

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

أثر القيادة الخادمة في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية -بنك الجزائر الخارجي-

تحت إشراف:

من اعداد الطالبتين:

أ.د: شخوم رحيمة

حباسي رميساء

دراوي فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11/..06../2025... أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بن أوزينة بوحفص	أستاذ محاضر (أ)	غرداية	رئيسا
شخوم رحيمة	أستاذ محاضر (ب)	غرداية	مشرفا ومقررا
باباز عبد العزيز	أستاذ محاضر (ب)	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي 2024/2025

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بمعنوان:

أثر القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية -بنك الجزائر الخارجي-

تحت إشراف:

من اعداد الطالبتين:

أ.د: شخوم رحيمة

حباسي رميساء

دراوي فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11/.../06..2025.. أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بن أوزينة بوحفص	أستاذ محاضر (أ)	غرداية	رئيسا
شخوم رحيمة	أستاذ محاضر (ب)	غرداية	مشرفا ومقررا
باباز عبد العزيز	أستاذ محاضر (ب)	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي 2024/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





اهداء

إلى أُمي، نبع الحنان الذي لا يجف، وصوت الدعاء الذي يسبقني حيثما ذهبت...
إلى أبي، السند الذي لا يميل، والمعلم الأول لمعاني الثبات والمسؤولية...
إلى جدتي، دفء الذاكرة، وحكمة السنين، وابتسامة الماضي الجميل...
إلى أختي الصغيرة، زهرتنا البريئة التي تُنبِت في القلب فرحاً نقيّاً...
وإلى أخي الصغير، الذي يكبر أمام عينيّ وتكبر معه محبتي...
أنتم عالمي الأَجْمَل، وبكم لكل شيء طعم ومعنى.
أهدي لكم هذا العمل المتواضع عرفاناً ومحبة مني لكم.

رهيساء





اهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل ما وصلت إليه ...

إلى والديّ العزيزين، نبع العطاء اللامحدود، وسندي في الحياة،

إلى والدي، الذي علّمني معنى القوة والإصرار، وكان دائماً قدوتي في الصبر والعمل... وإلى والدتي، صاحبة القلب الكبير، والدعاء الصادق، والحنان الذي لا يزول... شكراً لكما من القلب، فنجاحي هذا هو ثمرة تعبكما ودعائكما.

إلى إخوتي الأعزاء رفاق الدرب، ودعمني في كل مراحل الحياة، كنتم دوماً الحافز الذي يدفعني للأمام، ومصدر فخر واعتزاز لا يوصف... شكراً لوجودكم، لاهتمامكم، ولمساندتكم التي كانت لي عزاء في كل لحظة تعب. إلى أختي الغالية، صديقتي وقطعة من روحي شكراً لك على كلماتك الطيبة، على اهتمامك، وعلى قلبك الذي يشبه الهدوء في عزّ العاصفة.

وإلى خالي العزيز، الذي كان دوماً حاضراً بقلبه الكبير، ونصائحه الصادقة، لك مني كل الشكر والتقدير على ما قدمته من دعم وتشجيع في محطات كثيرة من حياتي الجامعية.

إلى هؤلاء الذين أحبهم وأدين لهم بالكثير، أهدي هذه المذكرة عرفاناً بجميلكم، وامتناناً لا تسعه الكلمات .

فاطمة الزهرراء



كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذه المذكرة، ونسأله أن يجعلها خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع بها كل من يطلع عليها. في هذا المقام، نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى كل من كان له دور، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة.

نتوجه بدايةً بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة شخوم رحيمة، المشرفة على المذكرة، على ما بذلته من جهد في متابعتنا وتوجيهنا، فقد كانت حريصة على دعمنا علميًا ومنهجيًا، ولم تبخل علينا بالملاحظات والتصويبات اللازمة، فكان لتوجيهاتها أثر واضح في تحسين مستوى هذه المذكرة.

كما نشكر الأستاذة مشري مبروكة، التي كانت متعاونة إلى أبعد حد، فقد تجاوزت معنا بكل رحابة صدر، وكانت دائمًا حاضرة للإجابة عن استفساراتنا وتقديم ملاحظات دقيقة ومفيدة، مما ساعدتنا كثيرًا في تطوير هذه المذكرة.

ونتوجه أيضًا بالشكر الجزيل إلى مدير بنك الجزائر الخارجي _ وكالة غرداية السيد شحمة عمر، على ما قدمه لنا من تسهيلات، وإرشاداته التي ساعدتنا في الوصول إلى باقي الوكالات، فله منا كل التقدير .

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ بن أوزينة بوحفص، والأستاذ بياز عبد العزيز، على ما قدمتموه من ملاحظات بناءة وتوجيهات قيمة ساهمت بشكل كبير في إثراء وتحسين محتوى مذكرتنا.

كما نعبر عن امتناننا العميق لكل أساتذة قسم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، الذين رافقونا طيلة سنوات الدراسة، وأسهموا في تكويننا العلمي والأكاديمي، فكل الشكر والتقدير لهم على ما قدموه من علم ودعم. وفي الختام، نعرب عن شكرنا لكل من وقف إلى جانبنا خلال مسيرتنا، وكان له دور في إنجاز هذه المذكرة



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت أربع وكالات تقع في كلٍّ من: غرداية، الأغواط، ورقلة، وحاسي الرمل. بلغ حجم مجتمع العينة 93 موظفًا، وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم تحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS إصدار 29)، حيث تم استرجاع 71 استبانة، تم حذف استبانتين بسبب عدم اكتمال الإجابات الواردة فيهما وتحصلنا على 69 عينة صالحة للتحليل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الولاء التنظيمي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي ما يدل على أن ممارسات القيادة الخادمة تساهم بشكل فعال في تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة.

وبينت الدراسة أيضًا أن موظفي البنك الخارجي الجزائري في الفروع الأربعة يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي ويمارسون سلوكيات القيادة الخادمة بشكل جيد. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية المدروسة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة البنك بتصميم برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة الخادمة لدى القادة، مع التأكيد على أهمية تركيز القادة على تلبية احتياجات الموظفين ودعمهم، بما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

الكلمات المفتاحية: قيادة خادمة، ولاء تنظيمي، تمكين، إثارة، اهتمام بالمرؤوسين، تواضع.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of servant leadership on organizational loyalty within the Algerian Foreign Bank, focusing on four branches located in Ghardaia, Laghouat, Ouargla, and Hassi R'mel. The study sample consisted of 93 employees, and a questionnaire was used as the main data collection tool. Data were analyzed using the (SPSS) software, (version 29). Although 71 questionnaires were initially retrieved, two were excluded due to incomplete responses, resulting in a final sample of 69 valid cases for the study.

The study adopted both descriptive and analytical methodologies. The results revealed a significant positive impact of servant leadership on organizational loyalty. Furthermore, a statistically significant relationship was found between servant leadership and organizational loyalty, indicating that servant leadership practices effectively contribute to strengthening employees' commitment to the organization.

The findings also showed that employees of the Algerian Foreign Bank across the four branches exhibit a high level of organizational loyalty and demonstrate strong servant leadership behaviors. Additionally, the results indicated no statistically significant differences in the level of organizational loyalty based on the demographic variables examined.

In light of these findings, the study recommends that the bank's management develop training and development programs aimed at enhancing servant leadership skills among leaders. Emphasis should also be placed on meeting employees' needs and supporting them in order to foster a work environment built on trust and mutual respect.

Keywords: Servant leadership, organizational loyalty, Administrative Empowerment, Altruism, concern for Subordinates, Humility.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الاهداء
	كلمة شكر
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات
أ-خ	مقدمة عامة
40-2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية القيادة الخادمة
20	المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
30	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة (المحلية والعربية)
35	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
38	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
40	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في بنك الجزائر الخارجي وكالات (غرداية، الأغواط، حاسي الرمل، ورقلة)

قائمة المحتويات، الجداول والأشكال

42	تمهيد
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المطلب الأول: طريقة الدراسة
48	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
53	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات
58	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها
58	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: تحليل استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
75	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
85	خلاصة الفصل
87	خاتمة
89	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(1-1)	أبعاد القيادة الخادمة وفقا للنماذج	13
(2-1)	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة	38
(1-2)	توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية	47
(2-2)	هيكل أداة الدراسة	48
(3-2)	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	50

قائمة المحتويات، الجداول والأشكال

52	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومحاور الاستبيان	(4-2)
53	نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي للبيانات	(5-2)
58	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(6-2)
59	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(7-2)
60	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	(8-2)
61	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	(9-2)
63	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	(10-2)
64	توزيع افراد العينة حسب المنصب الاداري	(11-2)
65	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: التمكين الإداري	(12-2)
67	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: الإيثار	(13-2)
68	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين	(14-2)
70	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: التواضع	(15-2)
72	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الولاء التنظيمي	(16-2)
74	ترتيب مستويات أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي	(17-2)
76	أثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي	(18-2)
78	نتائج اختبار علاقة التأثير لـ أبعاد القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي	(19-2)
83	اختبار الفروق (الاختلافات) في آراء المستجوبين نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير للمتغيرات الديمغرافية.	(20-2)

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
(1-1)	يوضح خصائص القيادة الخادمة	10
(2-1)	أبعاد القيادة الخادمة	16
(1-2)	تمثيل بياني ل قيمة معامل Cronbach's Alpha	52
(2-2)	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	58
(3-2)	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	59
(4-2)	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	60
(5-2)	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	62
(6-2)	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	63
(7-2)	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري	64
(8-2)	النموذج الميداني للدراسة	82

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	93
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	97
03	مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اصدار رقم: 29	98

قائمة الاختصارات

الرقم	الاختصار	المدلول	الدلالة باللغة العربية
01	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	البرنامج الاحصائي لتحليل البيانات الاجتماعية
02	BEA	Banque Extérieure d'Algérie	بنك الجزائر الخارجي

مقدمة عامة



أ. توطئة

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافس الحاد، مما يجعل قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على استمراريته مرتبطة بشكل وثيق بفعالية مواردها البشرية. ويُعد العنصر البشري اليوم من أهم مقومات النجاح، نظرًا لدوره المحوري في دعم الابتكار وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمة.

ولتحقيق أقصى استفادة من هذا المورد، برزت أساليب قيادية حديثة تهتم بتحفيز العاملين وتمكينهم، من أبرزها "القيادة الخادمة"، التي تُركز على تلبية احتياجات الموظفين، ودعمهم مهنيًا وإنسانيًا، وتشجيع بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة.

إن هذا النوع من القيادة لا يُعزز فقط أداء الموظفين، بل يُسهم أيضًا في بناء علاقة قوية بينهم وبين المنظمة، تقوم على الالتزام والانتماء. ومن هنا تبرز أهمية "الولاء التنظيمي" كأحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس مدى نجاح القيادة في التأثير الإيجابي على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، واستعدادهم لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها.

ب. الإشكالية:

رغم التطور الحاصل في أساليب القيادة الحديثة، لا تزال العديد من المنظمات تُواجه صعوبات في ترسيخ الولاء لدى موظفيها، مما يؤثر سلبيًا على استقرارها وأدائها العام. ومع تصاعد الاهتمام بالعنصر البشري كعامل حاسم في نجاح المنظمات، برزت القيادة الخادمة كنموذج يُركز على تلبية احتياجات الموظفين وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. غير أن مدى فعالية هذا النمط القيادي في تحقيق نتائج ملموسة، خاصة على مستوى الولاء التنظيمي، يبقى موضوع نقاش وبحث.

من هذا المنطلق، يمكن حوصلة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي؟"

وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التمكين الإداري على الولاء التنظيمي ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الإيثار على الولاء التنظيمي ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاهتمام بالمرؤوسين على الولاء التنظيمي ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التواضع على الولاء التنظيمي ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري) ؟

ت. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، يمكن طرح الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للقيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي.

2. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التمكين الإداري على الولاء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الإيثار على الولاء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاهتمام بالمرؤوسين على الولاء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التواضع على الولاء التنظيمي.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري).

ث. أهمية الدراسة:

1. تُساهم نتائج الدراسة الحالية في إفادة الباحثين والمهتمين بهذا المجال؛
2. تُساهم الدراسة في تقديم رؤى جديدة حول دور القيادة الخادمة في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة؛
3. تسعى هذه الدراسة لتقديم حلول عملية حول كيفية تطبيق القيادة الخادمة لتعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمات المختلفة؛
4. تُساهم في تطوير أفكار القيادة الخادمة في ظل المتغيرات المتزايدة في الفكر الإداري؛
5. تطوير مفهوم القيادة الخادمة وتوضيح كيف يمكن أن تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين؛
6. تساهم في إثراء المكتبة الأكاديمية.

ج. أسباب اختيار الموضوع:

✓ أسباب موضوعية:

- أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق استدامة المنظمات؛
- موضوع حديث التناول، خاصة في بيئتنا المحلية؛
- نقص الأبحاث حول تأثير القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي في بيئة الأعمال.

✓ أسباب ذاتية:

- دافعنا الذاتي الشخصي لدراسة القيادة الخادمة؛
- اهتمامنا بفهم الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في تحقيق ولاء الموظفين داخل المنظمة؛
- رغبتنا في تحليل كيفية تطبيق هذا النوع من القيادة في مؤسسة الدراسة وتأثيره المباشر على الولاء التنظيمي؛
- قناعتنا بأن القيادة الخادمة توفر بيئة عمل تُعزز الانتماء وتدعم التزام الأفراد تجاه المنظمة.

ح. أهداف الدراسة:

- (1) التعرف على مصطلح القيادة الخادمة والولاء التنظيمي؛
- (2) تحديد مدى تطبيق القيادة الخادمة لدى أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي؛
- (3) تحديد مدى تطبيق الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي؛
- (4) قياس تأثير القيادة الخادمة بأبعادها على الولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي.

خ. حدود الدراسة:

- * الحدود الموضوعية: تمثلت في تسليط الضوء على مفهومي القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.
- * الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 02-03-2025 إلى غاية 03-04-2025.
- * الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على وكالات بنك الجزائر الخارجي (BEA) في كل من غرداية، ورقلة، حاسي الرمل، الأغواط، وهي عبارة عن أربع وكالات تابعة للمديرية الجهوية لولاية ورقلة.

* الحدود البشرية: تستهدف هذه الدراسة موظفي وكالات بنك الجزائر الخارجي (BEA) في كل من: غرداية، ورقلة، حاسي الرمل، الأغواط.

د. منهج البحث:

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على منهجين أساسيين، وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك لاستكشاف وتحليل أثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي.

يتمثل المنهج الوصفي في عرض الظاهرة المدروسة كما هي، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها وتنظيمها، وتحليلها نظريا لفهم المكونات والعلاقة التي تربطها ببعضها البعض. وقد تم اعتماد هذا المنهج في هذه الدراسة بهدف وصف وتحليل مفهومي القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة و النماذج النظرية التي تناولت الموضوع، قصد بناء خلفية علمية دقيقة تساعد على تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

أما المنهج التحليلي، فقد استُخدم لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات، حيث تم تطبيق أدوات إحصائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وفحص مدى تأثير أسلوب القيادة الخادمة على مستوى الولاء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام برنامج إحصائي (SPSS, V.29).

ومن خلال هذا المنهج، تم التوصل إلى استنتاجات واضحة حول الدور الهام للقيادة الخادمة في تحسين العلاقات بين الموظفين والقيادة، وبالتالي تعزيز مستوى الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

ر. الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بعناية ليتوافق مع أهداف الدراسة المتعلقة بأثر القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي.

وقبل توزيعه على الموظفين في بنك الجزائر الخارجي، في أربع وكالات وهي: (غرداية، ورقلة، الأغواط، وحاسي الرمل)، تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من أساتذة القسم لضمان دقته وملاءمته.

وقد قمنا بإعداد استبيان ورقي وُزِعَ على موظفي وكالة غرداية، واستبيان إلكتروني تم توزيعه ونشره في الوكالات الثلاث الأخرى.

يضم الاستبيان أسئلة تهدف إلى قياس جوانب القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وقد تم اختيار هذه الأداة لجمع بيانات قابلة للتحليل الكمي، مما يساهم في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة، بالإضافة إلى استخدام الكتب و المقالات و الأطروحات ومذكرات الماجستير كأدوات مكملة لتوفير الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة.

ز. مرجعية الدراسة:

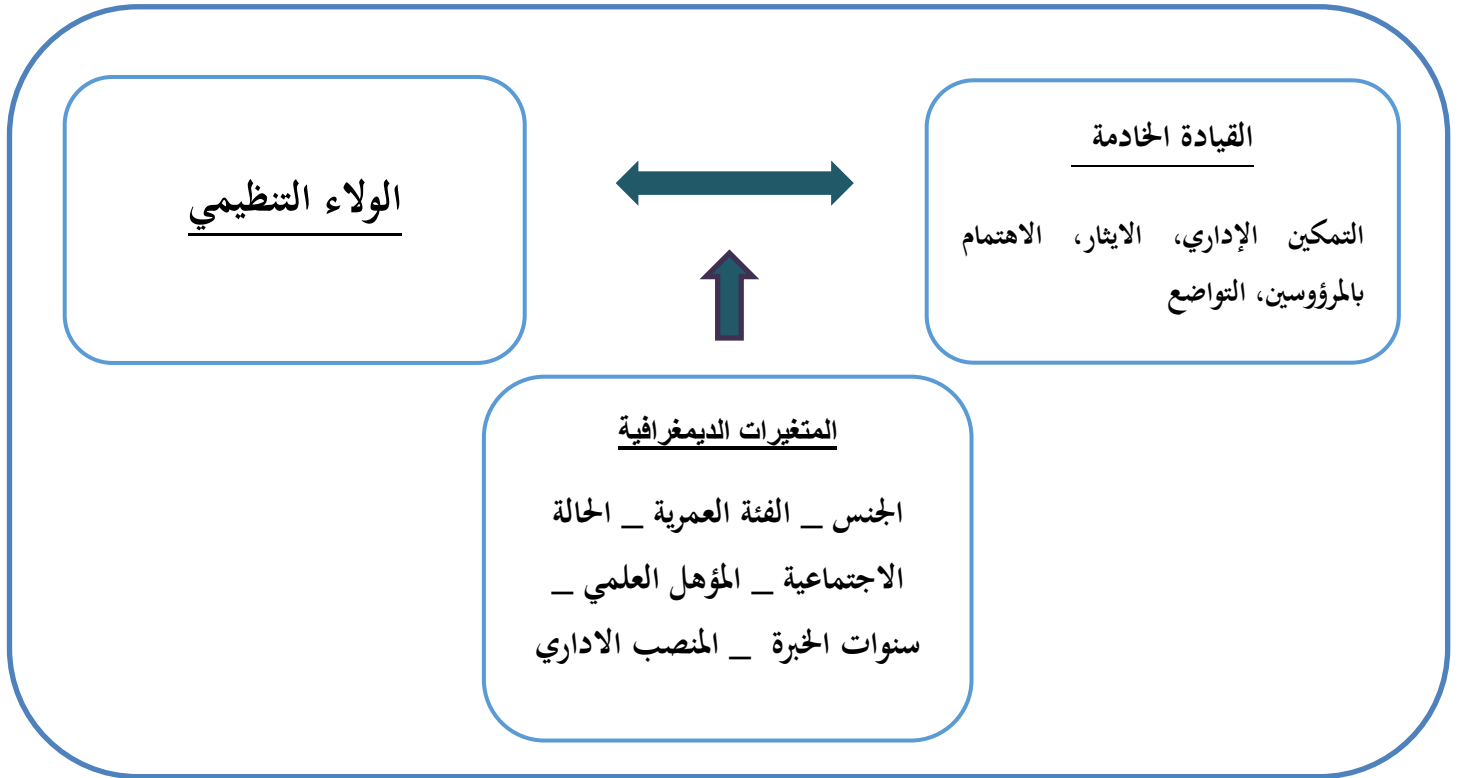
استند هذا البحث إلى مجموعة متنوعة من المصادر، شملت الأطروحات والرسائل العلمية بمختلف مستوياتها (الماجستير والدكتوراه)، بالإضافة إلى مقالات علمية محكمة بلغات عربية وأجنبية، إلى جانب عدد من الكتب المتخصصة التي دعمت الإطارين النظري والمنهجي للدراسة.

و. صعوبات البحث:

واجهنا خلال إنجاز هذه الدراسة عددا من الصعوبات التي أثرت نسبيا على سير عملية البحث، كان من أبرزها ندرة المراجع والدراسات السابقة المتوفرة حول موضوع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى ندرة الأدبيات الأجنبية التي تناولت كلا المتغيرين معًا، وهما القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، بشكل مترابط ومباشر.

بالإضافة إلى وجود صعوبة في التفاعل مع الاستبيان الإلكتروني، حيث كان تجاوب الموظفين ضعيفا في البداية، مما تطلب منا متابعة مستمرة وتذكير الموظفين بذلك، من أجل جمع عدد كافٍ من الإجابات يسمح بتحقيق أهداف الدراسة بدقة.

الشكل رقم (1-1): النموذج المقترح للدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

ي. هيكل الدراسة:

بالاعتماد على المراجع الأجنبية والعربية قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

1. **الفصل الأول:** خُصص للأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة و الولاء التنظيمي، حيث تطرقنا فيه إلى

المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:** تناول الاطار النظري للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي والعلاقة النظرية التي بينهما.
- **المبحث الثاني:** خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، سواء العربية أو الأجنبية، بهدف تحديد الفجوة البحثية وتوجيه الدراسة الميدانية. ومن خلال تحليل هذه الدراسات استخلصنا مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

2. الفصل الثاني: فقد خصص للدراسة الميدانية التي تناولت أثر القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي، من

خلال دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي (BEA) بفروعه في ولايات: غرداية، ورقلة، الأغواط، وحاسي الرمل.

وقد تضمن هذا الفصل بدوره ثلاثة مباحث:

• المبحث الأول: تطرقنا فيه الى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والتقديم العام لبنك الجزائر

الخارجي، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

• المبحث الثاني: فقد خصص لعرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.



الفصل الأول

منذ أن ظهر مفهوم القيادة في بيئة المؤسسات والمنظمات، شهد تطورا ملحوظا من خلال العديد من أساليب والممارسات التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين القائد وأفراد المؤسسة ومن بين هذه الأساليب ، برزت القيادة الخادمة التي تركز على دور القائد كخادم يسعى إلى تمكين أتباعه، وتعزيز قدراتهم، وتحقيق رفاهيتهم، بدلا من فرض السلطة عليهم وتعد هذه الفلسفة بديلا عن أساليب القيادة التقليدية التي تعتمد على التحكم والتوجيه المباشر، إذ تسهم القيادة الخادمة في خلق بيئة عمل أكثر تعاونا وتحفيزا، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء لدى الأفراد داخل المؤسسة.

ومن بين المفاهيم التنظيمية التي تزايد الاهتمام بها في هذا السياق الولاء التنظيمي، والذي يعد مؤشرا هاما على مدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها، واستعدادهم لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل الباحثين، نظرا لدوره الحيوي في تحسين الأداء التنظيمي، وتقليل معدلات دوران العمالة، وتعزيز استقرار المؤسسات.

وبناء على ذلك، سيتناول هذا الفصل استعراضا لأهم الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع، وفق الخطة التالية :

- **المطلب الأول:** الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة و الولاء التنظيمي.
- **المطلب الثاني :** الدراسات السابقة للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي.
- **المطلب الثالث:**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحديثة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي.

حظي مفهوم القيادة الخادمة باهتمام كبير من طرف العديد من الدراسات والأبحاث في مختلف الميادين وأصبحت معيار نجاح وتفوق، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم ونشأة القيادة الخادمة كمطلب أول وفي المطلب الثاني سوف نتناول فيه خصائص وأهمية القيادة الخادمة، وفي المطلب الثالث سنتناول مبادئ وأبعاد القيادة الخادمة، وفي الأخير، المطلب الرابع سنتطرق إلى مزايا القيادة الخادمة والانتقادات الموجهة لها.

المطلب الأول: ماهية القيادة الخادمة

في وقتنا الحالي، يولي الكثيرون اهتماما بالغا بالقيادة الخادمة لما له من أثر إيجابي على بيئات العمل والمجتمعات بحيث هذه الطريقة في التعامل كانت جزءا من تجارب وقيم إنسانية عريقة تعود إلى فترات زمنية سابقة، مما يوضح مدى عمقها واستمراريتها و بذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب لمعرفة مفهوم و النشأة وخصائص والأهمية وكذلك الى مبادئ وأبعاد و مزايا وانتقادات القيادة الخادمة.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الخادمة ونشأتها.

أولا: مفهوم القيادة الخادمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تمكن المنظمات من أداء الأدوار المختلفة التي ترتبط بمجال عملها وتمكنها من الوصول إلى الأهداف المنشودة التي تسعى إليها، وتقديم كافة الخدمات والمنتجات التي يحتاجها العملاء أو المستفيدون منها.

الأمر الذي يستدعي الإسراع في تبني نمط القيادة الخادمة، نظراً لما تؤديه من دور محوري في تنمية مهارات وكفاءات العاملين، من خلال توفير بيئة عمل أكثر ملاءمة، مما ينعكس إيجابياً على رفع مستويات الولاء، والالتزام، والمشاركة، والرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة. قد تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة الخادمة شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين ومن هذه التعريفات ¹:

¹ ابراهيم سعيد بركة، درجة ممارسة رؤساء الاقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من قبل وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية و الإدارة ، كلية التربية ، جامعة الأقصى، 2020-1441هـ، ص 35.

أن القيادة الخادمة هي نمط من أنماط القيادة الحديثة الموجه بالخدمة الذي يعتمد على خبرة القائد في توجيه تابعيه، وحل المشكلات التي تواجههم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ويهدف إلى تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم داخل مجال العمل.¹

وعرفت أيضا بأنها العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين والتأثير في معتقداتهم الشخصية، وبذلك فإن القائد الخادم هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق، ويجفزه لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام.² تعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي يقوم فيه القائد بخدمة أتباعه وجميع أفراد مجتمعه، يهتم بهم وتحقيق حاجاتهم ويجعل منهم أولوية على نفسه، ويعمل بمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بجو يسوده التماسك، المحبة، الألفة ويؤثر في اتجاهات الأفراد، ويحقق مصالحه ومصالحهم معا.³

وتعرف القيادة بأنها : ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها⁴.

وقد قدم (Eva et al) تعريفا حديثا للقيادة الخادمة، حيث اعتبروا أنها تمثل نهجا مختلفا في القيادة، يتمثل في إعطاء الأولوية لاحتياجات الأفراد التابعين ومصالحهم الفردية. كما وصفوا القيادة الخادمة بأنها فلسفة قيادية يتفاعل فيها القائد مع الآخرين بهدف تحقيق السلطة من خلال الخدمة، لا من خلال فرض القوة⁵.

¹ سلامة محمد الشراب، (2020/1441م)، الى القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى لحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، ص 20، ص 21.

² دنيا نور الدين، ياسين الزعتري، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، ص 25.

³ محمد محمد السرة، (2019م)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة الأقصى غزة، يوليو، ص 19.

⁴ Mohammed Abprama: (2021)Khalid Dahleer: Mohammed H. Hamid: Serva "leadership and academicsoutcomes in highereducation the role of job satisfaction", International Journal of Organizational Analysis, Vol29, No3 , p564.

⁵ صالح عبد الرضا الرشيد، و ليث على مطر، (2016)، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة الخادمة في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار نيوز للطباعة والنشر والتوزيع العراق ، ص 64.

وييدي كل من Slocum و Hellriegel رأيا في القيادة الخادمة، حيث يعرفانها بأنها "عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار، والتأثير في الآخرين لتبنيها في سلوكهم الخاص، مع القدرة على اتخاذ قرارات صعبة تتعلق بالموارد البشرية وغيرها"¹.

✓ ومن خلال هذه التعاريف، يمكن الاستنتاج أن القيادة الخادمة هي فلسفة قيادية يتبناها القائد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال خدمة الأتباع، بالعباية بهم، وتشجيعهم، وتوجيههم، وتلبية احتياجاتهم، ليصل في النهاية إلى خلق بيئة تنظيمية خدمية يتطلع فيها الموظفون إلى خدمة المجتمع الأوسع.

ثانيا: نشأة القيادة الخادمة

لقد ظهر مفهوم القيادة الخادمة منذ بزوغ فجر الإسلام، فهو ليس غريبا على مجتمعاتنا الإسلامية، إذ يستلهم مبادئه من القيم الإسلامية المرتبطة بالفكر الإسلامي. ويُعد نبينا محمد صلى الله عليه وسلم أعظم قائد جسد هذا النموذج الرائع من خلال اهتمامه بأصحابه، ورعايتهم، وتلبية احتياجاتهم، وتمكينهم للوصول إليها².

وللقيادة الخادمة ارتباط وثيق بالثقافة الإسلامية، إذ تعد خدمة الناس ومساعدتهم مبدأ أساسيا مارسه قادة المسلمين، اقتداءً بالنبي عليه الصلاة والسلام، وقد جاء الحث على الخدمة، سواء لما فيه مصلحة الفرد أو المنظمة أو المجتمع، في قول المصطفى صلى الله عليه وسلم: "أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس"³.

أما في الفكر الأوروبي، فقد ظهر نمط القيادة الخادمة لأول مرة في بداية السبعينيات من القرن الماضي، من خلال مقالة كتبها "غرين ليف (Greenleaf)" عام 1970، بعنوان: "القائد خادما". وقد استوحى مؤسس مركز غرين ليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" للكاتب "هرمان هسه (Herman Hesse)" كتبها عام 1956م، وتحدثت الرواية عن مجموعة من الرجال تم اختيارهم لرحلة

¹ ويل كينتون، القيادة الخدمية، مارس 2021، <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>

² مريم بنت مسفر العمدي، 2020، القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير قسم الإدارة والإشراف التربويين كليات الشرق العربي للدراسات العليا، ص 17.

³ المرجع نفسه، ص 24.

دينية أسطورية، يرافقهم خادم يُدعى "ليو" (Leo)، كانت مهمته الاعتناء بهم، والسهر على راحتهم، وبث الحماس في نفوسهم من خلال أغانيه وعزيمته.

تشير أحداث الرواية إلى أن الرحلة سارت على ما يرام إلى أن اختفى الخادم "ليو" ذات يوم، فحلّت الفوضى، وتفككت المجموعة، واضطروا إلى إلغاء الرحلة. ثم يُبين الراوي، وهو أحد أعضاء المجموعة، أنه التقى "ليو" بعد سنوات، وذهب معه إلى قائد الرحلة، ليتضح أن "ليو"، الذي كان يُعرف بالخادم، لم يكن سوى كبير رجال الدين، ومرشدتهم الروحي، وقائد عظيم، اختار أن يكون في موقع "الخادم" بالمعنى الحرفي لتحقيق رسالته القيادية¹.

ومن هذه الرواية استخلص غرين ليف (Greenleaf) العديد من الدروس عن دور القائد، وبمرور الوقت تطورت هذه الدروس في مفهومه للقيادة الخادمة، إلا أنه لم يقدم تعريفاً كاملاً لمصطلح القيادة الخادمة، بدلاً من ذلك اقترح تعريف "القائد الخادم هو خادم أولاً، وهذا التعريف ترك الباحثين مع قضية مفتوحة للبحث مع طرح العديد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات²".

فالقائد الخادم يعتبر نفسه جزءاً من فريق متساوٍ، ولا يسعى لاحتلال موقع مركزي بينهم، بل يحرص على توفير الموارد والدعم اللازمين لهم، دون انتظار مقابل من شكر أو تقدير. ولا شك أن سلوكياته الخدمية تجاه مجموعته تُبرز دوره المحوري في تحقيق النجاح، مما يدفع الفريق إلى الاعتراف به كقائد، استجابة لحاجاتهم ورغبتهم في الوصول إلى أهدافهم³، ويقسم ندا (2012) نشأة القيادة الخادمة إلى مراحل ثلاث :

المرحلة الأولى: وهي فترة السبعينيات من القرن العشرين، وتُعد مرحلة نشوء واحتضان لهذا المفهوم، حيث ظهرت مقالات "روبرت غرينليف (Greenleaf) عام 1970، والتي تضمنت العديد من المبادئ التأسيسية للقيادة الخادمة وخصائص القائد الخادم.

¹ سلامة محمد الشراب، مرجع سابق، 25.

² Reinke, S. 2004, 'Service Before Self: Towards a theory of Servant- Leadership. Globale virtue Ethics Review. vol5, No (3), p32.

³ نعيمة العبرية، 2017، علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات رسالة ماجستير عمان، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص75.

المرحلة الثانية: وتمتد إلى فترة التسعينيات، حيث شهدت دعمًا واستمرارًا لأفكار "جرينليف"، وركزت على إبراز سمات القائد الخادم. وقد برز خلال هذه الفترة "لاري سبيرز" (Larry Spears)، الذي تولّى إدارة مركز "جرينليف"، وأشار في مقاله بعنوان: "الشخصية والقيادة الخادمة: عشر خصائص للقادة الفاعلين" إلى المبادئ العشرة التي تُميز القيادة الخادمة¹.

كما أشار "جانر (Jahner)" في عام 1993 إلى أن مهارة القائد تتجلى في قدرته على بناء علاقات فعّالة مع الأفراد والعاملين. وفي عام 1995، أوضح "بلانشارد (Blanchard)" أن ممارسة القيادة الخادمة تبدأ من وضوح الرؤية وتحديد الأهداف. أما "نوين (Nouwen)"، فقد أكد سنة 1994 أن القائد الخادم يستخدم السلطة من منطلق المحبة والرغبة في خدمة الآخرين².

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة شيوع وانتشار مفهوم القيادة الخادمة، حيث تناولت الدراسات الحديثة هذا النمط القيادي من عدة زوايا، من أبرزها إجراء المقارنات بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى، وتطوير أدوات ومقاييس مختلفة لقياسها، فضلاً عن دراسة تطبيقاتها داخل المؤسسات، وربطها بمتغيرات تنظيمية مختلفة. ومن الأمثلة على ذلك، دراسة "هيربرت (Herbert)"، التي بحثت العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، ودراسة "إيرفين (Irving)" عام 2005، التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وفعالية الفريق³.

لقد أثبت أسلوب القيادة الخادمة فعاليته وتأثيره في بيئات العمل المختلفة، من خلال الأثر الإيجابي الذي يُحدثه على أداء الموظفين، ورفع مستوى أداء المنظمة ضمن إطار قيمى وأخلاقي، يجمع بين تحقيق الأهداف المؤسسية والعناية بالعنصر البشري. ولهذا، بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات هذا النمط القيادي من أجل ضمان النجاح والاستمرارية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تتطلب قادة يتمتعون بالمرونة والقدرة على التطوير، بعيداً عن أساليب القيادة السلطوية، من خلال التركيز على من ينجز العمل لا على الإنجاز فقط.

¹ نعيمة العبرية، مرجع سابق ، ص 27.

² James Alan Laub، 1999، "ASSESSING the organization development of the servant Leadership assessment sola instrument، A Dissertation Submitted to the Graduate faculty at Florida at atlantic partial fulfillment of the Requirement for the Degree doctor of Education، p22.

³ James Alan laub، ibdm، p25.

الفرع الثاني: خصائص وأهمية القيادة الخادمة .

يعد القائد الخادم عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، إذ يجمع بين الصفات الشخصية الفعالة والرؤية الإنسانية في التعامل مع الآخرين. ولأجل فهم أعمق لنموذج القيادة الخادمة، سنتطرق في هذا الفرع إلى أبرز الخصائص التي يجب على القائد الخادم أن يتحلى بها، وتعرف كذلك على أهمية القيادة الخادمة.

أولاً: خصائص القيادة الخادمة.

استنتج لاري سبيرز، الذي يشغل حالياً منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز سبيرز (Spears) للقيادة الخادمة، وقد شغل سابقاً منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز غرينليف (Greenleaf) للقيادة الخادمة، مجموعة من عشر خصائص رئيسية تعد جوهرية لتطور القائد الخادم، وهي:

1. **الاستماع (Listening)** : يتم عادة تقييم القادة بناءً على مهاراتهم في التواصل واتخاذ القرار، غير أن القائد الخادم يحتاج إلى مهارة أخرى أساسية وهي الاستماع الفعال. فلن يمكن من خدمة فريقه، عليه أن ينصت لما يُقال بإنصات عميق، وأن يخصص فترات للتفكير والتأمل فيما يسمعه. وتعد هذه العملية عنصراً أساسياً في نموه كقائد خادم.

2. **التعاطف (Empathy)** : يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع أعضاء فريقه، وأن يفهم احتياجاتهم ويتعامل معهم بنية حسنة. حتى وإن اضطر إلى رفض مستوى أدائهم في بعض الأحيان، فلا ينبغي له أن يرفضهم كأشخاص¹.

3. **الشفاء (Healing)** : تركز القيادة الخادمة على مبدأ الشفاء، سواء شفاء الذات أو الآخرين، نظراً لكون كثير من الناس يعانون من جراح نفسية ومشاعر مكسورة. القائد الخادم الواعي يدرك هذه الجوانب ويسعى لدعم الآخرين نفسياً ومعنوياً².

4. **الوعي (Awareness)** : يشمل هذا العنصر وعي القائد بنفسه وبالبيئة المحيطة به. فالإدراك الذاتي والإدراك الأخلاقي يساعدان القائد على فهم القضايا المعقدة واتخاذ قرارات مدروسة تنسجم مع القيم والمبادئ الأخلاقية.

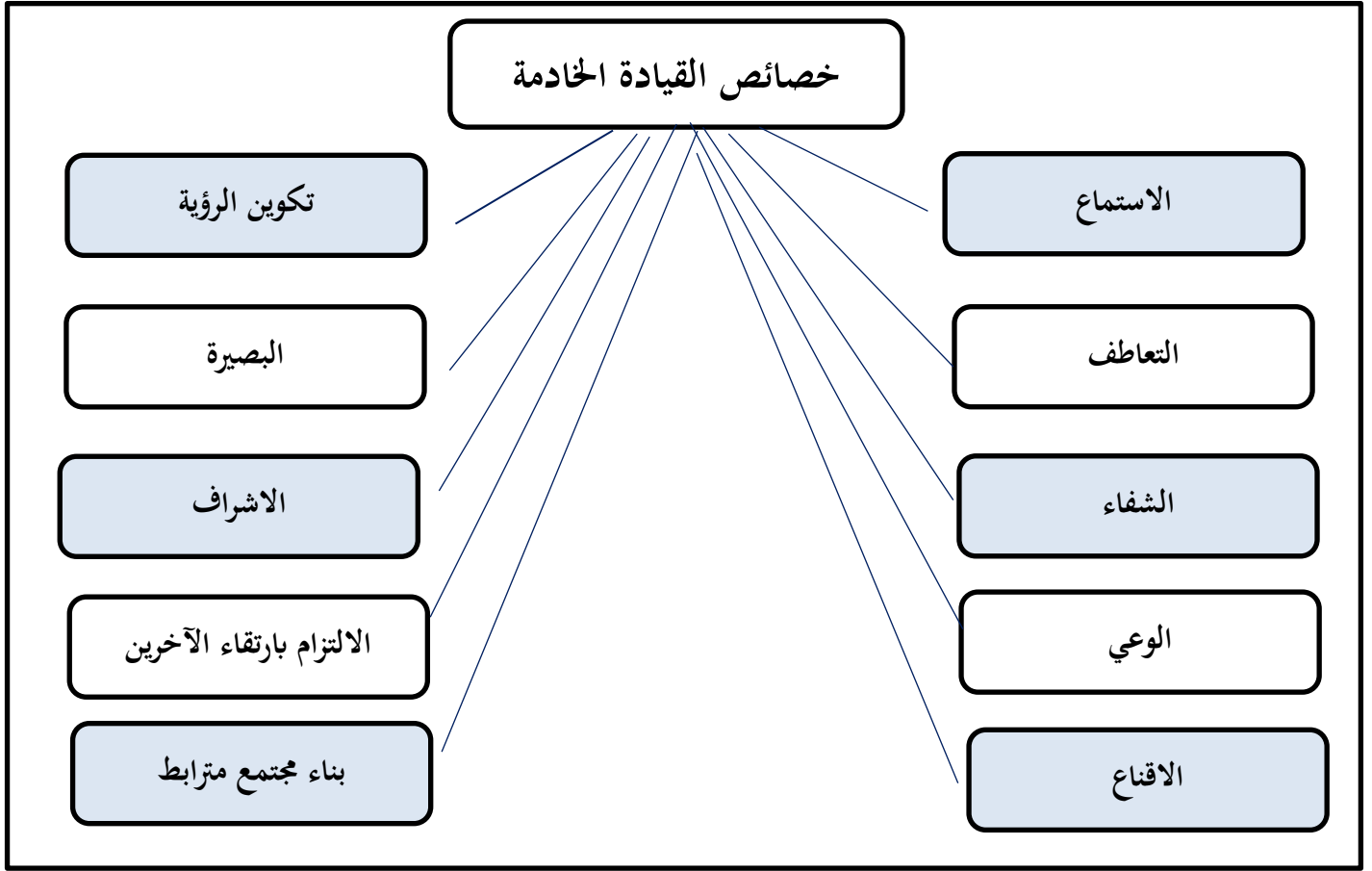
¹ دنيا نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² مريم بنت مسفر العمدي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

5. الإقناع (Persuasion) : يفضل القائد الخادم الإقناع على استخدام السلطة، ويحرص على بناء توافق داخل الفريق بدلا من فرض قراراته. ويُعتبر الاعتماد على الإقناع أحد الفروقات الجوهرية بين القائد الخادم وغيره من القادة.
6. تكوين الرؤية (Conceptualization) : يظهر القادة الخادمون قدرة على التفكير في الرؤية بعيدة المدى، مع الحفاظ على توازن بين الاهتمام بالمستقبل وبين معالجة التحديات اليومية.
7. البصيرة (Foresight) : تمكن البصيرة القائد من التعلم من الماضي، وفهم الحاضر، وتوقع المستقبل. وهذه المهارة تمنحه قدرة استباقية على اتخاذ قرارات صائبة ومتوازنة.
8. الإشراف (Stewardship) : يرى القائد الخادم أن من واجبه الحفاظ على موارد المؤسسة وخدمتها، وأن القيادة الخادمة هي التزام بخدمة الآخرين وتحقيق الصالح العام، وليس فقط إدارة الموارد.
9. الالتزام بنمو الآخرين (Commitment to the Growth of People) : يعتقد القائد الخادم أن لكل فرد قيمة تتجاوز مجرد دوره في العمل، لذا يسعى إلى تنمية الجوانب الشخصية والمهنية والروحية لأعضاء فريقه.
10. بناء مجتمع مترابط (Building community): في ظل اتساع الفجوة بين الأفراد داخل المؤسسات الحديثة، يسعى القائد الخادم إلى خلق روح الجماعة والتواصل، من خلال تعزيز الانتماء والروابط الإنسانية داخل بيئة العمل.¹

¹ نداء فوزي، شعبان مذكور، (2012) قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين، بجامعتي القاهرة وعين شمس المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2، أبريل ص300.

الشكل رقم (1-1): يوضح خصائص القيادة الخادمة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة

تظهر أهمية تبني القيادة الخادمة في الآتي :

1. تلعب القيادة الخادمة دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء داخل المنظمة.
2. تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم، ينعكس إيجاباً على حالة الرضا الوظيفي، وبالتالي يعزز الإخلاص والولاء التنظيمي لدى العاملين.
3. تعد من أقوى الأنماط القيادية في تشجيع العاملين على التعلم والنمو والإبداع، مما يساهم في بناء القيادات المستقبلية داخل المؤسسة¹.

¹ علي، محمد مسلم حسن القرني عبد الله علي: (2017)، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6 العدد 11 تشرين الثاني: ص 62.

4. تساهم في ترسيخ ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات، باعتبارها قيمة تنظيمية ومجتمعية.
5. تساعد في تحويل المنظمات من الطابع التقليدي إلى منظمات متعلّمة، تعتمد على التعاون، وتعمل من خلال فرق العمل والحوار، وتتبنى فلسفة التعلم المستمر على مستوى الأفراد والجماعات وكافة مستويات التنظيم.
6. تلعب القيادة الخادمة دوراً مهماً في تنمية مهارات وقدرات العاملين، من خلال توفير بيئة عمل داعمة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الولاء والانتماء والمشاركة، ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
7. تساهم في تطوير المهارات الفنية والتقنية للعاملين، من خلال تشجيعهم على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وطرح أفكارهم واحتياجاتهم بحرية داخل بيئة محفزة¹.
8. تساهم في تشكيل كوادر قيادية صاعدة من خلال تدريبهم في القيادة، وتحفيزهم عبر تلبية احتياجاتهم ومطالبهم، مما يعزز من فاعليتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
9. تلعب القيادة الخادمة دوراً أساسياً في تمكين ومشاركة العاملين، فاهتمام القائد بخدمة الموظفين وتحقيق مصالحهم يفضي إلى نتائج إيجابية لكل من الفرد والمنظمة، مثل: الرضا الوظيفي، والثقة في الإدارة، والالتزام التنظيمي، مما ينعكس على الفعالية التنظيمية الشاملة.

الفرع الثالث: مبادئ و أبعاد القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة منهجاً إدارياً يهدف إلى تمكين الآخرين وتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، حيث يتمحور دور القائد حول خدمة فريقه وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وفي هذا الإطار، تنبثق مجموعة من المبادئ الأساسية والأبعاد الجوهرية التي تشكل دعائم هذا الأسلوب القيادي، والتي تساهم في بناء منظمات أكثر فعالية واستدامة.

¹ غالي، محمد أحمد (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، ص97.

أولاً: مبادئ القيادة الخادمة

هناك العديد من المبادئ التي يجب على القادة اتباعها في حال رغبتهم في تبني أسلوب القيادة الخادمة كنهج لممارسة المهام الموكلة إليهم داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها. ونتيجة لذلك، توجد قيود تحكم سلوك القائد في هذا الإطار، حيث يُتوقع منه أن يتصرف كخادم لا كقائد سلطوي. ومن أبرز هذه المبادئ¹:

1. **الصدق** : يجب على القائد الخادم أن يتحلى بالصدق في جميع تعاملاته، سواء مع فريقه أو العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين. ويعني الصدق هنا الالتزام بتحمل المسؤولية وأداء المهام بشفافية ونزاهة، مما يعزز الثقة والاحترام داخل المؤسسة².
2. **الثقة بالنفس** : الثقة بالنفس ضرورية للقائد ليكون قادرًا على اتخاذ قرارات سليمة دون تردد.
3. **الكفاءة بدلاً من القوة** : لا يعتمد القائد الخادم على السلطة الرسمية فقط، بل يجب أن يكون كفؤًا في أداء مهامه. فالكفاءة تعني امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لتوجيه الفريق بفعالية، مما يجعل القائد نموذجًا يُتخذ به ويعزز من أداء المؤسسة.
4. **العناية والاهتمام والولاء للمتابعين** : تولي القيادة الخادمة اهتمامًا كبيرًا برعاية الموظفين وأعضاء الفريق، حيث يعمل القائد على دعم مصالحهم وتوفير بيئة عمل محفزة، الأمر الذي يعزز الثقة والولاء ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
5. **المبادرة** : لا يكتفي القائد الخادم بتنفيذ الأوامر، بل يبادر بحل المشكلات وتقديم الدعم اللازم للفريق. كما يشجع الموظفين على اتخاذ المبادرات وتحمل المسؤوليات، ما يُنمّي ثقافة الابتكار والاستقلالية داخل المنظمة³.
6. **زيادة فرص الاختيار للأفراد في العمل** : تمنح القيادة الخادمة الأفراد مساحة من الحرية في اختيار الطرق والوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، مما يعزز من شعورهم بالتمكين، ويساهم في خلق بيئة مرنة تزيد من رضاهم وإبداعهم.

¹ Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., et Henderson, D. (2008). Leadership serviteur : Développement d'une mesure multidimensionnelle et d'une évaluation multi-niveaux. Le trimestriel du leadership, 19(02), 161-177.

² بشير العلاق، 2010، القيادة الخادمة، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص73.

³ بشير العلاق، مرجع سابق، ص74

7. التكامل بين الإدارة ومسار الأداء : تسعى القيادة الخادمة إلى إحداث توازن بين المتابعة الإدارية وتحقيق الأداء، بحيث لا ينصب التركيز فقط على النتائج، بل أيضا على دعم وتطوير الأفراد، ما يؤدي إلى عدالة في توزيع الأدوار ويعزز من استدامة المنظمة ونجاحها.¹
8. أهمية قياسات وضوابط الأداء لخدمة العدالة الأساسية : تعتمد القيادة الخادمة على معايير واضحة وشفافة لقياس الأداء، لضمان الإنصاف في التقييمات والترقيات والمكافآت. ويساهم ذلك في ترسيخ ثقافة العدالة داخل المنظمة، وتعزيز الثقة في النظام الإداري.²

ثانيا: أبعاد القيادة الخادمة

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الخادمة وماهيتها، إلا أنها اتفقت حول نقاط في الأبعاد الرئيسية ذات الصلة المباشرة بأسلوب القيادة الخادمة لذا سنقوم بعرض النماذج التي تناولت أبعاد القيادة الخادمة، ومن ثم اختيار الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة:

جدول رقم (1-1): أبعاد القيادة الخادمة وفقا للنماذج

الرقم	النموذج	الأبعاد
1	نموذج ميلارد (Millard, 1955)	العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم
2	نموذج لوب (Lube, 1999)	تقييم الأفراد، تنمية الأفراد بناء المجتمع إظهار الأصالة توفير القيادة مشاركة القيادة
3	نموذج فارلنكو ونستون (Farling & Winstone)	الرؤية المصدقية، الثقة، الخدمة
4	نموذج بيج وونج (Page & Wong, 2020)	الخصائص الشخصية و تتمثل في : الاستقامة، التواصل، الخدمة الخصائص الموجهة نحو الآخرين وتتمثل في الاهتمام بالآخرين، تطوير الآخرين التمكين الآخرين. الخصائص الموجهة نحو المهام وتتمثل في : الرؤية، وضع الأهداف، القيادة

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، ص90.

² عبود نجم نجم، 2015، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن . ص68.

5	نموذج درافت (Dratif;2002)	الخدمة قبل مصلحة الذات الاستماع، الثقة، تطوير الآخرين
6	نموذج رسل وستون (Russel & stone;2002)	الرؤية، الصدق، التراحم، الثقة، الخدمة، النمذجة، الزيادة، تقدير الآخرين، التمكين
7	نموذج سبيرز (Spears, 2002)	استماع التعاطف، المعالجة، الوعي، الإقناع، وضع تصور المستقبل، البصيرة، القيام بالخدمة، الالتزام بتنمية الآخرين، بناء المجتمع
8	نموذج (Patterson, 2003) باترسون	الحب، التواصل، الإيثار، الرؤية، الثقة، الخدمة، تمكين الآخرين.
9	نموذج دينيس (Dennis, 2004)	الرؤية، التواصل، الثقة، التمكين، الخدمة، الحب
10	نموذج باريتو وويلر (Barbuto& Wheeler, 2006)	الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الرعاية التنظيمية
11	نموذج (Hale&Filds, 2007) هيل وفيلدز	الرؤية، الخدمة، التواصل
12	نموذج ليدن و واين وتشاو وهندرسون (Liden&wayne& Zhao Henderson, 2008)	المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الرؤوسين على التطور، الاهتمام بالرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع
13	نموذج كيث (Keith2009)	السعي، الخدمة الآخرين، الإنصات للتابعين، الاهتمام بتنمية وتطوير الرؤوسين
14	نموذج فان ديرندو تكونيوجن (Van Dierendonck&Nuijten, 2011)	التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الصراحة، التواصل، تقديم الخدمة
15	نموذج إيرهارت (2012 Ehrahart)	بناء العلاقات مع التابعين، التمكين، مساعدة الآخرين على التطور والنجاح والتصرف بأخلاق، ممارسة المهارات، غرس القيم وجعل مصلحة التابعين في المقدمة

المصدر: مريم بنت مسفر العمدي القيادة الخادمة و علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية لمدينة

الرياض، رسالة ماجستير قسم الادارة والإشراف التربويين كليات الشرق العربي للدراسات العليا، 2020 من 23-24.

ومن خلال استعراض هذه الأبعاد، تم اختيار أربعة أبعاد رئيسية في هذه الدراسة استناداً لنموذج باترسون الذي كان في سنة (2003) حيث تعد من أكثر الأبعاد تماساً وتأثيراً في تعزيز الولاء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهي على النحو التالي¹:

1. التمكين الإداري:

ويتمثل في تشجيع الموظفين وتوفير التسهيلات اللازمة لهم، خصوصاً من الرؤوسين المباشرين، لتمكينهم من اتخاذ القرار، والمشاركة في حل المشكلات، وتحديد كيف ومتى يتم إنجاز المهام، بما يعزز من جودة الأداء وكفاءته.

2. الإيثار:

يعد الإيثار من السمات الجوهرية في القيادة الخادمة، ويعني تقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية. فالقائد الخادم يبادر بتقديم الدعم دون انتظار مقابل، ويسعى إلى تحقيق رفاه الفريق، مما يعزز من روح التعاون والانتماء داخل المنظمة.²

3. الاهتمام بالرؤوسين:

ويتمثل في إظهار العناية والحرص على تلبية احتياجات الرؤوسين، سواء كانت مهنية أو اجتماعية، بالإضافة إلى تبني أساليب تواصل واضحة ومباشرة معهم، واعتبار رفاهيتهم من أولويات القائد الخادم.

4. التواضع:

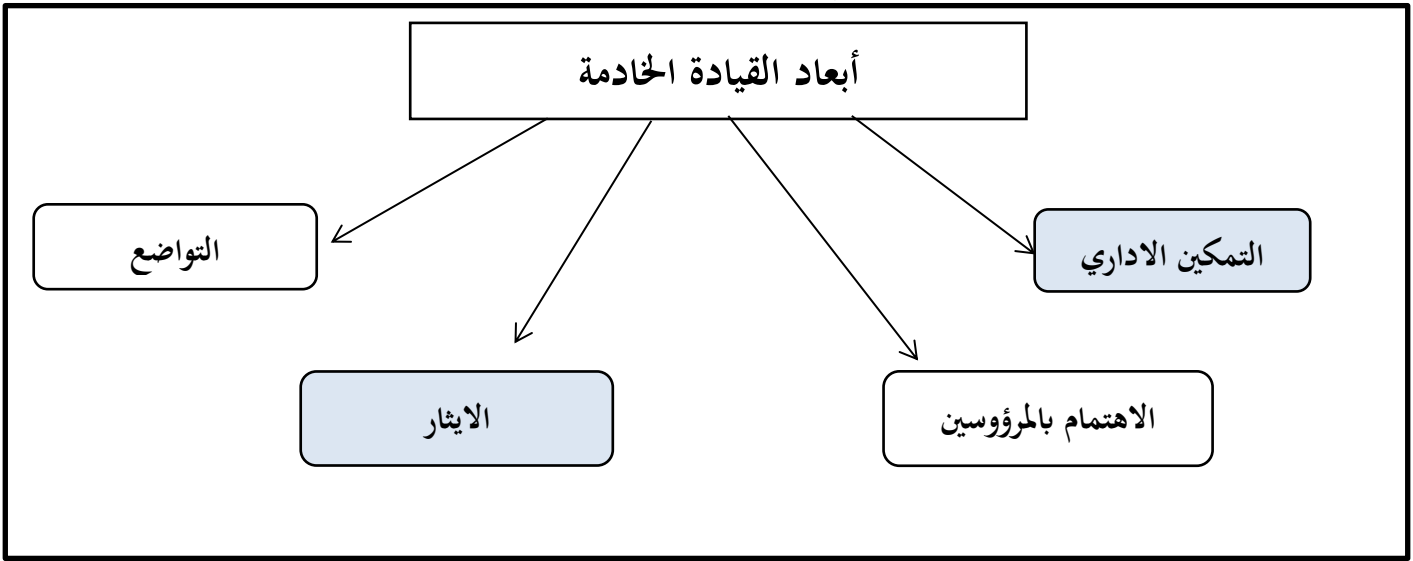
يعد التواضع من القيم الإنسانية الرفيعة التي يتحلى بها القائد الخادم، حيث يضع احتياجات العاملين فوق احتياجاته الشخصية، ويستمع إلى آرائهم ويشركهم في صنع القرار. هذا السلوك يقلص الفجوة بين القائد ورؤوسيه، ويُسهم في خلق بيئة عمل تقوم على الاحترام والتقدير المتبادل.³

¹ Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(2), 57-64.

² سلامة محمد الشراب، مرجع سابق، ص73.

³ أماني موسى عبد الجليل، 2022، العلاقة بين القيادة الخادمة و الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 3 العدد 2، ص97.

الشكل رقم (1-2): أبعاد القيادة الخادمة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

الفرع الرابع: مزايا القيادة الخادمة و الانتقادات الموجهة لها

تتمتع القيادة الخادمة بالعديد من المزايا التي تساهم في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الأفراد على النمو والابتكار وفي المقابل، تواجه هذه المقاربة بعض الانتقادات المتعلقة بمدى ملاءمتها وصعوبة تطبيقها في بعض السياقات التنظيمية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: مزايا القيادة الخادمة

يتجلى تبني أسلوب القيادة الخادمة في تحقيق مزايا متعددة تعزز بيئة العمل وتحفز الأفراد على النمو والابتكار، ويمكن إجمال هذه المزايا فيما يلي¹:

1. **تطوير المنظمة** : تساهم القيادة الخادمة في دفع عجلة التطور التنظيمي، إذ تنتقل من نهج الهيمنة التقليدي إلى نهج يركز على المبادرة والإبداع لدى الأعضاء. وقد أفاد W. Edwards Deming بأن "أكثر الأصول قيمة في أي منظمة هو المبادرة والإبداع لدى أفرادها، وللقائد مسؤولية أخلاقية جلييلة في تنمية ذلك إلى أقصى

¹ Richard، L. (2000). DAFT، Gestion. La presse de Dryden. Scholl، R. W. P89.

حد"، وهو ما تصبو إليه القيادة الخادمة عبر تعزيز العمل الجماعي وبناء العلاقات المستندة إلى الخبرات لا المسميات الوظيفية، خصوصاً في فترات التحول.

2. **تطوير الموظفين:** لا يلقي القائد الخادم جميع أهداف المنظمة على عاتق الموظفين، بل يستثمر الوقت والجهد لمساعدتهم على فهم نقاط قوتهم وضعفهم. ويظهر الصبر والتسامح في تفاعله اليومي، ما يؤدي إلى بناء رأس مال بشري مؤهل ومتحفز¹.

3. **بناء فريق:** يرفض القائد الخادم الأسلوب الاستبدادي والهرمي الذي يزيد من اغتراب الموظفين، ويعتمد بدلاً منه مشاركة المهارات والخبرات الفردية لكل عضو. هذا النهج يولد تضامناً حقيقياً داخل الفريق، ويسمح لكل فرد بعرض إمكاناته والتعاون بفاعلية².

4. **الإنجاز:** يضع القائد الخادم معايير عالية للأهداف ويشرك الأفراد في صياغتها، ما يمنحهم صوتاً في اتخاذ القرار. ويُنصح لهم وضع مؤشرات الأداء الخاصة بهم، مما يمنحهم صلاحيات تنفيذ تغييرات تضمن نجاح المنظمة على المدى الطويل.

5. **التغيير:** ترتبط إدارة التغيير برؤية مستقبلية تتبنّاها القيادة الخادمة عبر إشراك الموظفين في تحديد مهام وأهداف المؤسسة. وهذا يمكنهم من توجيه مسار حياتهم المهنية بفاعلية، ويعزز ولائهم وإنتاجيتهم ورضاهم.

6. **الرضا:** يعمل الموظفون تحت قيادة خادمة منسجمة على مصلحة الجميع، فتلبى احتياجاتهم ويتحقق لديهم شعور بالانتماء، ما يرفع مستويات الرضا ويعزز ارتباطهم بالمؤسسة³.

¹ خالد، صالح، (2009)، القيادة الخدمية أنماط القيادة ومفاتيح التغيير، في ضوء النظريات والنماذج القيادية، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة التي نظمتها إمارة المنطقة الشرقية، ص84.

² شرف عبد العزيز سلامة (2021)، القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث، بدون ذكر العدد، ص70.

³ شاهين، محمد عبد التواب (2001)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، القاهرة، جامعة عين شمس العدد الأول. تصادى والمالية، المجلد 175 08:، العدد الأول 2021، ص97.

³ العامري، أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد: 09، العدد: 1، ص130.

7. خدمة المجتمع: ترفض القيادة الخادمة التركيز الحصري على الأداء الداخلي، بل تدعو إلى الفضائل الإنسانية فتسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع الأوسع. ويؤكد الباحثون أن القائد الخادم يبتكر مهارات العاملين، ويزيل العقبات أمامهم، ويشجعهم على حل المشكلات، بما يساهم في تجاوز تحديات المؤسسات وخدمة الصالح العام¹.

ثانيا : الانتقادات التي واجهتها القيادة الخادمة

ظهر مفهوم القيادة الخادمة في قطاع الأعمال التجارية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ويُعنى هذا المفهوم بأن قائد الفريق يقود مرؤوسيه كقدوة حسنة، ويقدم لهم الدعم المباشر. وضمن السياق الإداري، يُشير هذا النموذج إلى أن المدير يقوم بتفويض المهام إلى أعضاء الفريق، ويواكبهم بالدعم اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذها بالشكل المطلوب ورغم أن هذا النموذج يبدو جذابا ويعكس فلسفة إدارية إنسانية، إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت إليه، من أبرزها ما يلي²:

1. الفرضية خاطئة: في مقال نشر في أغسطس 2010 بعنوان "لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟"، يرى الكاتب ميتش مكريمون (Mitch McCrimmon) أن هذا النموذج لا يتماشى مع الهيكل الأساسي للأعمال. فالدور الرئيسي للمدير هو خدمة أهداف الملاك والإدارة العليا، وليس الموظفين. ويؤكد أن دعم الموظفين يُعد جزءًا من وظيفة المدير، لكن تحويل الهدف الأساسي إلى خدمة الموظفين قد يضعف من تركيز القائد على النتائج المؤسسية.

2. الافتقار إلى وجود السلطة: قد تضعف القيادة الخادمة سلطة المدير وتؤثر على فعالية الإدارة، إذ يرى بعض النقاد أن القائد الذي يلبي دائمًا احتياجات مرؤوسيه قد ينظر إليه على أنه شخصية ضعيفة. كما أن التحول

¹ اليمين سعادة (2017)، دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع العدد 02، لسنة 2017، ص66.

² الدوسري، سعد عميقان (2010)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص97.

من نمط القائد الخادم إلى القائد الحازم يصبح صعبًا، خصوصًا حين يُطلب من المدير تنفيذ توجيهات الإدارة العليا التي تتعارض مع مصالح الموظفين¹.

3. **محبة:** يرى "مكريمون" أن أسلوب القيادة الخادمة قد يؤدي إلى تقليل دافعية الموظفين، إذ يشبه العلاقة بين الطفل والديه، حيث يتم حمايته من جميع العقبات. وعندما يوقن الموظفون أن القائد سيتدخل دائمًا لحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم، فقد يؤدي ذلك إلى التراخي وعدم تحمل المسؤولية الذاتية، مما ينعكس سلبًا على الأداء والاعتماد على الذات².

4. **ذات رؤية محدودة:** من وظائف القادة الرئيسيين تطوير الرؤية التنظيمية والتوجيه الاستراتيجي، ويُشير النقاد إلى أن قرب القائد الخادم المفرط من الموظفين قد يحول دون امتلاكه صفاء الذهن المطلوب لصياغة الرؤية وتقييم الوضع من منظور شامل. ويعتقد "مكريمون" أن المدير يحتاج إلى مسافة فاصلة بينه وبين الموظفين ليتمكن من تقييم المسار ووضع المؤسسة على طريق النجاح³.

5. **فكرة مثيرة للاهتمام لكن غير مناسبة للأعمال:** يرى البعض أن القيادة الخادمة قد تكون أكثر منطقية في السياسة أو العمل التطوعي، حيث يُنتخب القائد من الجمهور ويتوقع منه خدمته،⁴ لضمان إعادة انتخابه لاحقًا. أما في بيئة الأعمال، فإن المدير مسؤول أمام المالكين والإدارة العليا، كما أنه يجب أن يحاسب الموظفين المقصرين، وهو أمر لا يتناسب مع الصورة التقليدية للقائد الخادم الذي لا يُمارس سلطته التأديبية⁵.

¹ رمضان، نور الدين (2004)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس وقناة السويس، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس، ص94.

² نعيمة العبرية، مرجع سابق، ص90.

³ خليفة، محمد عبد اللطيف (1998)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية، في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد الأول، ص133.

⁴ Stratégies de ressources humaines : approches d'engagement et de contrôle de la gestion de la main-d'œuvre. Université de Rhode Island. P97.

⁵ خليفة، محمد عبد اللطيف (1998)، مرجع سبق ذكره، ص134.

المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

يعود الاهتمام المتزايد بالولاء التنظيمي إلى دوره البارز في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء، إذ يرتبط بشكل وثيق بارتفاع الإنتاجية وزيادة مستويات الالتزام المؤسسي. ونظراً لأهميته المتنامية، أصبح موضوعاً محورياً في العديد من الدراسات التي تسعى إلى تحليل العوامل المؤثرة فيه، واستكشاف سبل تعزيزه داخل المؤسسات. وبناءً على ذلك، سنتطرق في هذا المطلب إلى الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في بيئة العمل، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد واستقرار المؤسسات و بذلك اهتمت الدراسات بتحديد مفهومه وخصائصه لفهم العوامل التي تساهم في تعزيزه داخل المؤسسات المختلفة.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها¹:

- يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "مشاعر الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضواً فيها."
- الولاء المؤسسي أو التنظيمي "هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة".²
- الولاء التنظيمي "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء

¹ محمد الصيرفي، 2007، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، ص 274

² مدحت محمد أبو النصر، 2005، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص

على رأس العمال، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز أفرادها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها " .¹

➤ وعرف (1974) Buchanan الولاء التنظيمي بأنه: "انجذاب وارتباط الفرد القوي والفعل بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن العوائد المادية".

➤ كما عرف رونالد ريجيو (Ronald Riggio) الولاء التنظيمي بأنه: "مشاعر الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته نحوها، والتي ترتبط بقبوله لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل الجهد نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضوا فيها".

✓ من خلال التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص أن **الولاء التنظيمي** هو شعور داخلي لدى الفرد يتمثل في الاندماج والارتباط القوي بالمنظمة التي يعمل بها، بحيث يؤمن بأهدافها وقيمها، ويسعى إلى الاستمرار ضمنها، ويظهر استعدادًا لبذل الجهد من أجلها، بغض النظر عن العائدات المادية أو تغير الظروف المحيطة.

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي

1. يعتبر الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي فهو شكل غير ملموس يستدل عليه من سلوك وتصرف العمال في المؤسسة.
2. أن تصعيد حالة ولاء العمال تجاه مؤسساتهم يتطلب جهدا كبيرا من قبل إدارة المؤسسة بسبب تشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه².
3. يؤثر الولاء التنظيمي على العديد من الظواهر السلوكية المرتبطة بالعامل والمؤسسة والمجتمع، فالولاء التنظيمي ليس عاملا أو نظاما بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والسلوكيات منها الصفات الشخصية (الجنس العمر سنوات الخدمة المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعي، والحاجة للإنجاز)، والصفات الخاصة بالعمل تحديد المهام، درجة.

¹ نور الدين حاروش، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ص 238.

² محمد نجيب عناصري، 2012-2013، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، ص 72.

4. الإستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء، والعوامل الخارجية فرص العمل المتوفرة في منظمات أخرى¹.
5. يؤثر بشكل كبير على عدة ظواهر في المؤسسة كالحضور للعمل، أو البقاء للعمل في المؤسسة أو الأداء.
6. لا يتسم الولاء التنظيمي للعمال بالثبات وإنما يتغير نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
7. الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع العامل تحقيقها بمعزل عن المؤسسة، والشعور بالولاء لها.
8. مستمر باستمرار المؤسسة بأداء دورها في تحقيق أهداف أعضائها والعكس صحيح².

✓ يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه للشعور المتولد لدى العامل إتجاه المؤسسة التي يعمل بها، لإعتباره متغير سلوكي يعبر عن إتجاهات العامل في التنظيم وهو يتأثر ويؤثر في عدة متغيرات تنظيمية قائمة على علاقة تفاعلية بينهم تسمح له بالتغيير والتأثر بيئة العمل من جهة وبالبيئة الخارجية من جهة أخرى، لذلك أصبح الولاء التنظيمي محل اهتمام من طرف إدارة المؤسسات من أجل العمل على تعزيزه وتحقيق مستوى مرتفع من ولاء عمالها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وإستمراريتها.

الفرع الثاني: أهمية وأنواع الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات، حيث يعكس مدى التزام الموظفين بأهدافها واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيقها. في هذا المطلب، سنتطرق إلى أهمية الولاء التنظيمي وأنواعه المختلفة، موضحين تأثيره على أداء الأفراد والمنظمة بشكل عام.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

¹ نجيب عبد المجيد نجم، 2012، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة مدخل استراتيجي، المعهد التقني الحويجة، العدد 203، ص 4.
² عباس الحمري وآخرون، 2015، إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، الطبعة العربية الثانية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 31.

1. الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: "يعتبر الولاء الوطني، ومن ثم المؤسسي والأسري، أساساً للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعاً وإدارات مثلاً حياً على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع"¹.
2. أن الولاء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
3. أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كُلاً من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
4. أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعد، إلى حد ما، في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.
5. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد والعاملين لها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما أنه يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.²

ثانياً: أنواع الولاء التنظيمي

1. **الولاء للتنظيم:** يشير هذا النوع من الولاء إلى العلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة، ويُعبّر عن ارتباط عاطفي يتجسد في تبني العامل لقيم وأهداف المؤسسة، وسعيه إلى تحقيقها بوفاء وإخلاص. ويتعزز هذا الولاء عندما يشعر العامل بالرضا الوظيفي والثقة في الإدارة، إضافة إلى توفر بيئة عمل إيجابية وسياسات تنظيمية عادلة تدعم انتماءه.³

¹ آل سعود، منصور، بن حامد بن سعود بن عبد العزيز (2009)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض، أكاديمية نايف العلوم الأمنية . السعودية، ص59.

² العورتاني، مأمون عبد القادر أمير (2003)، العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، دراسة مكملّة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص48.

³ المخلافي، أمل محمد سرحان (2008)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتهم برضاهم الوظيفي، رسالة مكملّة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص123.

2. **الولاء للجماعة:** يعكس هذا النوع من الولاء درجة التزام الفرد بالجماعة أو فريق العمل الذي ينتمي إليه. ويُشير تيفنت إلى أن الولاء ينبع من علاقة اندماج حقيقية بين الفرد وأعضاء الجماعة، حيث لا يمكن تحقيق الانتماء ما لم تكن هناك روابط اجتماعية قائمة.

وقد أظهرت بعض الدراسات أن الجماعات الصغيرة تولّد مستويات أعلى من الولاء، لأنها تسمح بتكوين علاقات قوية وتفاعل مباشر بين الأعضاء، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء. كما بينت هذه الدراسات أن انتماء العامل لجماعة صغيرة يسهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، ويُعدّ عنصراً فعالاً في دعم الولاء للمؤسسة ككل.

3. **الولاء للمشرف:** يتمثل هذا الولاء في ارتباط العامل بالمسؤول المباشر، واستعداده لبذل أقصى الجهود لخدمة أهدافه. ويُعدّ المشرف هنا امتداداً للمؤسسة، بحيث يحلّ الولاء له محلّ الولاء التنظيمي في بعض السياقات. وقد أشار ماكس فيبر إلى أن ولاء العامل لمشرفه يُعدّ مصدراً رئيسياً للطاعة والانضباط، نظراً لما يحمله من شرعية وظيفية ومعرفية.

ويؤكد بعض الباحثين أن قدرة المشرف على توجيه العاملين وتحفيزهم تتطلب فهماً عميقاً لاحتياجاتهم ودوافعهم، وأن سلوك المشرف يلعب دوراً حاسماً في بناء علاقة ثقة تنعكس في النهاية على ولاء العاملين له، ومن ثمّ للمؤسسة.¹

4. **الولاء للعمل:** الولاء يعبر عن اندماج العامل في مهام وظيفته، وحبّه لأداء عمله، ورغبته في الاستمرار به دون تغييره أو التخلي عنه.

ويتحقق هذا الولاء عندما يشعر العامل بالرضا عن العمل الذي يؤديه، ويرى فيه مصدراً لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، مما يعزز شعوره بالاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة، ويُحفّزه على تقديم أفضل ما لديه والدفاع عن سمعة المنظمة، ما ينعكس إيجابياً على أدائه وعلى الولاء التنظيمي بوجه عام.²

¹ عطاري، عارف و آخرون (2006)، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريب بمدارس وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، المجلد الثاني عشر، دون ذكر العدد، ص50.

² المخلافي، أمل محمد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص124.

الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي ومراحل تطوره

يمثل الولاء التنظيمي مدى ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده للمساهمة في تحقيق أهدافها، مما يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وأداء المنظمة. ويتجلى هذا الولاء من خلال أبعاد مختلفة ويتطور عبر مراحل متعددة تعكس درجة اندماج الموظف مع المؤسسة.

في هذا المطلب، سنتناول أبعاد الولاء التنظيمي التي تحدد طبيعته، بالإضافة إلى مراحلها التي تبرز كيفية تطوره مع مرور الوقت.

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي

تشير الأدبيات إلى وجود أبعاد متعددة للولاء التنظيمي، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد هذه الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في تحديدها بدقة. ومن أشهر النماذج في هذا الإطار، نموذج "ماير" و"ألين" و"سميث" المعروف بـ "نموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي"، والذي يشمل الأبعاد الآتية:¹

1. **الولاء العاطفي:** يشير هذا البعد إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة واندماجه فيها، وارتباطه الشعوري والوجداني بها، ورغبته في الانتماء والاندماج والتوحد مع هويتها. ويتأثر الولاء العاطفي بعدة عوامل، من أبرزها إدراك الفرد لخصائص عمله (كدرجة الاستقلالية، أهمية العمل، تنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف)، ومدى شعوره بأن بيئة العمل تسمح له بالمشاركة الفعالة في صنع القرار، سواء على مستوى العمل أو على المستوى الشخصي.

ويُعرف الولاء العاطفي أيضاً بأنه ارتباط وجداني بين الفرد والمنظمة وأهدافها. ويرى أبوبكر بوسالم أن الولاء العاطفي يُشير إلى رغبة الموظف في البقاء في المنظمة عن اقتناع، نتيجة تطابق أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة، مما يعكس ارتباطاً داخلياً حقيقياً بها.²

¹ عباس الحمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² عبد الرزاق الرحاحلة، 2011، وكرى أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 94.

2. **الولاء الأخلاقي (المعياري):** يقصد به إحساس الموظف بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة، وهو شعور يُعزّزه غالبًا الدعم الذي تقدمه المؤسسة لمنسوبيها، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، ليس فقط في ما يتعلق بتنفيذ العمل، بل أيضًا في رسم الأهداف والسياسات العامة للمنظمة.

ويشير هذا النوع من الولاء إلى التزام الفرد تجاه المنظمة، نابع من شعوره بأنه من غير الأخلاقي الإضرار بمصلحة المؤسسة أو ترك انطباع سلبي لدى زملائه. ويُعرّف الولاء الأخلاقي بأنه الإحساس الأدبي بضرورة البقاء في المؤسسة، حتى في غياب دوافع مادية أو شخصية قوية.¹

3. **الولاء المستمر البقائي:** يعرف بأنه: "درجة إدراك العاملين للامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمؤسسة، مقارنة بالخسائر المحتملة عند تركهم لها". ويعكس هذا البعد تقييماً عقلياً للربح والخسارة من الاستمرار في العمل، أكثر من كونه مرتبطاً بجانب عاطفي أو أخلاقي.

ويستند هذا النوع من الولاء إلى مبدأ المصالح المتبادلة والتراكمات المكتسبة، كالحوافز، والمكافآت، والترقيات، والضمانات، حيث يُقرر الفرد البقاء استناداً إلى القيمة الاستثمارية لاستمراره في المنظمة. ويتأثر هذا النوع من الولاء بعدد من العوامل، أبرزها التقدم في العمر، وطول سنوات الخبرة، والفرص المتاحة خارج المؤسسة.

وقد أشار "ماير" و"ألين" إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي القوي يبقون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، أما ذوو الولاء الأخلاقي القوي فيستمرّون لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاماً بذلك، بينما ذوو الولاء المستمر العالي يبقون لأنهم يحتاجون إلى ذلك.²

ثانياً : مراحل تطور الولاء التنظيمي

تباين آراء الباحثين حول مراحل تطور الولاء التنظيمي؛ فبعضهم يرى أنه يمر بمرحلتين، في حين يرى آخرون أنه يتكوّن عبر ثلاث مراحل. ورغم هذا الاختلاف، إلا أن هناك إجماعاً على أن الفرد لا يصل إلى مستوى معين من الولاء إلا بعد مروره بمراحل متتابعة.

¹ السعود، راتب، سوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص90.

² عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، 1998، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص64.

وقد أوضح بوشنان (Buchanan) أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الأفراد من خلال ثلاث مراحل

متعاقبة، وهي:

1. **مرحلة التجربة:** تُعد المرحلة الأولى، وتبدأ قبل الدخول الرسمي للعمل وتمتد عادة لسنة واحدة . تعتمد هذه المرحلة على ما يمتلكه الفرد من خبرات سابقة، إلى جانب توقعاته وظروف العمل، والبنية الاجتماعية المحيطة به، والقيم والاتجاهات التي يحملها. في هذه المرحلة، يسعى العامل لتحقيق الأمن الوظيفي، والحصول على القبول داخل المؤسسة، ويبدل جهداً للتعلم والتكيف مع بيئة العمل الجديدة¹.
2. **مرحلة العمل:** تبدأ هذه المرحلة مع الأشهر الأولى من تاريخ الالتحاق بالعمل، وتستمر عادة من سنتين إلى أربع سنوات . وتعد هذه المرحلة محورية في ترسيخ الولاء، حيث يكتسب الفرد خبرات مباشرة، وتظهر لديه قيم الولاء التنظيمي بشكل أوضح، إلى جانب شعوره بأهمية دوره داخل المؤسسة، وظهور بعض المخاوف المرتبطة بالعجز أو عدم التكيف².
3. **مرحلة الثقة بالمنظمة:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج³.

الفرع الرابع: قياس الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر قياس الولاء التنظيمي أداة مهمة لفهم مدى ارتباط الموظفين بمؤسستهم وانتمائهم لها، لما له من تأثير مباشر على استقرارهم وأدائهم الوظيفي.

وتتفاوت مستويات الولاء بين الأفراد باختلاف عدد من العوامل المرتبطة بالسياق التنظيمي والشخصي، مما يجعل من الضروري الوقوف على هذه العوامل وتحليلها.

وبناء على ذلك، سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية قياس الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: قياس الولاء التنظيمي

¹ فادية ابراهيم شهاب، 2014، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص54.

² إيمان عبد الرضا محمد، 2019، أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 42، العدد 121، أوت ص79.

³ فادية ابراهيم شهاب، مرجع سابق، ص55.

تعد عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تحقق من ورائها المنظمة والعاملون العديد من الفوائد، من أبرزها :

1. يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء، مما يمكن المنظمة من تحديد موقعها واتجاهها بالمقارنة مع فترات سابقة. كما يستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين داخل المنظمة، سواء بين فئات العاملين أو بين إدارات مختلفة، أو مقارنةً بمنظمات أخرى.¹
2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
3. يعد قياس الولاء أداة فعالة تعتمد عليها الإدارة الناجحة في التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم السعي إلى إيجاد الحلول المناسبة لها بما يخدم مصلحة المؤسسة.²
4. تساهم البحوث الإنسانية، لا سيما تلك المرتبطة بالولاء التنظيمي، في تعزيز الشعور بأهمية الفرد داخل المؤسسة، نتيجة اهتمام الإدارة به. ويؤدي ذلك إلى آثار إيجابية تتمثل في زيادة الرغبة في العمل، ورفع مستويات الثقة والمصادقية كما تساهم هذه البحوث في تنمية أنماط الاتصال الإداري الفعال، وتشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.³
5. توفر نتائج القياس أداة دقيقة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في تعزيز أو إضعاف ولاء العاملين، مما يساعد المؤسسة على إحداث تغييرات إيجابية في الإدارة وظروف العمل، بهدف تحقيق استقرار وظيفي وولاء مستدام.⁴

ثانياً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

ونقصد بالعوامل المؤثرة تلك العناصر التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة. ويعتبر الولاء من الظواهر التنظيمية المعقدة التي تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل، من أبرزها:

➤ قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته؛

¹ موسى اللوزي (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 87.

² هاشم حمدي رضا، 2013، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 169.

³ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص ص 169-170.

⁴ محمود سليمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، (ط 3) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 66.

- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار¹؛
- مشاركة العاملين في التنظيم؛
- العمل على إيجاد نظام مناسب للحوافز؛
- الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي؛
- تدريب الأفراد في المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية؛
- نمط القيادة².

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص61.

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص68.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي

تشكل القيادة الخادمة أحد أنماط القيادة الحديثة التي تهدف إلى تمكين الأفراد وخدمتهم، حيث تضع احتياجات العاملين في مقدمة أولوياتها، وتسعى إلى تنمية قدراتهم وتحقيق رفاههم الوظيفي. وقد برز هذا النمط القيادي بوصفه مدخلا إنسانيا يركز على العلاقات الشخصية، والتواصل الفعال، وتعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين، ما يجعل منه عاملا مهما في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين¹.

1. بناء علاقة إنسانية بين القائد والموظف:

- تعمل القيادة الخادمة على إرساء ثقافة الاحترام المتبادل والتعاطف داخل بيئة العمل، حيث يظهر القائد اهتماما حقيقيا برفاه الموظفين، ويستمع إليهم باهتمام، ويسعى لفهم احتياجاتهم المهنية والشخصية.
- يؤدي هذا التفاعل الإنساني إلى شعور الموظفين بالانتماء، مما يرفع من مستوى التزامهم بالمنظمة، ويقلل من حالات الغياب والتسرب الوظيفي.

2. تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم:

- تسعى القيادة الخادمة إلى تفويض الصلاحيات، ودعم استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويزيد من شعورهم بالكفاءة الذاتية.
- هذا التمكين ينعكس إيجابيا على الولاء التنظيمي، إذ يشعر الموظف أنه شريك حقيقي في نجاح المؤسسة، وليس مجرد منفذ للتعليمات.

3. دعم النمو المهني والتطوير الذاتي :

- تهتم القيادة الخادمة بتوفير فرص التدريب والتطوير، وتشجع الموظفين على تحسين مهاراتهم ومتابعة تطورهم الوظيفي.

¹ الأحمّد، محمد عبد الله، 2019، القيادة الخادمة وأثرها في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، ص. 113.

• هذا الاستثمار في الفرد يولد ولاء مضاعفا تجاه المؤسسة، حيث يشعر الموظف بأن المنظمة تساهم في بناء مستقبله المهني¹.

4. ترسيخ قيم أخلاقية في بيئة العمل:

• القادة الخادمون يعتمدون على النزاهة، والعدالة، والتواضع في تعاملهم مع الآخرين، مما يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والأمان النفسي.

• هذا المناخ الأخلاقي يعزز ارتباط العاملين بالمنظمة ويزيد من استعدادهم للبقاء فيها على المدى الطويل.

5. التأثير في الالتزام والسلوك التنظيمي:

• القيادة الخادمة ترتبط إيجابيا بمستويات عالية من الالتزام العاطفي لدى العاملين، مما يؤدي إلى بذلهم جهداً إضافياً في أداء مهامهم.

• تقلل من السلوكيات السلبية مثل التهرب من العمل أو مقاومة التغيير، وتزيد من الممارسات الإيجابية مثل التعاون والمبادرة².

في الأخير يمكن وصف العلاقة بأنها تكاملية لأن القيادة الخادمة تحتاج إلى بيئة تنظيمية مرنة، قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، حتى تُحقق أثرها الكامل. في المقابل، الولاء التنظيمي يعزز فعالية هذا النوع من القيادة، حيث إن الموظف المخلص يسهل قيادته بأسلوب إنساني تعاوني، ويستجيب بسرعة للتوجيهات المبنية على القيم. فكل طرف يعزز الآخر ويعتمد عليه، ما يشكل دورة تغذية راجعة إيجابية في ديناميكية المؤسسة³.

¹ عارف، سامي حسين، 2021، أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات، بدون ذكر العدد، الجامعة الأردنية، الأردن، ص. 78.

² Spears, Larry C., 1998, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, USA, p.5

³ خضر، عبد الله محمد، 2020، القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، المجلة العلمية للإدارة، بدون ذكر العدد، جامعة القاهرة، مصر، ص. 134.

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي

في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة، المحلية والعربية والأجنبية، التي تناولت موضوع القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، بهدف الاستفادة من نتائجها وتوضيح الإطار المعرفي الذي استندت إليه هذه الدراسة. كما سيتم التعرف على أوجه التشابه والاختلاف التي بينها وبين دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

تناول هذا المطلب عرضاً مختصراً لأبرز الدراسات السابقة التي أُنجزت في السياقين المحلي والعربي، والمتعلقة بموضوع القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. وقد تم اختيار هذه الدراسات لما توفره من دعم نظري ومنهجي للدراسة الحالية، مع التركيز على أهدافها، مناهجها، وأهم نتائجها.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1) دراسة قاسمي حورية (2024) مقال بعنوان "أثر أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة".¹

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الإبداع التنظيمي. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و توصلت النتائج لوجود مستوي عالي لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، اهتمام المرؤوسين، الإيثار، الالتزام بتطوير المجتمع) ومحور الإبداع التنظيمي ووجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي، ومن أهم التوصيات التي تم اقتراحها في هذه الدراسة هي عقد دورات تدريبية للمسؤولين في تنمية مهاراتهم بإتباع أساليب إدارية فعالة خصوصا أبعاد القيادة الخادمة وكذلك وضع اتفاقيات مع الشركاء لتعزيز ثقافة القيادة.

¹ قاسمي حورية، 2024، "أثر أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، دراسة ميدانية بمؤسسة لاتصالات"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة المدينة، المجلد 15، العدد 02، ص 372-386.

(2) دراسة آسيا بن خليف و محمد أعمار بوزيد (2023) مقال بعنوان "القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء التنظيمي دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية الجزائرية العاصمة"¹.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي لعينة من العمال في وزارة المالية بالجزائر العاصمة، حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وعدم وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الرؤية، الثقة، الاهتمام) على الولاء التنظيمي. توصلت إلى أن الولاء التنظيمي يفقد خاصية الثبات إذ يمكن أن يتغير حسب تأثير عوامل أخرى فيه كما أوصت بضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة من قبل الإدارات في الوزارة وزيادة الاهتمام بالعاملين ورفع مؤشر ثقة الأفراد بالوزارة.

(3) دراسة زرقين حمزة، غزيباوي علي (2021) مقال بعنوان "مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر"².

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. توصلت النتائج إلى هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرين حيث أن التمكين الإداري يفسر نسبة كبيرة من مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة المناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر، وتمثلت التوصيات المقترحة في هذه الدراسة إلى ضرورة إدراك العاملين بأهمية التمكين الإداري ودعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي ووضع نظام اتصال فعال يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ووضع سياسات تحفيزية مناسبة للعمال من أجل الرفع من مستوى ولائهم للمؤسسة.

¹ آسيا بن خليف وأحمد أعمار بوزيد، 2023، " القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء التنظيمي دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية الجزائرية العاصمة"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلتي عبد الله تيبازة، المجلد 11، العدد 01، ص 408-422.

² زرقين حمزة وغزيباوي علي، 2021، "مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر"، جامعة أكلي محند الحاج البويرة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، ص 493-510.

الفرع الثاني: الدراسات العربية.

(4) دراسة سعد شاكر وحامد زعزوع سنوسي وأحمد فروق إلياس (2024) مقال بعنوان " أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف".¹

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، حيث توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر لأبعاد القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بجامعة بني سويف. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة سعي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى تنفيذ برامج تدريبية فعالة، مع التركيز على ترسيخ ثقافة الالتزام والانتماء الوظيفي، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز الولاء المهني.

(5) دراسة هاني سمير منصور والشيخ داوي (2022) مقال بعنوان " دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة".²

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة . استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت النتائج الى وجود نسب مئوية مرتفعة للولاء التنظيمي والابداع التنظيمي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين في محل الدراسة ووجود أثر بينها، حيث تم تقديم مجموعة من التوصيات من بينها تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين الإداريين وتشجيعهم على توليد أفكار جديدة عن طريق توفير مناخ تنظيمي المشجع على الإبداع والتميز في العمل.

¹ سعد شاكر وحامد زعزوع سنوسي وأحمد فروق إلياس، 2024، " أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف"، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 01، ص 206-234.

² هاني سمير منصور والشيخ داوي، 2022، " دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة"، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، ص 587-604.

6) دراسة سامر منصور خضير و يزن سالم محمد (2020) مقال بعنوان " دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء".¹

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة وولاء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية ، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في دراستهم ،تم التوصل في نتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين في عينة البحث ويعود ذلك بمدى ولاء العاملين لها ، تمثلت التوصيات في منح المزيد من الصلاحيات للعاملين لرفع حالة التفاعل في الشركة مع إضافة مبدأ الشفافية والأمانة واعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير الأساسية لإشغال المناصب الوظيفية فيها.

المطلب الثاني:الدراسات الأجنبية.

يتناول هذا المطلب مجموعة من الدراسات الأجنبية التي بحثت في موضوع القيادة الخادمة والولاء التنظيمي وقد تم اختيارها لما توفره من إطار نظري ومنهجي داعم للدراسة الحالية. تهدف هذه الدراسات إلى فهم العلاقة بين المتغيرين في بيئات تنظيمية مختلفة، وتسهم نتائجها في إثراء المحتوى العلمي وتوسيع الرؤية التحليلية للموضوع.

Murat Özdemir & Könül Abaslı & Duran Mavi & Gamze Tuti & Erdem Karataş (2024),” School and teacher level predictors of organizational loyalty in an era of school reform” (A field study in public Schools in (Turkey)².

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي للمعلمين مع التركيز على تأثير القيادة الكاريزمية ، وإختبار ما إذ كانت مشاركة المعلمين وثقتهم في القائد تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والولاء التنظيمي للعاملين، حيث اعتمد الباحثين على المنهج الكمي في الدراسة وتوصلت النتائج

¹ سامر منصور خضير و يزن سالم محمد، 2020، " دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء"، مجلة العراق للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 64، ص 162-189.

² Murat Özdemir, Könül Abaslı, Duran Mavi, Gamze Tuti, Erdem Karataş, 2024, "School and teacher level predictors of organizational loyalty in an era of school reform" (A field study in public Schools) <https://doi.org/10.1007/s12564-023-09874-w72>. "DATE OF VIEWING 17/03/2025"08:20h.

الى أن القيادة الكاريزمية للمديرين لها تأثير إيجابي على ولاء المعلمين وأن مشاركة المعلمين في العمل كان لها دور كبير في تأثير القيادة الكاريزمية على الولاء التنظيمي.

➤ **Laura Urrila & Nathan Eva (2024) Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders¹.**

هدفت الدراسة الى إستكشاف تأثير تدريب اليقظة الذهنية على تطوير سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة. تمت دراسة 62 قائدا من صناعات مختلفة في فنلندا حيث شاركوا في برنامج تدريبي لليقظة الذهنية مدته 8 أسابيع. تم جمع البيانات من خلال مهام كتابية قبل التدريب حيث قام المشاركون بتسجيل تجاربهم وتوقعاتهم، ومقابلات بعد التدريب وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل موضوعي توصلت الدراسة إلى أن تدريب اليقظة الذهنية يساهم في تحسين مهارات القيادة الخادمة عبر تعزيز الوعي الذاتي وزيادة القدرة على التعامل مع الضغوط، وتحسين العلاقات مع المتابعين مما يعزز بيئة العمل الجماعية.

➤ **Thanh Nguyen Hai & Quang Nguyen Van (2021) Servant leadership Styles: A Theoretical Approach (VIETNAM)².**

الهدف الرئيسي من هذا المقال هو دراسة أسلوب القيادة، وذلك من خلال مجموعة من التحليلات والأبحاث التي تهدف إلى فهم مفهوم القيادة الخادمة بشكل أعمق. فقد تطوّرت العديد من نظريات القيادة عبر الزمن واقترحت أنماطاً مختلفة، ومن بين أكثرها تناولاً ونقاشاً هو نمط القيادة الخادمة، والذي يقوم على فكرة أن القائد يجب أن يكون إنساناً أولاً، ثم قائداً بعد ذلك. وقد اعتمد المقال في معالجته للموضوع على أساليب التحليل والتركيب والتقييم، وذلك بالاستناد إلى المراجع والدراسات السابقة. ومن خلال ذلك، سعى إلى إبراز أهم نقاط القوة التي يميّز بها هذا الأسلوب، مع تقديم مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد القادة على تبنيّه وتطبيقه من أجل خدمة منظماتهم بشكل أكثر فاعلية.

¹ Laura Urrila, Nathan Eva, **Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders**, Journal of Business Research 2024, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114858>. "DATE OF VIEWING 01/03/2025 20:19h."

² Thanh Nguyen Hai, Quang Nguyen Van, 2021. "Servant Leadership Styles : A Theoretical Approach", *Emerging Science Journal*. Vol. 5, No. 2, April, Page (245.256) <https://www.researchgate.net/publication/350969289> "DATE OF VIEWING 01 /03/2025 18 :13 .".

➤ T D Syanevets and T V Sudakova,(2019)," Organizational loyalty as a characteristic of management quality for an energy company"¹.

تتمحور الدراسة حول دور الولاء التنظيمي في تعزيز جودة الإدارة وتأثيرها على قدرة الشركات من التنافس في القطاع الطاقوي بروسيا . تسعى الدراسة إلى تحليل كيف يؤثر الولاء بين الموظفين على فعالية إدارة الشركات ومدى قدرتها لتغلب على التحديات الاقتصادية. تم استخدام المنهج التجريبي في هذا المقال بالإضافة إلى جمع البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلات الشخصية مع موظفي الشركات والملاحظة لمتابعة الموظفين وأداء الإدارة بشكل عام، أظهرت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على جودة الإدارة ، مما يعزز قدرة الشركة على المنافسة ، حيث يعد الولاء بين الموظفين عاملاً حاسماً لنجاح الإدارة ، خصوصاً في مواجهة التحديات الاقتصادية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية كما تم تحديد عدة أشكال من الولاء (الولاء العاطفي، الولاء المعياري ، الولاء العملي) يؤثر كل نوع من الولاء على ممارسات الإدارة بشكل مختلف وتوصلت أيضاً النتائج إلى أن الشركات التي تتمتع بولاء عالي بين الموظفين تكون أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

¹ T D Syanevets and T V Sudakova," Organizational loyalty as a characteristic of management quality for an energy company,"2019,<https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912405050>. "DATE OF VIEWING 17/03/2025" 09:11h.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ان ستعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة خطوة ضرورية لفهم موقع هذه الدراسة ضمن المسار البحثي العام. إذ يسمح هذا النوع من التحليل بتحديد نقاط الالتقاء من حيث الموضوع والمنهجية والأهداف، كما يُبرز أوجه التمايز التي تمنح الدراسة الحالية قيمتها العلمية المضافة. ويُعرض في الجدول الآتي تلخيص لأبرز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

الجدول رقم (1-2): يبين لنا أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية

معايير التشابه والاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
سنة الدراسة	تراوحت ما بين 2019 إلى 2024	2025
مكان الدراسة	اتصالات الجزائر، مدارس، الجامعة، وزارة المالية، جمعية الهلال، مناجم الفوسفات، شركة توزيع المنتجات النفطية، القطاع الطاقوي	بنك الجزائر الخارجي (BEA)
منهج الدراسة	الوصفي، التحليلي، الكمي، التجريبي	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي
أداة الدراسة	الاستبيان، المقابلة، الملاحظة	الاستبيان
حجم العينة	تراوحت العينات من 30 إلى 872 (وذلك حسب كل دراسة).	93 موظف
برنامج التحليل	SPSS, AMOS.V.25, MPLUS8.3	SPSS V.29

أهداف الدراسة	دراسة الدور ،دراسة العلاقة،دراسة الأثر (حسب كل دراسة)	دراسة الأثر
أبعاد الدراسة	الثقة، الاهتمام بالعاملين، الرؤية، التمكين، التزام بتطوير المجتمع، الصدق.	التمكين الإداري، الايثار، الاهتمام بالمرؤوسين، التواضع.

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ وجود قدر من التوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بعض الجوانب، لاسيما على مستوى المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات، فضلاً عن الاهتمام المشترك بموضوع القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. في المقابل، تظهر فروق واضحة من حيث البيئة الميدانية، حجم العينة، والفترة الزمنية، إلى جانب اختلافات في أدوات التحليل الإحصائي، وهو ما يعكس خصوصية الدراسة الحالية ويفسر دوافع إنجازها ضمن سياقها المحدد.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تبين أن القيادة الخادمة تُعد أسلوب من أساليب القيادة الحديثة، التي تضع مصلحة الموظفين وخدمتهم في مقدمة أولويات القائد.

ويقوم هذا النوع من القيادة على مجموعة من الأبعاد، مثل : التمكين الإداري، التواصل، الايثار، الاهتمام بالمرؤوسين ومساعدة الموظفين على التطور. ويسعى القائد الخادم إلى دعم الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يسهم في خلق بيئة عمل إنسانية ومحفزة. وتُعد القيادة الخادمة أسلوبًا فعالًا في تعزيز الثقة والتعاون بين القائد وفريقه، وهو ما ينعكس إيجابيًا على أداء المنظمة ككل.

أما الولاء التنظيمي، فهو يمثل التزام الموظف النفسي والمهني تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ويتجلى من خلال رغبته في البقاء ضمنها، والمساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها. ويُعد الولاء التنظيمي مؤشرًا مهمًا على سلامة العلاقة بين العامل والمؤسسة، ويرتبط بدرجة الرضا والدعم الذي يتلقاه الموظف داخل بيئة العمل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هناك علاقة تكاملية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي؛ فكلما تبنى القائد سلوكيات القيادة الخادمة، ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. إذ يشعر العاملون في ظل هذا الأسلوب القيادي بالاهتمام والرعاية والتقدير، مما يعزز شعورهم بالانتماء، ويدفعهم نحو الالتزام، والبقاء في المؤسسة، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها.



الفصل الثاني

تمهيد:

يمثل هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي لدراستنا، حيث نسعى إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي. فبعد أن قمنا في الفصل الأول بتأسيس الإطار النظري لمفهوم القيادة الخادمة والولاء التنظيمي واستعراض الدراسات السابقة، سنركز في هذا الفصل على الجانب الميداني من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة: سيتضمن هذا المبحث تحديد منهجية البحث المناسبة، ووصف مجتمع الدراسة والعينة المختارة وإجراءات اختيارها، بالإضافة إلى تقديم أداة جمع البيانات (الاستبيان) وشرح كيفية التأكد من صدقها وثباتها. وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة: سيتم في هذا المبحث عرض البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة. سيشمل ذلك وصف خصائص العينة وتحليل استجاباتهم حول أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الولاء التنظيمي لديهم. وكذلك تفسير وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في المطلب السابق، ومقارنتها بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، والخروج بتوصيات عملية بناءً على هذه النتائج قد تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي.

يهدف هذا الفصل بشكل أساسي إلى توفير إجابات عملية ومستندة إلى البيانات لأسئلة الدراسة، وبالتالي المساهمة في فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. وسيتم فيه تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، كما نتطرق لعرض سريع لنبذة عن المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي بورقلة والخدمات المقدمة من طرف ذات البنك محل دراسة الحالة ومجتمع وعينة الدراسة وإجراءات اختيارها، بالإضافة إلى وصف أداة جمع البيانات (الاستبيان) وكيفية التحقق من صدقها وثباتها وأخيرًا، يتم تقديم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها. يهدف هذا المبحث إلى توضيح الأسس المنهجية التي تم من خلالها جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحديد وتوضيح الإطار المنهجي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة الميدانية. سنتناول فيه المنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ووصف إجراءات اختيارها وتحديد حجمها. يمثل هذا المطلب الخطوة الأولى في تفصيل الإجراءات الميدانية للدراسة.

الفرع الأول: منهج المستخدم

كل دراسة تستدعي منهجًا ملائمًا لها، والمنهج "يعني الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة.¹ ونظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تشخيص واقع أثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، فقد تم الاستعانة بمجموعة من المناهج البحثية المتكاملة لتحقيق أهداف الدراسة. حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي، وهو يهدف لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما هي في الواقع عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وقد استخدمنا هذا المنهج في هذه الدراسة الميدانية لوصف خصائص عينة الدراسة من موظفي بنك الجزائر الخارجي، وتحديد مستويات كل من أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي بناءً على إجاباتهم على الاستبيان. وإلى جانب المنهج الوصفي، تم توظيف المنهج التحليلي، الذي يسعى إلى ما هو أبعد من مجرد الوصف، من خلال تفسير البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها بهدف استخلاص النتائج وفهم العلاقات بين المتغيرات. ففي هذه الدراسة، تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وكذلك لدراسة مدى تأثير ممارسات القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) على الولاء التنظيمي (كمتغير تابع) من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

¹ - درويش محمود أحمد، 2018، مناهج البحث في العلوم الإنساني، الطبعة الأولى، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص 235

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

01. نبذة عامة عن بنك الجزائر الخارجي BEA

يُعتبر بنك الجزائر الخارجي مؤسسة مصرفية فاعلة ضمن القطاع البنكي الجزائري، يتميز بطابعه التجاري وتوجهه نحو التعاملات ذات الطابع الخارجي، لا سيما في مجال تمويل المبادلات التجارية مع الخارج. يلعب البنك دوراً محورياً في دعم الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالاستيراد والتصدير، من خلال توفير آليات تمويل متخصصة وخدمات مصرفية موجهة للمتعاملين الاقتصاديين. كما يسعى إلى تعزيز موقعه ضمن السوق المالية الوطنية عبر تحديث خدماته وتكييفها مع متطلبات البيئة الاقتصادية الدولية

أولاً: تعريف و نشأة البنك الخارجي الجزائري BEA:

- يُعدّ بنك الجزائر الخارجي واحداً من بين ستة بنوك تجارية رئيسية تنشط ضمن المنظومة المصرفية الجزائرية، إلى جانب كل من البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، وصندوق التمويل والاحتياط. وقد اتسمت هذه البنوك في بداياتها بنوع من التخصص الوظيفي، حيث تركز دور بنك الجزائر الخارجي أساساً على تمويل عمليات التجارة الخارجية¹.

- تأسس بنك الجزائر الخارجي في إطار السياسة الوطنية لتأميم المؤسسات الاقتصادية والمالية التي تبنتها الجزائر بعد الاستقلال، وذلك استناداً إلى الأمر رقم 204-67 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967 وكان الهدف الرئيسي من إنشائه تعزيز وتسهيل العلاقات الاقتصادية الخارجية للجزائر، بما يتماشى مع التوجهات العامة للتخطيط الوطني.

وفي عام 1988، أصبح البنك من أوائل المؤسسات المصرفية التي تحولت إلى استقلالية كاملة وفقاً لأحكام القانون رقم 01-88 الصادر في 12 يناير 1989، ليتحوّل رسمياً إلى شركة مساهمة في 05 فبراير 1989.

حصل البنك على الاعتماد الرسمي له في 17 يناير 2002، ويضم الآن 98 وكالة منتشرة عبر المناطق الحضرية الكبرى والمراكز الصناعية، بالإضافة إلى مناطق إنتاج النفط. كما يمتلك فرعين خارجيين:

- البنك الدولي العربي ما بين القارات (BIA) في فرنسا؛
- البنك العربي للاستثمارات في التجارة الخارجية (T.F.I.B.A) في أبوظبي؛

¹ بن مرزوق فايزة، بوزيرة بوشرة، 2023_2024، "الابتكار المالي ودوره في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي BEA"، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المالية، ص51.

- يضطلع البنك بمهام البنوك التجارية التقليدية، مثل قبول الودائع ومنح القروض، إلى جانب دوره الرئيسي في تمويل عمليات التجارة الخارجية عبر تقديم قروض الاستيراد، ودعم المصدرين الجزائريين ماليًا وتأمينهم يضم مقر بنك الجزائر الخارجي 9 مديريات متخصصة، حيث تمتد فروعها في كامل تراب الوطني¹.

ثانيا: وظائف بنك الجزائر الخارجي:

أدى اتساع نشاط بنك الجزائر الخارجي (BEA) إلى تنوع وظائفه وتعدد مهامه، والتي يمكن إبرازها على النحو الآتي:

- العمل على تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر ومختلف الشركاء الأجانب.
- منح مختلف أنواع التمويلات، سواء في شكل قروض أو تسبيقات، مع أو دون ضمانات، وفق الإمكانيات المتاحة، إلى جانب إمكانية المشاركة والوساطة المالية.
- تمويل شتى العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية،
- بالإضافة إلى تمويلاته الذاتية، يتدخل البنك من خلال تقديم الضمانات الاحتياطية، وضمان الوفاء بالالتزامات، وكذا إبرام اتفاقيات قروض مع بنوك مراسلة في الخارج، بهدف ترقية الصفقات التجارية مع الدول الأجنبية؛
- المساهمة في أنظمة ومؤسسات تأمين القروض، مع إمكانية تولي مهام التسيير أو الرقابة الخارجية عند الحاجة؛
- تنفيذ مختلف عمليات الصرف، سواء الآنية أو الآجلة، بما في ذلك تلك المرتبطة بالاستيراد والتصدير، والعمليات المتعلقة بالفروقات في أسعار العملات الأجنبية؛
- إمكانية إدارة المخازن العمومية، إلى جانب تنفيذ عمليات الشراء أو مختلف الأنشطة العقارية أو غير العقارية ذات الصلة بنشاط البنك، فضلاً عن اتخاذ تدابير اجتماعية لفائدة المستفيدين من خدماته².

¹ فاسمي محمد الأمين، 2016-2015، قياس كفاءة البنوك التجارية الجزائرية باستخدام نموذج CAMELS، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA ورقلة خلال فترة 2010-2014، الشعبة علوم اقتصادية، التخصص بنوك مالية، ص 26.

² قارة بالحو، 2016_2017، "الرقابة والتدقيق المحاسبي في المؤسسات المالية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، قسم علوم المالية والمحاسبة، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، ص 59.

ثالثا: تعريف المديرية الجهوية للجنوب ورقلة:

فتم إنشاؤها سنة 1979 وهي مؤسسة بنكية ذات طابع تجاري تعمل على المساهمة في سير الاقتصاد الوطني، مقسمة الى ثمانية وكالات هي (غرداية؛ ورقلة؛ تقرت؛ حاسي مسعود؛ الأغواط؛ حاسي الرمل؛ عين أميناس؛ الوادي)؛

ومن أهدافها جمع الأموال عن طريق فتح الحسابات الفردية والجماعية وعن طريق الفوائد من القروض المقدمة للزبائن، من الخدمات التي تقدمها ما يلي:

- ✓ سحب وإيداع النقود؛
 - ✓ فتح الحسابات للعملاء؛
 - ✓ بمنح اعتمادات و ضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين؛
 - ✓ استلام طلبات القروض والملفات المرتبطة بها؛
 - ✓ إيداع واستلام الصكوك البنكية.
- تقوم كذلك بمهام متعددة كمتابعة وتحليل تسيير ملفات قروض الخواص والمؤسسات الصغيرة والكبيرة، معالجة عمليات الزبائن إداريا ومحاسبيا سواء بالدينار أو بالعملة الأجنبية.
- وتهدف هذه المديرية إلى:

- ✓ تطوير عمليات التجارة الخارجية من خلال تمويل مختلف عملياتها؛
- ✓ تسيير حسابات الشركات الوطنية للمحروقات منها (سونطراك)؛
- ✓ تكوين علاقات عديدة مع البنوك والهيئات العالمية مثل: صندوق النقد الدولي¹.

¹ الطاهر لطرش، 2007، تقنيات البنوك، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص115.

02. مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشراً أو غير ذلك"¹ وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من ومفردات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.² وعليه، يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة في جميع موظفي بنك الجزائر الخارجي لوكالة غرداية (24) وحاسي الرمل (17) و ورقلة (30) والأغواط (22) والمتمثلة في العدد الإجمالي 93 موظف.

● **طريقة الاختيار:** تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار هذه الطريقة تحديداً لضمان منح كل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة، مما يقلل من احتمالية التحيز في الاختيار.

● **الحجم :** فيما يتعلق بحجم العينة، تم توزيع استمارة استبيان على أفراد العينة المستهدفة والتي يبلغ حجمها (93) بطريقة ورقية وإلكترونية (وكالة غرداية توزيع ورقي ووكالة حاسي الرمل + ورقلة + الأغواط توزيع الكتروني). تم استرداد 71 استمارة منها. وبعد عملية المراجعة والفحص، تم استبعاد 02 استمارة نظراً لعدم اكتمال بياناتها. وبذلك، بلغ الحجم النهائي للعينة التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات هذه الدراسة 69 فرداً (N = 69). وفيما يلي جدول يوضح طريقة ونتائج التوزيع:

جدول (1-2): توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية

النسبة المئوية (%)	العدد	البيان
100.0%	93	الاستمارات الموزعة
76.34%	71	الاستمارات المستردة
2.15%	2	الاستمارات المستبعدة
74.19%	69	العينة النهائية (الصالحة للتحليل)

المصدر: من اعداد الطالبتين

¹ - مصطفى نمر دعمس، 2008، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، ص 201

² - مصطفى طويطي، 2018، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

في هذا المطلب، يتم استعراض أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، مع التركيز على الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية، مع توضيح مكوناته وهيكله. إضافة الى التحقق من صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الاول: وصف أداة جمع البيانات (الاستبيان):

يعرف الاستبيان على أنه: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الافراد المعنيين بموضوع الاستبيان"¹. وفي دراستنا مر بناء الاستبيان واختباره بمرحلتين:

- **مرحلة تحديد المتغيرات وصياغة الأسئلة:** تم في هذه المرحلة تحويل إشكالية الدراسة إلى تساؤلات وفرضيات بحثية، مع تحديد المتغيرات الرئيسية وأبعادها. وبناءً على ذلك، تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تغطي مختلف جوانب مشكلة البحث، مع الحرص على أن تكون واضحة وبسيطة. كما تم تقليل عدد الأسئلة والاقتصار على الضروري منها لضمان دقة الأداة البحثية وفعاليتها.

- **مرحلة مراجعة الاستبيان وتعديله:** بعد إعداد الاستبيان الأولي، تم عرضه على الأستاذة المشرفة للتأكد من دقته وملاءمته لأهداف البحث. إضافة الى عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الاختصاص، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث تعديل صياغة بعض الأسئلة وتحسين وضوحها وموضوعيتها بما يضمن سهولة الفهم والاستجابة من قبل أفراد العينة. وقد ساهمت هذه التعديلات في تعزيز جودة الاستبيان وضمان قياسه الفعلي للمتغيرات المستهدفة. حيث يحتوي على ثلاثة أجزاء والجدول التالي يبين هيكل الأداة الأساسية للدراسة (الاستبيان).

الجدول رقم (2-2): هيكل أداة الدراسة

اقسام الاستبيان		عدد العبارات
الجزء الاول: البيانات الشخصية		
الجزء الثاني: متغيرات الدراسة		
أبعاد المحور الأول	البعد 01: التمكين الإداري	من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 05
	البعد 02: الإيثار	من العبارة رقم 06 الى العبارة رقم 10

¹ ذوقان عبيدات، 2015، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس: البحث العلمي - مفهومه. ادواته. اساليبه-، دار الفكر ناشئون وموزعون، عمان، ص

البعد 03: الاهتمام بالمرؤوسين	من العبارة رقم 11 الى العبارة رقم 15
البعد 04: التواصل	من العبارة رقم 16 الى العبارة رقم 20
المحور الأول: القيادة الخادمة	من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 20
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	من العبارة رقم 21 الى العبارة رقم 35
مجموع عبارات الاستبيان	(35) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبتين

• الاوزان المرجحة

وتم اعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة إجابته على كل عبارة وسيتم تحليل إجاباتهم كما هو مبين كتالي:

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاوزان	1	2	3	4	5
طول الفئة	(1.80-1)	(2.60_1.81)	(3.4-2.60)	(4.2-3.41)	(5-4.21)
دلالات الفئات	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

تم تحديد طول الفئة كتالي: $0.80 = 5 \setminus (1-5)$

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

لضمان جودة البيانات ودقة النتائج المستخلصة من الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، كان لزاماً التحقق من خصائصه السيكومترية الأساسية، وهما الصدق والثبات على النحو التالي:

1. **صدق الأداة:** يقصد بصدق الأداة "أن تقيس الأداة ما يفترض أن تقيسه بالفعل"¹. وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، تم الاعتماد على:

¹ سعد بن سعيد القحطاني، 2015،: الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 38 .

- **صدق المحتوى (صدق المحكمين) :** حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال وطُلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، ومدى تغطية المحاور لأبعاد المتغيرات المقاسة، بالإضافة إلى تقديم أي ملاحظات أو اقتراحات يرونها مناسبة. وبناءً على آرائهم ومقترحاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة (مثل إعادة صياغة بعض العبارات، حذف أو إضافة عبارات) للوصول إلى النسخة النهائية للاستبيان، مما يعزز الثقة في أن الأداة تقيس بالفعل المفاهيم المراد دراستها.
- **الصدق البنائي للاستبيان:** قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويتم اعتماد على دلالة الإحصائية لهذا المعامل وفق القاعدة التالية: إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (2-3): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: Sig. or P- (value)	معامل ارتباط بيرسون (r)		
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:				
دال	0,000	0,791**	البعد الأول: التمكين الإداري	01
دال	0,000	0,851**	البعد 02: الإيثار	02

03	البعد 03: الاهتمام بالمرؤوسين	0,865**	0,000	دال
04	البعد 04: التواضع	0,893**	0,000	دال
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:				
	المحور الأول: القيادة الخادمة	0,927**	0,000	دال
	المحور الثاني: الولاء التنظيمي	0,792**	0,000	دال
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائي).				
دال : أي (دال احصائي) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS v29

تشير بيانات ونتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور (القيادة الخادمة) والدرجة الكلية للمحور كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لكل محور، وأن كل بعد مع عباراته يساهم بشكل جيد في قياس المفهوم العام للمحور. كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبيان (القيادة الخادمة، الولاء التنظيمي) والدرجة الكلية للاستبيان كانت مرتفعة جداً ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

2. ثبات الأداة: يقصد بثبات الأداة "إلى أي درجة يأن تعطي الأداة المستخدمة في الدراسة قراءات متقاربة عند تطبيقه كل مرة"¹ أي الحصول على نفس النتائج إذا ما تم إعادة تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف". للتأكد من ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر مقاييس شيوعاً في دراسات السابقة تستخدم لحساب درجة ثبات الاستبيان. وتم تطبيق ذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v29) على بيانات العينة. ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ المحسوبة لكل محور والاستبيان ككل:

¹ سعد بن سعيد القحطاني، 2015، الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 39.

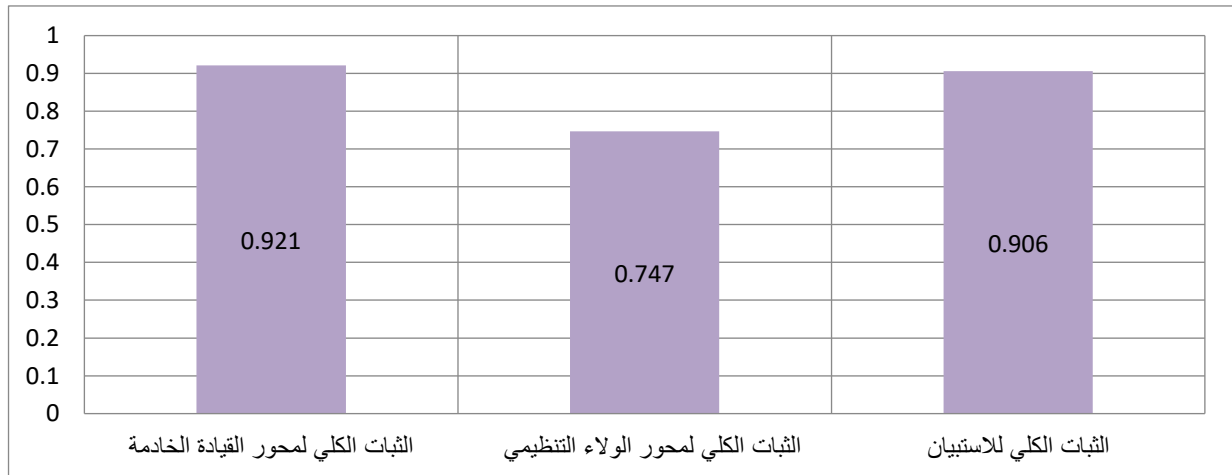
جدول (2-4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومحاور الاستبيان

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثبات الكلي لمحور القيادة الخادمة	20	0.921
الثبات الكلي لمحور الولاء التنظيمي	15	0.747
الثبات الكلي للاستبيان	35	0.906

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS v29

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ المحسوبة لأبعاد ومحاور الاستبيان، وكذلك للقيمة الكلية للاستبيان، كانت أعلى من 0.700 هي القيمة المتعارف عليها كحد أدنى مقبول للثبات في الدراسات السابقة حيث (أكبر من 0.9 ، ممتاز، أكبر من 0.8 جيد، أكبر من 0.7 مقبول، أقل من 0.6 مشكوك فيه، أكبر من 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول).¹ وعليه قيم الجدول أعلاه تشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يجعل البيانات التي تم جمعها من خلالها موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

الشكل رقم (2-1) يبين تمثيل بياني لقيمة معامل Cronbach's Alpha



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

¹ خليل شرقي، 2015-2016، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التدبير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بسكرة، ص 180-181.

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

الفرع الاول: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تُعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية المعلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات. يمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، وطريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.¹ ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05)

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أنه إذا كانت (p-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة.² وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم(2-5) يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي للبيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شابيرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف -سميرنوف			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	(P- value)	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	

¹ أحمد خير سليم أبو زيد، 2005، : أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 156

² أسامة ربيع أمين، 2008، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية-اللابارامترية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، ص 121. (بتصرف)

				القيمة الاحتمالية			
المتغير: المستقل	0,119	69	0,058	0,962	69	0,056	يتبع التوزيع طبيعي
المتغير التابع:	0,092	69	0,200*	0,986	69	0,609	يتبع التوزيع طبيعي
القاعدة: اذا كانت قيمة sig اكبر من 0.05 فان البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي							

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 29

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور القيادة الخادمة (المتغير المستقل وأبعاده) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.058) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الولاء التنظيمي : (المتغير التابع وأبعاده) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

ونظراً لأن القيم الإحصائية (p-value) في كل الحالات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نستنتج بأن هناك دليل إحصائي قوي يدعم أن بيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة. وبناءً على هذه النتائج، يمكننا الاعتماد على الأساليب الإحصائية المعلمية المعتمدة على توزيع البيانات الطبيعي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسية بشكل أكثر دقة وموثوقية.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V29)¹ لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من أفراد العينة، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة. وتتمثل الأساليب الإحصائية الوصفية واستدلالية والمستخدم في دراستنا وفيما يلي:

أ. التوزيع التكراري والنسب المئوية: تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للمستجوبين، وذلك عبر عرضها في رسوم بيانية وقيم عددية.

¹ SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ب. **المتوسط الحسابي**: هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد قيمة مركزية للبيانات. ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمتها على عددها. كما يساعد في ترتيب العبارات المختلفة في الاستبيان وفهم اتجاهات الآراء ومدى ارتفاع وانخفاض استجابات المستجوبين في الدراسة. كما يساعد في تحديد مدى تركيز إجابات المستجوبين حول قيمة معينة وتقدير مدى أهمية العبارات بالنسبة للمستجوبين. وتبعاً لمقياس ليكارث الحماسي المستخدم في الاستبيان.

ج. **الانحراف المعياري**: هو مقياس للتشتت يستخدم لقياس مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات ومتغيرات الاستبيان، حيث تكون القيم العالية للانحراف المعياري تدل على تشتت واسع في البيانات بينما تكون القيم المنخفضة تدل على تجمع أو تركيز للبيانات حول المتوسط الحسابي. كما يفيد أيضاً في ترتيب عبارات الاستبيان إلى جانب المتوسط الحسابي حيث عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما.¹

د. **الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي)**: الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي وهو يحسب بالعلاقة التالية:² $\bar{X} \% = 100 * \frac{\bar{X}}{K}$ حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان (مقياس لكارت الحماسي).

هـ. **اختبار كشف نوع التوزيع البيانات**: لتحديد نوع توزيع البيانات تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.³

و. **معامل الثبات ألفا كرو نباخ**: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة

ز. **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)**:⁴ ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود، 2014، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي"، -

معتمدة من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان ص 110-111 (بتصرف).

² طويطي مصطفى، 2018، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد،

تلمسان، الجزائر ص 211

³ محمد خير سليم أبو زيد، 2005، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 156

⁴ محمد بلال الزغبى، وآخرون. 2012، : النظام الاحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، ص

زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

أقل أو يساوي من $0.30\bar{+}$	ضعيفة
من $0.31\bar{+}$ الى $0.7\bar{+}$	متوسطة
أكبر من $0.71\bar{+}$	قوية

1. تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة

الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل¹:

— لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع. التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة. والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد اثنان أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط-المتعدد) هناك معايير (إحصائية-منطقية)²:

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و r لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R²) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

**اختبار F
(F-test)**

1 عايدة نخلة رزق الله، 2002، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي والاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، ص ص 210-211 متوفر على رابط الإلكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9OkY>

2 عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، 2008، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 242-243 (بتصرف)

ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة	اختبار T :(T-test)
ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.	معامل الارتباط بيرسون Correlation de) :(Pearson
ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.	قيمة معامل التحديد R^2

اختيار مستوى الدلالة 0.05: مستوى الدلالة الإحصائية هو مستوى الخطأ المقبول في البحث العلمي عند اختبار الفرضيات. في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، يُعتبر مستوى الدلالة 0.05 هو المستوى الشائع والمقبول على نطاق واسع. حيث لتحديد ما إذا كانت النتائج ذات دلالة إحصائية أم لا، يتم النظر إلى قيمة مستوى المعنوية (sig) المصاحبة للنتائج. إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05، فهذا يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية ويمكن قبولها. أما إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05، فهذا يشير إلى أن النتائج ليست ذات دلالة إحصائية، وفي هذه الحالة يجب رفضها. بشكل عام، اختيار مستوى دلالة 0.05 يضمن للباحث أن احتمال الخطأ في المعاينة، أو عدم صحة النتائج، لا يزيد عن 5%. وهذا يعتبر مستوى مقبول من الخطأ في البحوث العلمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.¹

¹ -- عبد الكريم بوحفص: 2013، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 24.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبيان، سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب رئيسية: أولاً، وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. ثانياً، تحليل استجابات العينة حول متغيرات الدراسة: القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. ثالثاً، تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. سيوفر هذا التحليل رؤى أساسية للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب، سيتم عرض وتحليل البيانات الوصفية للمستجيبين التي تم جمعها في الجزء الأول من الاستبيان (البيانات الشخصية)، حيث سيتم عرض توزيع أفراد العينة حسب كل متغير ديموغرافي على حدا، باستخدام التكرارات والنسب المئوية%. كما هو مدون في الجداول التالي:

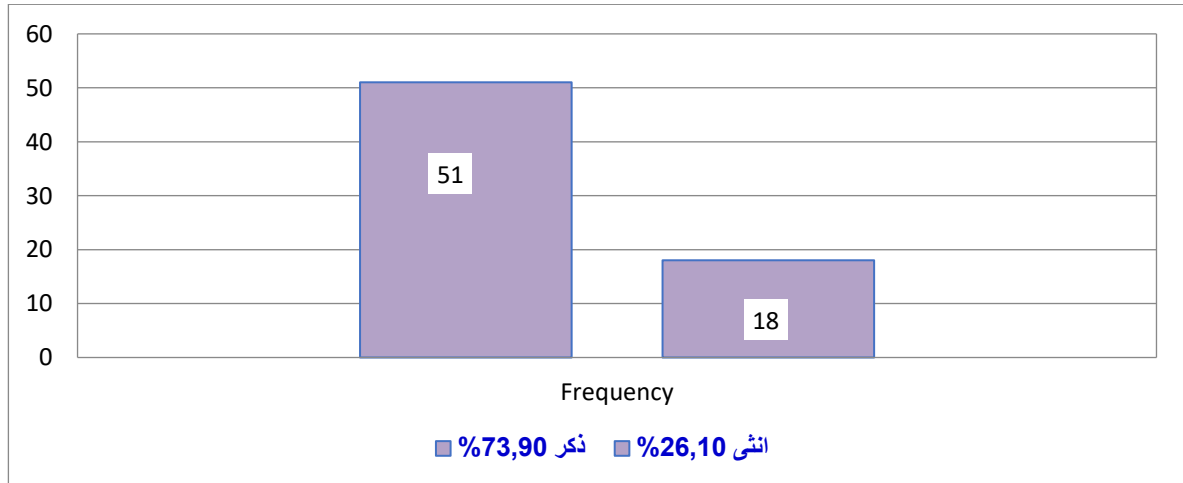
01. وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس

جدول رقم (2-6) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار		
26,1%	18	أنثى	الجنس
73,9%	51	ذكر	
100.00	69	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

الشكل رقم (2-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

يوضح الجدول أعلاه التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (69) مستجيبًا، وذلك وفقًا لمتغير الجنس. تشير النتائج بوضوح إلى وجود غلبة واضحة للذكور في العينة، حيث بلغ عدد الذكور (51) مستجيبًا بنسبة قدرها (73.9%). في المقابل، بلغ عدد الإناث (18) مستجيبة بنسبة (26.1%). وهو ما يمكن تفسيره بجملة من الاعتبارات الاجتماعية والوظيفية. إذ قد تعود هذه النسبة إلى وجود عوائق اجتماعية وثقافية لا تزال تؤثر على تمثيل المرأة في بعض القطاعات، لا سيما في المؤسسات المصرفية ذات الطابع الخارجي، حيث تُطلب المهام في الغالب مرونة في التنقل، وساعات عمل طويلة، وتواصلًا مباشرًا مع محيط خارجي متغير، وهي ظروف قد لا تلقى قبولًا واسعًا لدى بعض النساء. كما أن هذا التفاوت قد يكون ناتجًا عن اختلالات في التوجيه الجامعي والتخصصات الأكاديمية، حيث يميل عدد أكبر من الذكور إلى التخصصات المالية والمصرفية، ما يؤدي إلى تمثيل أكبر لهم في ميادين العمل ذات الصلة. من جانب آخر، يُمكن أن تُعزى هذه الفجوة أيضًا إلى سعي العديد من النساء نحو وظائف تتسم بالاستقرار والمرونة الزمنية، مما يجعل المؤسسات ذات الطابع المصرفي والتجاري أقل استقطابًا لهن نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب التفرغ والانضباط المهني العالي.

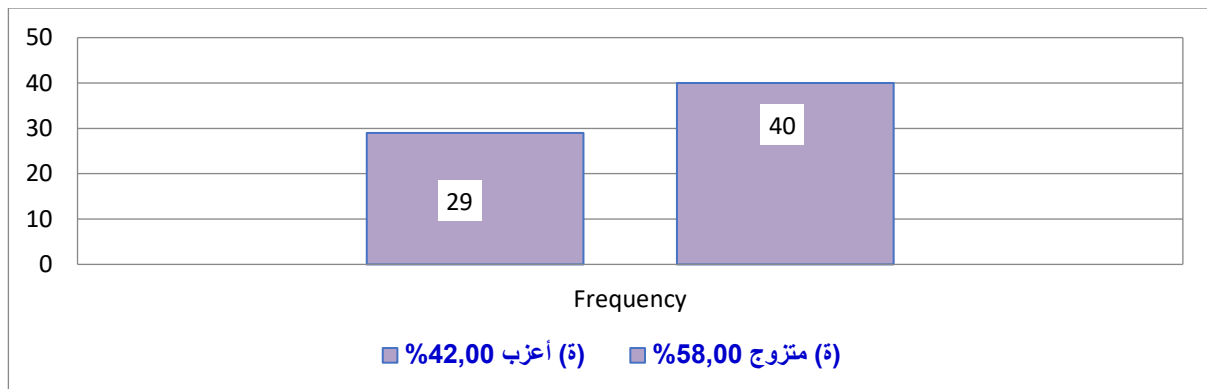
01-. وصف خصائص عينة الدراسة متغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم (2-7) يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار		
42,0%	29	أعزب(ة)	الحالة الاجتماعية
58,0%	40	متزوج(ة)	
100.00	69	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

الشكل رقم (2-3): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

تشير نتائج في الجدول أعلاه الى توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (69) مستجيبًا حسب الحالة الاجتماعية إلى أن غالبية أفراد العينة هم متزوجون، حيث بلغ عددهم (40) مستجيبًا بنسبة (58.0%). أما الأفراد العزاب فقد بلغ عددهم (29) مستجيبًا بنسبة (42.0%). نستنتج من ذلك أن أغلب أفراد العينة في هذه الدراسة ينتمون إلى فئة المتزوجين. ويمكن تفسير هذا التوزيع بعدة اعتبارات مرتبطة بطبيعة القطاع المصرفي الخارجي، إذ غالبًا ما يُوظف الأفراد في هذا النوع من المؤسسات بعد اكتساب حدّ معين من الخبرة المهنية، وهو ما يُصادف عادة مرحلة الاستقرار الاجتماعي وتكوين الأسرة. كما أن ظروف العمل في البنوك، التي تتطلب نوعًا من الانضباط والالتزام، قد تكون أكثر ملاءمة للأفراد المتزوجين نظرًا لما يُفترض فيهم من جدية واستقرار نفسي وسلوكي. من جهة أخرى، لا تزال نسبة معتبرة من العزاب (42.0%) ضمن العينة، ما قد يعكس أيضًا توجه المؤسسة إلى توظيف فئة من الشباب، سواء في إطار التكوين أو لتغطية احتياجات الموارد البشرية المستقبلية، الأمر الذي يدل على تنوع نسبي في التركيبة الديمغرافية للعاملين داخل البنك.

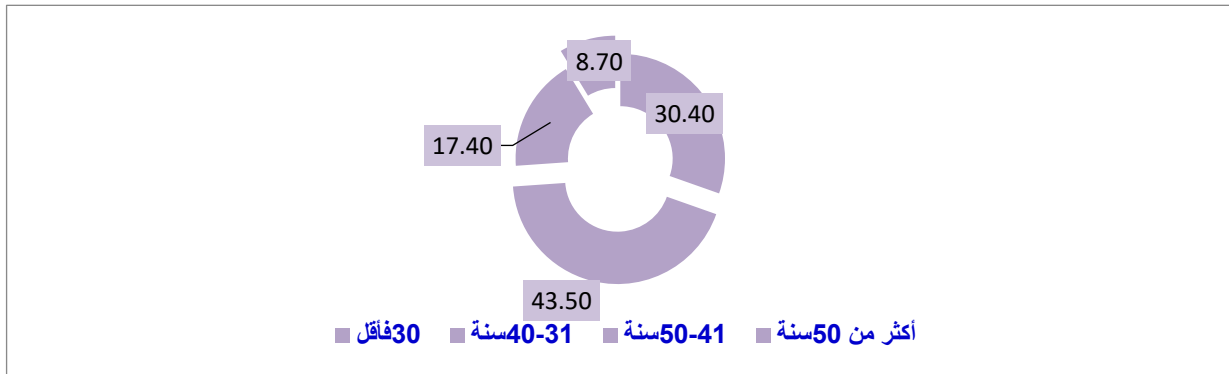
02- بالنسبة لمتغير الفئة العمرية:

جدول رقم (2-8): يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار		
30,4%	21	30 فأقل	الفئات العمرية
43,5%	30	31-40 سنة	
17,4%	12	41-50 سنة	
8,7%	6	أكثر من 50 سنة	
100,0	69	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

الشكل رقم (2-4): يبين تمثيل بياني



لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

تشير نتائج توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (69) مستجيباً حسب الفئة العمرية إلى أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (43.5%)، تليها الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة (30.4%). بينما تمثل الفئتان العمريتان الأكبر من 41 إلى 50 سنة و أكثر من 50 سنة نسباً أقل بلغت (17.4%) و (8.7%) على التوالي. نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة والمتوسطة، وهو ما يعكس توجه البنك نحو الاعتماد على الكفاءات النشطة والمؤهلة القادرة على مواكبة التغيرات التقنية والتعامل مع متطلبات العمل المصرفي المعاصر. كما قد يدلّ هذا التركيب العمري على حركية نسبية في التوظيف والتجديد في الموارد البشرية، مقابل انخفاض في نسبة الموظفين الأكبر سناً، وهو ما قد يُعزى إما إلى الإحالة على التقاعد، أو إلى تراجع استقطاب هذه الفئة لأسباب تتعلق بمتطلبات الأداء أو بسقف الخبرة المطلوبة في بعض المناصب. ويمثل هذا التنوع العمري عنصراً داعماً لتكامل المهارات والتجارب داخل المؤسسة.

03- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

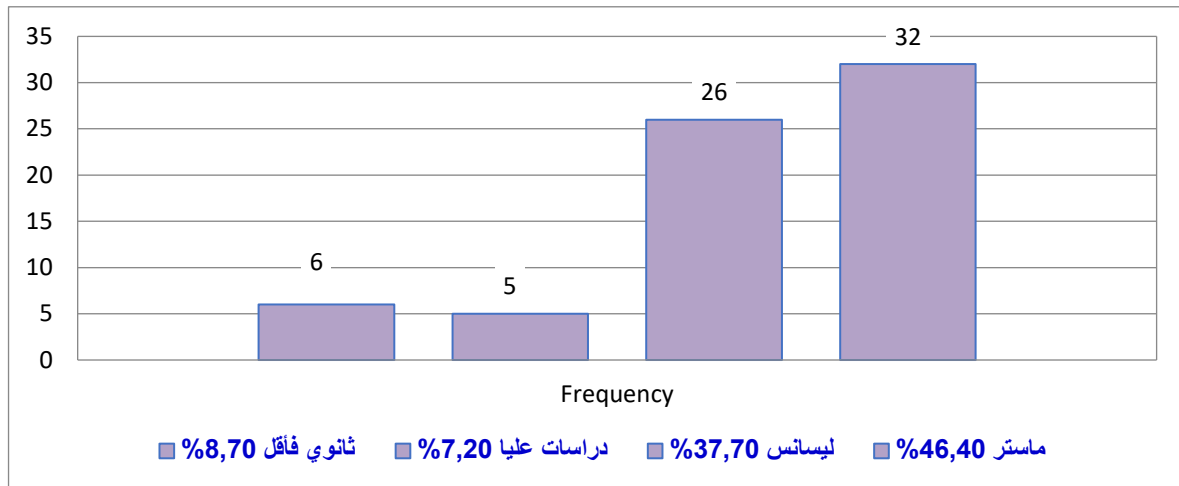
جدول رقم (2-9): يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار		
8,7%	6	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
7,2%	5	دراسات عليا	
37,7%	26	ليسانس	

46,4%	32	ماستر	
100.00	69	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

الشكل رقم (2-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

توضح نتائج توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (69) مستجيباً حسب المؤهل العلمي أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية عليا، حيث أن (46.4%) منهم يحملون شهادة ماستر، و (37.7%) يحملون شهادة ليسانس. بينما تمثل فئة ثانوي فأقل نسبة (8.7%) وفئة دراسات عليا (أخرى غير الماستر) نسبة (7.2%). نستنتج من ذلك أن مستوى التعليم في عينة الدراسة مرتفع، مما يشير إلى طبيعة الوظائف التي يشغلها أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي وتأثير ذلك على فهمهم واستجابتهم لأسئلة الاستبيان المتعلقة بالقيادة الخادمة والولاء التنظيمي. ويشير هذا التوزيع إلى أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على إطارات ذات تأهيل أكاديمي عالٍ، ما يعكس توجه المؤسسة نحو الرفع من كفاءة الموارد البشرية ومواكبة التحول الرقمي والمالي الذي يتطلب مهارات تحليلية وتقنية متقدمة. كما يمكن اعتبار هذه المعطيات دلالة على أن سوق العمل المصرفي الخارجي في الجزائر أصبح يشترط حدًا أدنى من التكوين الجامعي، ما يفسر النسب المحدودة لأصحاب المستويات التعليمية الأدنى. بالمقابل، فإن ضعف تمثيل حاملي الدراسات العليا قد يُعزى إلى قلة المناصب البحثية أو الإدارية العليا داخل المؤسسة، أو إلى عزوف هذه الفئة عن الوظائف التشغيلية التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم الأكاديمية المتقدمة.

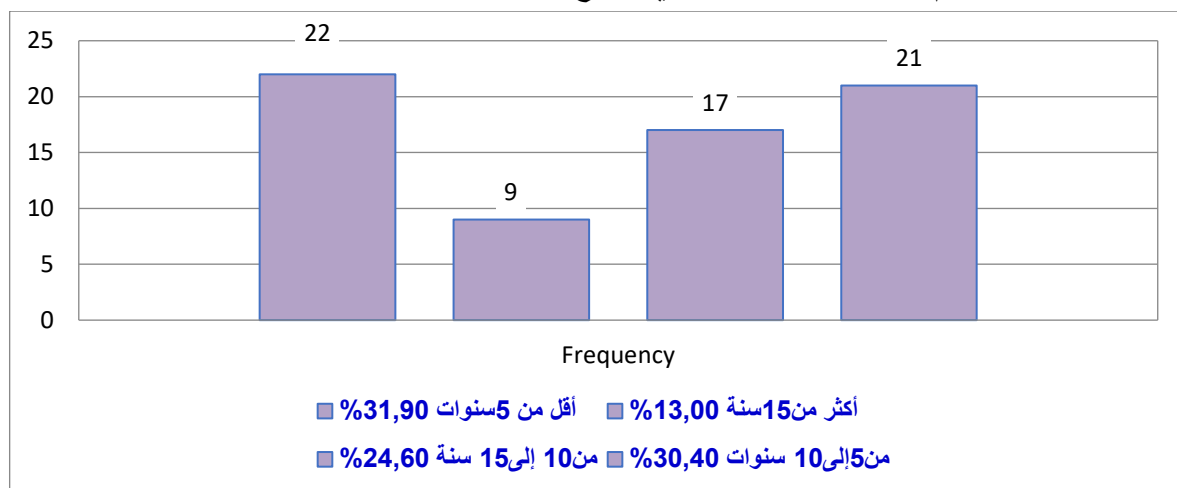
04- بالنسبة لمتغير الخبرة:

جدول رقم (2-10): يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار		
31,9%	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
13,0%	9	أكثر من 15 سنة	
24,6%	17	من 10 إلى 15 سنة	
30,4%	21	من 5 إلى 10 سنوات	
100,0	69	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

الشكل رقم (2-6): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

تشير نتائج توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (69) مستجيباً حسب سنوات الخبرة إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقع ضمن فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة (31.9%). تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة (30.4%). أما فئة من 10 إلى 15 سنة خبرة فتتمثل بنسبة (24.6%)، بينما تمثل فئة أكثر من 15 سنة خبرة النسبة الأقل وهي (13.0%). نستنتج من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة في هذه الدراسة لديهم خبرة عملية تقل عن عشر سنوات، مما يعكس دخول جيل جديد نسبياً إلى سوق العمل في البنك. هذا التوزيع يساهم في إثراء موضوع الدراسة من خلال توفير رؤى من شريحة واسعة من الموظفين في مراحل مختلفة من مسيرتهم المهنية. فآراء الموظفين الجدد ذوي الخبرة المحدودة تختلف عن آراء الموظفين الأكثر خبرة، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير القيادة الخادمة على

الولاء التنظيمي عبر مستويات الخبرة المختلفة. يدل هذا التوزيع على أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على موارد بشرية شابة أو في بداية المسار المهني، ما قد يُعزى إلى سياسة تحديد الطاقات والكفاءات أو التوسع في التوظيف خلال السنوات الأخيرة. كما يُظهر ضعف تمثيل ذوي الخبرة الطويلة نوعاً من التحوّل في البنية الهرمية للمؤسسة، وقد يشير إلى إما التقاعد التدريجي للموظفين الأقدم، أو انتقالهم إلى مناصب خارج المؤسسة. من جهة أخرى، فإن التنوع في سنوات الخبرة يُعد عاملاً مهماً لتعزيز الخبرة التراكمية والتوجيه الوظيفي داخل الفرق، إذ يجمع بين عناصر الديناميكية والتجديد من جهة، والخبرة والاحتراف من جهة أخرى.

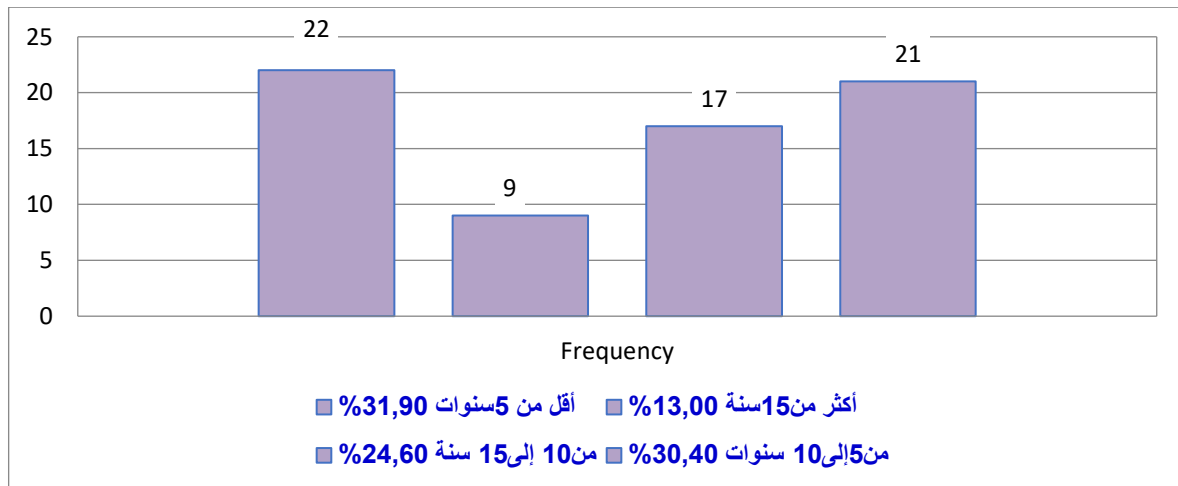
04- بالنسبة لمتغير المنصب الاداري:

جدول رقم (2-11): يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب الاداري

النسبة %	التكرار		
18,8%	13	أمين صندوق	المنصب الاداري
14,5%	10	رئيس فرع	
27,5%	19	رئيس مصلحة	
2,9%	2	مدير	
30,4%	21	مكلف بالدراسات	
5,8%	4	نائب المدير	
100,00	69	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

الشكل رقم (2-7): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

تشير نتائج توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (69) مستجيبًا حسب المنصب الإداري إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة تشغل منصب مكلف بالدراسات بنسبة (30.4%)، يليها رئيس مصلحة بنسبة (27.5%)، ثم أمين صندوق بنسبة (18.8%)، و رئيس فرع بنسبة (14.5%). وتمثل المناصب الإدارية العليا نائب المدير و مدير نسبا أقل بلغت (5.8%) و (2.9%) على التوالي.

نستنتج من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب تنفيذية أو إشرافية مباشرة، مما يوفر رؤى قيمة من مستويات وظيفية متنوعة داخل البنك. هذا التنوع في المناصب الإدارية يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير نمط القيادة على الولاء في مختلف الهياكل التنظيمية.

المطلب الثاني: تحليل استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

1) اتجاهات افراد العينة على اجاباتهم وآرائهم نحو عبارات وابعاد المحور(القيادة الخادمة):

يهدف هذا الجزء إلى تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الخادمة في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)، من خلال تحليل استجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة الأربعة: التمكين الإداري، الإيثار، الاهتمام بالمرؤوسين، والتواضع. سيتم في هذا المطلب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة، وذلك لتحديد مستوى الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة، ومن ثم تحديد مستوى القيادة الخادمة بشكل عام في العينة. سيتم عرض النتائج في جداول توضيحية، مع تقديم تفسيرات وتحليلات لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها

أولاً: اتجاه عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى توفر ممارسات التمكين الإداري من قبل القادة في البنك، من خلال تقييم مدى منح القادة للموظفين الثقة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم، وتوفير الموارد اللازمة لهم، وتحفيزهم على استغلال إمكانياتهم، واحترام آرائهم. وفيما يلي تقييم إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: التمكين الإداري

الرقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة	الاتجاه العام	مستوى الموافقة
01	يمنحني القائد الثقة في اتخاذ القرارات.	4.07	0.773	81.40%	4	درجة عالية	موافق
02	يشجعني القائد في البنك على تطوير مهارتي المهنية.	4.23	0.789	84.60%	1	درجة عالية جدا	موافق بشدة
03	يحرص القائد على توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الفريق.	4.22	0.661	84.40%	2	درجة عالية جدا	موافق بشدة
04	يحفزني القائد على استغلال إمكانياتي الكاملة.	4.10	0.667	82.00%	3	درجة عالية	موافق
05	يحترم القائد الآراء التي يطرحها الموظفين في البنك.	4.06	0.725	81.20%	5	درجة عالية	موافق
الدرجة الكلية للبعد		4.1362	0.51847	82.72%	تطبيق بدرجة عالية		
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول من القيادة الخادمة وهو التمكين الإداري. حيث يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد بلغ 4.1362، أي أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة عالية. كما يظهر الانحراف المعياري للبعد 0.51847 مما يدل على تقارب مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى عبارات البعد، يتضح أن أعلى متوسط حسابي حققته العبارة رقم (02): 'يشجعني القائد في البنك على تطوير مهارتي المهنية' بمتوسط 4.23، والعبارة رقم (03): 'يحرص القائد على توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الفريق' بمتوسط 4.22. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن قادتهم يشجعونهم على تطوير مهاراتهم ويوفرون لهم الموارد اللازمة لإنجاز مهامهم. بينما حققت العبارة رقم (05): 'يحترم القائد الآراء التي يطرحها الموظفون في البنك' أقل متوسط حسابي (4.06)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن قادتهم يحترمون آراءهم، ولكن بدرجة أقل مقارنة بتشجيعهم على تطوير المهارات وتوفير الموارد.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط) يرون أن ممارسات التمكين الإداري متوفرة بدرجة عالية من قبل قادتهم، خاصة فيما يتعلق بتشجيع تطوير المهارات وتوفير الموارد. ومع ذلك، هناك فرصة لتعزيز ممارسات احترام آراء الموظفين لرفع مستوى التمكين الإداري بشكل عام.

ثانيا : اتجاه عينة الدراسة حول مستوى الإيثار بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى تجسيد القادة لمفهوم الإيثار، وذلك من خلال تقييم مدى وضعهم لاحتياجات الفريق فوق احتياجاتهم الشخصية، وتقديم الدعم اللازم للموظفين في ضغوط العمل، والمساعدة في حل المشكلات، وتخصيص وقت للاستماع إلى احتياجات الفريق، والسعي لتحقيق توازن بين الواجبات والاحتياجات. وفيما يلي تقييم إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: الإيثار

الرقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة	الاتجاه العام	مستوى الموافقة
06	يضع القائد احتياجات الفريق فوق احتياجاته الشخصية.	3.86	0.713	77.20%	4	درجة عالية	موافق
07	يقدم القائد الدعم اللازم عندما أكون في ضغوط العمل.	4.03	0.707	80.60%	2	درجة عالية	موافق
08	يساعدنا القائد في حل المشكلات التي تعيق أدائنا.	4.26	0.678	85.20%	1	درجة عالية جدا	موافق بشدة

09	يخصص القائد وقتا للإستماع الى احتياجات الفريق.	3.96	0.812	79.20%	3	درجة عالية	موافق
10	يسعى القائد لتحقيق توازن بين واجبات الفريق واحتياجاتهم.	3.84	0.699	76.80%	5	درجة عالية	موافق
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5 نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني من القيادة الخادمة وهو الإيثار. حيث يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد بلغ 3.9884، أي أن مستوى الإيثار من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة عالية. كما يظهر الانحراف المعياري للبعد 0.51892 مما يدل على تقارب مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى عبارات البعد، يتضح أن أعلى متوسط حسابي حققته العبارة رقم (08): 'يساعدنا القائد في حل المشكلات التي تعيق أدائنا' بمتوسط 4.26، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن قادتهم يساعدونهم بشكل فعال في تجاوز العقبات التي تواجههم في العمل. بينما حققت العبارة رقم (10): 'يسعى القائد لتحقيق توازن بين واجبات الفريق واحتياجاتهم' أقل متوسط حسابي (3.84)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن قادتهم يسعون لتحقيق التوازن بين الواجبات والاحتياجات، ولكن بدرجة أقل مقارنة بمساعدتهم في حل المشكلات.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط) يرون أن قادتهم يتصفون بالإيثار بدرجة عالية، وخاصة فيما يتعلق بتقديم المساعدة في حل المشكلات التي تعيق أداءهم. ومع ذلك، هناك فرصة لزيادة اهتمام القادة بتحقيق التوازن بين واجبات الفريق واحتياجاتهم، مما قد يساهم في تعزيز مستوى الرضا والولاء لدى الموظفين.

ثالثاً : اتجاه عينة الدراسة حول مستوى الاهتمام بالمؤوسين بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

يهدف هذا البعد إلى قياس مستوى اهتمام القادة بالموظفين، وذلك من خلال تقييم مدى تلقي الموظفين للتقدير والمواساة عند حدوث ظروف خاصة، وتوفير بيئة عمل مناسبة، والمساعدة في التغلب على التحديات، والسعي

لتحسين العلاقات مع الزملاء، والاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للموظفين. وفيما يلي تقييم إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين

الرقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة	الاتجاه العام	مستوى الموافقة
11	أتلقي التقدير والمواساة من القائد عند حدوث ظرف خاص بي.	4.03	0.822	80.60%	1	درجة عالية	موافق
12	يوفر القائد بيئة العمل المناسبة لفريقه.	3.97	0.664	79.40%	2	درجة عالية	موافق
13	القائد يساعدني في التغلب على التحديات التي أوجهها.	3.77	0.910	75.40%	4	درجة عالية	موافق
14	يسعى القائد لتحسين علاقتي مع زملائي.	3.78	0.745	75.60%	3	درجة عالية	موافق
15	القائد يهتم بصحتي النفسية والجسدية.	3.36	1.000	67.20%	5	درجة متوسطة	محايد
الدرجة الكلية للبعد		3.7826	0.62942	75.65%	تطبيق بدرجة عالية		
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5							
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث من القيادة الخادمة وهو الاهتمام بالمرؤوسين. حيث يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد بلغ 3.7826، أي أن مستوى الاهتمام من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة عالية. كما يظهر الانحراف المعياري للبعد 0.62942 مما يدل على تقارب مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى عبارات البعد، يتضح أن أعلى متوسط حسابي حققته العبارة رقم (11): 'ألقى التقدير والمواساة من القائد عند حدوث ظرف خاص بي' بمتوسط 4.03، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يشعرون بالتقدير والدعم من قادتهم في الظروف الشخصية الصعبة. بينما حققت العبارة رقم (15): 'القائد يهتم بصحتي النفسية والجسدية' أقل متوسط حسابي (3.36)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن اهتمام قادتهم بصحتهم النفسية والجسدية أقل مقارنة بتقديم التقدير والمواساة.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط) يرون أن قادتهم مهتمون بهم بدرجة عالية، وخاصة فيما يتعلق بتقديم التقدير والدعم في الظروف الخاصة. ومع ذلك، هناك فرصة لزيادة اهتمام القادة بصحة الموظفين النفسية والجسدية، مما قد يساهم في تعزيز رضاهم وولائهم. **رابعاً: اتجاه عينة الدراسة حول مستوى التواضع** بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

يهدف هذا البعد إلى قياس مستوى التواضع الذي يتصف به القادة، وذلك من خلال تقييم مدى تقبلهم للنقد البناء، وإظهار الاحترام لجميع الأفراد بغض النظر عن مراكزهم، والاعتراف بفضل الأفراد في تحقيق النجاح، وتحمل المسؤولية عن الأخطاء، وتفضيل العمل بروح الفريق في اتخاذ القرارات. وفيما يلي تقييم إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: التواضع

الرقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الموافقة
16	يتقبل القائد النقد البناء من فريقه دون التعصب منهم.	3.72	0.906	74.40%	5	درجة عالية	موافق
17	يظهر القائد الإحترام لجميع الأفراد بغض النظر عن مراكزهم.	4.14	0.809	82.80%	1	درجة عالية	موافق

18	يعترف القائد بفضل الأفراد في مساهماتهم لتحقيق نجاح البنك.	3.91	0.818	78.20%	3	درجة عالية	موافق
19	يتحمل القائد المسؤولية عن أخطائه.	4.01	0.831	80.20%	2	درجة عالية	موافق
20	يفضل القائد العمل بروح الفريق في مجال اتخاذ القرارات.	3.78	0.802	75.60%	4	درجة عالية	موافق
الدرجة الكلية للبعد		3.9159	0.64753	78.32%	تطبيق بدرجة عالية		
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5							
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع من القيادة الخادمة وهو التواضع. حيث يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد بلغ 3.9159، أي أن مستوى التواضع من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة عالية. كما يظهر الانحراف المعياري للبعد 0.64753 مما يدل على تقارب مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى عبارات البعد، يتضح أن أعلى متوسط حسابي حققته العبارة رقم (17): 'يظهر القائد الاحترام لجميع الأفراد بغض النظر عن مراكزهم' بمتوسط 4.14، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن قادتهم يحترمون جميع الموظفين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي. بينما حققت العبارة رقم (16): 'يتقبل القائد النقد البناء من فريقه دون التعصب منهم' أقل متوسط حسابي (3.72)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن قادتهم يتقبلون النقد البناء، ولكن بدرجة أقل مقارنة بإظهار الاحترام للجميع.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط) يرون أن قادتهم يتصفون بالتواضع بدرجة عالية، وخاصة فيما يتعلق بإظهار الاحترام لجميع الأفراد. ومع

ذلك، هناك فرصة لتعزيز تقبل القادة للنقد البناء من قبل فريقهم، مما قد يساهم في تحسين التواصل وتعزيز الثقة بين القادة والموظفين.

(2) اتجاهات افراد العينة على اجاباتهم وآرائهم نحو عبارات الخور (الولاء التنظيمي) :

يهدف هذا الجزء إلى تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)، من خلال تحليل استجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بالولاء التنظيمي. سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وذلك لتحديد مستوى الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة، ومن ثم تحديد مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام في العينة. وسيتم عرض النتائج في جدول توضيحي، مع تقديم تفسيرات وتحليلات للنتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الخور الولاء التنظيمي

الرقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى الموافقة
21	أحرص على المواظبة في أداء عملي.	4.58	0.526	91.60%	1	درجة عالية جدا	موافق بشدة
22	أساهم في تحقيق أهداف البنك.	4.42	0.526	88.40%	2	درجة عالية جدا	موافق بشدة
23	أفضل التركيز على مهامتي فقط.	3.93	0.975	78.60%	4	درجة عالية	موافق
24	أحيانا أجد صعوبة في الالتزام بجميع واجباتي.	3.45	0.993	69.00%	11	درجة عالية	موافق
25	أقوم بمهامي دون الحاجة إلى مراقبة.	4.04	1.035	80.80%	4	درجة عالية	موافق
26	أنتحل عن عملي في حالة ما تم منحي فرصة عمل أخرى.	3.03	1.137	60.60%	14	درجة متوسطة	محايد
27	أستمتع بقضاء الوقت في البنك.	3.78	0.872	75.60%	13	درجة عالية	موافق

28	أحيانا أشعر أن الحوافز المالية هنا لا تكفي لإستمراري.	3.48	1.093	69.60%	12	درجة عالية	موافق
29	أشعر بالفخر لكوني جزءا من هذا البنك	4.25	0.673	85.00%	3	درجة عالية جدا	موافق بشدة
30	وجودي في هذا البنك يمنحني إحساسا بالرضا النفسي.	3.99	0.717	79.80%	5	درجة عالية	موافق
31	أجد أن بيئة العمل في هذا البنك مشجعة على العطاء.	3.87	0.803	77.40%	6	درجة عالية	موافق
32	أرتبط بهذا البنك لأن القيادة فيه تشجعني على التطور.	3.78	0.820	75.60%	7	درجة عالية	موافق
33	أظهر ولائي للبنك لأن قادتها يسعون لبناء فريق عمل تعاوني وداعم.	3.77	0.860	75.40%	8	درجة عالية	موافق
34	المزايا التي يقدمها لي هذا البنك تجعلني من الصعب التفكير في تركه.	3.68	0.947	73.60%	9	درجة عالية	موافق
35	أعتبر هذا البنك جزءا أساسيا من نجاحي المهني.	3.93	0.671	78.60%	10	درجة عالية	موافق
الدرجة الكلية للمحور		3.86	0.404	77.29%	تطبيق بدرجة عالية		
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5							
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي. حيث يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ 3.8647، أي أن مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة

كان بدرجة عالية. كما يظهر الانحراف المعياري للمحور 0.40487 مما يدل على تقارب مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

وعلى مستوى عبارات المحور، يتضح أن أعلى متوسط حسابي حققته العبارة رقم (21): 'أحرص على المواظبة في أداء عملي' بمتوسط 4.58، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يحرصون على الانتظام والالتزام في أداء مهامهم الوظيفية. بينما حققت العبارة رقم (26): 'أتخلى عن عملي في حالة ما تم منحي فرصة عمل أخرى' أقل متوسط حسابي (3.03)، مما يدل على أن أفراد العينة ليسوا على استعداد للتخلي عن عملهم الحالي بسهولة في حال حصولهم على فرصة عمل أخرى.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط) يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بالحرص على المواظبة والالتزام في العمل. ومع ذلك، هناك تفاوت في درجة الموافقة على بعض العبارات الأخرى، مما يشير إلى وجود جوانب معينة يمكن للمؤسسة العمل على تحسينها لتعزيز الولاء التنظيمي بشكل عام.

خامساً: تحليل وترتيب أهمية مستويات القيادة الخادمة وأبعادها والولاء التنظيمي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم ملخص شامل لمستويات توفر أبعاد القيادة الخادمة (التمكين الإداري، الإيثار، الاهتمام بالمرؤوسين، التواصل) ومستوى الولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)، وذلك قبل الانتقال إلى تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في المبحث الموالي. سيتم تحديد أكثر الأبعاد توفرًا في القيادة الخادمة، وعرض المتوسطات العامة للمتغيرين، وتقديم لمحة موجزة عن طبيعة العلاقة المتوقعة بينهما بناءً على النتائج الوصفية.

جدول رقم (2-17): ترتيب مستويات أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام	مستوى الموافقة
البعد الأول: التمكين الإداري	4.1362	0,51847	82.72%	درجة عالية	موافق
البعد الثاني: الإيثار	3.9884	0,51892	79.77%	درجة عالية	موافق
البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين	3.7826	0,62942	75.65%	درجة عالية	موافق

الموافق	درجة عالية	78.32%	0,64753	3.9159	البعد الرابع: التواصل
الموافق	درجة عالية	79.11%	0,49345	3,9558	المحور: القيادة الخادمة
الموافق	درجة عالية	77.29%	0,40487	3.8647	المحور: الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يوضح الجدول أعلاه ترتيب مستويات توفر أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط). تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة الخادمة متوفرة بدرجة عالية من وجهة نظر الموظفين، حيث تتراوح قيم الأهمية النسبية بين 75.65% و 82.72%. يعتبر التمكين الإداري البعد الأكثر توفرًا (82.72%)، بينما يعتبر الاهتمام بالمرؤوسين البعد الأقل توفرًا (75.65%). وبشكل عام، فإن مستوى القيادة الخادمة مرتفع في البنك (79.11%). كما أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفعًا أيضًا (77.29%).

تشير هذه النتائج الوصفية إلى وجود علاقة إيجابية محتملة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي. فارتفاع مستوى القيادة الخادمة (خاصة التمكين الإداري والإيثار) قد يكون مرتبطًا بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. سيتم في المبحث الموالي تحليل هذه العلاقة بشكل أكثر تفصيلاً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تحديد قوة واتجاه هذا التأثير، ومدى التأكد من التحقق الفرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها

في هذا المبحث ننتقل إلى اختبار مدى تحقق الفرضيات ، وذلك في ضوء البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً. فبعد أن قمنا بتوصيف خصائص العينة وتحليل اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة، يأتي هذا المبحث لتقديم إجابات واضحة ومستندة إلى الأدلة حول أسئلة البحث الرئيسية. سيتم في هذا المبحث عرض نتائج اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف استخلاص استنتاجات عملية وتقديم توصيات قابلة للتطبيق على أرض الواقع بنك الجزائر الخارجي وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط).

الفرع الأول: عرض نتائج اختبار الفرضيات

يهدف هذا المطلب إلى عرض موجز لنتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم تطويرها في الدراسة، وذلك من خلال تقديم ملخص للقيم الإحصائية والقرارات المتخذة بشأن كل فرضية بناءً على التحليلات التي تم إجراؤها.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص فرضية البحث: يوجد تأثير للقيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

✍ نص الفرضيات الاحصائية:

✍ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي ، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط)

✍ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط)

لاختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، حيث سيتم اعتبار القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والولاء التنظيمي (كمتغير تابع). يتيح لنا هذا الأسلوب تحديد ما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الولاء التنظيمي، وقياس قوة هذا التأثير.

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$
الولاء التنظيمي $B_1 + B_0$ (القيادة الخادمة)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج **SPSS** وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 ، r)، تحليل التباين **ANOVA**، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج **spss**.

جدول رقم (2-18): أثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين					معنوية العلاقة بين المتغيرين		
					معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA
(SIG)	t-test	B	المعاملات نموذج الانحدار		R ² R Square	r	قيمة F المحسوبة (SIG)
0.000	6.451	2.224	B ₀ الثابت				
0.000	4.796	0.415	B ₁ متغير مستقل القيادة الخادمة		0.256	0.506	0.000 22.998

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: بلغ معامل الارتباط (r) قيمة 0.506، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. وهذا يعني أنه كلما زادت مستويات القيادة الخادمة التي يمارسها القادة في بنك الجزائر الخارجي، كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. هذه النتيجة تؤكد أن القادة الذين يركزون على خدمة موظفيهم وتمكينهم وتلبية احتياجاتهم يساهمون في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز انتماء الموظفين وولائهم بالبنك الجزائري قيد الدراسة الميدانية. وعلى الصعيد العملي، حيث أن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الخادمة لدى قادة البنك يؤدي إلى تحسين مستوى ولاء الموظفين وزيادة ارتباطهم بأهداف البنك

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. واحصائيا فإننا ننظر في قيمة الاختبار F (t-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة احصائية). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن

قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=22.998$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين المتغيرين.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

بعد قبول الفرضية، نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 , B, t, Sig):

☒ تفسير قيمة معامل التحديد (**R Square**): بلغت قيمة معامل التحديد (0.256)، مما يعني أن القيادة الخادمة تفسر ما نسبته 25.6% من التباين في الولاء التنظيمي. أي أن 25.6% من التغيرات التي تحدث في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين يمكن تفسيرها الى مستوى القيادة الخادمة التي يمارسها قادتهم. أما النسبة المتبقية (74.4%) فتعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

☒ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**): بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للقيادة الخادمة 0.415، وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية ($t = 4.796, Sig. < 0.005$). وهذا يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الخادمة تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.415 وحدة في مستوى الولاء التنظيمي، بمعنى آخر، كلما زادت ممارسات القيادة الخادمة من قبل القادة، كلما ارتفع مستوى ولاء الموظفين للمؤسسة.

النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: للعلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثرة) نعتمد على المعادلة التالية:

$y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$
الولاء التنظيمي = 0.415 + 2.224 (القيادة الخادمة)

ثانياً : عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

بعد أن قمنا باختبار الفرضية الرئيسية، الان ننتقل إلى اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر أبعاد القيادة الخادمة (التمكين الإداري، الإيثار، الاهتمام، التواصل) على الولاء التنظيمي. وكذا الاختلاف في اراء المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى المتغير الدراسة بالبنك الجزائر الخارجي.

1. اختبار علاقة التأثير لـ أبعاد القيادة الخادمة (التمكين الإداري، الإيثار، الاهتمام بالمرؤوسين، التواصل) على الولاء التنظيمي

جدول رقم (2-19) : نتائج اختبار علاقة التأثير لـ أبعاد القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				نتيجة الفرضية	المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)		
		R ²	r	(SIG)	قيمة F		B	t-test	sig
البعد الاول	الولاء التنظيمي	0.099	0.314	0.009	7.339	(H ₁)	0.245	2.709	0.009
		0.172	0.414	0.000	13.88	(H ₁)	0.323	3.726	0.000
		0.308	0.555	0.000	29.88	(H ₁)	0.357	5.467	0.000
		0.174	0.417	0.000	14.14	(H ₁)	0.261	3.760	0.000
توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG= المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

01: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي):

نص فرضية البحث :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط)

• نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: (H₀) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعء التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط)
- الفرضية البديلة: (H₁) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لبعء التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط)

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الموضحة في الجدول أعلاه) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعء التمكين الإداري على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 7.339 بمستوى دلالة 0.009، وهي أقل من

مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما يفسر التمكين الإداري ما نسبته 9.9% من التباين في الولاء التنظيمي ($R^2 = 0.099$)، وبلغ معامل الانحدار 0.245 وهو ذو دلالة إحصائية". ($t = 2.709$, $Sig. = 0.009$) وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي. بمعنى آخر، كلما زاد إدراك الموظفين لممارسات التمكين الإداري من قبل قادتهم، كلما زاد مستوى ولائهم للمؤسسة.

قرار الفرضية: يتم قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية (H0).

- **أهمية النتيجة:** تؤكد هذه النتيجة على أهمية ممارسات التمكين الإداري في تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة. فمنح الموظفين الثقة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم، وتوفير الموارد اللازمة لهم، وتحفيزهم على استغلال إمكانياتهم، واحترام آرائهم، كلها عوامل تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز انتماء الموظفين وولائهم للمؤسسة. وينبغي على إدارة البنك التركيز على تعزيز هذه الممارسات وتطويرها لزيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

02: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر الإيثار على الولاء التنظيمي):

- **نص فرضية البحث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإيثار على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي.
- **نص الفرضيات الإحصائية:**

- الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإيثار على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)
- الفرضية البديلة: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإيثار على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الموضحة في الجدول أعلاه) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعث الإيثار على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 13.881 بمستوى دلالة أقل من 0.001. كما يفسر الإيثار ما نسبته 17.2% من التباين في الولاء التنظيمي ($R^2 = 0.172$)، وبلغ معامل الانحدار 0.323 وهو ذو دلالة إحصائية". ($t = 3.726$, $Sig. < 0.005$)

وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين الإيثار والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي. بمعنى آخر، كلما زاد إدراك الموظفين لممارسات الإيثار من قبل قادتهم (وضع احتياجات الفريق فوق الاحتياجات الشخصية، تقديم الدعم في ضغوط العمل، المساعدة في حل المشكلات، تخصيص وقت للاستماع، السعي لتحقيق التوازن بين الواجبات والاحتياجات)، كلما زاد مستوى ولائهم للمؤسسة.

- **قرار الفرضية:** يتم قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية (H0).

- **أهمية النتيجة:** تؤكد هذه النتيجة على أهمية ممارسات الإيثار التي يقوم بها القادة في تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة. فالقادة الذين يهتمون بموظفيهم ويسعون لتلبية احتياجاتهم وتذليل العقبات أمامهم يخلقون بيئة عمل داعمة تشجع على الولاء والالتزام بأهداف المؤسسة. توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإيثار لدى القادة من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهاراتهم في التواصل والتعاطف والقيادة الداعمة.

03: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر الاهتمام بالمرؤوسين على الولاء التنظيمي):

- **نص فرضية البحث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام بالمرؤوسين على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)
- **نص الفرضيات الإحصائية:**

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام بالمرؤوسين على الولاء التنظيمي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام بالمرؤوسين على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط)
- تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الموضحة في الجدول أعلاه) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعء الاهتمام بالمرؤوسين على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 29.888 بمستوى دلالة أقل من 0.001. كما يفسر الاهتمام ما نسبته 30.8% من التباين في الولاء التنظيمي ($R^2 = 0.308$)، وبلغ معامل الانحدار 0.357 وهو ذو دلالة إحصائية". ($t = 5.467$, $Sig. < 0.005$)

بناءً على هذه النتائج، نستنتج أن هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين الاهتمام بالمرؤوسين والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط). بمعنى آخر، كلما زاد إدراك الموظفين لاهتمام قادتهم بهم (تلقي التقدير والمواساة، توفير بيئة عمل مناسبة، المساعدة في التغلب على التحديات، السعي لتحسين العلاقات مع الزملاء، الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية)، كلما زاد مستوى ولاءهم للمؤسسة".

- **قرار الفرضية:** يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) ورفض الفرضية الصفرية". (H_0)
- **أهمية النتيجة:** تؤكد هذه النتيجة على الدور المحوري الذي يلعبه الاهتمام في بناء ولاء الموظفين للمؤسسة. فالقادة الذين يظهرون اهتمامًا حقيقيًا بموظفيهم ويسعون إلى تلبية احتياجاتهم المختلفة يخلقون بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يعزز من انتمائهم وولائهم. توصي الدراسة بضرورة تركيز إدارة البنك على تعزيز ممارسات الاهتمام بالموظفين من خلال برامج تهدف إلى تحسين التواصل، وتقديم الدعم العاطفي والمعنوي، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة.

04: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (أثر التواضع على الولاء التنظيمي):

- نص فرضية البحث :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التواضع على الولاء التنظيمي لموظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط).
- نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التواضع على الولاء التنظيمي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط).
- الفرضية البديلة: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التواضع على الولاء التنظيمي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط).

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الموضحة في الجدول أعلاه) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعء التواضع على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 14.140 بمستوى دلالة أقل من 0.001. كما يفسر التواضع ما نسبته 17.4% من التباين في الولاء التنظيمي ($R^2 = 0.174$) ، وبلغ معامل الانحدار 0.261 وهو ذو دلالة إحصائية". ($t = 3.760$, Sig. < 0.005).

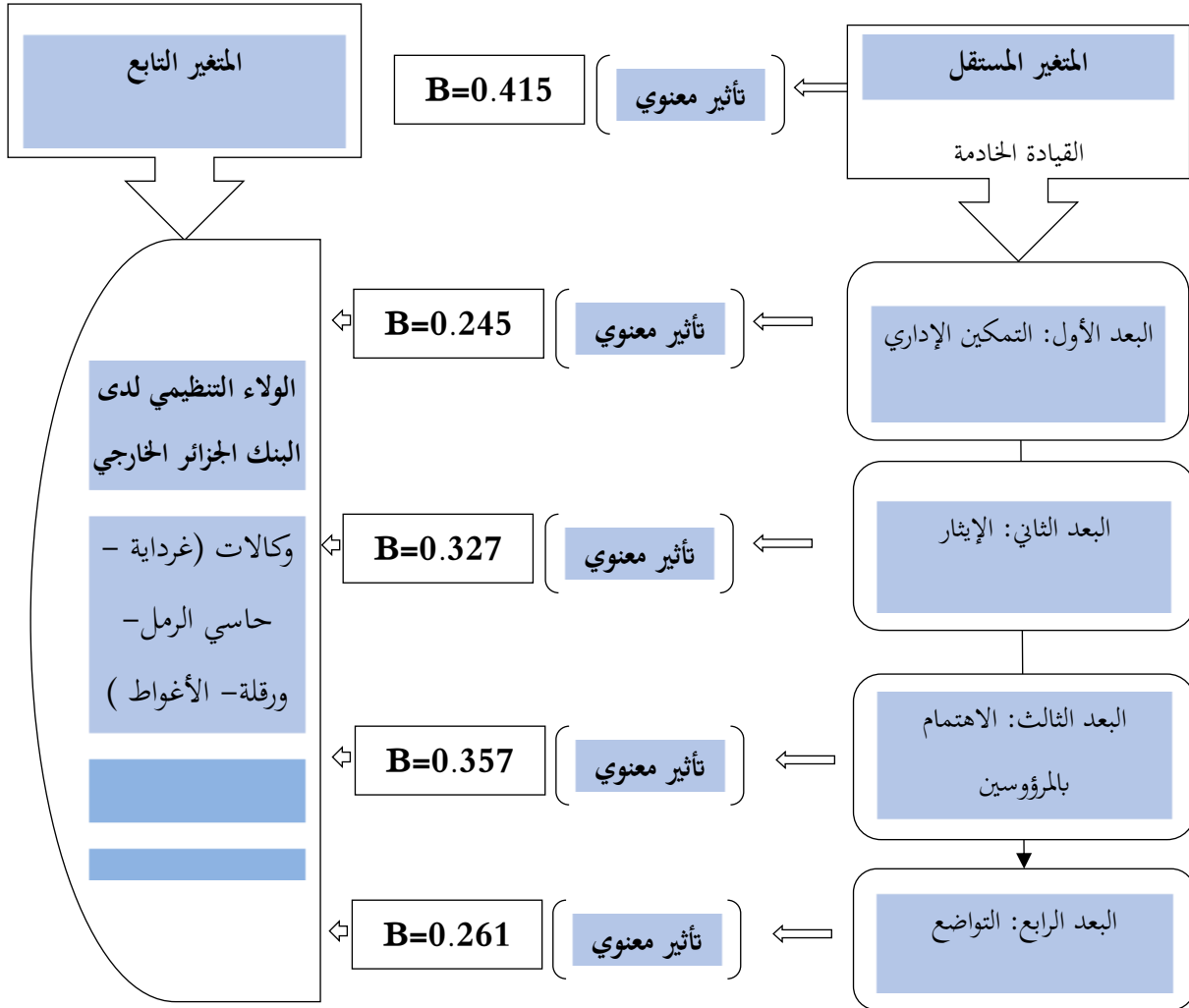
بناءً على هذه النتائج، نستنتج أن هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين التواضع والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالات (غرداية -حاسي الرمل - ورقلة- الأغواط). بمعنى آخر، كلما زاد إدراك الموظفين لتواضع قادتهم (تقبل النقد البناء، إظهار الاحترام للجميع، الاعتراف بفضل الأفراد، تحمل المسؤولية عن الأخطاء، تفضيل العمل بروح الفريق)، كلما زاد مستوى ولاءهم للمؤسسة".

- قرار الفرضية: يتم قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية". (H0).
- أهمية النتيجة: تسلط هذه النتيجة الضوء على أهمية التواضع كصفة قيادية أساسية تساهم في بناء ولاء الموظفين للمؤسسة. فالقادة المتواضعون يخلقون بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يشجعهم على الالتزام بأهداف المؤسسة والعمل بجد لتحقيق النجاح. توصي الدراسة بضرورة تشجيع القادة في البنك على تبني سلوكيات تعكس التواضع، مثل الاستماع إلى آراء الموظفين، وتقدير جهودهم، والاعتراف بأخطائهم، والعمل بروح الفريق".

رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

وفيما يلي نموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة والمطابق لبيانات العينة ووفق آرائهم كمثالي:

الشكل (2-8): النموذج الميداني للدراسة



المصدر من اعداد الطالبين بناء على نتائج اختبار الفرضيات

ثالثا : عرض نتائج اختبار الفروق (الاختلافات) في آراء المستجوبين نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير للمتغيرات الديمغرافية.

بعد تحليل العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة الرئيسيين، يهدف هذا الجزء إلى فحص ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المستجوبين للولاء التنظيمي يمكن أن تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية وهنا . سيتم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة) واختبار تحليل التباين الأحادي (anova) لمقارنة متوسطات استجابات المجموعات فئات كل متغير من المتغيرات الديمغرافية ، وذلك بهدف اختبار الفرضية الإحصائية التالية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري).

• **نص الفرضيات الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05):**

- الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري).
- الفرضية البديلة: (H1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري).

ويعرض الجدول التالي ملخصاً لنتائج اختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (anova) :

الجدول رقم (2-20): اختبار الفروق (الاختلافات) في آراء المستجوبين نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى

لمتغير للمتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديموغرافي	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار (t أو F)	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة الإحصائية (عند مستوى 0.05)	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية
الجنس	T-Test	1.621	0.110	غير دال إحصائياً	رفض
الحالة الاجتماعية	T-Test	0.446	0.657	غير دال إحصائياً	رفض
الفئة العمرية	ANOVA	0.271	0.846	غير دال إحصائياً	رفض
المؤهل العلمي	ANOVA	0.156	0.925	غير دال إحصائياً	رفض
سنوات الخبرة	ANOVA	0.201	0.875	غير دال إحصائياً	رفض
المنصب الإداري	ANOVA	1.251	0.569	غير دال إحصائياً	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS .V29

فيما يلي تحليل كل متغير ديموغرافي على حدة، ثم القرار النهائي للفرضية:

1. الجنس: "أظهرت نتائج اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث. (t = 1.621, Sig = 0.110) هذا يعني أن الجنس ليس له تأثير على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك.

2. الحالة الاجتماعية: أظهرت نتائج اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين المتزوجين والعزاب. ($t = 0.446$, $Sig = 0.657$) هذا يشير إلى أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر على مستوى ولاء الموظفين للمؤسسة.

3. الفئة العمرية: أظهرت نتائج اختبار ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الفئات العمرية المختلفة. ($F = 0.271$, $Sig = 0.846$) هذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي لا يختلف بين الموظفين في مختلف المراحل العمرية.

4. المؤهل العلمي: أظهرت نتائج اختبار ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المختلفة. ($F = 0.156$, $Sig = 0.925$) هذا يشير إلى أن المؤهل العلمي ليس عاملاً مؤثراً على ولاء الموظفين للمؤسسة.

5. سنوات الخبرة: أظهرت نتائج اختبار ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الأفراد ذوي سنوات الخبرة المختلفة. ($F = 0.201$, $Sig = 0.875$) هذا يعني أن سنوات الخبرة لا تؤثر على مستوى ولاء الموظفين.

6 المنصب الإداري : أظهرت نتائج اختبار ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الأفراد ذوي المناصب الإدارية المختلفة. ($F = 1.251$, $Sig = 0.569$) هذا يشير إلى أن المنصب الإداري لا يؤثر بشكل كبير على مستوى ولاء الموظفين للمؤسسة.

الاستنتاج العام وقرار الفرضية: بناءً على التحليل السابق لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالات (غرداية ، ورقلة، الأغواط ، حاسي الرمل) تُعزى إلى أي من المتغيرات الديموغرافية التي تم دراستها (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري). لذلك، يتم رفض الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وقبول الفرضية الصفرية (H0) المقابلة لها.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أُجريت بهدف تحليل أثر القيادة الخادمة بأبعادها الأربعة (التمكين الإداري، الإيثار، الاهتمام بالمرؤوسين، التواصل) على الولاء التنظيمي لدى موظفي أربع وكالات، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة، **93** موظف موزعين كما يلي: غرداية (24) حاسي الرمل (17)، ورقلة (30)، الأغواط (22). وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه بصيغتين، ورقية وإلكترونية، قصد ضمان تغطية أوسع لعينة الدراسة، استردنا 71 استبانة، وبعد عملية التدقيق، تم استبعاد استبانتين بسبب نقص في الإجابات، ليصبح العدد النهائي **69** استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام المنهج التحليلي في معالجة البيانات، والاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS إصدار 29، حيث تم تطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، حيث كان بُعد الاهتمام بالمرؤوسين الأكثر تأثيراً، مما يبرز أهمية العلاقات الإنسانية، والدعم والتقدير المباشر الذي يتلقاه الموظف من قائده في تعزيز شعوره بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بدرجة كبيرة بنمط القيادة المتبع داخل بيئة العمل، لا سيما ذلك القائم على خدمة الآخرين وبناء الثقة.

أما فيما يخص المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المنصب الإداري، المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، فقد بينت النتائج أنها لا تُحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي لدى الموظفين محل الدراسة. ويُعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي لا يتأثر بخصائص الأفراد الشخصية أو خلفياتهم الاجتماعية، وإنما يرتبط بدرجة أكبر بطبيعة البيئة التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة.

كما أن الدراسة لم تعتمد على إجراء مقارنة بين الوكالات الأربع محل الدراسة، بل ركزت على تحليل العلاقة العامة بين المتغيرات على مستوى العينة الكلية، ما سمح باستخلاص مؤشرات عامة حول أثر القيادة الخادمة في السياق التنظيمي الجزائري.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تبني نمط القيادة الخادمة يمثل خياراً استراتيجياً فعالاً لتعزيز الولاء التنظيمي، بالنظر إلى ما يوفره من مناخ داعم، قائم على الاحترام، والتمكين، والتواصل الإنساني، بما يُسهم في رفع أداء المؤسسة واستقرارها على المدى الطويل



خاتمة

خاتمة:

في هذه الدراسة، تمحورت أهدافنا حول استكشاف أثر القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط). لقد سعينا إلى فهم كيف يمكن لتبني ممارسات القيادة الخادمة من قبل قادة البنك أن يؤثر على شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه البنك. من خلال التحليل منهجي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان وباستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى نتائج قيمة

بناءً على هذه النتائج، سنقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تهدف إلى مساعدة إدارة البنك على تعزيز ممارسات القيادة الخادمة، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، سنقدم نظرة مستقبلية حول أهم المجالات التي يمكن أن تستكشفها البحوث المستقبلية في هذا المجال.

أولاً: فيما يتعلق بالنتائج الرئيسية للدراسة:

- أظهرت النتائج أن موظفي بنك الجزائر الخارجي، وكالات (غرداية - حاسي الرمل - ورقلة - الأغواط) يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.
- كما أظهرت النتائج أن القادة في البنك يمارسون القيادة الخادمة بدرجة جيدة، خاصة فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري والإيثاري.
- كما أكدت التحليلات الإحصائية لاختبار الفرضيات وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.
- وأظهرت النتائج أيضاً أن أبعاد القيادة الخادمة المختلفة (التمكين الإداري، الإيثاري، الاهتمام بالمرؤوسين، التواضع) تساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالات (غرداية، حاسي الرمل، ورقلة، الأغواط) تُعزى إلى أي من المتغيرات الديموغرافية التي تم دراستها (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري).

ثانياً: توصيات الدراسة:

- بناءً على هذه النتائج، يمكننا تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- يجب على إدارة البنك وضع برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة الخادمة لدى القادة في جميع المستويات الإدارية.
- يجب على القادة التركيز بشكل خاص على تلبية احتياجات الموظفين، وتقدير جهودهم، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتشجيع التواصل المفتوح، وتعزيز العمل بروح الفريق.

- نظرًا لأن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة عملية تقل عن عشر سنوات، يجب على إدارة البنك وضع برامج خاصة لدمج الموظفين الجدد في المؤسسة وتعزيز ولائهم.
- يجب على إدارة البنك إجراء تقييم دوري لممارسات القيادة في المؤسسة، وجمع آراء الموظفين حول مستوى القيادة الخادمة، وتحديد مجالات التحسين.

ثالثا : الآفاق المستقبلية:

- تفتح هذه الدراسة الباب أمام المزيد من البحوث المستقبلية في مجال القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في القطاع المصرفي الجزائري. ومن بين المجالات التي يمكن استكشافها في البحوث المستقبلية:
- دراسة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي بنك الجزائر الخارجي وفي الختام، فإنّ البحث العلمي ليس سوى إضافة للمعرفة الإنسانية المتراكمة، ولا ندعي الكمال في هذا الجهد، فالكمال لله وحده، ويبقى هذا العمل عرضة للنقد والتطوير، وندعوا الباحثين الآخرين إلى مواصلة البحث والاستكشاف في هذا المجال.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

❖ الكتب

1. أبو زيد، محمد خير سليم، 2005، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. دار جرير للنشر والتوزيع .
2. أمين، أسامة ربيع، 2008، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS: مهارات أساسية واختبارات الفروض الإحصائية. الدار العالمية .
3. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (2008). الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS. دار الشروق للنشر والتوزيع.
4. بوحفص، عبد الكريم. (2013). الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا وباستخدام SPSS (الجزء الثاني). ديوان المطبوعات الجامعية.
5. بوحوش، عمار، وآخرون. (2000). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية.
6. درويش، محمود أحمد. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
7. دعمس، مصطفى نمر. (2008). منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية. دار غيداء للنشر.
8. رزق الله، عايدة نخلة. (2002). دليل الباحثين في التحليل الإحصائي: الاختبار والتفسير.
9. الزغي، محمد بلال، وآخرون. (2012). النظام الإحصائي - SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية (ط. 3). دار وائل للنشر.
10. طويطي، مصطفى. (2018). التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel - الجزء الأول. النشر الجامعي الجديد.
11. طويطي، مصطفى، وعيل، ميلود. (2014). أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي. مطبوعة جامعية، جامعة البويرة.
12. عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2015). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. دار الفكر.
13. القحطاني، سعد بن سعيد. (2015). الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل باستخدام SPSS. مكتبة الملك فهد الوطنية.

14. محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. دار الوفاء.
 15. مدحت محمد أبو النصر. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. دار ابتكار.
 16. نور الدين حاروش. (2011). إدارة الموارد البشرية. دار الأمة.
 17. فادية إبراهيم شهاب. (2014). التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
 18. موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل.
 19. هاشم حمدي رضا. (2013). التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب. دار الراية.
 20. محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. 3). دار وائل للنشر والتوزيع.
- ❖ الرسائل والمذكرات الجامعية العربية
21. إبراهيم سعيد بركة. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة وسبل تحسينها. جامعة الأقصى.
 22. دنيا نور الدين، وياسين الزعتري. (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
 23. محمد محمد السرة. (2019). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بغزة للقيادة الخادمة. جامعة الأقصى.
 24. مريم بنت مسفر العمدي. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. كليات الشرق العربي.
 25. نعيمة العبرية. (2017). علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس محافظة مسقط.
 26. نداء فوزي، وشعبان مذكور. (2012). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية.
 27. علي، محمد مسلم حسن، وعبد الله علي القرني. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبوك.
 28. غالي، محمد أحمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في الجامعات في قطاع غزة.
 29. أماني موسى عبد الجليل. (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين.

30. الأحمد، محمد عبد الله. (2019). القيادة الخادمة وأثرها في الولاء التنظيمي.
31. عارف، سامي حسين. (2021). أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي
32. بن مرزوق فايزة، بوزيرة بوشرة، (2024) ، "الابتكار المالي ودوره في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية.
33. قاسمي محمد الأمين، (2016)، قياس كفاءة البنوك التجارية الجزائرية باستخدام نموذج CAMELS
34. قارة بالحول، (2017) ، "الرقابة والتدقيق المحاسبي في المؤسسات المالية
35. محمد نجيب عناصري. (2012). علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي.
36. نجيب عبد المجيد نجم. (2012). تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة.
37. هاني سمير منصور، والشيخ داوي. (2022). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية.
38. سيا بن خليف، والمحمد أعمر بوزيد. (2023). القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بوزارة المالية.
39. قاسمي حورية. (2024). أثر أبعاد القيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات.
40. زرقين حمزة، وغزيباوي علي. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات.
41. سامر منصور خضير، ويزن سالم محمد. (2020). دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة في شركة توزيع المنتجات النفطية.
42. سعد شاكر، وحامد زعزوع سنوسي، وأحمد فروق إلياس. (2024). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي بجامعة بني سويف.

❖ المقالات والدوريات العلمية العربية

43. العلاق، بشير. (2010). القيادة الخادمة. دار اليازوري.
44. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي.
45. عبود نجم نجم. (2015). القيادة وإدارة الابتكار.
46. الأشرف عبد العزيز سلامة. (2021). القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
47. شاهين، محمد عبد التواب. (2001). أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

48. العامري، أحمد بن سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.
49. اليمين سعادة. (2017). القيادة التحويلية وإرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
50. الدوسري، سعد عميقان. (2010). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.
51. رمضان، نور الدين. (2004). أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
52. خليفة، محمد عبد اللطيف. (1998). محددات سلوك التطوع التنظيمي.
53. عبد الرزاق الرحاحلة، وزكريا أحمد العزام. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات.
54. الطاهر لطرش، 2007، تقنيات البنوك، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

55. Eva, N., Urrila, L. (2024). *Developing oneself to serve others Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders. Journal of Business Research.*
56. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant Leadership: Multidimensional measure and multi-level assessment.*
57. Nguyen Hai, T., & Nguyen Van, Q. (2021). *Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach. Emerging Science Journal.*
58. Özdemir, M., Abashlı, K., Mavi, D., Tuti, G., & Karataş, E. (2024). *School and teacher level predictors of organizational loyalty.*
59. Reinke, S. J. (2004). *Service Before Self: Towards a theory of Servant Leadership. Global Virtue Ethics Review.*
60. Richard, L. (2000). *DAFT, Gestion.* La Presse de Dryden.
61. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). *Servant Leadership: Origin, Development, and Application.*
62. Syanevets, T. D., & Sudakova, T. V. (2019). *Organizational Loyalty as a Characteristic of Management Quality.*
63. Laub, J. A. (1999). *Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA).* Dissertation, Florida Atlantic University

الملحق رقم 1: استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير.

"السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته"، تحية طيبة وبعد.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي قمنا بتصميمه في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي" _دراسة لعينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي".

نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان الذي أعد خصيصا لهذا الغرض حيث أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم معالجتها بسرية تامة دون الكشف عن هويتكم، وستساهم إجاباتكم الدقيقة والصادقة بشكل كبير في نجاح هذا البحث، وفي الأخير "نشكركم على وقتكم وجهودكم، ونتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في عملكم.

habbaciroumaissa478@gmail.com

ifat0783@gmail.com

■ من إعداد الطالبتين: حباسي رميساء ، دراوي فاطمة الزهراء

■ تحت إشراف الأستاذة: شخوم رحيمة

الرجاء منك وضع العلامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

الفئة العمرية: 30 فأقل ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

الحالة الاجتماعية: متزوج(ة) ☐ أعزب(ة) ☐

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المنصب الإداري: مدير ☐ نائب المدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐ مكلف بالدراسات ☐ أمين صندوق ☐

المحور الثاني: القيادة الخادمة: " هي نمط قيادي يركز على خدمة الآخرين قبل كل شيء بحيث يقوم القائد الخادم بتقديم الدعم والتوجيه للآخرين بهدف تمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية".

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التمكين الإداري "هو إعطاء الأفراد الثقة والفرص لإتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية لتحقيق أهدافهم".						
01	يمنحني القائد الثقة في إتخاذ القرارات.					
02	يشجعي القائد في البنك على تطوير مهارتي المهنية					
03	يحرص القائد على توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الفريق.					
04	يحفزني القائد على استغلال إمكانياتي الكاملة.					
05	يحترم القائد الآراء التي يطرحها الموظفون في البنك.					
ثانياً: الإيثار " يقصد به وضع احتياجات الآخرين ومصلحتهم قبل المصالح الشخصية".						
06	يضع القائد إحتياجات الفريق فوق إحتياجاته الشخصية.					
07	يقدم القائد الدعم اللازم عندما أكون في ضغوط العمل.					
08	يساعدنا القائد في حل المشكلات التي تعيق أدائنا.					
09	يخصص القائد وقتاً للإستماع الى إحتياجات الفريق.					
10	يسعى القائد لتحقيق توازن بين واجبات الفريق وإحتياجاتهم.					
ثالثاً: الاهتمام بالمرؤوسين "إظهار الرعاية الحقيقية لإحتياجات ومشاعر الآخرين والعمل على تلبيةها"						
11	أنتلني التقدير والمواساة من القائد عند حدوث ظرف خاص بي.					
12	يوفر القائد بيئة العمل المناسبة لفريقه.					
13	القائد يساعدني في التغلب على التحديات التي أوجهها.					
14	يسعى القائد لتحسين علاقتي مع زملائي.					
15	القائد يهتم بصحتي النفسية والجسدية.					

رابعاً: التواضع " إدراك محدودية الذات واحترام الآخرين دون التعالي "					
16	يتقبل القائد النقد البناء من فريقه دون التعصب منهم.				
17	يظهر القائد الإحترام لجميع الأفراد بغض النظر عن مراكزهم.				
18	يعترف القائد بفضل الأفراد في مساهماتهم لتحقيق نجاح البنك.				
19	يتحمل القائد المسؤولية عن أخطائه.				
20	يفضل القائد العمل بروح الفريق في مجال اتخاذ القرارات.				

المحور الثالث: الولاء التنظيمي " هو إلتزام الموظف اتجاه منظمته وإستعداداه للعمل بجدية لتحقيق أهدافها مع الشعور بالإنتماء و الإنخراط في نجاحها".

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	أحرص على المواظبة في أداء عملي.					
22	أساهم في تحقيق أهداف البنك.					
23	أفضل التركيز على مهامتي فقط.					
24	أحيانا أجد صعوبة في الإلتزام بجميع واجباتي.					
25	أقوم بمهامي دون الحاجة إلى مراقبة.					
26	أنتخلي عن عملي في حالة ما تم منحني فرصة عمل أخرى.					
27	أستمتع بقضاء الوقت في البنك.					
28	أحيانا أشعر أن الخوافز المالية هنا لا تكفي لإستمرارتي.					
29	أشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذا البنك					
30	وجودي في هذا البنك يمنحني إحساساً بالرضا النفسي.					
31	أجد أن بيئة العمل في هذا البنك مشجعة على العطاء.					
32	أرتبط بهذا البنك لأن القيادة فيه تشجعني على التطور.					
33	أظهر ولائي للبنك لأن قادته يسعون لبناء فريق عمل تعاوني وداعم.					

					34	المزايا التي يقدمها لي هذا البنك تجعلني من الصعب التفكير في تركه.
					35	أعتبر هذا البنك جزءاً أساسياً من نجاحي المهني.

المحور الرابع: سؤال مفتوح

■ نسعى من خلال هذا السؤال إلى فهم رأيك حول كيفية تعزيز الولاء التنظيمي وتحسين بيئة العمل
الرجاء منك الإجابة عليه.

"من وجهة نظرك ماهي الصفات التي تراها مناسبة ليتحلى بها القائد، والتي يمكنها المساهمة في تعزيز انتمائك
في البنك ؟"

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
01	بوقرة ايمان	أستاذة
02	بن شاعة وليد	أستاذ محاضر (أ)
03	جقاوة أميرة	أستاذة (مؤقتة)
04	مخنان عقبة	أستاذ محاضر (أ)
05	عجيلة حنان	أستاذ محاضر (أ)
06	بلعربي محمد	أستاذ محاضر (أ)
07	لعمور رميلة	أستاذ
08	بن زين حمزة	أستاذ محاضر (أ)
09	بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر (أ)
10	مشري مبروكة	أستاذ محاضر (ب)
11	عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر (ب)
12	شخوم رحيمة	أستاذ محاضر (ب)

الملحق رقم 3: مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

اصدار رقم: 29

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences: V29

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: القيادة الخادمة	,119	69	,058	,962	69	,056
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	,092	69	,200*	,986	69	,609

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		المحور الأول: القيادة الخادمة	البعد 02: الإيثار التمكين الإداري	البعد 03: الاهتمام	البعد 04: التواصل	المحور الأول: القيادة الخادمة
المحور الأول: القيادة الخادمة	Pearson Correlation	1	,791**	,851**	,865**	,893**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الأول: القيادة الخادمة	المحور الثاني: الولاء التنظيمي	total
total	Pearson Correlation	,927**	,792**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	
	N	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	20

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,747	15

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,906	35

Frequency Table

الجنس		
	N	%
أنثى	18	26,1%
ذكر	51	73,9%

الفئة العمرية		
	N	%
30 فأقل	21	30,4%
31-40 سنة	30	43,5%
41-50 سنة	12	17,4%
أكثر من 50 سنة	6	8,7%

الحالة الاجتماعية		
	N	%
أعزب (ة)	29	42,0%
متزوج(ة)	40	58,0%

المؤهل العلمي

	N	%
ثانوي فأقل	6	8,7%
دراسات عليا	5	7,2%
ليسانس	26	37,7%
ماستر	32	46,4%

سنوات الخبرة

	N	%
أقل من 5 سنوات	22	31,9%
أكثر من 15 سنة	9	13,0%
من 10 إلى 15 سنة	17	24,6%
من 5 إلى 10 سنوات	21	30,4%

المنصب الإداري

	N	%
أمين صندوق	13	18,8%
رئيس فرع	10	14,5%
رئيس مصلحة	19	27,5%
مدير	2	2,9%
مكلف بالدراسات	21	30,4%
نائب المدير	4	5,8%

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa1	69	1	5	4,07	,773
xa2	69	2	5	4,23	,789
xa3	69	2	5	4,22	,661
xa4	69	2	5	4,10	,667
xa5	69	2	5	4,06	,725
البعد الأول: التمكين الإداري	69	2,00	5,00	4,1362	,51847
xb06	69	3	5	3,86	,713
xb07	69	2	5	4,03	,707
xb08	69	2	5	4,26	,678

xb09	69	2	5	3,96	,812
xb10	69	1	5	3,84	,699
البعد: الإيثار 02	69	2,20	5,00	3,9884	,51892
xc11	69	2	5	4,03	,822
xc12	69	2	5	3,97	,664
xc13	69	1	5	3,77	,910
xc14	69	1	5	3,78	,745
xc15	69	1	5	3,36	1,000
البعد: الاهتمام 03 بالمرؤوسين	69	2,40	5,00	3,7826	,62942
xd16	69	1	5	3,72	,906
xd17	69	2	5	4,14	,809
xd18	69	1	5	3,91	,818
xd19	69	2	5	4,01	,831
xd20	69	2	5	3,78	,802
البعد: التواضع 04	69	2,00	5,00	3,9159	,64753
المحور الأول: القيادة الخادمة	69	2,35	4,95	3,9558	,49345
Valid N (listwise)	69				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y21	69	3	5	4,58	,526
y22	69	3	5	4,42	,526
y23	69	1	5	3,93	,975
y24	69	1	5	3,45	,993
y25	69	1	5	4,04	1,035
y26	69	1	5	3,03	1,137
y27	69	1	5	3,78	,872
y28	69	1	5	3,48	1,093
y29	69	2	5	4,25	,673
y30	69	2	5	3,99	,717
y31	69	2	5	3,87	,803
y32	69	2	5	3,78	,820
y33	69	2	5	3,77	,860
y34	69	2	5	3,68	,947
y35	69	2	5	3,93	,671
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	69	2,93	4,87	3,8647	,40487

Valid N (listwise) 69

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البعد الأول: التمكين الإداري	69	2,00	5,00	4,1362	,51847
البعد 02: الإيثار	69	2,20	5,00	3,9884	,51892
البعد 03: الاهتمام بالمرؤوسين	69	2,40	5,00	3,7826	,62942
البعد 04: التواضع	69	2,00	5,00	3,9159	,64753
المحور الأول: القيادة الخادمة	69	2,35	4,95	3,9558	,49345
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	69	2,93	4,87	3,8647	,40487
Valid N (listwise)	69				

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول: التمكين الإداري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,314 ^a	,099	,085	,38722

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: التمكين الإداري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,100	1	1,100	7,339	,009 ^b

Residual	10,046	67	,150
Total	11,146	68	

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: التمكين الإداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,850	,378		7,549	<,001
	البعد الأول: التمكين الإداري	,245	,091	,314	2,709	,009

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد 02: الإيثار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,414 ^a	,172	,159	,37123

a. Predictors: (Constant), البعد 02: الإيثار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,913	1	1,913	13,881	<,001 ^b
	Residual	9,233	67	,138		

Total	11,146	68
-------	--------	----

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي
b. Predictors: (Constant), البعد: 02 الإيثار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,576	,349		7,382	<,001
	البعد: 02 الإيثار	,323	,087	,414	3,726	<,001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد: 03 الاهتمام بالمرؤوسين ^b		Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,555 ^a	,308	,298	,33918

a. Predictors: (Constant), البعد: 03 الاهتمام بالمرؤوسين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,438	1	3,438	29,888	<,001 ^b
Residual	7,708	67	,115		
Total	11,146	68			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي
b. Predictors: (Constant), البعد: 03 الاهتمام بالمرؤوسين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,513	,251		10,032	<,001
03: البعد الاهتمام بالمرؤوسين	,357	,065	,555	5,467	<,001

a. Dependent Variable: التنظيمي الولاء: الثاني المحور

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد: 04: التواضع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الولاء: الثاني المحور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417 ^a	,174	,162	,37064

a. Predictors: (Constant), البعد: 04: التواضع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,942	1	1,942	14,140	<,001 ^b
Residual	9,204	67	,137		
Total	11,146	68			

a. Dependent Variable: التنظيمي الولاء: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), البعد: 04: التواضع

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,843	,275		10,320	<,001
البعد: 04 التواضع	,261	,069	,417	3,760	<,001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الولاء التنظيمي