

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين: حسيني فتيحة - دارم فطيمة

بعنوان:

علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مركز  
سونلغاز للتوزيع - متليلي -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
أ.د	بلعور سليمان	رئيسا
أ.د	لعمور رميلة	مشرفة
د	بن شاعة وليد	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين: حسيني فتيحة - دارم فطيمة

بعنوان:

علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مركز  
سونلغاز للتوزيع - متليلي -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
أ.د	بلعور سليمان	رئيسا
أ.د	لعمور رميلة	مشرفة
د	بن شاعة وليد	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ  
وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ  
وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ  
وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾

النساء: 59

# الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك

الحمد إذا رضيت

أهدي عملي المتواضع إلى الجديرين بالاحترام والتقدير والعرفان أُمي

وأبي رحمها الله تعالى

إلى سندي ورفيق دربي زوجي الغالي

إلى زهرواتي بناتي سر سعادتي حفظهم الله ورعاهم

إلى الإخوة والأخوات الأعزاء

إلى الدكتورة المشرفة لعمور رميلة

إلى زملائي وزميلاتي في العمل

إلى كل من احتلوا مكانا في الوجدان

# الإهداء

بسم الله و الصلاة والسلام على رسول الله

خاتم الأنبياء، والمبعوث رحمة للعالمين

أما بعد:

إلى التي غمرتني بحبها و حنانها في الصغر، وبالذعاء في الكبر

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي

أمي العزيزة

إلى أحق الناس بالمدح أبي الغالي

إلى كل أفراد العائلة كبيرهم و صغيرهم، و جميع الأهل

والأقارب

إلى الدكتورة المشرفة لعمور رميلة

إلى كل الأحبة و الأصدقاء و الزميلات و الزملاء في العمل

إلى كل من يعرف فطيمة من قريب أو من بعيد

إلى الذين وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

# شكر و عرفان

نشكر المولى تعالى الذي وفقنا لإنهاء ما كنا نسعى إليه في هذه  
الرسالة

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة المشرفة لعمور  
رميلة على الإرشادات والتوجيهات القيمة

كما نتقدم بخالص الشكر لرئيس المصلحة التجارية لمركز  
سونلغاز للتوزيع بمتليبي السيد بن صيفية عامر وكل الموظفين  
إلى كل من شجعنا وأثار طريق العلم أمامنا

إلى كل من عقد الآمال العالية علينا ودفعتنا لنطمح إلى ما هو  
أعلى وأسمى

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في تحقيق نجاحنا وفي إنجاز  
هذا العمل

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واختبار صحة الفرضيات تم تحليل (60) استبيان، أما فيما يخص التحليل الإحصائي فقد تم الاعتماد على برنامج Spss نسخة 20 ومجموعة من الأدوات الإحصائية.

### وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

✓ هناك ممارسة لأبعاد القيادة الخادمة بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛

✓ هناك مستوى من تحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛

✓ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛

✓ لا توجد فروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات

الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة، قائد، قيادة خادمة، رضا وظيفي، محددات رضا وظيفي.

### **Resumé :**

L'étude visait à déterminer la relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail au centre de distribution de Sonelgaz à Metlili. Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive a été utilisée. Pour tester la validité des hypothèses, (60) questionnaires ont été analysés. En ce qui concerne l'analyse statistique, le programme Spss version 20 et un ensemble d'outils statistiques ont été utilisés.

### **L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont:**

- Il existe une pratique des dimensions de leadership serviteur au Centre de Distribution de Sonelgaz à Metlili ;
- Il y a un niveau de satisfaction au travail au Centre de Distribution de Sonelgaz à Metlili ;
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le leadership des serviteurs et la satisfaction au travail au Centre de Distribution de Sonelgaz à Metlili ;
- Il n'y a pas de différences entre les réponses de l'échantillon de l'étude sur la relation entre le leadership serviteur et la satisfaction au travail en raison des variables personnelles et fonctionnelles de l'échantillon de l'étude.

**Mots clés :** leadership, leader, leadership serviteur, satisfaction au travail, déterminants de la satisfaction au travail.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة

العنوان

	الإهداء.....
	الشكر.....
I	ملخص الموضوع.....
II	فهرس المحتويات.....
III	قائمة الجداول والأشكال.....
VIII-V	قائمة الملاحق.....
[أز]	المقدمة.....
2	الفصل الأول: القيادة الخادمة والرضا الوظيفي
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: ماهية القيادة الخادمة.....
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة والقائد.....
4	المطلب الثاني: مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى.....
8	المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد القيادة الخادمة.....
11	المطلب الرابع: مراحل تطور القيادة الخادمة وأهم محاورها.....
13	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي.....
13	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.....
16	المطلب الثاني: خصائص أنواع الرضا الوظيفي.....
18	المطلب الثالث: محددات ونظريات الرضا الوظيفي.....
24	المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي.....
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
27	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....
35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
37	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
39	المطلب الرابع: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.....
40	خلاصة الفصل.....
44	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
44	تمهيد.....

## فهرس المحتويات

45	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة.....
45	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....
49	المطلب الثاني: منهج الدراسة.....
59	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
59	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان.....
81	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها.....
81	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى: هناك ممارسة لأبعاد القيادة الخادمة بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي
82	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية: هناك مستوى من تحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي
83	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي
84	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة: هناك فروق بيان اجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
90	خلاصة الفصل.....
92	الخاتمة.....
95	قائمة المراجع.....
99	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6	الاختلاف بين القيادة التقليدية والقيادة الخادمة	1-1
9	أبعاد القيادة الخادمة حسب آراء الكتاب و الباحثين	2-1
37	أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛	3-1
38	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	4-1
51	توزيع استمارات الاستبيان	1-2
52	قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	2-2
54	معامل الثبات ألفا كرونباخ	3-2
55	الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للمجال	4-2
57	الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	5-2
58	نتائج اختبار كولومجروف سميرونوف في توزيع البيانات	6-2
59	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	7-2
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	8-2
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	9-2
62	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10-2
63	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	11-2
65	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تمكين الأفراد	12-2
67	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التواضع	13-2
69	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأولوية للمرؤوسين	14-2
71	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تطوير الأفراد	15-2
73	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التعامل الأخلاقي	16-2
75	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المسؤولية الاجتماعية	17-2
77	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا الوظيفي	18-2

80	الارتباط ما بين المحاور	19-2
83	العلاقة ما بين محور القيادة الخادمة ومحور الرضا الوظيفي	20-2
85	للعينات المستقلة T-Test نتائج اختبار	21-2
86	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول القيادة الخادمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.	22-2
88	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.	23-2

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	هرم تدرج الحاجات لماسلو؛	1-1
23	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة ؛	2-1
48	الهيكل التنظيمي للمركز	1-2
52	متغيرات الدراسة	2-2
60	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب نوع الجنس	3-2
61	التوزيع النسبي للعينة حسب المستوى العلمي	4-2
62	التوزيع النسبي للعينة حسب العمر	5-2
63	التوزيع النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة	6-2
64	التوزيع النسبي للعينة حسب الوظيفة	7-2

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة المحكمين؛	01
الاستبيان؛	02
مخرجات برنامج Spss.	03

# مقدمة

### أولاً: توطئة

نجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على مدى أداء العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيراً بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة التي يشغلونها، فالفرد الذي يشعر أنه راضٍ في عمله يختلف أداءه عن الفرد الذي لا يشعر به وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة، وموضوع الرضا الوظيفي واحد من المطالب القديمة والمتجددة في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ويشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين.

وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المؤسسة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عدم وجود قيادة فعالة تعمل على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي، وقد ظهرت مؤخراً العديد من النظريات التي ركزت على نواحي العلاقات الإنسانية في العمل وعلى مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المؤسسة، ومن بين هذه النظريات نظرية القيادة الخادمة التي تقوم على فكرة "القائد الخادم هو خادم أولاً"، وهي فلسفة قيادية تعمل على إشباع احتياجات المؤسسات وتعزز مفهوم تميز المورد البشري بتمكينهم وتطويرهم ومنحهم الصلاحيات وإشراكهم في صنع القرارات.

ثانيا: مشكلة الدراسة

يعد مركز سونلغاز للتوزيع بلدية متليلي من المؤسسات العمومية الاقتصادية مجال نشاطها توزيع الكهرباء والغاز لدائرة متليلي فهو يسعى لإيصال الكهرباء والغاز إلى كامل تراب البلدية وما جاورها من البلديات، وبالنظر إلى أهمية القيادة الخادمة كنمط قيادي أخلاقي، تولد لدى الطالبين شعور بأهمية إجراء هذه الدراسة، وقد تم اختياره نظرا لأهميته الاقتصادية في مجال توزيع الكهرباء والغاز، ومما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؟

ولتبسيط الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؟
- ✓ ما مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؟
- ✓ هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؟
- ✓ هل توجد فروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؟.

ثالثا: فرضيات الدراسة

- ✓ الفرضية الأولى: هناك ممارسة لأبعاد القيادة الخادمة بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛
- ✓ الفرضية الثانية: هناك مستوى من تحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛
- ✓ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛

## مقدمة

✓ **الفرضية الرابعة:** هناك فروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

### 1- الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية في التعرف على ماهية القيادة الخادمة وأهم أبعادها و الرضا الوظيفي ومحدداته، ودراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي.

### 2- الأهمية العملية

أما الأهمية العملية فتتجلى في الاستفادة من نتائج الدراسة وتقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي تساعد اطارات مركز سونلغاز للتوزيع بمثليي لمعرفة أهم محددات الرضا الوظيفي للموظفين العاملين بالمركز.

خامساً: أهداف الدراسة

تتمثل فيما يلي:

✓ التعرف على ماهية القيادة الخادمة وأهم أبعادها؛

✓ التعرف على الرضا الوظيفي وماهي محدداته؛

✓ التأثير الذي تؤديه القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

✓ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛

✓ تزايد الاهتمام بموضوع تحقيق الرضا الوظيفي نظراً لدوره في نجاح المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها؛

✓ تنامي دور الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.

### سابعا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

#### (1) الحدود الموضوعية

حددت الدراسة مفاهيم حول القيادة الخادمة متمثلة في أهم أبعادها، حيث تم التركيز على أبعاد (تمكين الأفراد، التواضع، الأولوية للمرؤوسين، تطوير الأفراد، التعامل الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية) والتي لها علاقة مباشرة بالموظفين والعمال، إضافة إلى التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي.

(2) الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي.

(3) الحدود البشرية: تم الدراسة على موظفي مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي والتي تمثلت في (80) مفردة.

(4) الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الحالية في سنة 2023، حيث تم توزيع الاستبيان بتاريخ

2023/03/26 وتم استرجاعه بتاريخ 2023/04/12.

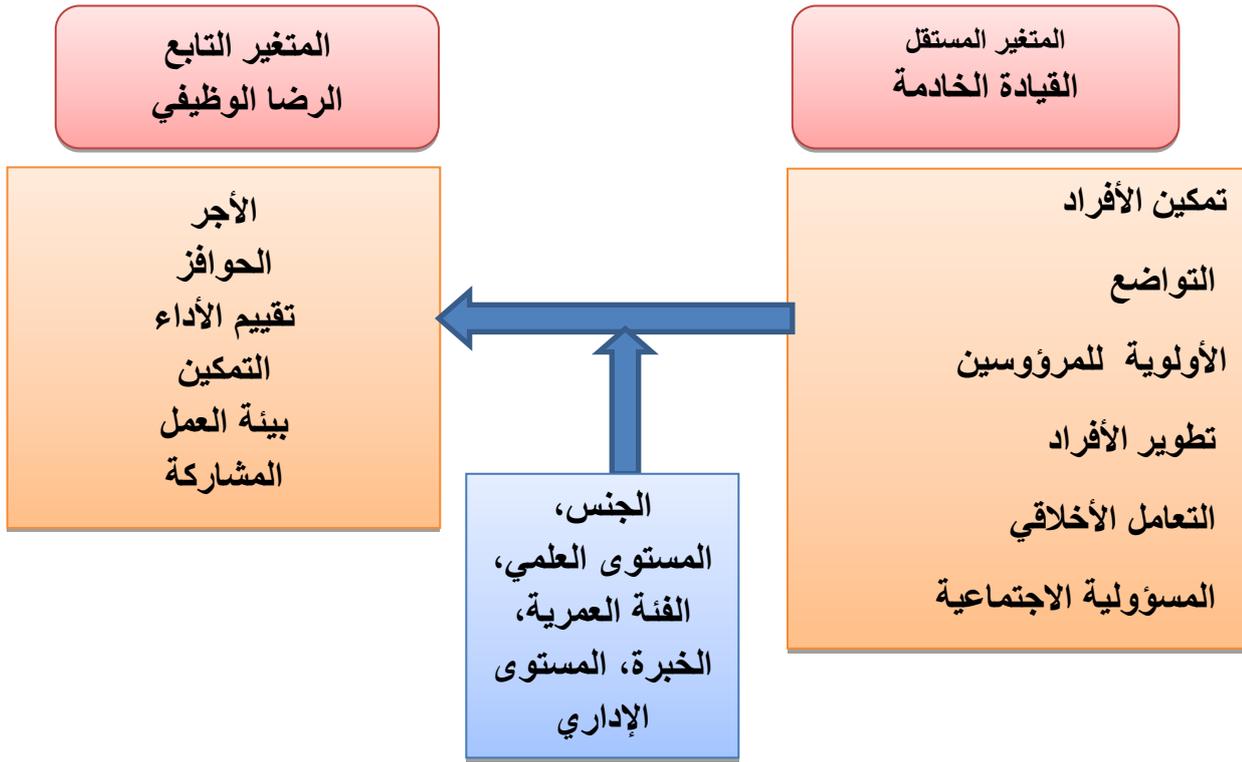
#### ثامنا: أدوات الدراسة والمنهج المتبع

تم اعتماد المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة إضافة إلى الاعتماد على الاستبيان للتعرف على علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي .

#### تاسعا: نموذج الدراسة

تمثلت الدراسة في معرفة علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي في مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي وذلك

بتحديد أبعاد القيادة الخادمة التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين

#### عاشرا: تقسيمات البحث

استهلت هذه الدراسة بمقدمة مهدت لدراسة الموضوع ثم قسمت الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية القيادة الخادمة فذكرنا فيه ماهية القيادة الخادمة وأهم أبعادها والمبحث الثاني عرجنا فيه على ماهية الرضا الوظيفي وأهم محدداته، أما المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من كل متغير لوحده أو دراسات التي ربطتهما معا.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة والثاني خصص لمناقشة النتائج، أما الثالث فخصص لمناقشة الفرضيات ليتم بعدها وضع خاتمة لهذا العمل ذكرت فيها نتائج البحث وتقديم توصيات وأفاق للدراسة.

احدى عشر: صعوبات الدراسة

- ✓ صعوبة استيعاب مفهوم القيادة الخادمة لدى موظفي المركز محل الدراسة؛
- ✓ حداثة الموضوع حيث لاتزال الدراسات متواصلة في هذا المجال؛
- ✓ صعوبة تركيب الاستبيان نظرا لوجود أبعاد متعددة للقيادة الخادمة؛
- ✓ صعوبة التحليل لعدم وجود الخبرة في مجال التعامل مع برنامج spss نسخة 20؛

الفصل الأول:

القيادة الخادمة والرضا

الوظيفي

تمهيد:

يعتبر رضا العاملين من ابرز المواضيع التي يهتم بها علماء الادارة في مواضيعهم الحديثة ، لما فيه من اهمية في تحسين ادائهم و تحفيزهم للعمل والانجاز والولاء لمؤسساتهم وصولا بهم إلى الرضا حول وظيفتهم، ولتحقيق ذلك الرضا لابد من وجود قيادة تعمل على إرضاء الموظفين، فسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية القيادة الخادمة والرضا الوظيفي حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية القيادة الخادمة

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع إما من علاقة المتغيرين ببعضهما أو من علاقتهما بمتغيرات وجوانب أخرى .

### المبحث الأول: ماهية القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة احدى الاسس الفكرية التي تم الاهتمام بها في السنوات الاخيرة لما تمثله من نقلة فكرية وعملية لتحقيق الاهداف المرسومة ، وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى ماهية القيادة الخادمة.

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة والقائد

فرضت القيم والمعتقدات للعالم اليوم تحديات كبيرة في مجال منظمات الاعمال التي شملت النظرة الاخلاقية ومراعاة الجوانب الانسانية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها الامر الذي يتعلق بالعلاقات بين القائد والافراد العاملين، تعد القيادة الخادمة من ابراز أنواع القيادة المعاصرة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى ما يلي:

#### أ- تعريف القيادة

لقد وردت عدة تعاريف كثيرة للقيادة وذلك مرجعه إلى مختلف المجالات والمدارس التي ينتمي إليها الباحثون، ونذكر من بينها:

تعرف القيادة على أنها: التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها<sup>1</sup>.

القيادة: هي عبارة عن قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دون إلزام قانوني لإقناعهم بقدرته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية، الطبعة الأولى، دار الخليج، 2014، ص11.

<sup>2</sup> - نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، 2016 جامعة الأقصى، غزة، ص19.

أما (bass) فإنه يعرفها على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب<sup>1</sup>.

ويعرفها ففنر وبرستوس ( pfiffner & presthus ) بأنها. نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية<sup>2</sup>.

### ب- مفهوم القائد

يعرف القائد بأنه: ذلك الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وآخرون يقبلون هذا التوجيه<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى

نتعرض في هذا المطلب إلى تعريف القيادة الخادمة والعلاقة التي تربطها بالأنماط القيادية الأخرى.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة الخادمة

تعرف القيادة الخادمة بأنها: "قيادة تنظر إلى القائد باعتباره خادماً لمرؤوسيه، وعليه أن يضع مصالحهم قبل مصلحته الشخصية، ويؤكد على التنمية الشخصية لهم"<sup>4</sup>.

وعرف (Van Dierendonck & Patterson) : القيادة الخادمة بأنها: "نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول بالعاملين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات، مثل: فاعلية المهام، والإشراف

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص22.

<sup>2</sup> -T. pfiffner & R. presthus, (public Administration), (the Roland press Co New yourk), Fifth, ed, 1967, p:106.

<sup>3</sup> - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2015، ص5.

<sup>4</sup> - د. نوره بتال السهلي، تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، ج 01،

2021، ص360.

المجتمعي، والتحفيز الذاتي، بالإضافة إلى تطوير إمكاناتهم القيادية، كما أكدنا على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة، وهي: التمكين، والإشراف، والموثوقية، وتوفير التوجيه، والتواضع والفضيلة<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها: تمثل هيكلًا لا مركزيًا يركز على تمكين الموظفين والتشجيع على الابتكار، ما يحتم أهمية تقاسم الإدارة العليا والموظفين عملية اتخاذ القرارات، وكذلك السماح للأشخاص الذين يعملون في الخطوط الأمامية، أي هؤلاء الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء بالمشاركة في صنع القرارات ووضع السياسات<sup>2</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تمكن الموظفين من إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الخادمة

إن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات، وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق إخلاص وولاء العاملين تجاه عملهم؛
- ✓ تعد من أكثر أنماط القيادة قوة في تشجيع التابعين كي يتعلموا وينموا ويدعوا، وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون إليه ماديا ومعنويا فضلا عن بناء القيادات المستقبلية؛
- ✓ تساعد في الحصول على نتائج إيجابية للمؤسسة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين، والكفاءات الجوهرية وبناء جماعات العمل؛

<sup>1</sup> - د. أميرة أحمد الزهيري، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين، المجلة العربية للإدارة العدد 4، 2021، ص 36.

<sup>2</sup> - <https://thenationpress.net/news-65334.html>، تمت زيارة الموقع يوم: 2022/12/25، على الساعة 6:21.

<sup>3</sup> - كتنز بودرهم، سميرة صالح، عبد الجليل طواهر، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 216.

✓ إن للقيادة الخادمة دور كبير في تشجيع العمل بروح الفريق وبغرس المحبة والاحترام، والتي تؤدي بدورها إلى

تحسين الإنتاجية وتحقيق التحسين المستمر؛

✓ تحول المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون وفتح التعلم،

والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد وجماعات العمل على كل مستويات المؤسسة.

### الفرع الثالث: علاقة القيادة الخادمة بالأنماط القيادية الأخرى

إن فكر القيادة فكر متجدد ومتغير، ويظهر ذلك من خلال تعدد الأساليب القيادية التي ظهرت على مر العقود

الماضية والتي كانت القيادة الخادمة أحدها وتتجلى علاقة القيادة الخادمة بالأنماط القيادية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- علاقة القيادة الخادمة بالقيادة التقليدية

ينطوي مفهوم القيادة التقليدية على تراكم وممارسة السلطة في قمة الهرم من جانب واحد، نرى أن القيادة الخادمة

تأخذ منحى عكسيا عندما تقلب رأس الهرم، فالقيادة التقليدية تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأي شكل من

الأشكال بينما تعمل القيادة الخادمة على بناء مجتمع المؤسسة على أسس من العدالة والحب والتعاون المتبادل والشكل

التالي يوضح أهم الاختلافات بين القيادتين:

الجدول رقم (1-1) يوضح الاختلاف بين القيادة التقليدية والقيادة الخادمة

الخصائص	القيادة الخادمة	القيادة التقليدية
الدافع	الرغبة في خدمة الآخرين	توجيه شخصي للإنجاز
التعاون	كبير واعتمادية متبادلة	تنافسية عالية، عقلية مستقلة
العطاء	يعطي للآخرين بسخاء	يسعى للحصول على الإنجازات الشخصية

<sup>1</sup> - أ. د. صالح عبد الرضا رشيد، د. ليث علي مطر، القيادة الخادمة، منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، 2016، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، ص 140.

السياسات	يستعمل السياسات لتحفيز الآخرين وتمكينهم من الفوز لتحقيق الأهداف المشتركة والرؤيا	يفهم السياسات الداخلية ويستخدمها للكسب الشخصي
التركيز	على الحقائق، والمنطق، والإثبات	على الفعل السريع
الوسائل	يستخدم الحدس والبصيرة لتحقيق التوازن بين المنطق والحقائق والأدلة	اكتساب الفهم والمدخلات والكسب
المعلومات	مشاركة المعلومات مع التابعين بسخاء	السيطرة على المعلومات للحفاظ على السلطة
الوقت	يستمع بعمق وبكل احترام للآخرين	يقضي وقتا طويلا لإصدار الأوامر
القيمة الشخصية	يشعر بأن القيمة الشخصية تأتي من المتابعة والعمل بشكل تعاوني مع الآخرين	يعتقد أن القيمة الشخصية تأتي من المواهب الفردية
الثقة	تنمية الثقة عبر شبكة المستفيدين والتخلص من التسلسل الهرمي	النظر الى شبكة الداعمين كقاعدة السلطة، والى الامتيازات والألقاب كإشارة للآخرين
الأولية	الاستماع أولا ثم تقييم مدخلات الآخرين	التحدث أولا، الهيمنة في الكلام، الإحساس بان الأفكار متميزة، ربما استخدام التهديد
الشخصية	استخدام الثقة الشخصية والاحترام لبناء الجسور وفعل ما هو أفضل للجميع	استخدام القوة الشخصية والترهيب للاستفادة مما يريد
المساءلة	المساءلة بهدف ضمان التعلم من الأخطاء	المساءلة بهدف توجيه اللوم في كثير من الأحيان
الدعابة	استخدام الدعابة والمرح للرفع من معنويات الآخرين	يستخدم الدعابة للسيطرة على الآخرين

المصدر: أ. د. صالح عبد الرضا رشيد، د. ليث علي مطر، مرجع سابق، ص 141-142.

## 2- علاقة القيادة الخادمة بالقيادة التحويلية

تلتقي القيادة الخادمة والقيادة التحويلية التي تعرف بأنها عملية بناء الالتزام نحو الأهداف التنظيمية، وتمكين المرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف، حيث أشار Avolio et al (1991) إلى أربع سلوكيات للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وأنه من خلال هذه الأبعاد يظهر أن هناك العديد من أوجه التشابه والتوازي بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، حيث أن كلاهما معروف بأساليب القيادة الموجهة نحو الأفراد والمتمحورة حول المرؤوسين، كما أن هناك العديد من الخصائص المتماثلة بين النظريتين بما في ذلك التأثير والرؤية، والثقة، والاحترام، والمصادقية، ومشاركة المخاطر، والتفويض، والنزاهة أما الفرق الجوهرية بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية يكمن بأن تركيز القادة التحويليين موجه نحو المؤسسة وبناء الالتزام بالأهداف التنظيمية من خلال تمكين المرؤوسين، بينما يتجه تركيز القيادة الخادمة نحو خدمة المرؤوسين بشكل أساسي، كما وتركز القيادة الخادمة على التواضع، والأصالة، والقبول الشخصي والتي لا يعد أي منها عنصرا صريحا في القيادة التحويلية.

### المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد القيادة الخادمة

#### الفرع الأول: مبادئ القيادة الخادمة

أشار بلوك (Block) إلى تسعة مبادئ للقيادة الخادمة لتجسد دور القائد خادما لا قائدا وهي<sup>1</sup>:

- ✓ إتاحة مزيد من فرص الاختيار في تنفيذ العمل لمن هم أكثر قربا من القائد؛
- ✓ العمل على الدمج بين الإدارة وأداء العمل، وذلك لأن الإدارة ليست وظيفة مستقلة وإنما هي مجموعة مهمات وأنشطة يتوجب على كل فرد القيام بجزء منها؛
- ✓ الاهتمام بقياس الضوابط والأداء لصالح الأتباع وخدمتهم؛

<sup>1</sup> - Block, P. Stewardship, San Francisco, CA: Berrett Koehler. 1993.

✓ العمل على دعم الحلول الداخلية المقترحة مع الحفاظ على حرية التعبير عن الرأي وعدم فرض ذلك على

الأتباع؛

✓ السرية والكتمان بمحدود واضحة؛

✓ إعادة توزيع الثروات؛

✓ التعهد التام بالالتزام بالتصرف وفقاً لمصلحة المؤسسة بشكل عام؛

✓ الكل مسؤول أمام من يخدمون، والرؤساء يعاملون كمقدمي خدمات؛.

### الفرع الثاني: أبعاد القيادة الخادمة

ينظر لأبعاد القيادة الخادمة من زوايا مختلفة من قبل مجموعة من الرواد والباحثين والذين اختلفوا في تحديدها وتسميتها

وعددتها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم، إذ يمكن توضيح تلك الأبعاد لهؤلاء الرواد والباحثين من خلال الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (1-2) يوضح أبعاد القيادة الخادمة حسب آراء الكتاب و الباحثين

أبعاد القيادة الخادمة	اسم الكاتب والسنة
تطوير الآخرين - القيادة المشتركة - عرض الموثوقية تقدير الآخرين - توفير القيادة - بناء المجتمع.	(Laub, 1999:28)
خصائص الشخصية ( الاستقامة - التواضع - الخدمة) الخصائص الموجية نحو الآخرين ( الاهتمام- تمكين -تطوير الآخرين ). الخصائص الموجية نحو المهام (الرؤية - وضع الأهداف -القيادة ). الخصائص الموجية نحو العمليات (النمذجة - بناء الفريق- المشاركة في اتخاذ القرار)	(Page & Wong, 2003:3)
الحب (المندهش)- تواضع- ايثاري ( حب الغير)- الرؤية- الثقة -الخدمة-	(Patterson, 2003:601)

تمكين الآخرين.	
التمكين- الحب- التواضع- الثقة- الرؤية.	(Dennis & Bocarnea 2005:36)
الداعي إلى حب الآخرين- المعالجة العاطفية- الحكمة- الأداء المقنع- القيام بالخدمة التنظيمية.	(Barbuto & Wheeler) 2006:313
التطوع للمرؤوسين- الموثوقية النفس- العلاقة القائمة على أساس العهد (العدالة)- المسؤولية الأخلاقية- الروحانية الفائقة- نقل التأثير إلى الآخرين.	(Sendjaya et al.) 2008:409
المعالجة العاطفية- اضافة قيمة للمجتمع- المهارات الفكرية- تمكين- مساعدة المرؤوسين للتنمية والنجاح- الأولوية للمرؤوسين- سلوك أخلاقي- بناء العلاقات- التضحية بالنفس.	(Liden et al.) 2008:166
تمكين و تنمية الآخرين- التواضع- الموثوقية- القبول من قبل الآخرين تقديم التوجيهات- القيام بالخدمة الآخرين.	(Dierendonck ) 2011:1232

المصدر: فريد عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء

الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد1، 2018، ص

المطلب الرابع: مراحل تطور القيادة الخادمة وأهم محاورها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مراحل تطور القيادة الخادمة وأهم مراحلها.

الفرع الأول: مراحل تطور القيادة الخادمة

لقد مر مفهوم القيادة الخادمة بست مراحل<sup>1</sup>:

● **المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم:** تعد المعتقدات والقيم من المدخلات المناسبة للتأثير في الأتباع، لأن الذات

البشرية بطبيعتها ترغب بتقديم المساعدة والعون تحت مظلة القيادة، بوصفها محققة للقيم التي يؤمن بها الأفراد

والشريعة الإسلامية تمثل نظاما ربانيا ودليلا متكاملًا لجميع جوانب الحياة، فضلا عن ما تزخر به من المبادئ والقيم

التي تكسب ذاتيته المميزة، والتي تتميز عن غيرها من الديانات والشرائع الأخرى، فالقيادة بالقيم جزء من الدين

الإسلامي ويمكن تطبيقها على جميع الجوانب و الممارسات الإدارية.

● **المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز:** يكون توجه القادة في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة

الخادمة والإدارة بالتحفيز في ظل سيطرة الجوانب المادية، وضعف القيم عند بعض المجتمعات مما يتطلب من القادة

رفع نسبة التحفيز لدى الأفراد بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بشكل يحقق تميزها الذاتي والمؤسسي.

● **المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم:** إن التعرف إلى مشكلات الأتباع ومساعدتهم

في حلها والتغلب عليها والحد منها والتعرف إلى حاجاتهم والعمل على إشباعها من أهم ما يقوم به القائد الخادم

في أدائه لمهامه القيادية.

● **المرحلة الرابعة: الخدمة:** تكمن أهمية الخدمة كمفهوم بأنه ينم عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجانب العملي

التطبيقي والابتعاد عن أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات تطلق من حين لآخر من أجل الاستضلال تحت

تلك الشعارات قادة لا يعرفون لخدمة الأفراد طريقا، فلا قيمة لقائد لا يخدم أتباعه.

<sup>1</sup> - لخصر مرغاد، وحده رايس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص135.

- المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته: بعد ظهور مفهوم القيادة الخادمة تبين أن بعض القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم التي تساعد على التكيف ليصبحوا قادة خدما من خلال اجتيازهم لمراحل الإعداد والتأهيل والتدريب، ولا بد من توافر الرغبة الأكيدة في ذلك مع وجود بعض المحددات التي تعينهم على تقديم الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية والتمتع بالروح المرحة والابتسامة المفعمة بالأمل والتفاؤل.
- المرحلة السادسة: (المضي قدما لاستمرارية التطبيق للقيادة الخادمة): في المرحلة الاخيرة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، يأتي تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على استمراريتها نحو الافضل وبالالتجاه المتميز دون كسل أو تراجع لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

#### الفرع الثاني: محاور القيادة الخادمة:

- تتمثل أهم محاور القيادة الخادمة والتي يجب أن تتوفر في القائد الخادم في خمسة محاور رئيسية هي<sup>1</sup>:
- ✓ فيما يتعلق بمحور الإدارة التنظيمية: يجب أن يعتقد القائد بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المؤسسة تجاه المجتمع، فضلا عن قناعته بأن المؤسسة تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماما بالإضافة إلى رؤيته بأن المؤسسة يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها .
- ✓ فيما يتعلق بمحور الحكمة: يجب أن يكون القائد مستعدا ومتأهبا لما سيحدث في المستقبل فضلا عن ضرورة أن يكون شخصا متميزا في توقع عواقب القرارات من ناحية و أن يتسم بالوعي لما سوف يحدث من ناحية أخرى.
- ✓ فيما يتعلق بمحور الإيثار: فيجب أن يضع القائد اهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته، كما يجب أن يفعل ما يمكنه القيام به لخدمة تابعيه، فضلا عن قيامه بالتضحية بمنافعه أو اهتماماته من أجل تحقيق احتياجات تابعيه بالإضافة إلى قيامه لما هو أبعد عن واجبات وظيفته لتحقيق وإشباع احتياجات تابعيه.

<sup>1</sup> - د أحمد مجّد فتحي عجوة، أصول إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المكتبة العصرية، ص111-112.

✓ فيما يتعلق بمحور الاحتواء العاطفي: يجب أن يكون القائد هو الشخص الذي يفضل المرؤوسين اللجوء إليه عندما يصيبهم مكروه، فضلا عن أن يكون هو الشخص الأفضل لمساعدته ودعمه لهم في الموضوعات والمواقف المختلفة.

✓ فيما يتعلق بمحور تصميم الخطط المقنعة: فيجب أن يوفر القائد لتابعيه الأسباب الكاملة للقيام بالأعمال المطلوب أدائها، فضلا عن تشجيعه لهم بأن يكون لهم حلما كبيرا يرجون تحقيقه لمؤسساتهم، كما يجب أن يكون القائد شخصا مقنعا جدا لهم ولديه الحجج القوية لإقناع تابعيه بأداء أعمال معينة.

### المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

إن موضوع الرضا الوظيفي كان محل اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى التي لها علاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

سنتعرض في هذا المطلب للتعريف بالرضا الوظيفي وأهميته

### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعرفه هوبوك (HOPPOCK) (1935) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات

بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق "إنني راض في وظيفتي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، 2010، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 85.

ويعرفه عاشور فيرى أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله<sup>1</sup>.

الرضا الوظيفي: هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله<sup>2</sup>.

هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج<sup>3</sup>.

الرضا الوظيفي هو "انفعال معنوي (عاطفي) اتجاه الوظيفة (العمل)، وذلك يكون نتيجة للمقارنة بين النتائج المتحصل عليها فعليا من طرف العامل والنتائج التي كان يتوقع تحقيقها من عمله<sup>4</sup>.

ومنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه الشعور التام الذي يشعر به الموظف تجاه عمله والمنصب الذي يشغله، مقابل ما يتحصل عليه من أجر وحوافز.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1985 ص 169.

<sup>2</sup> - د محمد أحمد سلمان، د سوس عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، ط1، 2011، زمزم، ص135.

<sup>3</sup> - د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولنك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1، 2015، ص9.

<sup>4</sup> - عبد الغاني تغالبت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس - ولاية باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان، 2017، ص391.

<sup>5</sup> - <https://blhttps://blog.mo-hr.com/2018/05/30/الرضا%20الوظيفي/>، تمت زيارة الموقع يوم: 2023/03/11، على الساعة: 20:05.

### 1 - أهمية الرضا الوظيفي للموظف

ارتفاع شعور الموظف بالرضى الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل؛
- الرغبة في الإبداع والابتكار. فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية ، والغير المادية، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛
- زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

### 2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... إلخ؛
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة. كلما شعر الموظف بأن الوظيفة أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مجموعة من الخصائص والأنواع وهي:

### الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- تعدد المفاهيم وطرق القياس

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

### 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

<sup>1</sup> - د. عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص 14.

### الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

### 3- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

### 4- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر.

### الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي وهما<sup>1</sup>:

أ- الرضا العام: هو الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي

بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا للفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء نظرة على موقف العامل نفسه.

1 - سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

ب- الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع زملائه، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر عن عدم الرغبة في العمل ذاته.

### المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي ونظرياته

توجد العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي للعاملين والتي لا بد لكل منظمة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

#### 1- الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت

كثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

ومن الجدير ذكره أن "هزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجور هي من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي تليه بعض الملاحظات التي منها:

■ اختلاف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي؛

■ تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق

والنجاح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط01، عمان، الأردن، 2003، ص 176.

2- **محتوى العمل ونوع المهام:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام

بأهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

"يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإنشطة مهام متنوعة ومتحدية لهم ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم"<sup>1</sup>.

3- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة،

إن إنفاضة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة، ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- **الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة:** إن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه

يفهمه ويفهم مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود الاستعداد للتفاهم كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل، فيترك له ارتياح نفسي يساهم في تحقيق رضاه عن عمله فجعل المرؤوسين محور الاهتمام وتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

<sup>1</sup> - سهيلة مُجَدَّ عباس، مرجع سابق، ص 177.

وتفهمه، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من الأتباع، كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم مثلما توصلت إليه " جامعة ميتشجان وجامعة أوهايو"<sup>1</sup>.

5- الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء: إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستواهم

الثقافي ودرجتهم العلمية ووجود انتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجامعة ويعزز ولائه للمؤسسة.

### الفرع الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

هناك دراسات عدة ونظريات ألفت الضوء على العوامل المسببة والهامة في تحقيق الرضا أو عدمه وفيما يلي أهم النظريات:

#### 1- نظرية الحاجات<sup>2</sup>:

تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لما تقدمه الوظيفة أو المؤسسة من إشباع للحاجات الأساسية للعامل، وأن سلوك الفرد راجع إلى هذه الحاجات التي تدفعه إلى الاستجابة بسلوك معين فيكون راضيا عن عمله إذا ما تم الوفاء من التنظيم بتلبية هذه الحاجات، ولقد قسم " ماسلو" هذه الحاجات إلى خمسة أقسام متسلسلة وفقا لأهميتها عند الفرد وهي:

✓ حاجات فيزيولوجية أو عضوية كالشرب، الأكل؛

✓ الحاجة إلى الأمن والأمان كالأستقرار؛

✓ حاجات اجتماعية كالانتماء - تبادل الصدقات؛

✓ حاجات المكانة والتقدير كالثقة بالنفس؛

<sup>1</sup> - د. مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، 2011.

<sup>2</sup> - د. مزياني الوناس، مرجع سابق، ص7.

✓ حاجات تحقيق الذات، كالإبداع - الابتكار.

وفي سنة 1972 قدم "أولدرفير" نظرية لقبته بنظرية الحاجات ذات المستويات الثلاثة هي: الوجود، الانتماء والنمو، وخلافا لما يراه "ماسلو" في نظريته تتناول هذه النظرية المستويات الثلاثة على أنها مستويات متتابعة أكثر منها متدرجة بمعنى أن الفرد باستطاعته أن يتخطى بعضا من هذه المستويات، إذ يرى "أولدرفير" أن المستوى الأعلى قد لا يكون أكثر أهمية بمجرد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وهو ما أزال أكبر المشكلات التي واجهت نظرية "ماسلو".

الشكل رقم (1-1): يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 116.

## 2- نظرية الدافعية:

في ظل المناقشات والمقابلات التي أجراها الباحث "هيزبرغ" 1957" والدراسة التي أجراها في مركز الخدمات النفسية "بيترك" يرى رائد هذه النظرية أن كلا من الرضا والدافعية يرتكزان على إشباع تحقيق الذات والإنجاز العملي وارتباطها بعوامل صحية، وأن الظروف المحيطة بالعمل ليس باستطاعتها أن تعطي الرضا الأساسي للفرد لأنها لا تملك القدرة

على ذلك، غير أن المثيرات الداخلية قد تزيد من الشعور بالرضا. وحسب "هيرزبرغ" النقود والعوامل الصحية تخفض من درجة عدم الرضا<sup>1</sup>.

### 3- نظرية تدعيم السلوك

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الانساني والتعلم التي طورها عالم النفس المشهور سكينري 1969 حيث ينطلق من منطلق مفاده أن السلوك الانساني هو نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة، وهذا يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء كانت البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة كالعامل الوظيفي والبيئة الادارية، والسلوك في رأي نظرية التدعيم يعتمد عليها سلوكيات مستقبلية ومتكررة وتعتمد هذه النتائج على نوع المثيرات أو الحوافز المقدمة لها، فإذا كانت هذه الحوافز ايجابية فإنه سينتج عن ذلك تأكيد أو تثبيت سلوكي وهذا يقود الى تكرار هذا السلوك، أما إذا كانت هذه الحوافز غير ايجابية أي أن الموظف لم يحصل عليها، فإن سينتج عن ذلك تثبيط وعدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل هذا السلوك<sup>2</sup>.

### 4- نظرية العدالة

طرح عالم النفس «جون آدمز» في العام 1963 نظرية «المساواة» equity في بيئة العمل، واعتبرها واحدة من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل، وهي نظرية ترتبط بالحالة الجماعية (وليست الفردية فقط)؛ لأن الشخص يقارن نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

هذه النظرية لها علاقة بموضوع العدالة والإنصاف، وهي تنظر إلى عوامل خفية ومتغيرة، تؤثر على تقييم كل فرد لعمله، وتصور علاقته مع بيئة العمل ومع المسؤولين ومع صاحب العمل. والمهم في هذه النظرية هو أن كل فرد يقارن وضعه الوظيفي مع الآخرين معه، وبالتالي فإن نظرية الدوافع هذه تمتد الى أبعد من الذات الفردية، وتتضمن المقارنة مع

<sup>1</sup> عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 1996، ص45.

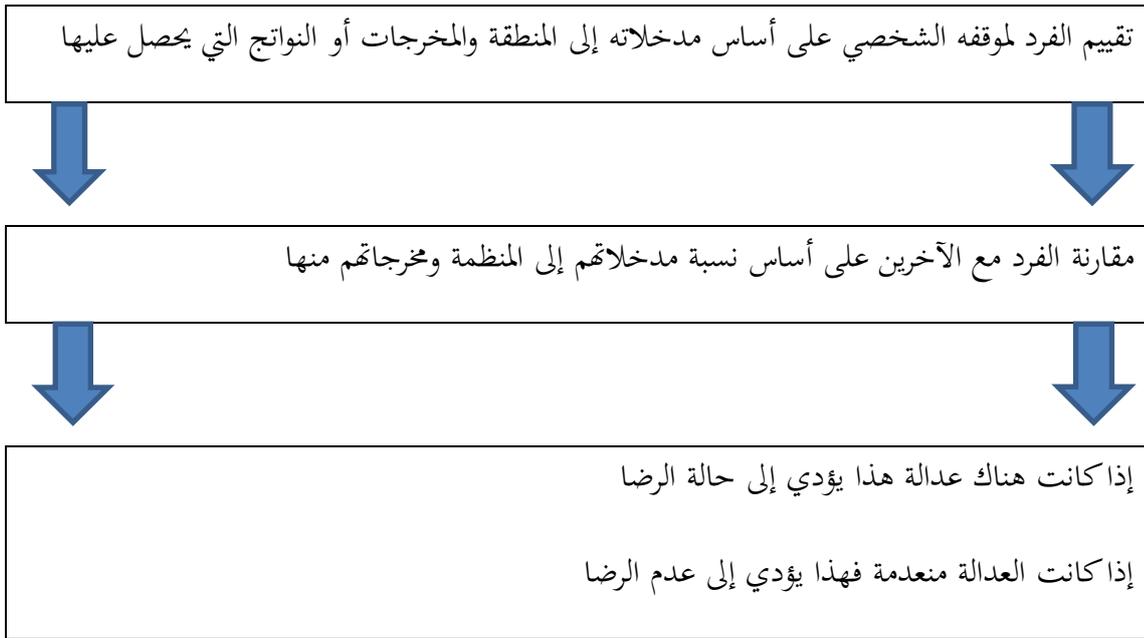
<sup>2</sup> علوطي عاشور، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التقاعد وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص122.

أوضاع الناس والجماعة، كالزملاء في العمل والأصدقاء، وهذا كله يساهم في تشكيل رأي حول مدى توافر المساواة في المعاملة، ومدى وجود العدل والإنصاف في بيئة العمل.

وفي حين أن العديد من المخرجات لا يمكن قياسها من ناحية الكمية، والمقارنة المباشرة مع الآخرين، فإن على المدراء أن يسعوا إلى إيجاد توازن عادل بين المدخلات التي تعطى إلى الموظف، والمخرجات التي يحصل عليها الموظف وأن يكون ذلك ضمن سياق الإنصاف بالمقارنة مع الآخرين<sup>1</sup>.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم (1-2): يوضح خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص162.

<sup>1</sup> - يومية الوسيط، العدد 4836 - تاريخ النشر الخميس 03 ديسمبر 2015م، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/03/12، على الساعة: 17:55. رابط المجلة: <http://www.alwasatnews.com/news/1052884.html>

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي

معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجياً بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل عمى ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح أولاً يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في نوعين<sup>1</sup>:

**المقاييس الموضوعية:** حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل: الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

**المقاييس الذاتية:** وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه الى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المؤسسة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل العديد من الباحثين والمنظرين في السلوك التنظيمي جهوداً كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر من بينها<sup>2</sup>:

أ- المقاييس الرتيبة والاستبيانات ذات المقاييس المقننة؛

ب- أسلوب الأحداث الحرجة؛

ج- المقابلات الشخصية.

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين مُجَد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص235.

<sup>2</sup> - عبد الباقي صلاح الدين مُجَد، مرجع سابق، ص235.

1- المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة<sup>1</sup>:

● **الاستبانة الوصفية للوظيفة:** وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

● **استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي:** وهو مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعمقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية كفاءة الإشراف) أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا الى غير راضي جدا.

● **مقياس الرضا عن الأجر:** وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

2- **أسلوب الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص170.

**3- المقابلات الشخصية:** وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المؤسسات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المؤسسات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المؤسسة.

لقد تم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية القيادة الخادمة وأهم أبعادها، إضافة الفرق بينها وبين الأنماط القيادية الأخرى، كما تم التطرق إلى الرضا الوظيفي وأهم محدداته وطرق قياسه، وستنطلق في المبحث الثاني إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات التي ارتبطت بموضوع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تم سردها للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، ومن خلالها تناول الباحثين الدراسات السابقة المرتبطة بعنوان أو متغيرات الدراسة الحالية، وتم تصنيف الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: دراسات محلية (06) ودراسات عربية (04) وأجنبية (03) طبقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة أو المتغيرين معاً، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وتنقسم إلى:

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

##### أولاً: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: لطرش مُجَّد، بن يحيى إبراهيم، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022.

هدفت الدراسة للتحقق من تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة بشركة الاسمنت بعين توتة، باتنة، حيث تكونت العينة من 48 مسير بالمؤسسة، لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم استعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط بالاستعانة ببرنامج spss 25 . و تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في: للقيادة الخادمة تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي.

### أهمية الدراسة:

- ✓ عالجت الرضا الوظيفي باعتباره عنصرا مهم جدا بالنسبة للمؤسسات خاصة المؤسسات الصناعية مع تزايد المنافسة وتوسعها وكون الرضا الوظيفي للموظف مهم للحفاظ على موقع في هذا القطاع المتنامي؛
  - ✓ أهمية القيادة الخادمة كأحد مداخل القيادة الحديثة الأكثر تركيزا على الاتباع والتنمية.
- توصلت الدراسة لوجود دور ايجابي كبير للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي وأن القيادة الخادمة تفسر 42.5% من التباين في الرضا الوظيفي، كما أن ممارسات واتباع أسلوب القيادة الخادمة كان متوسطا.

**الدراسة الثانية:** بربار نور الدين، بن الحاج جلول ياسين، محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت المجلد 17، العدد 01، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة العمومية بالجزائر، وقد تمت الدراسة التطبيقية على موظفي المديرية الجهوية للتجارة بالبلدية التي ضمت 6 ولايات مختلفة للوصول إلى نتائج تساعد في التعرف على عوامل الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة تم تصميم استبانة، وقمنا بتوزيعها على عينة قدرت بـ 300 مفردة من مفتشين ومحققين في الولايات محل الدراسة، ومن بين النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- ✓ الظروف المادية والظروف المعنوية على حد سواء هي من أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لموظفي مصالح مديريات التجارة، وهذا ما يتوافق مع الكثير من النظريات والدراسات في المجال؛
- ✓ طبيعة العلاقة التي تربط بين المحققين والمفتشين وإدارة المديرية التي يعمل بها لها أيضا دور فعال ومرتفع بشعوره بالرضا الوظيفي، فكلما كانت هذه العلاقة إيجابية كلما دفت به للشعور بالرضا والتحفيز والفعالية.

الدراسة الثالثة: كنزة بودرهم ، سميرة صالحى، عبد الجليل طواهرى، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 213-227.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الخادمة بالتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استبانة أعدت لأغراض هذه الدراسة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (58) موظفا، وقد تم تحليل البيانات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 20 حيث تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية (كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة المبحوثة وكذا وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة: نجاة بنحوي، فاطنة بلقرع، مُجد السعيد جوال، أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل، دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة، (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل للمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي نزلت على عينة عشوائية تقدر (70) مفردة، من أصل المجتمع (376) عامل دائم وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

✓ هناك مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير

السهوب الجلفة.

كما أوصت الدراسة ب:

✓ ضرورة اعتبار القيادة الخادمة كجزء من ثقافة المحافظة ونشر استخدامها من قبل المسؤولين بها؛

✓ اعتبار مصلحة الأفراد بالمحافظة من أولويات العمل داخلها والعمل على تطوير مهارات الأفراد وتنميتها.

الدراسة الخامسة: فتحة بوديار، عبد الجليل طواهر، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين،

دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة، (2021).

استهدفت الدراسة الكشف عن مستوى القيادة الخادمة ومستوى التشارك المعرفي حسب آراء عينة عشوائية تتكون

من 40 من الممرضين والممرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة وهل هناك علاقة ارتباطية

بين التشارك المعرفي والقيادة الخادمة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والملاحظة والاستبانة لجمع البيانات وبرنامج

التحليل الإحصائي (SPSS 23) ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة في هذه المؤسسة الاستشفائية متوسطة؛

✓ في حين كانت درجة ممارسة التشارك المعرفي ضعيفة؛

✓ توجد علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي قيمتها 0.336 عند مستوى دلالة

0.05 وقد يرجع ضعف العلاقة لتأثير عوامل أخرى على التشارك المعرفي.

من أهم التوصيات:

✓ تفعيل دور القيادة الخادمة من خلال تحفيز الموظفين على تقاسم المعرفة بينهم مما يؤدي الى ترقية سلوك

المواطنة التنظيمية.

الدراسة السادسة: حكيمة قويسى، أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة ALGAL+ بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف - 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة Algal+ وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (80) عاملاً، يشكلون نسبة 27.7% من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 293، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قادة شركة Algal+ يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة عالية، وأن مستوى رضا العاملين عالٍ، كما أظهرت النتائج أن ممارسة نمط القيادة التحويلية يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعدي الاعتبارات الفردية وبعد التمكين.

#### ثانياً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: د. نوره بتال السهلي، تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء الأول، 2021.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور في ضوء رؤية المملكة 2030، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانة لجمع البيانات مكونة من (43) فقرة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ حجمها (360) معلمة وإدارية من منسوبات المدارس، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة

حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر المنسوبات بلغ (2.35) وضمن درجة متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.32) كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات، وفي ضوء نتائج الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للمنسوبات في ضوء رؤية المملكة 2030.

الدراسة الثانية: زيد صادق ماجد، عالقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد 10، العدد 03، 2020.

حاولت الدراسة الحالية اكتشاف مدى تطبيق القيادة الخادمة في الشركة المبحوثة، مع تحديد مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي، والتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها، في شركة مصافي الجنوب، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان تكونت من 42 فقرة لقياس متغيرات الدراسة وزعت على عينة تكونت من (134) فرد، أبرز استنتاجات الدراسة هو عدم اعتماد القيادة الخادمة كنمط أساس في إدارة شؤون الشركة، إضافة الى وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فضلا عن العالقات والأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها كانت جميعها معنوية، مما أدى إلى رفض جميع الفرضيات الصفرية، كما وأوصت الدراسة على قادة الشركة المبحوثة تطبيق نمط القيادة الخادمة بصورة متكاملة كونه يعمل على تطوير الموظفين، مع تفعيل جانب الإيثار ووضع مصلحة المجموعة قبل الفرد، ورفع المعنويات وإتباع أسلوب الإقناع والتشجيع مع الموظفين.

الدراسة الثالثة: أحمد عزيز ديلمان، عبد الله ودرون فريدون، عبد الله مُجّد وجلال، ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد1، المجلد 4، 2018.

هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بممارساتها (تمكين وتنمية الآخرين، التواضع، الموثوقية قبول من الآخرين، تقديم التوجيهات، القيام بخدمة الآخرين) في تعزيز الثقة التنظيمية في المعهد التقني في السلیمانة، حيث كانت عينة الدراسة العاملين (الهيئة التدريسية والموظفين) في المعهد التقني في السلیمانة، فيما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تطوير المقياس باستخدام أسلوب العينة العشوائية وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي للوصول الى النتائج وأشارت النتائج المتوصل إليها:

✓ وجود علاقة ارتباط وأثر ايجابية بين متغيرات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة بدلالة متغيراتها في دعم متغيرات الثقة التنظيمية معاً. وأوصى الباحثون بضرورة تركيز الإدارات العلمية والقياديين على أتباعهم للممارسات القيادة الخادمة من أجل تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وقيام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة خاصة والمنظمات الأخرى عامة بدعم ثقافة الخدمة لكل بين القادة وتغليب مصلحة الكل على مصلحة الفرد عبر التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.

الدراسة الرابعة: طارق عطية عبد الرحمن، الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، السعودية، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بنظرية القيادة الخدمية، وتحديد مستوى ممارسات القيادة الخدمية في المؤسسات العامة المركزية في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين، وتقصي العلاقات بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي العام للموظفين، تم استخدام أسلوب البحث المسحي وجمع البيانات باستخدام الاستبيان، وبناءً على العينة العشوائية، تم

اختيار 317 موظفًا من بين عشر مؤسسات عامة مركزية تقع في الرياض، المملكة العربية السعودية، وتحليل الإحصاء الوصفي للبيانات، تم إجراء معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار المتعدد.

أشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الخدمية في المؤسسات العامة المركزية يقع في الوسط وأن أبرز ممارسات القيادة الخدمية ترتبط بأبعاد المساءلة والتمكين، بينما تلك المرتبطة ببعد التواضع والأصالة كانت أقل الممارسات شيوعًا، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

في الوقت نفسه، أظهرت معاملات الارتباط أن جميع أبعاد القيادة الخادمة كانت مرتبطة بشكل إيجابي برضا الموظفين عن الوظيفة، علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن المتغيرات الستة المستقلة (أبعاد القيادة الخادمة) مجتمعة أوضحت حوالي 22.3% من التباين في درجات رضا الموظفين عن العمل.

قدمت خمسة متغيرات فقط مساهمات فريدة مهمة في معادلة الانحدار تشمل هذه المتغيرات الخمسة التمكين والتواضع والأصالة والمساءلة والتسامح والشجاعة، وخلصت الدراسة إلى أن رضا الموظفين عن العمل يتعزز بشكل متزايد من خلال تطبيق وممارسة القيادة الخدمية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Toan Khanh Pham Tran, Truc Trung Truong, **Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam (2021).**

تأثير القيادة الخدمية على تحفيز الخدمة العامة لموظفي الخدمة المدنية: دليل تجريبي من فيتنام (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الخدمية ودوافع الخدمة العامة لموظفي الخدمة المدنية، تم جمع البيانات من موظفي الخدمة المدنية العاملين في المنظمات العامة على مستوى المقاطعات في مدينة هوشي منه في فيتنام من خلال استمارات المسح، حيث تم اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل العوامل والانحدار، وأشارت النتائج إلى أن الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على دوافع الخدمة العامة بالترتيب التصاعدي التالي: التمكين، والتراجع، والتسامح، والتواضع، والنزاهة، والمساءلة، والشجاعة، من ناحية أخرى للإشراف تأثير ضئيل على دور القيادة والإشراف.

الدراسة الثانية:

Linda Lin Chin Lin et All, **The Relation Between Servant. Leadership and Job dvances in Economic, business Empowermnt, A The MediatingEffect Of Job and management Reasearch, (2020)**

القيادة والوظيفة تأثير التمكين الوظيفي، تطورات في البحوث الاقتصادية والتجارية والإدارية، (2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وما إذا كان التمكين الوظيفي سيؤثر على الرضا الوظيفي، حيث كانت عينة الدراسة تابعة لوحدة طيران الجيش وتم توزيع 350 استبانة، تم جمع 321 استبانة

فعالة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ نتائج الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وتمكين المشرفين الإيجابي كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وتأثير القيادة الخادمة الإيجابي على الرضا الوظيفي من خلال التمكين الوظيفي.

### الدراسة الثالثة:

## Hina Amin, Farhan Ahmed, Riaz Hussain, **Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees: A Case of Higher Education Sector in Pakistan (2018)**

القيادة الخدمية تحسن سلوك تبادل المعرفة للموظفين: حالة من قطاع التعليم العالي في باكستان (2018)

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في دور القيادة الخادمة في المنظمات في كراتشي والتحقيق في مستوى سلوك تبادل بين الموظفين، حيث كشف هذه الدراسة الصفات الرئيسية للقيادة الخادمة التي سيتم استخلاصها من (KS) المعرفة.

اعتمدت الدراسة على التصميم الكمي ونموذج بحث ما بعد الوضعية، تم جمع البيانات، (KS) الأدبيات وربط كل سمة بميل الأولوية من المستجيبين لصناعة معينة من خلال استبيان المسح، تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار النموذج أوضحت نتائج الدراسة فوائد سلوك مشاركة المعرفة التي يمكن أن تسود من خلال نموذج القيادة الخادمة وتشجيع مشاركة الموظفين، أربع سمات للقيادة الخادمة وهي الدعوة الإيثارية، والتخطيط المقنع للشفاء العاطفي، والإشراف التنظيمي، لها تأثير على سلوك مشاركة المعرفة للموظفين في مكان العمل، وأوصت الدراسة بما يلي:

من الواضح أن الدراسة بها بعض القيود التي تمثل اتجاهات البحث المستقبلي، وقد حدد مؤلفون مختلفون متغيرات أخرى للقيادة الخادمة وهي الأخلاق المسؤولة، والعلاقة العهدية، والتأثير التحويلي، والروحانية وما إلى ذلك، علاوة على ذلك، هناك قطاعات أخرى في باكستان يمكن استكشافها لتحديد الإطار المفاهيمي لهذا البحث و يمكن إجراء

مزيد من المناقشة التجريبية حول هذه القيادة الخادمة أثناء تحليلها بدافع من الأفراد ذوي الأداء العالي في مكان العمل والأداء التنظيمي للأبحاث الكمية اللاحقة.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

### أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-3): يوضح أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.	أداة جمع المعلومات	أوجه الشبه
تم الاعتماد على المنهج الوصفي تقريبا لكل الدراسات (الحالية والسابقة).	المنهج المستعمل	
تم اعتماد على برنامج الإحصائي (spss) كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.	أداة تحليل المعلومات	
أغلبها أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.	نوع القطاع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-4): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين 2014 -2021.	تمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بغرداية ومثليي لسنة 2023	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية	تناولت الدراسة ( 80 ) موظف	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: أداء العاملين الثقة التنظيمية، التميز التنظيمي، التمكين، التشارك المعرفي، .....	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، وضع المرؤوسين أولا، تطوير الأفراد، التعامل الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية) وفي المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي كمحور كلي	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

المطلب الرابع مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمّن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

✓ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لنا لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

✓ ساعدتنا في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل علينا الانطلاق في الدراسة الحالية؛

✓ ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة كما ساعدتنا في صياغة الفرضيات؛

✓ المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساعد على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛

✓ الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى متغيري الدراسة القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، حيث تطرقنا إلى تعريف القيادة والقيادة الخادمة ومحاورها وأهميتها ومراحل تطورها ومبادئها وأهم أبعادها والعلاقة التي تربطها بالأنماط القيادية الأخرى، وفي المطلب الثاني تناولنا الرضا الوظيفي من تعريفات وأنواع أهم محدداته ونظرياته وطرق قياسه.

ليختم الفصل بالتطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إما بدراسة المتغيرين معا أو الدراسات التي مست كل متغير على حدة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسات تؤكد على ضرورة تطبيق هذا المفهوم الجديد في المؤسسات خاصة في ظل التطور الذي يشهده العالم اليوم.

بعد التطرق للجانب النظري لهذه الدراسة في هذا الفصل سوف سنحاول في الفصل الثاني إيجاد العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي بالتطبيق على المؤسسة محل الدراسة .

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعدها تم في الفصل الأول التطرق للجانب النظري والمتضمن كل من القيادة الخادمة والرضا الوظيفي ، سنحاول في هذا الفصل ايجاد العلاقة من الجانب الميداني وذلك من خلال التطبيق على بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي ، ولتدعيم الجانب النظري والإجابة على فرضيات الدراسة تم إعداد استبيان لدراسة آراء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة؛

المبحث الثاني: المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها:

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

من أجل تسليط الضوء على دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي تم اختيار مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي كمحل للدراسة حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين الأول خصص لتقديم الوكالة أما المطلب الثاني فخصص لعرض منهجية الدراسة المتبعة في هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

##### الفرع الأول: مفهوم شركة سونلغاز

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (م و ك غ) هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها عبر التراب الوطني، وهي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في القطاعات الأخرى فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة ولا سيما في ميدان تسويق كهرباء والغاز نحو الخارج.

##### الفرع الثاني: دورها

✓ إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد؛

✓ تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية؛

✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

##### الفرع الثالث: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

تتمثل مهامها الرئيسية في الإنتاج والنقل وتوزيع كل من الكهرباء والغاز عبر القنوات. مما تسمح لها بالتدخل في نشاطات أخرى تعود لها بالفائدة في ميدان بيع الكهرباء والغاز إلى الخارج منذ إصدار قانون حول الكهرباء وتوزيع

الغاز عبر القنوات سونلغاز وتعتبر اليوم بمثابة مجموعة صناعية مكونة من 31 فرع و 09 شركات تشغل أكثر من 56500 عامل، وهي تلعب دورا رائد في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

### (أ) المهام:

- ✓ إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛
- ✓ تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد؛
- ✓ الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- ✓ نقل الغاز لأجل احتياجات وق الوطني وتوزيعه؛
- ✓ المساهمة في تجارة الغاز بوسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

### (ب) الأهداف:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- ✓ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها؛
- ✓ الحصول على حصة السوق العالمي؛
- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية؛
- ✓ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات؛
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها؛
- ✓ ضمان انتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة؛
- ✓ تخطيط برنامج المؤسسة السنوي؛
- ✓ القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية؛

✓ محاولة تقليص الديون؛

✓ الهدف الأساسي هو توفير الخدمة العمومية.

الفرع الرابع: نبذة عن مركز سونلغاز للتوزيع - متليلي -

في سبتمبر 2008 تم انشاء الوكالة التجارية سونلغاز متليلي نظرا لتزايد عدد المشتركين واتساع طول شبكة الغاز والكهرباء بعد أن كانت مجرد نقطة تحصيل تابعة لوكالة غرداية.

في عام 2013 تم اضافة مصلحة استغلال الكهرباء والغاز.

في مارس 2023 تم انشاء مركز سونلغاز متليلي الذي يضم المصالح الثلاثة: المصلحة التجارية، مصلحة استغلال الكهرباء، مصلحة استغلال الغاز.

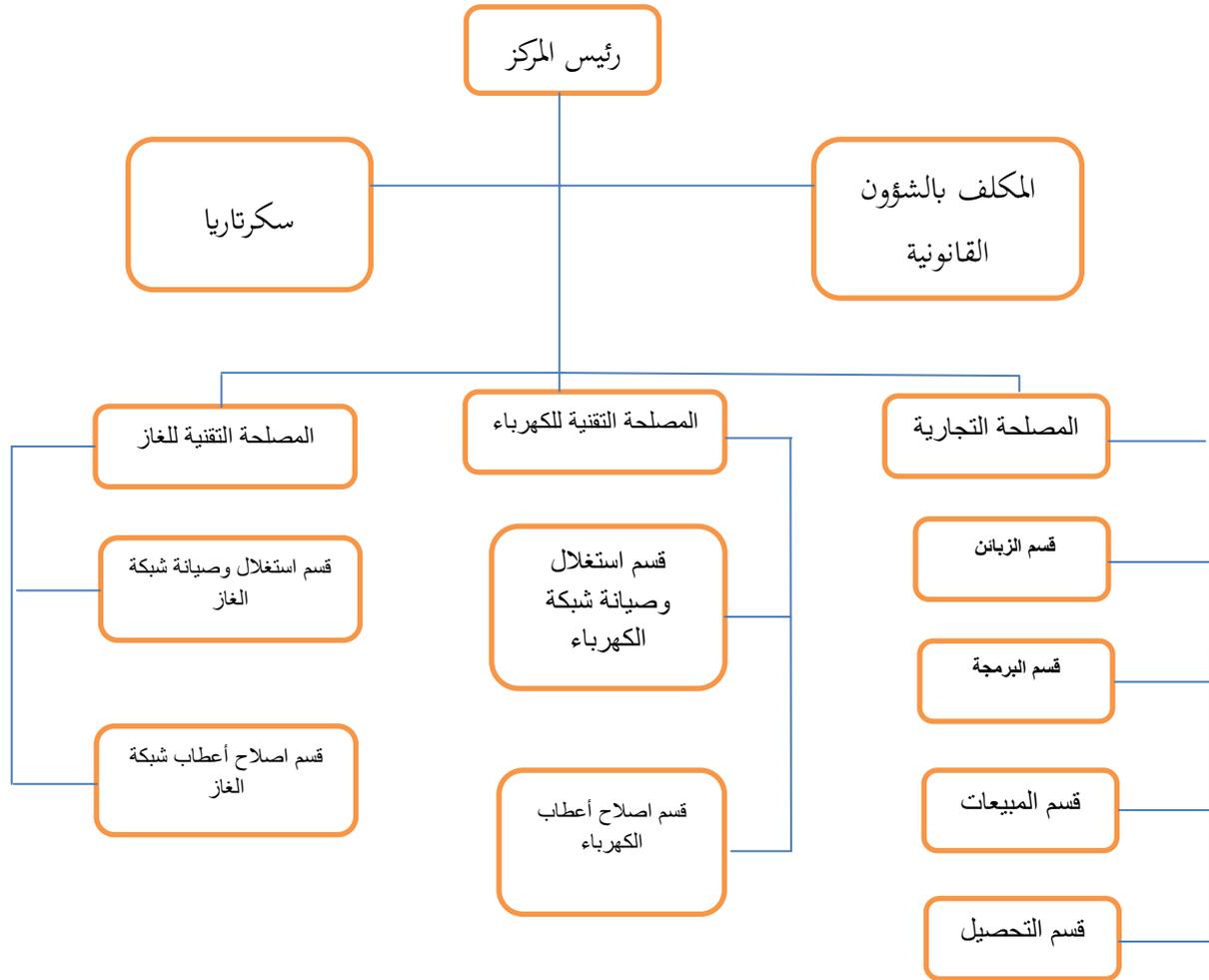
رئيس المركز: لديه مهام ومسؤوليات كثيرة من بينها الرؤية الاستراتيجية، العمل على تحسين الاهداف المسطرة، تنظيم الموارد والاشراف والمتابعة، التنسيق بين المصالح.

المصلحة التجارية: تضم رئيس المصلحة إضافة إلى مسؤولي الأقسام يعمل على الإشراف والمتابعة

المصلحة التقنية للكهرباء: تعمل على تحسين عمليات الخدمة لشبكة الكهرباء وتجنب الانقطاعات المتكررة واصلاح الاعطاب في أقل مدة زمنية.

المصلحة التقنية للغاز : الاشراف على شبكة الغاز ومتابعة وصيانة الشبكة والتدخل في حالة الاعطاب.

الشكل رقم: (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي للمركز



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الطالبتين على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن تم تحديد النتائج المتوصل لها لدراسة علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، وعليه تم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثانياً: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لجمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الاعتماد على طريقتان للحصول على المعلومات اللازمة وهي كالتالي:

#### 1. معلومات الدراسة

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمركز والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمركز بمختلف مصالحه ووثائق تخص الخدمات المقدمة.

#### 2. الاستبيان

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي في مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة التطبيقية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المبحوثين، حيث تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، وتم عمل إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها، وكانت الاستبانة على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، المستوى العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، طبيعة المستجوب).

الجزء الثاني: ويتكون من مجموعة من الفقرات لقياس أبعاد القيادة الخادمة (تمكين الأفراد، التواضع، الأولوية للمرؤوسين، تطوير الأفراد، التعامل الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية) حيث تضمن 24 فقرة جاءت على النحو التالي:

**البعد الأول:** تمكين الأفراد، ويتكون من (4) فقرات؛

**البعد الثاني:** التواضع، ويتكون من (4) فقرات؛

**البعد الثالث:** الأولوية للمرؤوسين ، ويتكون من (4) فقرات؛

**البعد الرابع:** تطوير الأفراد ويتكون من (4) فقرات؛

**البعد الخامس:** التعامل الأخلاقي ويتكون من (4) فقرات؛

**البعد السادس:** المسؤولية الاجتماعية ويتكون من (4) فقرات؛

الجزء الثالث: تكون من الرضا الوظيفي وشمل على (15) فقرة.

ثالثا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمركز سونلغاز للتوزيع بمتمليي ، حيث بلغ مجتمع الدراسة 80 مفردة، حيث تم توزيع 80 استمارة بالمركز، اشتملت على الفئة المذكورة في إطار مجتمع الدراسة سابقا، والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة

الجدول رقم: (1-2) توزيع استثمارات الاستبيان

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100 %	80	عدد الاستثمارات الموزعة
13,75 %	11	عدد الاستثمارات المفقودة والمهملة
11,25 %	09	عدد الاستثمارات الملغاة
75,00 %	60	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على استمارة الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الاستثمارات الموزعة هو 80 استمارة وكانت نسبة الاستثمارات المفقودة والمهملة 13,75% أما نسبة الاستثمارات الملغاة فبلغت 11,25% وكانت نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل هي 75,00% وهي نسبة مقبولة من أجل استخدامها في دراسة وتحليل النتائج.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: (2-2) قائمة التقيط حسب ليكارت الخماسي

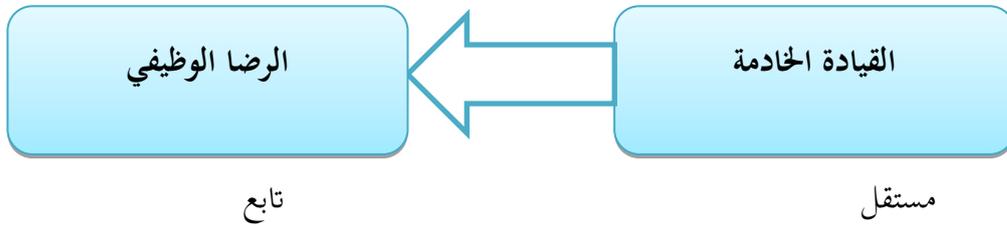
المتوسط المرجح	الرأي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	ضعيف
من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسطة
من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل وتمثل في القيادة الخادمة والمتغير التابع تمثل في الرضا الوظيفي.

الشكل رقم: (2-2) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: المعالجة الإحصائية للدراسة

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الاحصائي SPSS، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- ✓ المتوسط الحسابي: هو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر العينة الدراسية في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته؛
- ✓ الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي؛
- ✓ اخبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.
- ✓ اختبار t-test

سادسا: اختبار صدق وثبات الاستبيان

1) خطوات بناء الاستبيان

قامت الطالبتين بإعداد الاستبيان من خلال اتباع الخطوات التالية:

أ- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فرضياتها؛

ب- تحديد المجالات التي شملها الاستبيان؛

ج- تحديد الفقرات التي يتضمنها كل مجال من الدراسة؛

د-مراجعة الاستبيان وتصويبها من طرف المشرفة؛

هـ- تم تصميم الاستبيان في صورتها الأولية؛

و- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة وغرداية والاستعانة بمدرس من

جامعة الأغواط وبلغ عددهم (3) محكمين منهم متخصصين في مجال ادارة الاعمال وعلوم التسيير ؛

ز- تم تعديل بعض فقرات الاستبيان وفق آراء المحكمين حتى وصلت الاستبيان إلى صورتها النهائية وفق الملحق

رقم: 02.

## 2) ثبات الاستبيان

تم اختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alph)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم: (2-3) معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0,583	4	بعد تمكين الافراد
0,808	4	بعد التواضع
0,847	4	بعد وضع المرؤوسين
0,959	4	بعد تطوير الافراد
0,960	4	بعد التعامل الأخلاقي
0,851	4	بعد المسؤولية الاجتماعية
0,909	24	محور القيادة الخادمة
0,829	15	محور الرضى الوظيفي
0,920	39	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-3) يتضح ان معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ 0,920 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يعني بأنه يتمتع بثبات عالي

### 3) الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، كما قد قامت الطالبتين بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد كله.

### 3-1- الاتساق الداخلي لمحور القيادة الخادمة

جدول رقم: (2-4) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للمجال

الدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0,000	0,653**	تمكين الأفراد
دال	0,000	0,841**	التواضع
دال	0,000	0,799**	وضع المرؤوسين
دال	0,000	0,765**	تطوير الأفراد
دال	0,000	0,784**	التعامل الأخلاقي
دال	0,000	0,809**	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل المجالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائيا بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعادها وهو ارتباط طردي متوسط إذ فاق في كل الحالات قيمة 0.05، وهذا يدل على فقرات القيادة الخادمة تقيس الاستبيان باتساق داخلي وأن الفقرات تقيس ما هو مطلوب منها قياسه.

3-2 الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي:

جدول رقم: (2-5) يوضح الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

الدرجة الكلية محور الرضا الوظيفي			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0,000	0,717**	يعتبر الراتب الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في المؤسسة مرضيا لي
دال	0,000	0,827**	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالأجور في باقي المؤسسات المحلي مرضيا لي
دال	0,000	0,768**	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بمجم مهامتي ومسؤولياتي داخل العمل مرضيا لي
دال	0,000	0,745**	يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة انتاجياتك
دال	0,000	0,744**	يقوم مسؤولي المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم
دال	0,000	0,832**	تعكس نتيجة تقييم الأداء الخاصة بي حقيقة أدائي بالعمل فعليا.
دال	0,000	0,794**	لدي ثقة بما يتم اخباري او وعدي به من قبل الإدارة
دال	0,000	0,773**	لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي
دال	0,000	0,725**	لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه
دال	0,000	0,675**	مسؤولي المباشر يتعامل معي بعدالة كافية
دال	0,000	0,432**	مسؤولي يقوم بتطوير أدائي ويزيد من خبراتي العملية
دال	0,000	0,587**	أفكاري تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي عند اتخاذه للقرار
دال	0,000	0,559**	يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لاحتياجاتي الوظيفية
دال	0,000	0,745**	مكان العمل الذي أعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن
دال	0,000	0,773**	أنتشارك مع زملائي في الأنشطة التي تنظمها الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل المجالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمقياس وكل فقرات محور الرضا الوظيفي وهو ارتباط طردي متوسط إذ فاق في كل الفقرات قيمة 0.05، وهذا يدل على فقرات محور الرضا الوظيفي تقيس الاستبيان باتساق داخلي وأن الفقرات تقيس ما هو مطلوب منها قياسه.

#### 4) اختبار الاعتمادية (الخضوع للتوزيع الطبيعي): Kolomogrov Smirnov

من أجل التأكد من مدى ملائمة البيانات تم استعمال اختبار Kolomogrov Smirnov يشترط مستوى معنوية (دلالة) أكبر من 0,05 للعينة محل الدراسة وذلك لمعرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ونعتمد على اختبار الفرضيات التالية:

#### جدول رقم: (2-6) نتائج اختبار كولوموجروف سميرونوف في توزيع البيانات

المقياس	قيمة اختبار كلوموغروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة الخادمة	0,146	60	0,033
الرضى الوظيفي	0,121	60	0,092

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-6) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، والتحليل يتبع الطرق العلمية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق للتطرق لتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمبحوثين (الجنس، المستوى العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها وإثبات صحة الفرضيات من خلال تقديم التحليل الخاص بها.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

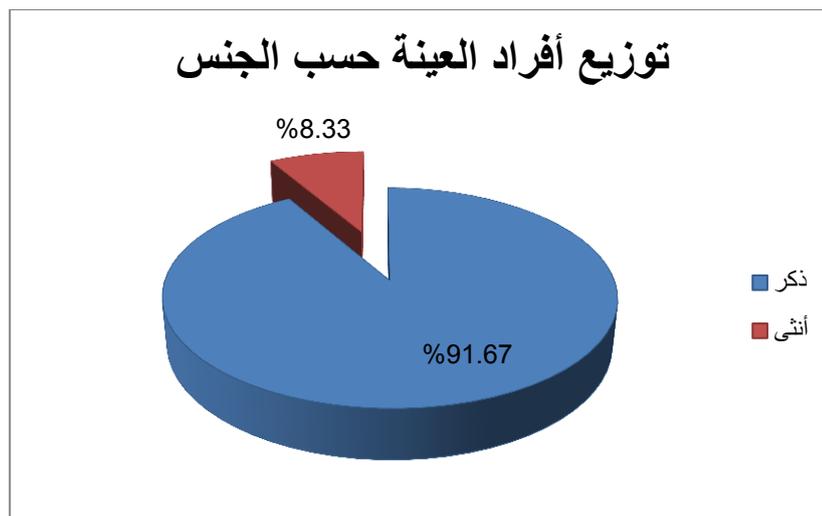
أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس

جدول رقم: (2-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	55	91,67%
أنثى	05	8,33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم: (2-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss وبرنامج Excel

من خلال الجدول (2-7) والشكل (2-3) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس، حيث بلغ ما نسبته 91,67% من أفراد العينة ذكور والباقي إناثا أي بنسبة 8,33%، وهذا ما يدل على أن عنصر الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى أن تحمل المسؤولية وصعوبة شغل الوظيفة يقف عائق أمام شغل هذه المناصب بالنسبة للإناث إضافة إلى أن العنصر النسوي يميل إلى تقلد الوظائف الإدارية.

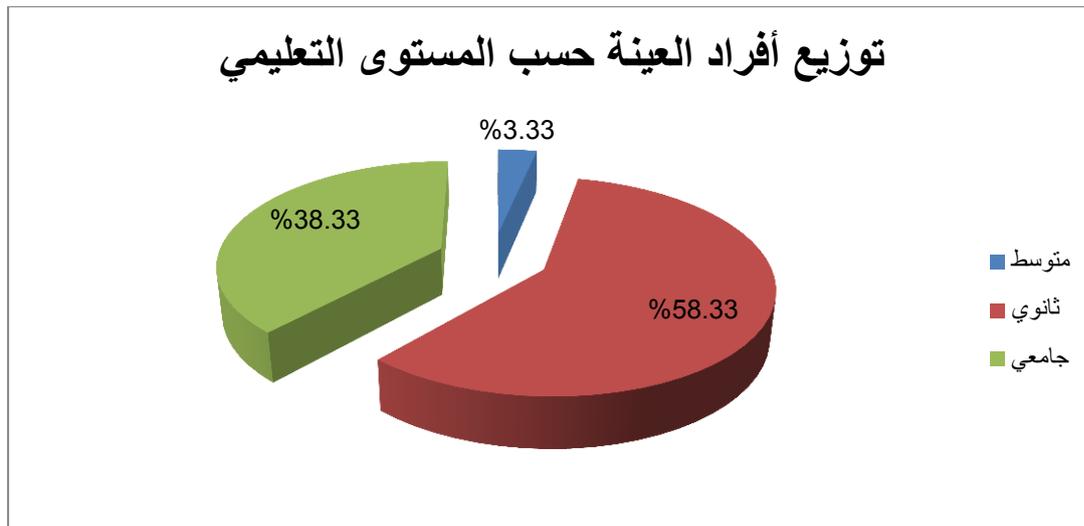
ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية المستوى العلمي:

جدول رقم: (2-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
3,33%	02	متوسط
58,33%	35	ثانوي
38,33%	23	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم: (2-4) التوزيع النسبي للعينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss وبرنامج Excel

من خلال الجدول (2-8) والشكل رقم (2-4) نلاحظ أن 35 فرد من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، أي بنسبة 58,33%، وتليها فئة مستوى جامعي بتعداد 23 فرد بنسبة 38,33%، ثم فئة مستوى متوسط بتعداد 2 فرد بنسبة 3,33%، وهذا مؤشر واضح على أن المركز يعتمد على العمال التنفيذيين الذين لديهم مستوى أقل من عمال التحكم لطبيعة العمل.

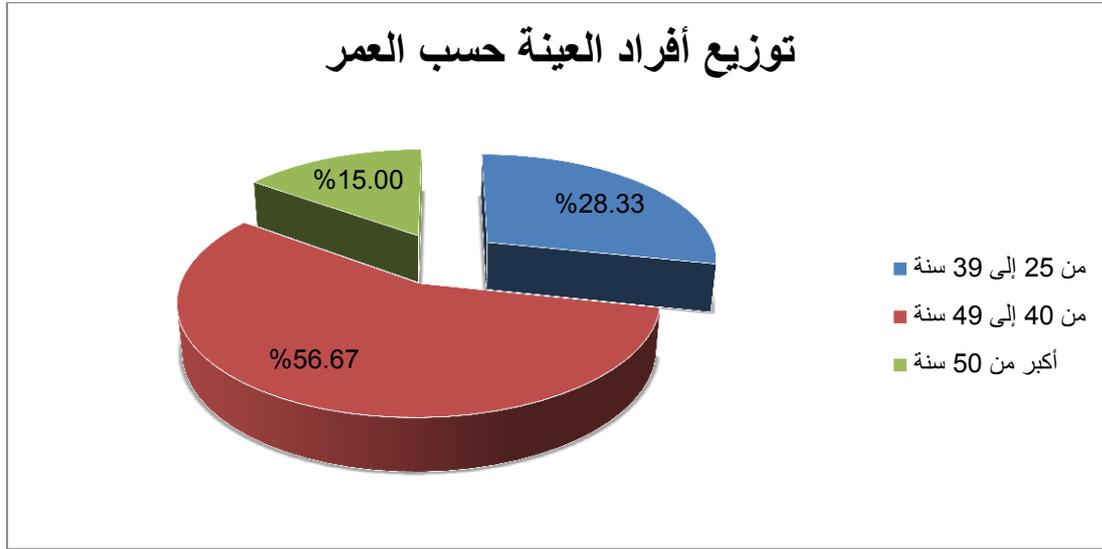
ثالثا: عرض وتحليل النتائج حسب العمر

جدول رقم: (2-9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 40 سنة	17	28,33%
من 40 إلى 50 سنة	34	56,67%
أكثر من 50 سنة	09	15,00%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-5) التوزيع النسبي للعينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss وبرنامج Excel

الجدول رقم (2-9) والشكل رقم (2-5) يظهران أن أكبر نسبة هي الفئة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 56,67%، ثم الفئة (من 25 إلى 39 سنة) بنسبة 28,33%، ثم الفئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 15,00%، ويفسر هذا أن معظم أفراد عينة الدراسة بالمركز يقل سنهم عن 50 سنة، أغلبهم من ذوي الخبرة ولديهم ارتباط بالعمل وهذا ما يعطي فرصة كبيرة للعطاء وبذل المزيد من الجهد، نظراً للتغير الذي طرأ على المركز.

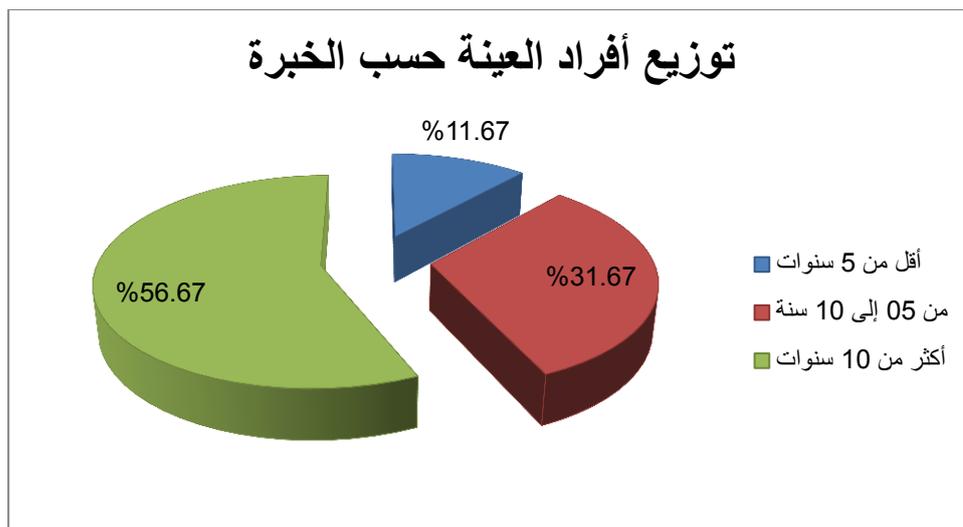
رابعاً: عرض وتحليل النتائج حسب سنوات الخبرة

جدول رقم: (2-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	07	11,67%
من 5 إلى 10 سنوات	19	31,67%
أكثر من 10 سنوات	34	56,67%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-6) التوزيع النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss وبرنامج Excel

يتبين من خلال الجدول رقم (2-10) والشكل رقم (2-6) أن أكبر نسبة هي فئة (أكثر من 10 سنوات) ما يعادل 34 فردا أي بنسبة 56,67%، ثم فئة أصحاب الخبرة (من 05 إلى 10 سنوات) ما يعادل 19 فردا وبنسبة 31,67%، ثم تليهم فئة (أقل من 05 سنوات) ما يعادل 07 أفراد وبنسبة 11,67%، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لديهم خبرة في مجال عملهم .

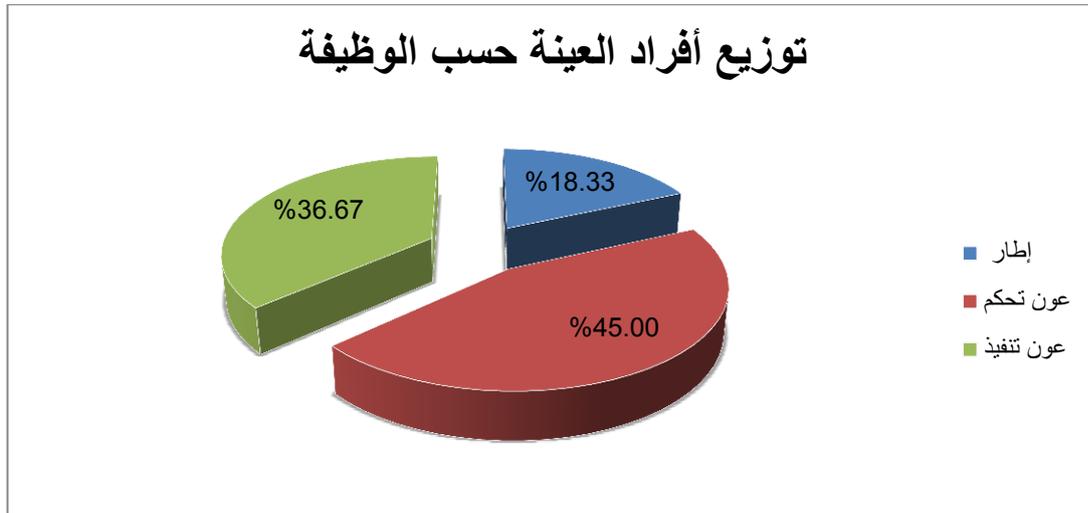
خامسا: عرض وتحليل النتائج حسب الوظيفة

جدول رقم: (2-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
18,33%	11	إطار
45,00%	27	عون تحكم
36,67%	22	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (2-7) التوزيع النسبي للعينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss وبرنامج Excel

يتبين من خلال الجدول رقم (2-11) والشكل رقم (2-8) أن فئة عون تحكم جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 45,00% ثم تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 29,73% ثم تأتي فئة إطار بنسبة 18,33% نظرا لأن المركز يحتاج للأعوان التحكم والتنفيذ أكثر من الإطارات كون طبيعة العمل ميداني.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

أولا: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الأول

(1) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص يتمكن الأفراد

جدول رقم: (2-12) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تمكين الأفراد

الرقم	البعث الأول	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يفوض المسؤول بعض الصلاحيات لإنجاز العمل	التكرار	1	5	1	30	23	4,15	0,936	1	موافق
		النسبة %	1,67%	8,33%	1,67%	50,00%	38,33%	100,00%			
2	يشارك المسؤول العمال في صناعة القرار	التكرار	2	7	0	38	13	3,88	0,993	2	موافق
		النسبة %	3,33%	11,67%	0,00%	63,33%	21,67%	100,00%			
3	يعطي مسؤولي الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل	التكرار	3	9	10	24	14	3,62	1,151	3	موافق
		النسبة %	5,00%	15,00%	16,67%	40,00%	23,33%	100,00%			
4	لا يحتاج الموظفون لاستشارة المسؤول عند اتخاذ القرارات المهمة التي تقع ضمن حدود صلاحياتهم.	التكرار	3	8	9	32	8	3,57	1,047	4	موافق
		النسبة %	5,00%	13,33%	15,00%	53,33%	13,33%	100,00%			
	المتوسط العام لبعث تمكين الافراد							3,80	0,858		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد الأول حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,80 وانحراف معياري يساوي 0,858، وقد اتفقت إجاباتهم حول العبارات وجاءت كلها موافقة .

الفقرة (01) فحازت على موافقة المبحوثين بأعلى متوسط حسابي قدره 4,15 و بانحراف معياري قدره 0,936 ، وكان نصها: "يفوض المسؤول بعض الصلاحيات لإنجاز العمل"، أما الفقرة (04) فحازت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات قدره 3,57 و بانحراف معياري قدره 1,047، والتي نصت على: "لا يحتاج الموظفون لاستشارة المسؤول عند اتخاذ القرارات المهمة التي تقع ضمن حدود صلاحياتهم"، فيما جاءت الفقرتين (2,3) في الرتبة الثانية والثالثة تواليًا بمتوسط حسابي قدره 3,88 و 3,62 و بانحراف معياري قدره تواليًا ب 0,993 و 1,151، وهذا ما يفسر على أنه يوجد تمكين للأفراد من قبل المسؤول وتفويض للصلاحيات أثناء إنجاز العمل.

(2) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بالتواضع

جدول رقم: (2-13): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التواضع

الرقم	البعد الثاني	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أحس بأي ذو مكانة بالنسبة لمسؤولي المباشر	التكرار	6	7	11	29	7	3,40	1,153	4	موافق
		النسبة %	10,00%	11,67%	18,33%	48,33%	11,67%	100,00%			
2	يبتعد المسؤول دائما عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين	التكرار	3	6	2	41	8	3,75	0,985	1	موافق
		النسبة %	5,00%	10,00%	3,33%	68,33%	13,33%	100,00%			
3	يملك المسؤول أخلاقية عمل عالية تجعلنا نلمس التواضع	التكرار	2	7	9	34	8	3,65	0,971	3	موافق
		النسبة %	3,33%	11,67%	15,00%	56,67%	13,33%	100,00%			
4	أعتبر أن نجاحي في عملي نقطة انطلاق للتقدم قدما وفرصة لم يد العون	التكرار	2	7	10	31	10	3,67	1,003	2	موافق
		النسبة %	3,33%	11,67%	16,67%	51,67%	16,67%	100,00%			
	المتوسط العام لبعد التواضع							3,62	0,802		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد الثاني حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري يساوي 0,802، وقد اتفقت إجاباتهم حول العبارات وجاءت كلها موافقة .

الفقرة (02) فحازت على موافقة المبحوثين بأعلى متوسط حسابي قدره 3,75 و بانحراف معياري قدره 0,985، والتي نصت على: "يبتعد المسؤول دائما عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين"، أما الفقرة (01)

فحازت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات قدره 3,40 و بانحراف معياري قدره 1,153، والتي نصت على:

"أحس بأني ذو مكانة بالنسبة لمسؤولي المباشر"، فيما جاءت الفقرتين (4,3) في الرتبة الثانية والثالثة تواليا بمتوسط

حسابي قدره 3,67 و 3,65 و بانحراف معياري قدره تواليا ب 1,003 و 0,971، ويمكن تفسير هذا بأن المسؤول

يملك أخلاق عمل عالية تجعل من الموظفين يلمسون فيه التواضع.

(3) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بالأولوية للمرؤوسين

جدول رقم: (2-14): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأولوية للمرؤوسين

الرقم	البعد الثالث	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يضع مسؤولي اهتمامات مرؤوسيه فوق اهتماماته.	التكرار	1	7	12	32	8	3,65	0,917	3	موافق
		النسبة %	1,67%	11,67%	20,00%	53,33%	13,33%	100,00%			
2	يهتم مسؤولي بنجاح مرؤوسيه أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	التكرار	1	5	9	33	12	3,83	0,905	1	موافق
		النسبة %	1,67%	8,33%	15,00%	55,00%	20,00%	100,00%			
3	يضحي مسؤولي ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تلبية احتياجات مرؤوسيه.	التكرار	1	4	13	28	14	3,83	0,924	1	موافق
		النسبة %	1,67%	6,67%	21,67%	46,67%	23,33%	100,00%			
4	يبدل مسؤولي قصارى جهده لجعل وظائف مرؤوسيه أكثر سهولة	التكرار	2	9	11	26	12	3,62	1,075	4	موافق
		النسبة %	3,33%	15,00%	18,33%	43,33%	20,00%	100,00%			
	المتوسط العام لبعد وضع المرؤوسين							3,73	0,762		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات الباحثين أن البعد الثالث حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري يساوي 0,802، وقد اتفقت إجاباتهم حول العبارات وجاءت كلها موافقة .

الفقرة (02) فحازت على موافقة الباحثين بأعلى متوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,985، والتي نصت على: "يبتعد المسؤول دائما عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين"، أما الفقرة (01)

فحازت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات قدره 3,40 وانحراف معياري قدره 1,153، والتي نصت على:

"أحس بأني ذو مكانة بالنسبة لمسؤولي المباشر"، فيما جاءت الفقرتين (3,4) في الرتبة الثانية والثالثة تواليا بمتوسط

حسابي قدره 3,67 و 3,65 وانحراف معياري قدره تواليا ب 1,003 و 0,971، ويمكن تفسير هذا بأن المسؤول

يعطي أولوية للمرؤوسين.

4) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بتطوير الأفراد

جدول رقم: (2-15): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تطوير الأفراد

الرقم	البعد الرابع	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توفر إدارتنا بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام المسندة إلينا في ظروف جد مناسبة	التكرار	0	8	15	27	10	3,65	0,917	2	موافق
		النسبة %	0,00%	13,33%	25,00%	45,00%	16,67%	100,00%			
2	تعمل إدارتنا على إشراكنا في البرامج التدريبية التي تمكننا من تطوير مهاراتنا	التكرار	4	7	12	24	13	3,58	1,154	4	موافق
		النسبة %	6,67%	11,67%	20,00%	40,00%	21,67%	100,00%			
3	يزودني المسؤول المباشر بخبرات العمل الضرورية التي تمكنني من أداء المهام المسندة إلي	التكرار	2	8	8	25	17	3,78	1,106	1	موافق
		النسبة %	3,33%	13,33%	13,33%	41,67%	28,33%	100,00%			
4	توفر لنا إدارتنا جميع الإمكانيات المادية التي نحتاجها في العمل	التكرار	5	8	10	20	17	3,60	1,265	3	موافق
		النسبة %	8,33%	13,33%	16,67%	33,33%	28,33%	100,00%			
	المتوسط العام لبعد تطوير الافراد							3,65	0,902		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد الرابع حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري يساوي 0,902، وقد اتفقت إجاباتهم حول العبارات وجاءت كلها موافقة .

فالفقرة (03) فحازت على موافقة المبحوثين بأعلى متوسط حسابي قدره 3,78 وبانحراف معياري قدره 1,106، والتي نصت على: " يزودني المسؤول المباشر بخبرات العمل الضرورية التي تمكنني من أداء المهام المسندة إلي"، أما الفقرة (02) فحازت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات قدره 3,58 وبانحراف معياري قدره 1,154، والتي نصت على: " تعمل إدارتنا على إشراكنا في البرامج التدريبية التي تمكننا من تطوير مهارتنا"، فيما جاءت الفقرتين (1,4) في الرتبة الثانية والثالثة تواليا بمتوسط حسابي قدره 3,65 و 3,60 وبانحراف معياره قدره تواليا ب 0,917 و 1,265، ويمكن تفسير هذا بأن المركز يسعى جاهدا لتطوير وتنمية مهارات العاملين فيه وكذلك تقوم بترقية الموظفين في حالة تحسينهم لمستواهم الدراسي.

5 نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بالتعامل الأخلاقي

جدول رقم: (2-16): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التعامل الأخلاقي

الرقم	البعد الخامس	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يعتبر مسؤولي قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي.	التكرار	2	15	5	28	10	3,48	1,142	4	موافق
		النسبة %	3,33%	25,00%	8,33%	46,67%	16,67%	100,00%			
2	يتصف مسؤولي بالصدق قولاً وفعلاً.	التكرار	2	6	15	30	7	3,57	0,945	3	موافق
		النسبة %	3,33%	10,00%	25,00%	50,00%	11,67%	100,00%			
3	يتنازل مسؤولي عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.	التكرار	1	6	10	34	9	3,73	0,899	2	موافق
		النسبة %	1,67%	10,00%	16,67%	56,67%	15,00%	100,00%			
4	يرى مسؤولي أن الصدق في التعامل مع مرؤوسيه أهم من أي شيء آخر.	التكرار	1	7	8	34	10	3,75	0,932	1	موافق
		النسبة %	1,67%	11,67%	13,33%	56,67%	16,67%	100,00%			
	المتوسط العام لبعد التعامل الأخلاقي							3,63	0,810		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد الخامس حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري يساوي 0,932 وقد اتفقت إجاباتهم حول العبارات وجاءت كلها موافقة .

الفقرة (04) فحازت على موافقة المبحوثين بأعلى متوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,932، والتي نصت على: " يرى مسؤولي أن الصدق في التعامل مع مرؤوسيه أهم من أي شيء آخر."، أما الفقرة (01) فحازت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات قدره 3,48 وانحراف معياري قدره 1,142، والتي نصت على: " يعتبر مسؤولي قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي."، فيما جاءت الفقرتين (3,2) في الرتبة الثانية والثالثة تواليًا بمتوسط حسابي قدره 3,73 و 3,57 وانحراف معياري قدره تواليًا ب 0,899 و 0,945، ويمكن تفسير هذا بأن مدير المركز يتعامل مع موظفيه بأخلاق عالية تجعل منه قدوة للموظفين.

(6) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخاص بالمسؤولية الاجتماعية

جدول رقم: (2-17): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المسؤولية الاجتماعية

الرقم	البعد السادس	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يؤكد مسؤولي على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	التكرار	4	5	5	41	5	3,63	0,991	3	موافق
		النسبة %	6,67%	8,33%	8,33%	68,33%	8,33%	100,00%			
2	يهتم مسؤولي بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما يتعلق بأمر الوظيفة.	التكرار	0	5	19	33	3	3,57	0,722	4	موافق
		النسبة %	0,00%	8,33%	31,67%	55,00%	5,00%	100,00%			
3	يحرص مسؤولي على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة	التكرار	0	6	9	41	4	3,72	0,739	2	موافق
		النسبة %	0,00%	10,00%	15,00%	68,33%	6,67%	100,00%			
4	يشجع مسؤولي الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	التكرار	0	5	12	35	8	3,77	0,789	1	موافق
		النسبة %	0,00%	8,33%	20,00%	58,33%	13,33%	100,00%			
	المتوسط العام لبعد المسؤولية الاجتماعية							3,67	0,599		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات الباحثين أن البعد السادس حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري يساوي 0,599 وقد اتفقت إجاباتهم حول العبارات وجاءت كلها موافقة .

الفقرة (04) فحازت على موافقة الباحثين بأعلى متوسط حسابي قدره 3,77 و بانحراف معياري قدره 0,789، والتي نصت على: " يشجع مسؤولي الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.."، أما الفقرة (02) فحازت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات قدره 3,57 و بانحراف معياري قدره 0,722، والتي نصت على: " يهتم مسؤولي بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما يتعلق بأمور الوظيفة.."، فيما جاءت الفقرتين (3,1) في الرتبة الثانية والثالثة تواليا بمتوسط حسابي قدره 3,72 و 3,63 و بانحراف معياره قدره تواليا ب 0,739 و 0,991، ويمكن تفسير هذا بأن المركز يضع من أولوياته المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ثانيا: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثاني

جدول رقم: (2-18): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يعتبر الراتب الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في المؤسسة مرضيا لي	التكرار	1	2	10	42	5	3,80	0,708	3	موافق
		النسبة %	1,67%	3,33%	16,67%	70,00%	8,33%	100,00%			
2	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالأجور في باقي المؤسسات المحلي مرضيا لي	التكرار	1	4	11	38	6	3,73	0,800	6	موافق
		النسبة %	1,67%	6,67%	18,33%	63,33%	10,00%	100,00%			
3	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامهم ومسئولياتهم داخل العمل مرضيا لي	التكرار	1	2	5	45	7	3,92	0,696	1	موافق
		النسبة %	1,67%	3,33%	8,33%	75,00%	11,67%	100,00%			
4	يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة انتاجياتك	التكرار	2	6	8	31	13	3,78	1,010	4	موافق
		النسبة %	3,33%	10,00%	13,33%	51,67%	21,67%	100,00%			
5	يقوم مسؤولي المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم	التكرار	8	2	12	28	10	3,50	1,214	9	موافق
		النسبة %	13,33%	3,33%	20,00%	46,67%	16,67%	100,00%			
6	تعكس نتيجة تقييم الأداء الخاصة بي حقيقة أدائي بالعمل فعليا.	التكرار	5	8	10	28	9	3,47	1,157	12	موافق
		النسبة %	8,33%	13,33%	16,67%	46,67%	15,00%	100,00%			
7	لدي ثقة بما يتم اخباري او وعدني به من قبل	التكرار	2	9	14	26	9	3,52	1,033	8	موافق

				100,00%	15,00%	43,33%	23,33%	15,00%	3,33%	النسبة %	الإدارة	
موافق	10	1,000	3,48	60	8	25	17	8	2	التكرار	لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة	8
				100,00%	13,33%	41,67%	28,33%	13,33%	3,33%	النسبة %	بوظيفتي	
محايد	15	0,993	3,12	60	4	18	22	13	3	التكرار	لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملية	9
				100,00%	6,67%	30,00%	36,67%	21,67%	5,00%	النسبة %	على أكمل وجه	
محايد	14	0,993	3,22	60	3	24	20	9	4	التكرار	مسؤولي المباشر يتعامل معي بعدالة كافية	10
				100,00%	5,00%	40,00%	33,33%	15,00%	6,67%	النسبة %		
موافق	13	1,153	3,40	60	7	29	11	7	6	التكرار	مسؤولي يقوم بتطوير أدائي ويزيد من خبراتي	11
				100,00%	11,67%	48,33%	18,33%	11,67%	10,00%	النسبة %	العملية	
موافق	2	0,905	3,83	60	12	33	9	5	1	التكرار	أفكاري تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي عند	12
				100,00%	20,00%	55,00%	15,00%	8,33%	1,67%	النسبة %	اتخاذ القرار	
موافق	7	1,265	3,60	60	17	20	10	8	5	التكرار	يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لاحتياجاتي الوظيفية	13
				100,00%	28,33%	33,33%	16,67%	13,33%	8,33%	النسبة %		
موافق	4	1,010	3,78	60	13	31	8	6	2	التكرار	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	14
				100,00%	21,67%	51,67%	13,33%	10,00%	3,33%	النسبة %		
موافق	10	1,000	3,48	60	8	25	17	8	2	التكرار	أشارك مع زملائي في الأنشطة التي تنظمها الإدارة	15
				100,00%	13,33%	41,67%	28,33%	13,33%	3,33%	النسبة %		
موافق		0,704	3,58								متوسط المحور الثاني الرضى الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال بيانات أو إجابات المبحوثين أن محور الرضا الوظيفي حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري يساوي 0,704، باستثناء الفقرتين (09,10) التي جاءت فيه إجابات المبحوثين محايدة.

الفقرة (03) فحازت على موافقة المبحوثين بأعلى متوسط حسابي قدره 3,92 وانحراف معياري قدره 0,696، والتي نصت على: " يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي ومسئولياتي داخل العمل مرضيا لي. "، أما الفقرتين (09,10) فحازتا على أقل متوسط حسابي بين الفقرات قدره تواليا 3,12 و 3,22 وانحراف معياري قدره 0,993 و 0,993، والتي جاءتا محايدتين وكان نصهما تواليا: " مسؤولي المباشر يتعامل معي بعدالة كافية. "، " لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه " ويمكن تفسير هذا بأن الموظفين ليس رضا حول المعلومات التي يتلقونها والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه إضافة إلى عدم رضاهم حول العدالة في التعامل.

أما الفقرة (12) فقد جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,83 والتي نصت على: " أفكاري تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي عند اتخاذهم للقرار " فيما تراوح المتوسط الحسابي لبقية الفقرات ما بين 3,40 و 3,80 وكانت درجة الموافقة كلها بتقدير موافق وهو ما يفسر على رضا الموظفين خصوصا حول الراتب الذي يتقاضونه والحوافز المقدمة لهم إضافة إلى رضاهم على التدريب المقدم لهم وفقا لمتطلبات الوظيفة ضف إلى ذلك رضاهم على بيئة العمل التي يعملون فيها.

جدول رقم: (2-19) يوضح الارتباط ما بين المحاور

محور الرضا الوظيفي	محور القيادة الخادمة	المحاور
0,753**	1	محور القيادة الخادمة
1	0,753**	محور الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لمعرفة العلاقة بين المحاور الدراسة والاستبيان ككل من خلال الاطلاع على معاملات الارتباط الخاصة بمحاور

الدراسة حيث وجدنا أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المحور الأول والثاني والتي بلغت 0,753\*\*.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على: هناك ممارسة لأبعاد القيادة الخادمة بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي.

لإثبات هذه الفرضية تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمحور القيادة الخادمة بأبعاده (تمكين الأفراد، التواضع، الأولوية للمرؤوسين، تطوير الأفراد، التعامل الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية)، حيث أن المتوسطات الحسابية للأبعاد جاءت تالياً: بالنسبة للبعد الأول والخاص بتمكين الأفراد حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,80 وانحراف معياري يساوي 0,858، أما البعد الثاني والخاص بالتواضع فقد حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري يساوي 0,802، أما بخصوص البعد الثالث والخاص بالأولوية للمرؤوسين فقد حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري يساوي 0,802، كما أن البعد الرابع والخاص بتطوير الأفراد فقد حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري يساوي 0,902، ونلاحظ أن البعد الخامس حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري يساوي 0,932 ونلاحظ من خلال بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد السادس والخاص بالمسؤولية الاجتماعية حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري يساوي 0,599، وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 و عليه نقول هناك ممارسة لأبعاد القيادة الخادمة بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: هناك مستوى من تحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز

للتوزيع بمتليبي

لإثبات هذه الفرضية تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمحور الرضا الوظيفي، حيث نلاحظ

من خلال بيانات أو إجابات المبحوثين أن محور الرضا الوظيفي حاز على إجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,58

وانحراف معياري يساوي 0,704، باستثناء الفقرتين (09،10)، فحازتا على أقل متوسط حسابي بين الفقرات

قدره تواليا 3,12 و 3,22 و بانحراف معياري قدره 0,993 و 0,993، والتي جاءتا محايدتين، وكانت الدلالة

الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول هناك مستوى من تحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليبي

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة

الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي

لإثبات هذه الفرضية نلاحظ العلاقة ما بين محور القيادة الخادمة ومحور الرضا الوظيفي والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (2-20) يوضح العلاقة ما بين محور القيادة الخادمة ومحور الرضا الوظيفي

الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
غير دال	0,024	0,291*	تمكين الأفراد
دال	0,000	0,601**	التواضع
دال	0,000	0,650**	الأولوية للمرؤوسين
دال	0,000	0,563**	تطوير الأفراد
دال	0,000	0,614**	التعامل الأخلاقي
دال	0,000	0,865**	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-20) يتبين لنا:

أن ارتباط بعد المسؤولية الاجتماعية مع محور الرضا جاء في الرتبة الأولى بقيمة  $0,865^{**}$ ، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة

إحصائية بين بعد المسؤولية الاجتماعية ومحور الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي ، ومن خلال الجدول

كذلك يتبين أن ارتباط بعد الأولوية للمرؤوسين مع محور الرضا الوظيفي جاء في المرتبة الثانية بقيمة  $0,650^{**}$  وأن

القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية

مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأولوية للمرؤوسين ومحور الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي ، تم جاء

في المرتبة الثالثة ارتباط بعد التعامل الأخلاقي مع محور الرضا الوظيفي بمقدار  $0,614^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي  $0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعامل الأخلاقي ومحور الرضا الوظيفي بالوكالة التجارية لمؤسسة سونلغاز بمتليلي، أما بعد التواضع فقد جاء في الرتبة الرابعة بمقدار  $0,601^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي  $0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع ومحور الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي .

أما بعد تمكين الأفراد فقد جاء في الرتبة الخامسة بمقدار  $0,291^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي  $0.024$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$  وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين الأفراد ومحور الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي .

ومنه إن ارتباط جميع أبعاد محور القيادة الخادمة مع محور الرضا الوظيفي جاء كله موجبا وبدرجة مرتفعة فيمكننا أن نثبت صحة الفرضية الثالثة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة: هناك فروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم اجراء اختبار t-test للعينات المستقلة لفحص أثر الجنس على القيادة الخادمة والرضا الوظيفي ثم اجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر التغيرات الأخرى.

-نتائج تحليل المتعلقة - باختبار t-test للعينات المستقلة:

حيث تم اجراء هذا الاختبار للإجابة عن السؤال هل هناك فروقات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستويات القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس.

جدول رقم: (21-2) يوضح نتائج اختبار T-Test للعينات المستقلة

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	Sig,
ذكر	50	3,56	-3,895	0,696
انثى	05	4,3	-4,106	
ذكر	50	3,49	-2,260	0,746
انثى	05	4,02	-2,352	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط ادراك العاملين للقيادة الخادمة لدى الذكور والاناث يساوي (3,56-3,49) في حين أن متوسط ادراك الرضا الوظيفي للذكور والاناث يساوي (3,49-4,02) حيث أن هناك اختلاف بسيط بين المتوسطات للمتغيرين ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار t-test للعينات المستقلة حيث يتبين من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى ادراك القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والجنس حيث كانت القيمة المعنوية للقيادة الخادمة  $\text{Sig} = 0,696$  وقيمة

الاختبار T للجنسين تراوحت بين (-3,895/-4,106) وهذا غير دال إحصائياً ، أما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد كانت القيمة المعنوية للرضا الوظيفي Sig = 0,746 وقيمة الاختبار T للجنسين تراوحت بين (-2,260/-2,352) وهذا غير دال إحصائياً بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس.

جدول رقم: (2-22) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول القيادة الخادمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدالة الإحصائية	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0,659	0,855	0,293	27	7,9	بين مجموعات	المستوى التعليمي
		0,342	32	10,95	داخل مجموعات	
0,449	1,045	0,433	27	11,68	بين مجموعات	السن
		0,414	32	13,25	داخل مجموعات	
0,199	1,363	0,572	27	15,43	بين مجموعات	الخبرة المهنية
		0,419	32	13,41	داخل مجموعات	
0,663	0,851	0,48	27	12,95	بين مجموعات	الوظيفة
		0,564	32	18,03	داخل مجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات القيادة الخادمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية على التوالي (المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة) ، حيث وجد أن قيمة الاختبار F كانت على التوالي: 0,855 - 1,045 - 1,363 - 0,851 وقيمة Sig كانت -0,659 - 0,449 - 0,199 - 0,663 وهذا يعتبر غير دال احصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعنى أن تقسيمات هذه المتغيرات لم يكن لها أثر على مستوى ادراك القيادة الخادمة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة 1H ونقبل الفرضية الصفرية 0H ومنه يمكن القول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستويات القيادة الخادمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة).

جدول رقم (2-23): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول الرضا الوظيفي تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدلالة الإحصائية	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0,617	0,887	0,298	25	7,442	بين مجموعات	المستوى التعليمي
		0,336	34	11,408	داخل مجموعات	
0,539	0,957	0,412	25	10,3	بين مجموعات	السن
		0,43	34	14,63	داخل مجموعات	
0,02	2,143	0,706	25	17,65	بين مجموعات	الخبرة المهنية
		0,329	34	11,2	داخل مجموعات	
0,704	0,811	0,463	25	11,57	بين مجموعات	الوظيفة
		0,571	34	19,4	داخل مجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية على التوالي (المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة) ، حيث وجد أن قيمة الاختبار F كانت على التوالي: 0,887 - 0,957 - 2,143 - 0,811 وقيمة Sig كانت 0,617 - 0,539 - 0,02 - 0,704 وهذا يعتبر غير دال احصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعنى أن تقسيمات هذه المتغيرات لم يكن لها أثر على مستوى الرضا الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ومنه يمكن القول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستويات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة).

وعليه من قراءتنا للجدولين نلاحظ أن:

قيمة الاختبار F كانت على التوالي: 0,855 - 1,045 - 1,363 - 0,851 الخاصة بتحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول القيادة الخادمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذا قيمة الاختبار F كانت على التوالي: 0,887 - 0,957 - 2,143 - 0,811 الخاصة بتحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وقيم Sig للتحليلين بلغت تواليًا:

0,659 - 0,449 - 0,199 - 0,663 للجدول رقم (2-22) و 0,617 - 0,539 - 0,704 للجدول رقم (2-23) وهذا يعتبر غير دال احصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه يمكن اثبات صحة الفرضية الرابعة.

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي وقد تم معالجتها في ثلاثة مباحث خصص الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل النتائج والمبحث الثالث تم تخصيصه اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها معتمدين على الاستبيان والمعالجة الإحصائية ببرنامج spss والأدوات الإحصائية وقد تم إثبات فرضيات الدراسة.

خاتمة

### خاتمة:

في ظل المتغيرات السريعة، ومع وجود أزمات ومشكلات تعاني منها الكثير من المؤسسات فقد أصبحت تحتاج إلى نوعية مختلفة من القادة ذوي الخصائص السلوكية، التي تساهم في تحقيق أهدافها، وهؤلاء القادة لديهم المرونة العالية، التي تمكنهم من الوصول إلى الأهداف، ولديهم القدرة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويعها لصالحها، ومن الأنماط الحديثة نمط القيادة الخادمة، التي تستند في جوهرها إلى مشاركة العاملين وتفعيل طبيعة العلاقة بين القائد مرؤوسيه الأمر الذي ينعكس على ارتفاع شعور العاملين بالرفاهية النفسية، ورضاهم حول العمل والوظائف التي يشغلونها.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

### ■ نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وفقا للمقياس الإحصائي المستخدم وتبعاً لمتغيرات الدراسة والتي تمحورت حول معرفة علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي تم الوصول إلى النتائج التالية:

#### أ- النتائج العلمية:

- ◀ تعتبر القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي لها أثر في تحقيق مستويات عالية من المعنويات للمرؤوسين؛
- ◀ تبني المؤسسات لهذا النمط القيادي يعد عاملاً أساسياً لنجاحها باعتباره أسلوباً فعالاً وله تأثير كبير تحسين الأداء والرفع من مستوى الرضا الوظيفي؛
- ◀ للقيادة الخادمة مجموعة من الخصائص تعد أساسية لتطوير القائد الخادم؛
- ◀ القيادة الخادمة لا تُلقَى بأهداف المنظمة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم؛

#### ب- النتائج العملية

- ◀ أظهرت الدراسة على وجود ممارسة لأبعاد القيادة الخادمة بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛
- ◀ أظهرت نتائج الدراسة على وجود مستوى من تحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؛

## خاتمة

- ◀ توجد علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي بمركز سونلغاز للتوزيع بمثليتي ؛
- ◀ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس؛
- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول القيادة الخادمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة)؛
- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستويات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة).

### توصيات الدراسة:

من خلال التحليل الاحصائي توصلنا إلى:

- ✓ تغيير الممارسات القيادية السائدة عبر تمكين العاملين من القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم ومنحهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل؛
- ✓ العمل على إبداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المدراء والموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آراءهم وتخصيص الوقت الكافي للجلوس معهم والاستماع لشكواهم وطموحاتهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية؛
- ✓ ضرورة التركيز على موضوع القيادة الخادمة كونها تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛
- ✓ ضرورة اهتمام القيادة بالمرؤوسين من خلال التقرب منهم أكثر ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص المركز بالدرجة الأولى والموظفين بالدرجة الثانية.

### أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الخادمة و الرضا الوظيفي موضوعا كبيرا ولقد حاولنا الإلمام بجوانبه في هذه الدراسة، وعليه يعتبر مجالا خصبا لبحوث ودراسات مستقبلية من بينها:

- ✓ علاقة الأنماط القيادية بتحقيق الرضا الوظيفي؛
- ✓ تأثير القيادة الخادمة على تحقيق التميز البشري في المؤسسات الاقتصادية؛

## خاتمة

---

- ✓ دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء؛
- ✓ القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي.

# قائمة المراجع

### 1- الكتب

- 1- أحمد مُجد فتحي عجوة، أصول إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المكتبة العصرية، القاهرة، 2015.
- 2- حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية، الطبعة الأولى، دار الخليج، 2014.
- 3- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 4- سهيلة مُجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 5- صالح عبد الرضا رشيد، د. ليث علي مطر، القيادة الخادمة، منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، 2016، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.
- 6- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1985.
- 7- عبد الباقي صلاح الدين مُجد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 8- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 1996.
- 9- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولتك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1، 2015.
- 10- علاء عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## قائمة المراجع

11- لخصر مرغاد، وحده رايس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006.

12- مُجَّد أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، ط1، 2011، زمزم.

13- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014.

### 2-المذكرات

14- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.

15- علوطي عاشور، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التقاعد وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

16- نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، 2016 جامعة الأقصى، غزة.

17- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2015.

### 3-المجلات والمؤتمرات

18- أميرة أحمد الزهيري، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين، المجلة العربية للإدارة العدد 4، 2021.

## قائمة المراجع

- 19- عبد الغاني تغالبت، عمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس- ولاية باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان، 2017.
- 20- فريد عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018.
- 21- كنزة بودرهم، سميرة صالح، عبد الجليل طواهر، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
- 22- مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، 2011.
- 23- نوره بتال السهلي، تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، ج 01، 2021.
- 24- **يومية الوسيط**، العدد 4836 - تاريخ النشر الخميس 03 ديسمبر 2015م، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/03/12، على الساعة: 17:55. رابط: <http://www.alwasatnews.com/news/1052884.html>

### 4- المراجع الاجنبية

- 25- Block, P. (1993). **Stewardship, San Francisco, CA: Berrett Koehler.**
- 26- T. pfiffner & R. presthus , (public Administration) , ( the Roland press Co New yourk) ,Fifth ,ed, 1967.

5- المواقع الالكترونية

27- <https://thenationpress.net/news-65334.html>، تمت زيارة الموقع يوم:

2022/12/25، على الساعة 6:21.

28- <https://blhttps://blog.mo-hr.com/2018/05/30>، تمت زيارة الموقع يوم:

[2023/03/11](#)، على الساعة: 20:05 /

الملاحق

## قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	جامعة
01	لويذة بهاز	جامعة غرداية
02	بلعور سليمان	جامعة غرداية
03	رحماني يوسف زكريا	جامعة الأغواط

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: تعبئة استبيان مذكرة ماستر حول " علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مركز سونلغاز للتوزيع بمتلي

﴿السلام عليكم ورحمة الله وبركاته﴾

أخي، أختي نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان " علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مركز سونلغاز للتوزيع بمتلي، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، آمليين منكم أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ، علما أن كافة المعلومات التي تقدمونها تبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعريف لمصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة: بأنها القيادة التي تمكن الموظفين من إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

الرضا الوظيفي: الشعور التام الذي يشعر به الموظف تجاه عمله ، مقابل ما يتحصل عليه من أجر وحوافز.

الطالبتين: حسيني فتيحة ، دارم فطيمة / إشراف الدكتورة: لعمور رميلة

السنة الجامعية 2023/2022

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب لأجابتك .

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

المستوى العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي

الفئة العمرية : من 25-40 سنة  من 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة

الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

طبيعة المستجوب: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الأول: القيادة الخادمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
<p>البعد الأول: تمكين الأفراد التمكين" هو عملية تحفيزية للفرد تجعله يشعر بالمقدرة والكفاءة والمهارات والاداء العالي في انجاز مهام العمل الموكلة له.</p>						
					يفوض المسؤول بعض الصلاحيات لإنجاز العمل	01
					يشارك المسؤول العمال في صناعة القرار	02
					يعطي مسؤولي الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل.	03
					لا يحتاج الموظفون لاستشارة المسؤول عند اتخاذ القرارات المهمة التي تقع ضمن حدود صلاحياتهم.	04
<p>البعد الثاني: التواضع ، و قدرة القائد الخادم على التغلب على الاستعلاء والتكبر امام الاخرين والتركيز على متطلبات الافراد</p>						
					أحس بأني ذو مكانة بالنسبة لمسؤولي المباشر	05
					يبتعد المسؤول دائما عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين	06
					يمتلك المسؤول أخلاقية عمل عالية تجعلنا نلمس التواضع	07
					أعتبر أن نجاحي في عملي نقطة انطلاق للتقدم قدما وفرصة لمد يد العون	08
<p>البعد الثالث: الأولوية للمرؤوسين ، ويقصد به: تقديم مصلحة الموظفين قبل مصلحة القائد</p>						
					يضع مسؤولي اهتمامات مرؤوسيه فوق اهتماماته.	09
					يهتم مسؤولي بنجاح مرؤوسيه أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	10
					يضحى مسؤولي ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تلبية احتياجات مرؤوسيه.	11
					يبدل مسؤولي قصارى جهده لجعل وظائف مرؤوسيه أكثر سهولة	12
<p>البعد الرابع: تطوير الأفراد، ويقصد به تنمية وتطوير مهارات الأفراد</p>						

					توفر إدارتنا بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام المسندة إلينا في ظروف جد مناسبة	13
					تعمل إدارتنا على إشراكنا في البرامج التدريبية التي تمكننا من تطوير مهاراتنا	14
					يزودني المسؤول المباشر بخبرات العمل الضرورية التي تمكنني من أداء المهام المسندة إلي	15
					توفر لنا إدارتنا جميع الإمكانيات المادية التي نحتاجها في العمل	16

**البعد الخامس: التعامل الأخلاقي، ويقصد به قيام القائد باحترام الآخرين والتعامل معهم بإنسانية ورحمة**

					يعتبر مسؤولي قوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي.	17
					يتصف مسؤولي بالصدق قولاً وفعلاً.	18
					يتنازل مسؤولي عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.	19
					يرى مسؤولي أن الصدق في التعامل مع مرؤوسيه أهم من أي شيء آخر.	20

**البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية**

المسؤولية الاجتماعية هي نظرية أخلاقية تقترح أن أي كيان، سواء كان منظمة أو فرداً، يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل

					يؤكد مسؤولي على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	21
					يهتم مسؤولي بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما يتعلق بأمور الوظيفة.	22
					يحرص مسؤولي على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة	23
					يشجع مسؤولي الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	24

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يعتبر الراتب الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في المؤسسة مرضيا لي	1
					يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالأجور في باقي المؤسسات المحلي مرضيا لي	2
					يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك	3
					يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة انتاجياتك	4
					يقوم مسؤولي المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم	5
					تعكس نتيجة تقييم الأداء الخاصة بي حقيقة أدائي بالعمل فعليا.	6
					لدي ثقة بما يتم اخباري او وعدي به من قبل الإدارة	7
					لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي	8
					لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه	9
					مسؤولي المباشر يتعامل معي بعدالة كافية	10
					مسؤولي يقوم بتطوير أدائي ويزيد من خبراتي العملية	11
					أفكاري تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي عند اتخاذه للقرار	12
					يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لاحتياجاتي الوظيفية	13
					مكان العمل الذي أعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	14
					أشارك مع زملائي في الأنشطة التي تنظمها الإدارة	15

## Effectifs

### Remarques

	Résultat obtenu	02-MAY-2023 00:07:19
	Commentaires	
	Données	C:\Users\DJANI PC\Desktop\DAREM SPSS\DAREM.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس المستوى_العلمي_الفئة_العمرية_الخيرة_الوظيفية  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

### Statistiques

	الجنس	المستوى العلمي	الفئة العمرية	الخبرة	الوظيفة
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0

### Tableau de fréquences

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	55	91,0	91,0
	أنثى	5	8,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

#### المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	3,0	3,0
	ثانوي	23	38,0	41,0
	جامعي	35	58,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

#### الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 40 سنة	17	28,0	28,0
	من 40 إلى 50 سنة	34	56,0	85,0
	أكثر من 50 سنة	9	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	7	11,0	11,0	11,0
من 5 إلى 10 سنة	19	31,0	31,0	43,0
أكبر من 10 سنة	34	56,0	56,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	11	18,0	18,0	18,0
عون تحكم	27	45,0	45,0	63,0
عون تنفيذ	22	36,0	36,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المستوى التعليمي	Inter-groupes	7,900	27	,293	,855	,659
	Intragroupes	10,950	32	,342		
	Total	18,850	59			
العمر	Inter-groupes	11,683	27	,433	1,045	,449
	Intragroupes	13,250	32	,414		
	Total	24,933	59			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	15,433	27	,572	1,363	,199
	Intragroupes	13,417	32	,419		
	Total	28,850	59			
المسمى الوظيفي	Inter-groupes	12,950	27	,480	,851	,663
	Intragroupes	18,033	32	,564		
	Total	30,983	59			

## الرضى الوظيفي

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المستوى التعليمي	Inter-groupes	7,442	25	,298	,887	,617
	Intragroupes	11,408	34	,336		
	Total	18,850	59			
العمر	Inter-groupes	10,300	25	,412	,957	,539
	Intragroupes	14,633	34	,430		
	Total	24,933	59			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	17,650	25	,706	2,143	,020
	Intragroupes	11,200	34	,329		
	Total	28,850	59			
المسمى الوظيفي	Inter-groupes	11,575	25	,463	,811	,704
	Intragroupes	19,408	34	,571		
	Total	30,983	59			

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور القيادة الخادمة	ذكر	50	3,56	,553	,078
	أنثى	10	4,30	,511	,162
محور الرضى الوظيفي	ذكر	50	3,49	,687	,097
	أنثى	10	4,02	,648	,205

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
محور القيادة الخادمة	Hypothèse de variances égales	,154	,696	-3,895	58	,000	-,737	,189	-1,117	-,358
	Hypothèse de variances inégales			-4,106	13,563	,001	-,737	,180	-1,124	-,351
محور الرضى الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,106	,746	-2,260	58	,028	-,533	,236	-1,006	-,061
	Hypothèse de variances inégales			-2,352	13,379	,035	-,533	,227	-1,022	-,045