغ عددهم 75 موظفا واستهدفت الدراسة عينة قدرها 60 موظفا تم اختيارهم وفقا لأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة الجمع البيانات حيث تضمن المتغير المستقل القيادة الخادمة سبعة أبعاد ثم اختبارها وقياس أثرها على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك باستخدام نموذج الانحدار المتعدد وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية بالعلوم الاجتماعية spss

خلصت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، إضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، كما بينت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (20.05) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في الأداء الوظيفي، وكان بعد السلوك الأخلاقي هو البعد الوحيد ذو الدلالة الإحصائية من بين جميع الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير بعد السلوكيات القيادية على مستوى المؤسسة محل الدراسة من أجل تعزيز أثر الأبعاد الأخرى للقيادة الخادمة في الأداء الوظيفي اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لرفع طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.

قاسمي حورية (2024) : مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 02، المجلد 15، بعنوان أثر أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، جامعة المدية، (الجزائر).

تمحورت إشكالية الباحثين حول التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ثم تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود مستويات عالية لجميع أبعاد القيادة الخادمة ومحور الإبداع التنظيمي.
- وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في الاهتمام بالمرؤوسين والإيثار والتمكين والالتزام بتطوير المجتمع على تحقيق الإبداع التنظيمي حسب الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

دراسة : بن خليف آسيا . بوزيد أمحمد أعمر (2023): مجلة دفاتر البحوث العلمية، العدد 01، المجلد 11، بعنوان "القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية (الجزائر العاصمة)"، مخبر الجغرافيا الاقتصادية والتبادل الدولي، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة مدى مساهمة القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بوزارة المالية بالجزائر العاصمة.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العمال، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي لدى العاملين.
- تسهم ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة

بودرهم كنزة . صالح سميرة . طواهر عبد الجليل (2021) : مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، العدد 01 المجلد 7، بعنوان ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر).

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ الدراسة

تمحورت إشكالية الباحثين حول التعرف على مدى توفر ممارسات القيادة الخادمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وما مدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة المبحوثة.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة بن صافية فاطمة الزهراء، سعدو سامية (2020) : مجلة أفكار وآفاق، العدد 02، المجلد 08، بعنوان "أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية"، جامعة الجزائر 02، وهران، الجزائر.

تمحورت إشكالية الباحث حول التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية، إضافة إلى دراسة أثر السلوك القيادي في تعزيز هذا الالتزام داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير للسلوك القيادي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- يعد الالتزام العاطفي أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي انتشاراً بين العاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، في حين ظهرت علاقة مع متغير سنوات الخدمة.

العربية :

دراسة علاء جمال خليفة عبد المالك، محسن صالح على الخنيفر، (2025)، المجلة
الأفروآسيوية للبحث العلمي، بعنوان: أثر القيادة الخادمة على تمكين العاملين
دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة بنغازي

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الخادمة على تمكين العاملين من وجهة نظر
العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثان
المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة
بجامعة بنغازي البالغ عددهم (884) عاملاً، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (269)
عاملاً، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات وتم تفرغها وتحليلها عن طريق برنامج
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من
النتائج أهمها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين كانت
مرتفعة، وأن مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبينت
وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة في الإدارة العامة قيد الدراسة.

دراسة أحمد بدين محمد وكريم جابر ضاحي (2023): مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد
142، المجلد 49، بعنوان "دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة
استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"،
جامعة واسط، العراق.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تحديد طبيعة دور القيادة الخادمة وتأثيرها في
تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مركز وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي.

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة
رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقه على عينة عشوائية من العاملين في مركز وزارة
التعليم العالي والبحث العلمي. كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي
SPSS وSMART PLS لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ **الدراسة**

- وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- كلما ارتفع مستوى تبني القادة لسلوكيات القيادة الخادمة، زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- تبين أن بعض القيادات لا تتبنى هذا النمط القيادي بدرجة كبيرة، مما يؤثر على مستوى التزام العاملين.

دراسة علي بن احمد عبد الله الزهراني (2020): مجلة القراءة والمعرفة، المجلد 20، بعنوان " سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية.

- تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود مستوى مرتفع نسبياً من ممارسة سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ الدراسة

• كلما زاد تطبيق القيادة الخادمة لدى القادة التربويين، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

Wiwiek Harwiki (2013): Journal of Economics and Behavioral Studies, **The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment and Employees' Performance.**

تمحورت اشكالية حول تحليل مدى تأثير القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات التعاونية في إندونيسيا.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 249 موظفاً، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- تسهم القيادة الخادمة في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين.
- يؤثر الالتزام التنظيمي بدوره في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

Yusuf Cerit (2010): International Journal of Leadership in Education, **The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey.**

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من المعلمين يعملون في المدارس الابتدائية باستخدام استبيان يقيس سلوكيات القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للمعلمين.
- تعد القيادة الخادمة متغيراً مهماً في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~ الدراسة

- كلما زاد تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة من طرف القادة، ارتفع مستوى التزام العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة

بعد العرض السابق لبعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت دور التكوين ومساهمته في تقدم المسارات الوظيفية للأفراد في المنظمة، معظم الدراسات تناولت متغيرين معا، وبذلك سنقوم بمقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أي دراسة أوجه التشابه والاختلاف وذلك من حيث (المنهج المستخدم، حدود الدراسة الزمنية و المكانية، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، الهدف).

الجدول رقم (01): يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
المحلية	
اختلاف المؤسسات محل الدراسة (بنوك، اتصالات الجزائر، وزارة المالية). اختلاف حجم العينات من دراسة لأخرى. بعض الدراسات ركزت على متغيرات أخرى غير الالتزام التنظيمي مثل الإبداع التنظيمي والتميز التنظيمي. اختلاف الحدود الجغرافية بين الولايات الجزائرية.	جميع الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. دراسة علاقة القيادة الخادمة بمتغيرات تنظيمية (الالتزام، الإبداع، الولاء).
العربية	

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة~~ لمتغيرات الدراسة

اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات. استخدام الاستبيان كأداة أساسية. وجود علاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.	اختلاف بيئات الدراسة (مدارس، وزارات، مؤسسات تعليمية وإدارية) اختلاف حجم وطبيعة العينة (معلمون، موظفون إداريون). بعض الدراسات تناولت تأثير القيادة الخادمة على الأداء أو الثقافة التنظيمية بدل الالتزام التنظيمي فقط.
الأجنبية	
التركيز على دراسة القيادة الخادمة كمتغير مستقل. وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. استخدام الاستبيان كأداة بحث رئيسية.	اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية (تركيا، إندونيسيا.....) استخدام بعض الدراسات لنماذج تحليل متقدمة مثل SEM. تنوع المتغيرات التابعة (الأداء، الثقافة التنظيمية، المواطنة التنظيمية).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق استعراضه في الجدول رقم (01) يمكننا أن نستنتج أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في سياق تطبيقي ميداني داخل مؤسسة استشفائية عمومية، وهو ما يختلف عن أغلب الدراسات التي ركزت على مؤسسات تعليمية أو إدارية أو مالية، كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أربعة أبعاد للقيادة الخادمة بشكل متكامل (التمكين والتطوير، النزاهة والسلوك الأخلاقي، بناء العلاقات والثقة،

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات~~

الدراسة

المسؤولية المجتمعية) وربطها مباشرة بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، باستخدام أدوات تحليل إحصائي دقيقة تتمثل في برنامج SPSS ومعامل الارتباط والانحدار المتعدد.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة الميدانية التي قررنا إنجازها تم تطبيقها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين إبراهيم بغرداية، وهو ما يمنحها طابعاً واقعياً يعكس خصوصية بيئة العمل في القطاع الصحي العمومي.

كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة -إن لم تكن الأولى على مستوى ولاية غرداية- التي تناولت موضوع القيادة الخادمة وأثرها على الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة استشفائية عمومية، مما يبرز أهميتها العلمية وإضافتها في هذا المجال.

خلاصة الفصل:

الفصل الأول ~~الإطار النظري والدراسات السابقة~~ لمتغيرات الدراسة

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن القيادة الخادمة تمثل أسلوباً قيادياً حديثاً يضع مصلحة الموظفين وخدمتهم في قلب الأولويات، حيث يقوم على مجموعة من الأبعاد الأساسية، مثل التواصل، والاهتمام بالمرؤوسين، والتمكين الإداري، ومساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، كما تتسم القيادة الخادمة بخصائص مهمة تتمثل في تعزيز الثقة، ودعم التعاون، وخلق بيئة عمل إنسانية ومحفزة، مما يجعلها أداة فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة.

أما الالتزام التنظيمي، فهو يمثل الحالة النفسية والسلوكية التي تربط الموظف بمؤسسته، ويظهر من خلال رغبته في البقاء داخل المنظمة، والوفاء بأهدافها وقيمتها، والمساهمة بفعالية في إنجاز المهام، حيث يتسم بعدة خصائص، أبرزها الارتباط العاطفي بالمنظمة، والاستمرارية في العمل، والشعور بالواجب تجاه المؤسسة، كما يعد ذا أهمية بالغة، إذ يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وخفض نسبة التغيب، وتعزيز الانتماء المؤسسي، ويعد مؤشراً على جودة العلاقة بين الإدارة والعاملين ومستوى الرضا والدعم المقدم لهم.

كما أظهرت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بموضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية المختلفة، حيث أكدت أغلب النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بالإضافة إلى دورها في تحسين الأداء الوظيفي، وتنمية الإبداع التنظيمي، وتعزيز الولاء والتميز التنظيمي. كما بينت هذه الدراسات أن تطبيق ممارسات القيادة الخادمة يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين ومستوى ارتباطهم بمنظماتهم. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري وصياغة فرضياتها وتحديد منهجيتها، مع سعيها إلى إثراء الأدبيات العلمية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في بيئة تنظيمية مختلفة.

الفصل الثاني

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية د. ترشين ابراهيم

بغرداية



تمهيد:

بعدما عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق من خلال هذا

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

الفصل إلى عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدق وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول إسقاط الدراسة على واقع المنظمة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى مساهمة القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي للأفراد وبالتحديد في مستشفى ترشين إبراهيم سيدي اعزاز بغرداية كنموذج، وأخيرا المعالجة الإحصائية من خلال تفريغ وتحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين بها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريق وأدوات الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

سنستعرض من خلال هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراءات وأدوات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين في المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمطلب الثاني طرق الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية غرداية تحت طابع إداري، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تحت إشراف الوالي.

تتكون من مجموعة من الهياكل العمومية الصحية الخاصة بالتشخيص والعلاج والاستشفاء، وتعمل على تقديم الخدمات الصحية لسكان مجموعة من البلديات.

تتكفل في مجال نشاطها بالحاجيات الصحية للسكان، ولهذا الغرض تقوم بما يلي:

- ضمان التنظيم ووضع برامج لتقديم العلاج.
- القيام بالنشاطات التالية: التشخيص، العلاج، المتابعة الطبية والاستشفاء.
- المشاركة في تكوين وتحسين أداء مستخدمي المصالح الصحية.
- تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة بنورة بولاية غرداية، ويحدها من الشمال الغربي دائرة بريان، ومن الشرق دائرة متليلي، ومن الجنوب الغربي دائرة غرداية.

أولا: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة صحية تقدم الخدمات اللازمة للمواطنين المرضى، وذلك من خلال توفير العلاج والرعاية الصحية والراحة اللازمة. وقد تم إنشاء هذا المرفق من طرف مؤسسة Bouygues بتاريخ 18 مارس 1982، وفي سنة 1993 سمي بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم، ثم تحول لاحقا إلى مؤسسة عمومية استشفائية. ويحتوي المستشفى على 124 سريرا ويضم حوالي 380 عاملا.

ثانيا: نشاط المؤسسة

تتكفل المؤسسة في إطار نشاطها بتلبية الحاجيات الصحية للسكان بطريقة

منظمة ومنسجمة، حيث تقوم بالمهام التالية:

- ضمان تقديم الإسعافات الطبية وتنظيم برامجها.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

- المساهمة في تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم المهني.

كما تضم المؤسسة عدة مصالح استشفائية من بينها:

- مصلحة الاستعجالات.
- مصلحة الطب الداخلي.
- مصلحة الجراحة العامة.
- المخبر وبنك الدم.
- مصلحة التحاليل والأشعة.

ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المدير: يمثل السلطة التنفيذية لوزارة الصحة، حيث يقوم بتوزيع الصلاحيات بين الموظفين، كما يساهم في مساعدة السلطة العليا في تطبيق القرارات الاقتصادية والإدارية والفنية.

الأمانة: تشرف عليها سكرتيرة بمساعدة عون تقني، وتقوم بالمهام التالية:

- تسجيل البريد الصادر والوارد.
- استقبال المكالمات الهاتفية.
- استقبال وتوجيه الزوار.

- التنسيق بين مكتب المدير والمصالح الأخرى.

مديرية المصالح الصحية: تتمثل مهمتها في مراقبة المصالح الاستشفائية والمراكز الصحية، وتحضير الإحصائيات الخاصة بالمرضى من حيث الدخول والخروج.

وتتضمن عدة مصالح صحية، وهي: مصلحة المراقبة والإنعاش، مصلحة الجراحة العامة، مصلحة الطب الداخلي، مصلحة الاستعجالات، مصلحة التحاليل والأشعة.

مديرية المصالح الاقتصادية: تتمثل مهمتها الرئيسية في تسجيل الواردات والصادرات من المواد والأجهزة، والأغذية والأدوية، وغير ذلك من مشتريات ومستهلكات المؤسسة، لذلك تعتبر هذه المصلحة حلقة وصل بين جميع المصالح الأخرى.

وتتضمن ما يلي: مصلحة المحاسبة، مصلحة التخزين، مصلحة العتاد والتجهيز، مصلحة الصيانة.

الفصل الثاني ===== دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

مديرية المستخدمين والمالية: من بين مهامها الأساسية تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال إصدار مختلف الوثائق الإدارية مثل عقد العمل، شهادة العمل، ورخص العطل.

كما يقوم المسؤول عن هذه المصلحة بتسيير شؤون العمال من خلال ضبط رواتبهم وإصدار كشف الرواتب لكل عامل.

مصلحة الأمن والوقاية: تقوم بمراقبة وحفظ أمن المواطنين داخل المؤسسة.

مصالح المالية: تتولى ما يلي:

- تسيير الشؤون المالية.
- دفع مستحقات المعوزين.
- تسوية القضايا المالية العالقة الخاصة بالعمال.

وتتكون من مصلحتين هما:

مصلحة الميزانية: تقوم بالمهام التالية:

- التحقق من الفواتير الخاصة بالمقاولين والعمال.
- مراجعة قائمة الأجور والتعويضات.
- إرسال الحوالات وأوامر الدفع إلى قابض البلدية أو الخزينة.

مصلحة الأجور:

- تقوم بإعداد قوائم الأجور.
- تحضير مخلفات الأجور مثل الترقيات في الدرجة والمنح.

المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة

في هذا المطلب سنوضح الجوانب المنهجية للدراسة من منهج، مجتمع وعينة

الدراسة، متغيرات الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

بما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي

بمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية فإن المنهج المناسب هو

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين

ابراهيم بغرداية

الوصفي ودراسة حالة، حيث إعتمدنا على المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية كونه يعد من أساليب البحث إذ يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر⁹¹.

كما إعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال أداة الإستبيان، وقد تم توزيع إستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم (26) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات لدعم موضوع الدراسة.

ثانيا :مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بـ المؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين إبراهيم، باعتبارهم الفئة المعنية بدراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، حيث بلغ عدد أفرادها (31) موظفا، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم قصد جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وذلك بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

ثالثا :متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل:** يتمثل في القيادة الخادمة، ويشتمل على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بها والمتمثلة في: التمكين والتطوير، النزاهة والسلوك الأخلاقي، بناء العلاقات والثقة، والمسؤولية المجتمعية.
- **المتغير التابع:** ويتمثل في الالتزام التنظيمي، والذي يعبر عن مدى التزام الموظفين بالمؤسسة من خلال احترامهم للقوانين والتعليمات، والمحافظة على موارد المؤسسة، والمساهمة في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

رابعا: أدوات الدراسة

⁹¹ جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص172.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين إبراهيم بغرداية

1. الإستبيان:

تم تصميم الاستبيان اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد صمم بطريقة مبسطة واحتوى على عبارات سهلة وواضحة، والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان، كما مر إعداد الاستبيان بمجموعة من المراحل، تمثلت في إعداد نموذج أولي للاستبيان وعرضه على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات، ثم تعديله وفقا للملاحظات المقدمة، وبعد ذلك تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال التسيير والإحصاء للتأكد من سلامته العلمية. وعموما فقد تم الاعتماد في توزيع الاستبيانات على عدة طرق أهمها:

الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات شخصية لشرح أهمية ومضمون الاستبيان؛

الاستعانة ببعض الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؛

إيداع الاستبيانات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين إبراهيم.

تم توزيع (31) استبيانا، وقد تم استرجاعها كاملة، ولم يتم استبعاد أي استبيان لسلامة الإجابات، وبذلك أصبح العدد القابل للتحليل والإستخدام هو (31) استبيانا، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة.

2. محتوى الإستبيان:

احتوى الاستبيان على مقدمة للتعريف بموضوع الدراسة، وتوضيح الهدف الأكاديمي منها، وتشجيع أفراد العينة على المشاركة، حيث تم تقديم الدراسة في إطار أكاديمي يهدف إلى دراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، كما تم التأكيد على أن جميع البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من (04)

فقرات تخص: الجنس، السن، المؤهل العلمي، والأقدمية في المؤسسة.

الجزء الثاني: متعلق بالعبارات الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل في القيادة

الخادمة، حيث يتكون من (16) عبارة موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

البعد الأول: التمكين والتطوير، وقد شمل (04) عبارات.

البعد الثاني: النزاهة والسلوك الأخلاقي، وقد شمل (04) عبارات.

البعد الثالث: بناء العلاقات والثقة، وقد شمل (04) عبارات.

البعد الرابع: المسؤولية المجتمعية، وقد شمل (04) عبارات.

الجزء الثالث: تضمن العبارات المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في الالتزام

التنظيمي، وقد شمل (10) عبارات.

وأغلب الإجابات كانت ذات بدائل محددة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتوى الاستبيان على (03) صفحات، تضمنت (04) فقرات متعلقة بالجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و(16) عبارة خاصة بالجزء الثاني، و(10) عبارات خاصة بالجزء الثالث المتعلق بالالتزام التنظيمي.

3. الوثائق:

تم الإعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول المؤسسة محل الدراسة وهيكلها العام بمختلف مصالحها.

4. الملاحظة:

تم الإستعانة بأداة الملاحظة من أجل شرح وتفسير النتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي المستعمل.

خامسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة

تم تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج IBM SPSS 26 Statistics، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والمتمثلة فيما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد اتجاهات استجاباتهم نحو عبارات الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة وكل بعد من أبعاد الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تشتت وانحراف استجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

الفصل الثاني ===== دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لمعرفة درجة الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، وكذا دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)** لقياس درجة ثبات وموثوقية فقرات الاستبيان.
- **اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)** للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- **اختبار T (لعينة واحدة) One Sample T-Test** لمعرفة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي.
- **اختبار T (لعينتين مستقلتين) Independent Samples T-Test** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعتين.
- **اختبار الانحدار الخطي المتعدد:** لتحديد أثر أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الخادمة على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي، وبيان طبيعة العلاقة بينهما.

سادسا: صدق وثبات الإستبيان :

الصدق الظاهري : من أجل التأكد من صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم اختبارها وعرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (02) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الملحق رقم (01)، وقد إستجبنا لآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم.

صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان (الصدق البنائي) : قمنا بحساب الإتساق الداخلي لفقرات على عينة الدراسة بالإستعمال معاملات الارتباط لقياس

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين
ابراهيم بغرداية
معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال. والنتائج
موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 02) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد التمكين والتطوير والدرجة
الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig.(2- tailed	القرار
01	يحرص المسؤول على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة.	0.594 **	0.000	دال عند 0.01
02	يوفر المسؤول فرص التعلم والتكوين للموظفين	0.573 **	0.000	دال عند 0.01
03	يدعم المسؤول المبادرات الفردية ويشجع الإبداع في العمل.	0.585 **	0.000	دال عند 0.01
04	يساعد المسؤول الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بثقة.	0.500 **	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد التمكين
والتطوير والدرجة الكلية للبعد، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة
إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.500
و(0.594)، كما أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.000) وهي أقل من
مستوى المعنوية (0.01)، حيث سجلت العبارة الأولى: «يحرص المسؤول على منح
الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة» أعلى معامل ارتباط قدره (0.594)،
تليها العبارة الثالثة بمعامل ارتباط بلغ (0.585)، ثم العبارة الثانية بمعامل
ارتباط قدره (0.573)، في حين سجلت العبارة الرابعة أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.500)

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

0.500)، مما يدل ذلك على وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات بعد التمكين والتطوير، مما يؤكد أن العبارات تقيس نفس البعد بدرجة مقبولة، وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

الجدول رقم (03) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي والدرجة الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)	القرار
01	يتعامل المسؤول مع جميع الموظفين بعدالة دون تمييز.	*0.497*	0.000	دال عند 0.01
02	يلتزم المسؤول بالصدق والشفافية في مختلف تعاملاته الإدارية.	*0.654*	0.000	دال عند 0.01
03	يحترم المسؤول القوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	*0.572*	0.000	دال عند 0.01
04	يحرص المسؤول على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل.	*0.706*	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال الجدول رقم (03) الذي يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي والدرجة الكلية للبعد، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.497) و (0.706)، كما بلغت قيم الدلالة الإحصائية (Sig) مستوى (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، حيث سجلت العبارة الرابعة: «يحرص

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

المسؤول على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل» أعلى معامل ارتباط قدره (0.706)، تليها العبارة الثانية بمعامل ارتباط بلغ (0.654)، ثم العبارة الثالثة بقيمة (0.572)، في حين سجلت العبارة الأولى: «يتعامل المسؤول مع جميع الموظفين بعدالة دون تمييز» أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.497)، مما يدل ذلك إلى وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا البعد في الدراسة الحالية.

الجدول رقم (04): يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد بناء العلاقات والثقة والدرجة الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
01	يحرص المسؤول على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل.	*0.415	0.000	دال عند 0.01
02	يستمتع المسؤول لانشغالات الموظفين ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار.	**0.805	0.000	دال عند 0.01
03	يسود جو من الثقة بين المسؤول والموظفين داخل المؤسسة.	**0.572	0.000	دال عند 0.01
04	يشجع المسؤول العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	**0.746	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال الجدول رقم (4) الذي يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد بناء العلاقات والثقة والدرجة الكلية للبعد، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

Sig(0.000) لكل العبارات، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، مما يؤكد معنوية العلاقات الإحصائية، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.415*) و (0.805**), حيث سجلت العبارة الثانية: «يستمتع المسؤول لأنشطة الموظفين ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار» أعلى معامل ارتباط قدره (0.805)، تليها العبارة الرابعة بمعامل ارتباط بلغ (0.746)، ثم العبارة الثالثة بقيمة (0.572)، في حين سجلت العبارة الأولى: «يحرص المسؤول على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل» أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.415)، مما يدل ذلك إلى وجود اتساق داخلي مقبول إلى قوي بين عبارات بعد بناء العلاقات والثقة، وبالتالي فإن هذا البعد يتمتع بصدق داخلي يسمح بالاعتماد عليه في التحليل الإحصائي للدراسة.

الجدول رقم 05) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد المسؤولية المجتمعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
01	يحرص المسؤول على مراعاة مصلحة المجتمع عند اتخاذ القرارات.	0.639**	0.000	دال عند 0.01
02	يسعى المسؤول إلى تعزيز صورة المؤسسة كجهة تخدم الصالح العام.	0.790**	0.000	دال عند 0.01
03	يوجه المسؤول الموظفين للمساهمة في أنشطة ذات منفعة اجتماعية	0.653**	0.000	دال عند 0.01
04	يلتزم المسؤول بمبادئ الخدمة العمومية وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع.	0.674**	0.000	دال عند 0.01

والدرجة الكلية للبعد ككل.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

من خلال الجدول رقم (5) الذي يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد المسؤولية المجتمعية والدرجة الكلية للبعد، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية (Sig) (0.000) لكل العبارات، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على معنوية جميع العلاقات الإحصائية، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.639**) و (0.790**), حيث سجلت العبارة الثانية: «يسعى المسؤول إلى تعزيز صورة المؤسسة كجهة تخدم الصالح العام» أعلى معامل ارتباط قدره (0.790)، تليها العبارة الرابعة بقيمة (0.674)، ثم العبارة الثالثة بمعامل ارتباط (0.653)، في حين سجلت العبارة الأولى: «يحرص المسؤول على مراعاة مصلحة المجتمع عند اتخاذ القرارات» أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.639)، مما يدل ذلك النتائج إلى وجود اتساق داخلي قوي بين عبارات بعد المسؤولية المجتمعية، مما يؤكد أن هذا البعد يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي.

الجدول رقم 06) يوضح درجة الارتباط بين عبارات محور الإلتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
01	أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلها الخاصة	0.758**	0.000	دال عند 0.01
02	ألتزم بسياسات المنظمة حتى في غياب الرقابة المباشرة	0.739**	0.000	دال عند 0.01
03	لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها	0.484**	0.000	دال عند 0.01

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين

ابراهيم بغرداية

04	التزم بتنفيذ التعليمات والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.	**0.767	0.000	دال عند 0.01
05	أحرص على المحافظة على موارد المنظمة	**0.758	0.000	دال عند 0.01
06	أشعر بالمسؤولية اتجاه المحافظة على سمعة المؤسسة.	**0.723	0.000	دال عند 0.01
07	أحرص على الحضور والانضباط في العمل بانتظام.	**0.541	0.000	دال عند 0.01
08	أساهم بإيجابية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.	**0.481	0.000	دال عند 0.01
09	إستمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي .	**0.814	0.000	دال عند 0.01
10	أتحمل مسؤولياتي الوظيفية بكل جدية وإخلاص.	**0.838	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال الجدول رقم (06) الذي يوضح درجة الارتباط بين عبارات محور الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية (Sig) (0.000) لكل العبارات، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على معنوية جميع العلاقات الإحصائية وثبات الاتساق الداخلي للمحور، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.481) و (0.838)، حيث سجلت العبارة العاشرة: «أتحمل مسؤولياتي الوظيفية بكل جدية وإخلاص» أعلى معامل ارتباط قدره (0.838)، تليها العبارة التاسعة بمعامل ارتباط (0.814)، ثم العبارة الرابعة والخامسة بقيم متقاربة (0.767) و (0.758)، بينما سجلت العبارة الثامنة: «أساهم بإيجابية في تحسين الأداء داخل المؤسسة» أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.481)، تليها العبارة الثالثة بقيمة (0.484)، مما يدل ذلك إلى وجود اتساق داخلي جيد إلى قوي بين عبارات محور الالتزام التنظيمي، مما يؤكد أن هذا المحور يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

اختبار الثبات: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 26، وذلك بهدف التحقق من مدى اتساق فقرات الاستبيان داخليا. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يبين اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الخادمة	16	0.923
الالتزام التنظيمي	10	0.904
الاستبيان ككل	26	0.944

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يتضح من الجدول اعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المحاور، حيث بلغت (0.923) لمحور القيادة الخادمة، و(0.904) لمحور الالتزام التنظيمي، في حين بلغت (0.944) للاستبيان ككل، وهذا يدل على أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية وصالحة لجمع البيانات الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع تحليلها وتفسيرها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة والتحقق منها إحصائيا.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

أولا: منهجية تحليل استبيان الدراسة

من أجل تحليل وتفسير بيانات الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics 26 لتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا، وذلك من خلال ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

5(موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا)، تم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = (5 - 1) = 4$$

ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس (5)، أي:

$$0.80 = 5 \div 4$$

بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة (0.80) إلى أقل قيمة في المقياس (1) بشكل تدريجي لتحديد حدود كل فئة، وبذلك يتم الحصول على طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي وتفسير الدرجات بشكل دقيق.

الجدول رقم (08): يبين فئات مقياس ليكرت ودلالاتها

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الإجابة
منخفضة جدا	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19	موافق
مرتفعة جدا	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين
ابراهيم بغرداية

الجدول رقم (09): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-walk

قيمة المعنوية SIG	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	المحاور
0.755	31	0.978	القيادة الخادمة
0.852	31	0.981	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال النتائج يتبين أن القيمة الإحصائية (Shapiro-Wilk) بلغت (0.978) لمحور القيادة الخادمة و (0.981) لمحور الالتزام التنظيمي، وهي قيم قريبة جدا من الواحد الصحيح، مما يدل على أن توزيع البيانات يميل إلى التوزيع الطبيعي بشكل جيد، ولا توجد انحرافات كبيرة أو تشوهات في شكل التوزيع الإحصائي.

ثالثا: تحليل البيانات الشخصية

1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (10) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	متغير الجنس
41,94%	13	ذكر
58,06 %	18	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يظهر وجود تقارب نسبي بين الذكور والإناث، مع ميل بسيط لصالح

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

الإناث، حيث بلغت نسبتهم (58.06%) مقابل (41.94%) للذكور، ويعكس هذا التوزيع طبيعة التوظيف داخل المؤسسة محل الدراسة، والتي قد تعرف حضورا معتبرا للعنصر النسوي، خاصة في المؤسسات العمومية الاستشفائية التي غالبا ما تضم عددا كبيرا من الموظفات في مختلف المصالح الإدارية وشبه الطبية والصحية.

2- خصائص عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (11): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	متغير العمر
25.81	8	أقل من 30 سنة
32.26	10	من 30 إلى 40 سنة
29.03%	9	من 40 إلى 50 سنة
12.90	4	51 سنة فما فوق
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر يتميز بتنوع نسبي بين مختلف الفئات العمرية، مما يعكس وجود توازن مقبول في تركيب العينة من حيث السن.

حيث جاءت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (32.26%)، وهي الفئة الأكثر تمثيلا داخل العينة، ما يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ينتمون إلى فئة الشباب في مرحلة النشاط المهني والاستقرار الوظيفي، وهي فئة غالبا ما تتميز بالقدرة على التكيف مع أساليب القيادة الحديثة والانخراط في العمل التنظيمي بشكل فعال.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

في حين جاءت الفئة من 40 إلى 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة (29.03%)، وهي فئة تتميز بخبرة مهنية معتبرة، مما قد يساهم في تقديم إجابات أكثر واقعية وارتباطا بالخبرة العملية داخل المؤسسة.

أما الفئة أقل من 30 سنة فقد مثلت نسبة (25.81%)، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود فئة شبابية داخل المؤسسة تتميز بالحيوية والطموح والاستعداد لتقبل التغيير، خاصة فيما يتعلق بممارسات القيادة الخادمة.

في المقابل، سجلت الفئة 51 سنة فما فوق أقل نسبة (12.90%)، وهو ما قد يعكس قلة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أو قرب بعضهم من التقاعد، إلا أن وجودهم يظل مهما من حيث تراكم الخبرة والاستقرار المهني.

3- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (12) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	متغير المؤهل
09,68 %	03	ثانوي
61,29%	19	جامعي
25,81 %	08	اخرى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يغلب عليه المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبته (61.29%) وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، مما يعزز من قدرتهم على فهم فقرات الاستبيان والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

كما تمثل فئة " أخرى " نسبة (25.81%)، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود مستويات تعليمية متنوعة غير مصنفة ضمن الثانوي أو الجامعي، وقد تشمل تكويننا مهنيا أو تخصصات شبه طبية أو إدارية، وهو ما يعكس تنوع الخلفيات التعليمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

في حين جاءت فئة المستوى الثانوي بنسبة منخفضة بلغت (9.68%)، مما يدل على أن هذه الفئة تمثل الأقل داخل العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة الوظائف داخل المؤسسة التي تتطلب في الغالب مستويات تعليمية متوسطة إلى عالية.

4- خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم 13) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	متغير الأقدمية
32,26 %	10	5 سنوات فأقل
09,68 %	03	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
09,68 %	03	من 11 إلى 15 سنة
48,39 %	15	أكثر من 15 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يتبين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية يتميز بتنوع واضح، مع غلبة الفئة ذات الخبرة الطويلة داخل المؤسسة.

حيث جاءت فئة " أكثر من 15 سنة " في المرتبة الأولى بنسبة (48.39%)، وهي النسبة الأكبر، مما يدل على أن جزءا كبيرا من أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعزز من مصداقية إجاباتهم ودقتها، خاصة فيما يتعلق بتقييم ممارسات القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي.

في حين جاءت فئة "5 سنوات فأقل" في المرتبة الثانية بنسبة (32.26%)، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود فئة حديثة نسبياً في المؤسسة، تتميز غالباً بالحيوية والانفتاح على أساليب العمل الحديثة، إضافة إلى قابلية أكبر للتفاعل مع ممارسات القيادة الحديثة.

أما فئة "من 6 سنوات إلى 10 سنوات" و"من 11 إلى 15 سنة" فقد سجلتا نفس النسبة (9.68%) لكل منهما، مما يعكس تمثيلاً أقل نسبياً للفئات متوسطة الأقدمية داخل العينة.

رابعاً: التحليل الوصفي لبيانات محاور الدراسة

1. استجابة أفراد العينة للمحور الأول:

تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي، خاصة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من أجل تحديد الأهمية النسبية لآراء أفراد العينة حول عبارات المحور الأول، وكذا قياس درجة تشتت استجاباتهم حول المتوسط، وذلك بهدف الوقوف على مستوى إدراك الموظفين لممارسات القيادة الخادمة داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويتم عرض نتائج هذا التحليل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (14) يبين إستجابة أفراد العينة لبعد التمكين والتطوير

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين
ابراهيم بغرداية

من خلال نتائج الجدول اعلاه الذي يبين استجابة أفراد العينة لبعد التمكين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	يحرص المسؤول على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة.	3.32	1.045	66,40%	متوسطة
02	يوفر المسؤول فرص التعلم والتكوين للموظفين	4.00	0.683	80,00%	مرتفعة
03	يدعم المسؤول المبادرات الفردية ويشجع الإبداع في العمل.	3.48	0.995	69,60%	مرتفعة
04	يساعد المسؤول الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بثقة.	4.16	0.582	83,20%	مرتفعة

والتطوير، يتضح أن تقييم

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

الموظفين لممارسات هذا البعد داخل المؤسسة جاء متفاوتا بين درجة متوسطة ومرتفعة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل عبارة، حيث سجلت العبارة الرابعة: «يساعد المسؤول الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بثقة» أعلى متوسط حسابي (4.16) بانحراف معياري (0.582) وأهمية نسبية (83.20%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المسؤول يساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة وتحمل المسؤولية لدى الموظفين، تليها العبارة الثانية: «يوفر المسؤول فرص التعلم والتكوين للموظفين» بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.683) وأهمية نسبية (80.00%)، وهو ما يعكس إدراكا مرتفعا لاهتمام المسؤول بالتكوين والتطوير المهني داخل

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

المؤسسة، أما العبارة الثالثة: «يدعم المسؤول المبادرات الفردية ويشجع الإبداع في العمل» فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.48) وانحرافا معياريا (0.995) وأهمية نسبية (69.60%)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى وجود دعم نسبي للمبادرات الفردية مع تباين في آراء الموظفين حول مستوى هذا الدعم، في حين سجلت العبارة الأولى: «يحرص المسؤول على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة» أدنى متوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (1.045) وأهمية نسبية (66.40%)، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة ما يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر مقارنة ببقية أبعاد التمكين والتطوير.

الجدول رقم 15 يبين إستجابة أفراد العينة لبعد النزاهة والسلوك الأخلاقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة موافقة
01	يتعامل المسؤول مع جميع الموظفين بعدالة دون تمييز.	3.41	0.885	68,20 %	مرتفعة
02	يلتزم المسؤول بالصدق والشفافية في مختلف تعاملاته الإدارية.	3.74	0.893	74,80 %	مرتفعة
03	يحترم المسؤول القوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	3.74	0.893	74,80 %	مرتفعة
04	يحرص المسؤول على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل.	3.45	1.120	69,00 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

من خلال نتائج الجدول اعلاه الذي يبين استجابة أفراد العينة لبعد النزاهة والسلوك الأخلاقي، يتضح أن تقييم الموظفين لهذا البعد جاء بدرجة موافقة مرتفعة على جميع العبارات، مع وجود تقارب نسبي في المتوسطات الحسابية، مما يعكس تجانسا في آراء أفراد العينة حول هذا الجانب من القيادة الخادمة، حيث سجلت العبارة الثانية: «يلتزم المسؤول بالصدق والشفافية في مختلف تعاملاته الإدارية» والعبارة الثالثة: «يحترم المسؤول القوانين والتعليمات المنظمة للعمل» أعلى متوسط حسابي متساو قدره (3.74) وبأهمية نسبية بلغت (74.80%) لكل منهما، مع انحراف معياري (0.893)، مما يدل على إدراك جيد من طرف الموظفين لالتزام المسؤول بالشفافية واحترام القوانين داخل المؤسسة، في حين سجلت العبارة الرابعة: «يحرص المسؤول على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل» متوسطا حسابيا قدره (3.45) بانحراف معياري (1.120) وأهمية نسبية (69.00%)، مما يشير إلى وجود موافقة مرتفعة مع درجة تشتت أكبر في الآراء مقارنة ببقية العبارات، وهو ما قد يعكس اختلافا نسبيا في إدراك الموظفين لمستوى ترسيخ القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل، أما العبارة الأولى: «يتعامل المسؤول مع جميع الموظفين بعدالة دون تمييز» فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.41) وأهمية نسبية (68.20%)، وبدرجة موافقة مرتفعة أيضا، لكنها تعد الأدنى نسبيا ضمن هذا البعد، مما يشير إلى أن العدالة في التعامل موجودة ولكن بدرجة أقل وضوحا مقارنة ببقية عناصر النزاهة والسلوك الأخلاقي.

الجدول رقم: 16) يبين إستجابة أفراد العينة لبعد بناء العلاقات والثقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة موافقة
01	يحرص المسؤول على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل.	4.03	0.604	80,60 %	رتفعة

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين
ابراهيم بغرداية

02	يستمتع المسؤول لانشغالات الموظفين ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار.	2.90	1.247	58,00 %	وسط
03	يسود جو من الثقة بين المسؤول والموظفين داخل المؤسسة.	3.25	0.964	65,00 %	وسط
04	يشجع المسؤول العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	3.54	0.960	70,80 %	تفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الجدول رقم (17) الذي يبين استجابة أفراد العينة لبعء بناء العلاقات والثقة، يتضح أن تقييم الموظفين لهذا البعد جاء متفاوتا بين درجة موافقة متوسطة ومرتفعة، مما يعكس تباينا في إدراكهم لمستوى تطبيق هذا الجانب داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث سجلت العبارة الأولى: «**يحرص المسؤول على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل**» أعلى متوسط حسابي قدره (4.03) وبأهمية نسبية بلغت (80.60%)، وانحراف معياري (0.604)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على وجود إدراك قوي لدى الموظفين لحرص المسؤول على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، مع درجة تجانس مرتفعة في الإجابات، كما جاءت العبارة الرابعة: «**يشجع المسؤول العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين**» بمتوسط حسابي (3.54) وأهمية نسبية (70.80%) وانحراف معياري (0.960)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة، في المقابل سجلت العبارة الثالثة: «**يسود جو من الثقة بين المسؤول والموظفين داخل المؤسسة**» متوسطا حسابيا قدره (3.25) وأهمية نسبية (65.00%) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن مستوى الثقة داخل المؤسسة موجود لكنه ليس في أعلى مستوياته، مع وجود تباين نسبي في آراء الموظفين حولها، أما العبارة الثانية: «**يستمتع المسؤول لانشغالات الموظفين ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار**» فقد سجلت أدنى متوسط حسابي (2.90) وأهمية نسبية (58.00%) وانحراف معياري (1.247)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يدل على

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

وجود ضعف نسبي في جانب الاستماع للموظفين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، إضافة إلى ارتفاع التششت في الإجابات مما يعكس اختلافا واضحا في تجارب الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يبين استجابة أفراد العينة لبعء المسؤولية المجتمعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	يحرص المسؤول على مراعاة مصلحة المجتمع عند اتخاذ القرارات.	3.67	0.871	% 73,40	مرتفعة
02	يسعى المسؤول إلى تعزيز صورة المؤسسة كجهة تخدم الصالح العام.	3.38	0.989	% 67,60	متوسطة
03	يوجه المسؤول الموظفين للمساهمة في أنشطة ذات منفعة اجتماعية	3.48	0.995	% 69,60	مرتفعة
04	يلتزم المسؤول بمبادئ الخدمة العمومية وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع.	3.67	1.012	% 73,40	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الجدول اعلاه الذي يبين استجابة أفراد العينة لبعء المسؤولية المجتمعية، يتضح أن تقييم الموظفين لهذا البعد جاء في مجمله بين درجة موافقة متوسطة ومرتفعة، مما يعكس وجود إدراك إيجابي لممارسات المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسة محل الدراسة، مع تفاوت نسبي بين العبارات، حيث سجلت العبارة الأولى: «يحرص المسؤول على مراعاة مصلحة المجتمع عند اتخاذ القرارات»

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين ابراهيم بغرداية

والعبارة الرابعة: «يلتزم المسؤول بمبادئ الخدمة العمومية وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع» أعلى متوسط حسابي متساوي قدره (3.67) وأهمية نسبية بلغت (73.40%) لكل منهما، مع درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على إدراك جيد لدى أفراد العينة لالتزام المسؤولين بالبعد المجتمعي في اتخاذ القرارات وتطبيق مبادئ الخدمة العمومية، كما جاءت العبارة الثالثة: «يوجه المسؤول الموظفين للمساهمة في أنشطة ذات منفعة اجتماعية» بمتوسط حسابي (3.48) وأهمية نسبية (69.60%) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو إشراك الموظفين في أنشطة ذات طابع اجتماعي، وإن كان بدرجة متوسطة نسبيا مقارنة ببقية العبارات، في حين سجلت العبارة الثانية: «يسعى المسؤول إلى تعزيز صورة المؤسسة كجهة تخدم الصالح العام» أدنى متوسط حسابي (3.38) وأهمية نسبية (67.60%) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن جهود تحسين صورة المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر من وجهة نظر أفراد العينة.

2. استجابة أفراد العينة للمحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الجدول رقم: 18) يبين إستجابة أفراد العينة للالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكل الخاصة	2.83	1.157	56,60%	منخفضة
02	ألتزم بسياسات المنظمة حتى في غياب الرقابة المباشرة	3.09	1.011	61,80%	متوسطة
03	لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها	3.45	0.925	69,00%	مرتفعة

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين

ابراهيم بغرداية

04	مرتفعة	77,40 %	0.884	3.87	ألتزم بتنفيذ التعليمات والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
05	مرتفعة	72,80 %	1.081	3.64	أحرص على المحافظة على موارد المنظمة
06	مرتفعة	75,40 %	0.883	3.77	أشعر بالمسؤولية اتجاه المحافظة على سمعة المؤسسة.
07	متوسطة	66,40 %	0.908	3.32	أحرص على الحضور والانضباط في العمل بانتظام.
08	منخفضة	49,60 %	1.207	2.48	أساهم بإيجابية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
09	مرتفعة	70,20 %	0.995	3.51	استمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي.
10	مرتفعة	68,20 %	0.992	3.41	أتحمل مسؤولياتي الوظيفية بكل جدية وإخلاص.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الجدول اعلاه، الذي يبين استجابة أفراد العينة لمحور الالتزام التنظيمي، يتضح أن آراء الموظفين جاءت متفاوتة بين درجة موافقة منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، مما يعكس اختلافا في مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة تبعا لطبيعة العبارات، حيث سجلت العبارة الرابعة: «ألتزم بتنفيذ التعليمات والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة» أعلى متوسط حسابي قدره (3.87) وبأهمية نسبية (77.40%) وانحراف معياري (0.884)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على التزام قوي من طرف الموظفين بالقوانين والتعليمات الرسمية داخل المؤسسة، تليها العبارة السادسة: «أشعر بالمسؤولية اتجاه المحافظة على سمعة المؤسسة» بمتوسط حسابي (3.77) وأهمية نسبية (75.40%) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس إدراكا جيدا لدى الموظفين لأهمية الحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها، كما سجلت العبارة الخامسة: «أحرص على المحافظة على موارد المنظمة» متوسطا حسابيا (3.64) وبأهمية نسبية (72.80%)، والعبارة التاسعة: «

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين

ابراهيم بغرداية

استمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي»
بمتوسط (3.51)، مما يشير إلى مستوى جيد من الرضا النسبي والتوافق الوظيفي، في المقابل سجلت بعض العبارات مستويات أقل نسبيا، حيث جاءت العبارة الثانية: «ألتزم بسياسات المنظمة حتى في غياب الرقابة المباشرة» بمتوسط (3.09) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على وجود التزام متوسط بالسلوك الذاتي دون رقابة مباشرة، كما سجلت العبارة السابعة: «أحرص على الحضور والانضباط في العمل بانتظام» متوسطا (3.32) وبدرجة متوسطة، مما يعكس التزاما متوسطا فيما يتعلق بالانضباط اليومي، أما العبارة الأولى: «أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلي الخاصة» فقد جاءت بمتوسط (2.83) وبدرجة منخفضة، وكذلك العبارة الثامنة: «أساهم بإيجابية في تحسين الأداء داخل المؤسسة» التي سجلت أدنى متوسط (2.48)، مما يشير إلى ضعف نسبي في مستوى الانخراط العاطفي والمبادرة الفعلية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها

سنركز في هذا الجزء على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا وعرض أهم النتائج المتوصل إليها.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين والتطوير الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين والتطوير الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي.
الفرضية البديلة (H1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين والتطوير الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني = دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين
ابراهيم بغرداية
الجدول رقم (19): يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد التمكين والتطوير
الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي		متغيرات الدراسة
0.545**	معامل الارتباط بيرسون	التمكين والتطوير
0.000	(Sig. 2-tailed)	
31	N	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التمكين والتطوير الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي بلغ (0.545)، وهو معامل ارتباط موجب متوسط القوة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التمكين والتطوير داخل المؤسسة، ارتفع معه مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، وليست ناتجة عن الصدفة، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) (وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التمكين والتطوير الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي على مستوى الالتزام التنظيمي.
الفرضية البديلة (H1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

الجدول رقم (20): يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي ومستوى الالتزام التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي ومستوى الالتزام التنظيمي بلغ (0.576) وهو معامل ارتباط

متغيرات الدراسة	الالتزام التنظيمي	
النزاهة والسلوك الأخلاقي	معامل الارتباط بيرسون	0.576**
	(Sig. 2-tailed)	0.001
	N	31

موجب متوسط إلى قوي، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى النزاهة والسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، ارتفع معه مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية وليست عشوائية، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) (وقبول الفرضية البديلة) H1، أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي على مستوى الالتزام التنظيمي.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء العلاقات والثقة على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء العلاقات والثقة على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفرضية البديلة (H1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء العلاقات والثقة على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين
 ابراهيم بغرداية
 الجدول رقم (21) يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد بناء العلاقات والثقة و
 مستوى الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي		متغيرات الدراسة
0.718**	معامل الارتباط بيرسون	بناء العلاقات والثقة
0.000	(Sig. 2-tailed)	
31	N	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد بناء العلاقات والثقة ومستوى الالتزام التنظيمي بلغ (0.718)، وهو معامل ارتباط موجب قوي، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى بناء العلاقات والثقة داخل المؤسسة، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشكل ملحوظ، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية وليست ناتجة عن الصدفة، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء العلاقات والثقة على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.ترشين
ابراهيم بغرداية
4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الالتزام التنظيمي..

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الالتزام التنظيمي.
الفرضية البديلة (H_1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (22): يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي		متغيرات الدراسة
0.599**	معامل الارتباط بيرسون	المسؤولية الاجتماعية
0.000	(Sig. 2-tailed)	
31	N	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الجدول اعلاه، يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد المسؤولية الاجتماعية ومستوى الالتزام التنظيمي بلغ (0.599)، وهو معامل ارتباط موجب متوسط إلى قوي، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية وغير عشوائية، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. تريشين ابراهيم بغرداية

الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية)

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية).

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم: (23) اختبار test T لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي

SIG	قيمة F	قيمة T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات الشخصية
0.306	4.705	55.905	70.20%	0.897	3.25	13	ذكر
		31.804	75.40%	0.498	3.42	18	أنثى

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. تريشين ابراهيم بغرداية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح تحليل اختبار T-test الوارد في الجدول اعلاه أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تختلف بين الجنسين، حيث سجلت الإناث متوسطاً أعلى 3.42 مقابل 3.25 للذكور مع انحراف معياري أقل 0.498 مقابل 0.897، في حين أن قيمة F البالغة 4.705 مع مستوى دلالة 0.306 أعلى من 0.05 أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، وهذا يدل على أن الاختلاف في المتوسطات لا يعكس تبايناً "جوهرياً" في التصورات بين الذكور والإناث، في حين وضحت النتائج أنه يوجد عوامل أخرى غير المتغير الجنس له تأثير في تقييم مستوى الالتزام التنظيمي، مع الإشارة إلى أن كلا المجموعتين أظهرتا أهمية إيجابية نسبياً تزيد عن 70% اتجاه عملية القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

ثانياً: بالنسبة لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية)

الجدول رقم (24) اختبار ANOVA، لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي

القيادة الخادمة - مستوى الالتزام التنظيمي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F	إحتمالية الدلالة الإحصائية	ي
العمر						
التباين داخل المجموعات	1.144	2	0.572	1.235	0.306	
التباين بين المجموعات	12.977	28	0.463			
المجموع	14.122	30	/			
القيادة الخادمة - مستوى الالتزام التنظيمي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F	إحتمالية الدلالة الإحصائية	ي

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.
تريشين ابراهيم بغرداية

المؤهل العلمي						
التباين داخل المجموعات	0.717	3	0.239	0.481	0.698	
التباين بين المجموعات	13.405	27	0.496			
المجموع	14.122	30	/			
القيادة الخادمة - مستوى الالتزام التنظيمي	مجموع	درجة	متوسط	قيمة F	إحتمالية الدلالة	ي
الاقدمية	التباينات	الحرية	التباينات		الإحصائية	
التباين داخل المجموعات	0.081	3	0.041	0.081	0.992	
التباين بين المجموعات	14.040	27	0.501			
المجموع	14.122	30	/			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح تحليل التباين (ANOVA) في الجدول رقم (25) نتائج دراسة الفروق في استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي وفقا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) تشير النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المجموعات في أي من المتغيرات المدروسة، حيث كانت قيم الاحتمالية (Sig) أعلى من عتبة الدلالة الإحصائية في جميع الحالات (العمر: 0.306، المؤهل العلمي: 0.698، الاقدمية: 0.992)

تظهر النتائج أن تصورات الموظفين تجاه القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لا تختلف بشكل جوهري باختلاف خصائصهم الديموغرافية، وعلى وجه التحديد:

- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة $F = 1.235$ مع احتمالية (0.306)، وهذا يؤكد تجانس في الآراء بين الفئات العمرية المختلفة.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: سجلت قيمة $F = 0.481$ مع احتمالية (0.698)، وهذا يؤكد تجانس التصورات بين حملة المؤهلات العلمية المختلفة.

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. تريشين ابراهيم بغرداية

- بالنسبة للاقدمية: سجلت قيمة $F 0.081$ مع احتمالية (0.992)، وهذا يدل على توافق في وجهات النظر بين الموظفين بغض النظر عن اقدمياتهم.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة

الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

ومن أجل إثبات هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبارات لعينة واحدة.

الجدول رقم (25): اختبار الانحدار المتعدد أثر أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي

SIG	درجة الحرية	قيمة F	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	B1	B0	متغيرات الدراسة
0.006 ^b	30	49.570	7.041	0.794 ^a	0.631	0.962	0.101	القيادة الخادمة
0.012 ^b	30	14.421	3.797	0.576 ^a	0.332	0.651	0.918	التمكين والتطوير

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د.
تريشين ابراهيم بغرداية

النزاهة والسلوك الاخلاقي	0.82 9	0.704	0.581	0.762 ^a	6.343	40.23 3	30	0.010 ^b
بناء العلاقات والثقة	1.027	0.678	0.516	0.718 ^a	5.562	30.931	30	0.023 ^b
المسؤولية المجتمعية	1.73 9	0.454	0.297	0.545 ^a	3.504	12.277	30	0.012 ^b
معادلة الإنحدار الخطي المتعدد $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$								

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يظهر الجدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، والتي تبين أن النموذج الإحصائي دال عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة F (المحسوبة (49.570) بدلالة إحصائية) Sig = 0.006، مما يدل على معنوية النموذج ككل وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

كما يوضح الجدول أن معامل التحديد $R^2 = 0.631$ ، وهو ما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر ما نسبته 63.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وفيما يتعلق بالمعاملات الجزئية، تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي لجميع أبعاد القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، حيث سجل بعد التمكين والتطوير قيمة $\beta = 0.651$ ، $T = 3.797$ ، $F = 14.421$ ، $Sig = 0.012$ ، مما يعكس تأثيرا إيجابيا متوسط القوة.

كما أظهر بعد النزاهة والسلوك الأخلاقي تأثيرا قويا نسبيا $\beta = 0.70$ ، $T = 6.343$ ، $F = 40.233$ ، $Sig = 0.010$ ، بينما سجل بعد بناء العلاقات والثقة تأثيرا معنوياً

الفصل الثاني === دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية

المجتمعية تأثيراً معنوياً أيضاً) $\beta = 0.454$, $T = 3.504$, $F = 12.277$, $Sig = 0.012$ ، في حين حقق بعد المسؤولية

كما تشير معاملات الارتباط (R) التي تراوحت بين (0.545 و 0.794) إلى وجود علاقات طردية متوسطة إلى قوية بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، مما يعكس انسجاماً واضحاً بين المتغيرات محل الدراسة.

وبناء على هذه النتائج، يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = 0.101 + 0.962X_1 + 0.651X_2 + 0.704X_3 + 0.678X_4 + 0.454X_5 + \varepsilon$$

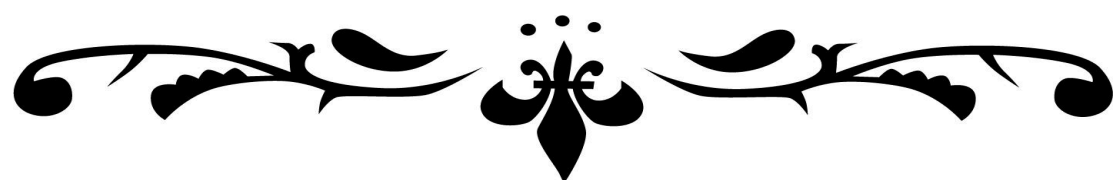
وعليه، تؤكد النتائج قبول الفرضية البديلة (H_1) ورفض الفرضية الصفرية (H_0)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

وفي ختام هذا الفصل يتبين لنا أن أبعاد القيادة الخادمة لها أثر إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهو ما يعكس تجانس آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وبناء على ذلك تؤكد هذه النتائج أهمية تبني أسلوب القيادة الخادمة داخل المؤسسات لما له من دور فعال في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

الخاتمة



خاتمة

في ظل التحولات الإدارية الحديثة التي تعرفها المؤسسات العمومية، أصبحت القيادة الخادمة من أهم الأساليب القيادية التي تساهم في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين، وذلك من خلال اهتمامها بالجانب الإنساني والأخلاقي والعلاقات داخل بيئة العمل، كما يعد الالتزام التنظيمي من أهم المؤشرات التي

تعكس مدى انخراط الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة، باعتباره عنصرا أساسيا في تحسين الأداء وضمان استمرارية الخدمة العمومية.

وقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع: " أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين إبراهيم بغرداية" معالجة الإشكالية التي تتمحور حول: هل للقيادة الخادمة أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

وقد اعتمدت الدراسة على فصلين، الأول نظري تناول الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، والثاني تطبيقي تم من خلاله إجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مما أتاح الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم موضوع الدراسة.

نتائج الجانب النظري:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية، يمكن عرضها فيما يلي:
- القيادة الخادمة تعتبر من الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم قبل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تساهم القيادة الخادمة في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال بناء الثقة والتواصل الفعال بين القادة والمرؤوسين.
 - يعمل أسلوب القيادة الخادمة على تمكين العاملين ومنحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.
 - يساهم السلوك الأخلاقي والنزاهة في القيادة الخادمة في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على العدالة والاحترام.
 - يؤدي بناء العلاقات والثقة إلى تحسين التعاون بين العاملين ورفع مستوى الانسجام داخل المؤسسة.
 - تلعب المسؤولية الاجتماعية للقائد دورا مهما في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين.
 - الالتزام التنظيمي يعد من أهم السلوكيات الإيجابية التي تعكس ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهد من أجلها.

- يتكون الالتزام التنظيمي من عدة أبعاد أهمها: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري.
- هناك علاقة نظرية إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، حيث يؤدي تحسين أساليب القيادة إلى رفع مستوى التزام العاملين.
- تشير الدراسات السابقة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على القيادة الخادمة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء العام.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، ويمكن عرضها فيما يلي:

- تم التحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين المتغيرين.
- تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (التمكين والتطوير الإداري، النزاهة والسلوك الأخلاقي، بناء العلاقات والثقة، المسؤولية الاجتماعية) والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تم التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث بينت النتائج تجانس آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.
- تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن هذه الأبعاد تساهم بشكل معنوي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الاقتراحات

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم الإقتراحات التالية:

- تعزيز تطبيق مبادئ القيادة الخادمة داخل المؤسسة لما لها من دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- دعم سياسة تفويض الصلاحيات للموظفين بما يعزز التمكين الإداري ويزيد من الثقة في الأداء.
- تنظيم دورات تكوينية مستمرة لتطوير كفاءات ومهارات العاملين في مختلف المستويات.
- تشجيع المبادرات الفردية والإبداع داخل بيئة العمل وتحفيز الموظفين على الابتكار.
- ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية في التعاملات الإدارية بين جميع الموظفين دون تمييز.
- تعزيز قنوات الاتصال الفعال بين المسؤولين والموظفين والاستماع لانشغالاتهم بجدية.
- تقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبناء مناخ عمل قائم على الاحترام والثقة.
- دعم العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحسين الأداء الجماعي داخل المصالح.
- تعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسة من خلال تنظيم ومشاركة في أنشطة ذات منفعة اجتماعية.
- الاهتمام بتحسين بيئة العمل بما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الالتزام التنظيمي.

آفاق الدراسة:

بناء على ما إطلاعنا عليه فيما يخص موضوع الدراسة، نقترح مجموعة من المواضيع للدراسة مستقبلا وهي كالآتي:

- أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية.

- دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العمومي.
- تأثير الثقافة التنظيمية على تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية.
- مقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية في المؤسسات الصحية.

قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية :

أولا: الكتب

- 1- عبد الباقي، صلاح (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر.
- 2- العبد السلام، خالد بن صالح (2009)، القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير) في ضوء النظريات والنماذج القيادية، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، الرياض.
- 3- عوض، عامر (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن.

ثانيا: المجلات

- 1- علي، محمد مسلم حسن القرني وعبد الله علي (2017)، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 11.
- 2- قاسيمي، حورية (2024)، أثر أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 02.

ثالثا: الرسائل والبحوث الجامعية

- 1- سلامة، محمد شراب (2018)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 2- غالي، محمد أحمد سعد (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع باللغة الأجنبية:



Greenleaf, R. K. (1977), ***Servant Leadership: A Journey Into the*** -1
Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), **A three-component** -2
conceptualization of organizational commitment, *Human*
Resource Management, Vol. 1, No. 1.

Smith, C. (2005), **Servant Leadership: The Leadership Theory of** -3
Robert K. Greenleaf, The Greenleaf Centre for
Servant-leadership UK.

Spears, L. C. (1996), Reflection on Robert K. Greenleaf and -4
servant-leadership, *Leadership&Organization Development*
Journal, Vol. 17, No. 7

Vecchio, R. P. (1991), ***Organizational Behavior***, The Dryden Press, -5
Orlando.

الملاحق



الملحق رقم (01): الأساتذة المحكمين للإستبيان

الأساتذة المحكمين للإستبيان	بوقرة نور الهدى	جامعة غرداية
	بلعربي محمد	جامعة غرداية
	بوحفص رواني	جامعة غرداية

الملحق رقم (02)



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ماستر إدارة الموارد البشرية
الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

اخي الموظف / اختي الموظفة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، والموسومة بـ:

"دراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مستشفى تريش إبراهيم سيدي اعزاز".

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم حول موضوع الدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة، ونرجو منكم التكرم بالإجابة عنها بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً، ونؤكد لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إنجاح هذا العمل العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية
النوع الاجتماعي (الجنس)

ذكر ☐ انثى ☐

2. الفئة العمرية

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة. ☐

☐ من 41 سنة الى 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي

ثانوي فآقل ☐ جامعي ☐ خري ☐

4. الإقديمة

☐ اقل من 5 سنوات
 ☐ من 6 سنوات الى 10 سنوات

☐ من 11 سنة الى 15 ☐ اكثر من 15 سنة.

رقم العبار ة	العبارة	غير موافق بشدة	غير مواف ق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الاول: القيادة الخادمة						

البعد الأول: التمكين والتطوير

01	يحرص المسؤول على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة.					
02	يوفر المسؤول فرص التعلم والتكوين للموظفين.					
03	يدعم المسؤول المبادرات الفردية ويشجع الإبداع في العمل.					
04	يساعد المسؤول الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بثقة.					

البعد الثاني: النزاهة والسلوك الأخلاقي

05	يتعامل المسؤول مع جميع الموظفين بعدالة دون تمييز.					
06	يلتزم المسؤول بالصدق والشفافية في مختلف تعاملاته الإدارية.					
07	يحترم المسؤول القوانين والتعليمات المنظمة للعمل.					
08	يحرص المسؤول على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل.					

البعد الثالث: بناء العلاقات والثقة

09	يحرص المسؤول على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل.					
10	يستمتع المسؤول لانشغالات الموظفين					

	ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار.					
11	يسود جو من الثقة بين المسؤول والموظفين داخل المؤسسة.					
12	يشجع المسؤول العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.					
البعد الرابع: المسؤولية المجتمعية						
13	يحرص المسؤول على مراعاة مصلحة المجتمع عند اتخاذ القرارات.					
14	يسعى المسؤول إلى تعزيز صورة المؤسسة كجهة تخدم الصالح العام.					
15	يوجه المسؤول الموظفين للمساهمة في أنشطة ذات منفعة اجتماعية					
16	يلتزم المسؤول بمبادئ الخدمة العمومية وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع.					
المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي						
17	أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكل الخاصة					
18	ألتزم بسياسات المنظمة حتى في غياب الرقابة المباشرة					
19	لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها					
20	ألتزم بتنفيذ التعليمات والأنظمة المعمول					

	بها داخل المؤسسة.					
21	أحرص على المحافظة على موارد المنظمة					
22	أشعر بالمسؤولية اتجاه المحافظة على سمعة المؤسسة.					
23	أحرص على الحضور والانضباط في العمل بانتظام.					
24	أساهم بإيجابية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.					
25	إستمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي.					
26	أتحمل مسؤولياتي الوظيفية بكل جدية وإخلاص.					

الملحق رقم (03): مخرجات spss 26

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير القيادة الخادمة

Reliability Statistics	
No of Items	Cronbach's Alpha
21	.923

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير التمكين والتطوير

Reliability Statistics	
NofItems	Cronbach'sAlpha
5	808.

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير النزاهة والسلوك الاخلاقي

Reliability Statistics	
NofItems	Cronbach'sAlpha
5	871.

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير بناء العلاقات والثقة

Reliability Statistics	
NofItems	Cronbach'sAlpha
5	843.

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المسؤولية المجتمعية

Reliability Statistics	
NofItems	Cronbach'sAlpha
5	923.

معامل الثبات ألفا كرونباخ الالتزام التنظيمي

ReliabilityStatistics	
NofItems	Cronbach's Alpha
11	904.

معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبيان ككل

ReliabilityStatistics	
NofItems	Cronbach'sAlpha
31	944.

الخصائص السيكومترية: لمحوري الدراسة: القيادة الخادمة - الالتزام التنظيمي

Correlations		
القيادة الخادمة		
1	Pearson Correlation	القيادة الخادمة
	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**777.	Pearson Correlation	التمكين والتطوير
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**594.	Pearson Correlation	S1
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**573.	Pearson Correlation	S2
001.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**585.	Pearson Correlation	S3
001.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**500.	Pearson Correlation	S4
004.	Sig. (2-tailed)	
31	N	

Correlations	
القيادة الخادمة	

1	Pearson Correlation	القيادة الخادمة
	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**782.	Pearson Correlation	النزاهة والسلوك الاخلاقي
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**497.	Pearson Correlation	S5
004.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**654.	Pearson Correlation	S6
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**572.	Pearson Correlation	S7
001.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**706.	Pearson Correlation	S8
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**.Correlation issignificant atthe 0.01 level (2-tailed).		
*.Correlation issignificant atthe 0.05 level (2-tailed).		

Correlations		
القيادة الخادمة		
1	Pearson Correlation	القيادة الخادمة
	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**868.	Pearson Correlation	بناء العلاقات والثقة
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
*415.	Pearson Correlation	S9
020.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**805.	Pearson Correlation	S10
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**572.	Pearson Correlation	S11
001.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**746.	Pearson Correlation	S12
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Correlations		
القيادة الخادمة		
1	Pearson Correlation	القيادة الخادمة
	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**811.	Pearson Correlation	المسؤولية المجتمعية
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**639.	Pearson Correlation	S13
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**790.	Pearson Correlation	S14
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**653.	Pearson Correlation	S15
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**674.	Pearson Correlation	S16
000.	Sig.(2-tailed)	
31	N	
**.Correlation issignificant atthe 0.01 level (2-tailed).		

Correlations		
الالتزام التنظيمي		
1	Pearson Correlation	الالتزام التنظيمي
	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**758.	Pearson Correlation	S17
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**739.	Pearson Correlation	S18
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**484.	Pearson Correlation	S19
006.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**767.	Pearson Correlation	S20
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**723.	Pearson Correlation	S21
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**541.	Pearson Correlation	S22
002.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**481.	Pearson Correlation	S23
006.	Sig. (2-tailed)	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
56.619	3.593	4.80	2.30	31	القيادة الخادمة
60.719	3.749	5.00	2.25	31	التمكين والتطوير
1.04521	3.3226	5.00	1.00	31	S1
68313.	4.0000	5.00	3.00	31	S2
99569.	3.4839	5.00	1.00	31	S3
58291.	4.1613	5.00	3.00	31	S4
74316.	3.5887	5.00	1.75	31	النزاهة والسلوك الاخلاقي
88597.	3.4194	5.00	1.00	31	S5
89322.	3.7419	5.00	2.00	31	S6
89322.	3.7419	5.00	1.00	31	S7

1.12068	3.4516	5.00	1.00	31	S8
72735.	3.4355	5.00	1.75	31	بناء العلاقات والثقة
60464.	4.0323	5.00	3.00	31	S9
1.24779	2.9032	5.00	1.00	31	S10
96498.	3.2581	5.00	1.00	31	S11
96051.	3.5484	5.00	1.00	31	S12
82338.	3.5565	5.00	1.75	31	المسؤولية المجتمعية
87129.	3.6774	5.00	1.00	31	S13
98919.	3.3871	5.00	2.00	31	S14
99569.	3.4839	5.00	1.00	31	S15
1.01282	3.6774	5.00	1.00	31	S16
				31	ValidN(listwise)

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
68609.	3.3548	4.73	1.82	31	الالتزام التنظيمي
1.15749	2.8387	5.00	1.00	31	S17
1.01176	3.0968	4.00	1.00	31	S18
92516.	3.4516	5.00	2.00	31	S19
88476.	3.8710	5.00	1.00	31	S20
1.08162	3.6452	5.00	1.00	31	S21
88354.	3.7742	5.00	1.00	31	S22
90874.	3.3226	5.00	1.00	31	S23
1.20750	2.4839	5.00	1.00	31	S24

99569.	3.5161	5.00	1.00	31	S25
99244.	3.4194	5.00	1.00	31	S26
				31	ValidN(listwise)

إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Tests of Normality			
Shapiro-Wilk			
Sig.	df	Statistic	
852.	31	981.	الالتزام التنظيمي
755.	31	978.	القيادة الخادمة
432.	31	967.	التمكين والتطوير
223.	31	956.	النزاهة والسلوك الاخلاقي
739.	31	977.	بناء العلاقات والثقة
174.	31	952.	المسؤولية المجتمعية
*. This is a lower bound of the true significance.			
a. Lilliefors Significance Correction			

اختبار الفرضية الرئيسية: علاقة الارتباط اختبار فرضية الفرعية المستوى

Correlations			
القيادة الخادمة	الالتزام التنظيمي		
794.	1.000	الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation
1.000	794.	القيادة الخادمة	
000.	.	الالتزام التنظيمي	Sig. (1-tailed)
.	000.	القيادة الخادمة	
31	31	الالتزام التنظيمي	N
31	31	القيادة الخادمة	

Correlations		
الالتزام التنظيمي		
1	Pearson Correlation	الالتزام التنظيمي
	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**576.	Pearson Correlation	التمكين والتطوير
001.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**762.	Pearson Correlation	النزاهة والسلوك الاخلاقي
000.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**718.	Pearson Correlation	بناء العلاقات والثقة
000.	Sig. (2-tailed)	

31	N	
**545.	Pearson Correlation	المسؤولية المجتمعية
002.	Sig. (2-tailed)	
31	N	
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

إختبار فرضية التأثير لمحوري الدراسة

Model Summary									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
.000.	29	1	49.570	.631.	42395.	.618.	.631.	.794a	1

, Predictors: (Constant). القيادة الخادمة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000b	49.570	8.909	1	8.909	Regression	1
		180.	29	5.212	Residual	
			30	14.122	Total	

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي



الملاحق

	,b.Predictors: (Constant) القيادة الخادمة
--	---

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardize d Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std.Error	B		
841.	203.		497.	101.	(Constant)	1
000.	7.041	794.	137.	962.	القيادة الخادمة	
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						

الفرضية الرئيسية الثانية:

Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
24878.	89701.	3.2517	13	ذكر	القيادة الخادمة - الالتزام التنظيمي
11755.	49872.	3.4293	18	أنثى	

Independent Samples Test						
t-test for Equality of Means		Levene's Test for Equality of Variances				
Df	T	Sig.	F			
29	4.705	.014	6.882	Equal variances assumed	القيادة الخادمة - الالتزام التنظيمي	
17.346	2.645			Equal variances not assumed		



ANOVA					
القيادة الخادمة - الالتزام التنظيمي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
306.	1.235	572.	2	1.144	Between Groups
		463.	28	12.977	Within Groups
			30	14.122	Total

ANOVA					
القيادة الخادمة - الالتزام التنظيمي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
698.	481.	239.	3	717.	Between Groups
		496.	27	13.405	Within Groups
			30	14.122	Total

ANOVA					
القيادة الخادمة - الالتزام التنظيمي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
922.	081.	041.	2	081.	Between Groups
		501.	28	14.040	Within Groups

			30	14.122	Total
--	--	--	----	--------	-------

الفهرس



الموضوع	الصفحة
الإهداء	-
شكرو عرفان	-

10	رابعاً: ابعاد الالتزام التنظيمي
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الأول: دراسات حول متغيري الدراسة
11	أولاً: الدراسات المحلية
13	ثانياً: الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية د. ترشين ابراهيم بغرداية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
22	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
22	أولاً: تعريف المؤسسة
23	ثانياً: نشاط المؤسسة
23	ثالثاً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
24	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة
24	أولاً: منهج الدراسة
25	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
25	ثالثاً: متغيرات الدراسة

25	رابعاً: أدوات الدراسة
27	خامساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة
28	سادساً: صدق وثبات الإستبيان
34	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
34	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
34	اولاً: منهجية تحليل استبيان الدراسة
35	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
39	ثالثاً: تحليل البيانات الشخصية
42	رابعاً: التحليل الوصفي لبيانات محاور الدراسة
45	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
62	قائمة المراجع
65	الملاحق

شهادة التصحيح:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في: 2026/06/13

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : .. بو. شرجة .. بن. الوكيل .. الصفة في لجنة المناقشة: .. د. شرجة ..

بصفته عضوا في لجنة مناقشة:

الطالب (ة) : .. بن. شرجة .. محمد ..

و الطالب (ة) : ..

شعبة : .. التسيير .. تخصص : .. إدارة أعمال ..

بمعنوان : .. أثر التسيير في الجوانب الاقتصادية ..

.. د. شرجة .. بن. الوكيل ..

.. د. شرجة .. بن. الوكيل ..

تاريخ المناقشة : 2026/06/13

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلزم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع

النهائي.



إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

... د. بو. شرجة .. بن. الوكيل ..