



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
بعنوان

ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي

دراسة ميدانية في شركة سونلغاز - عين تموشنت

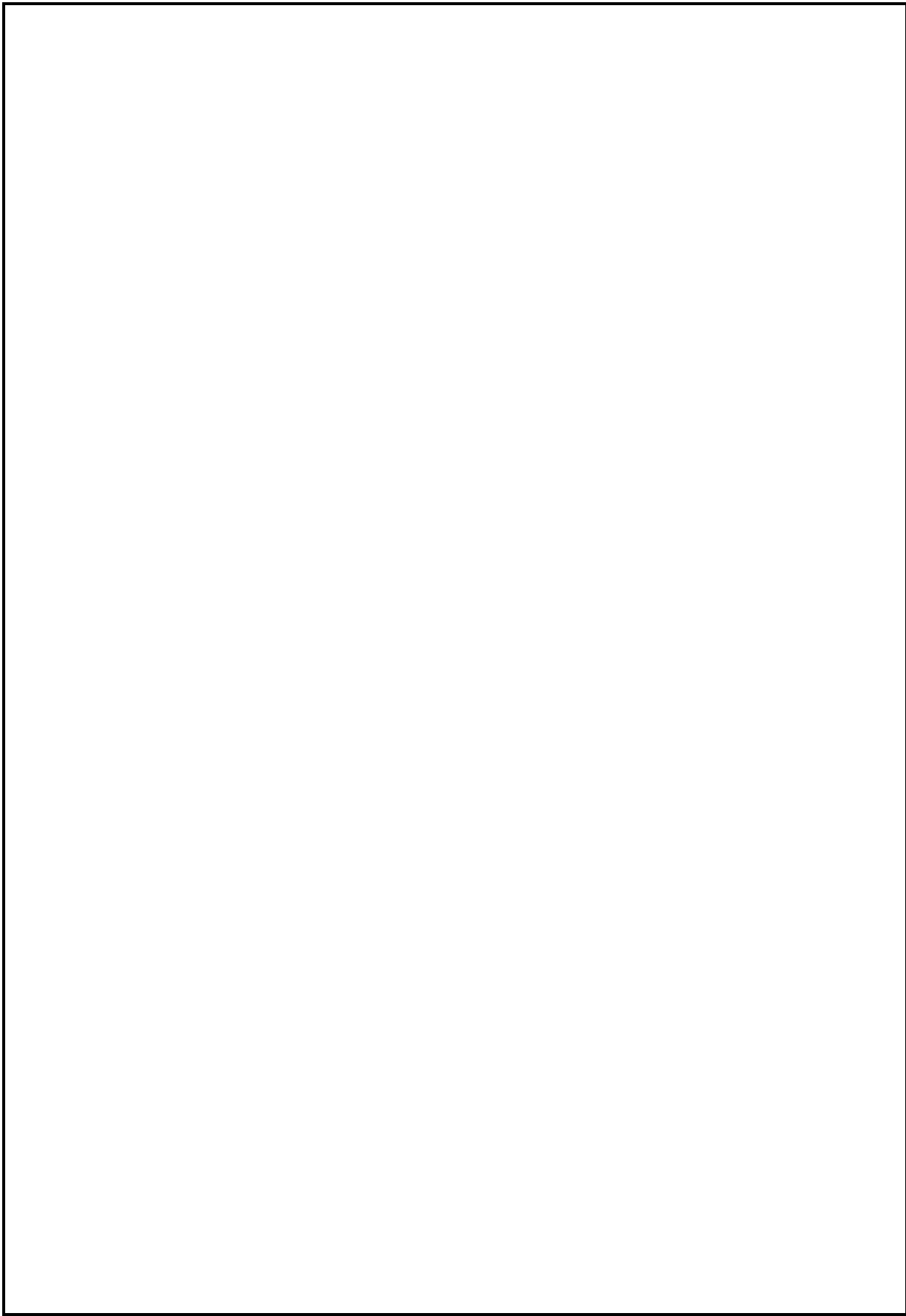
تحت إشراف:
د. العربي مليكة

من إعداد الطالبة:
بلعايدي خليدة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 11 جوان 2025
أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حفيظ حنان		رئيسا
د. العربي مليكة	أستاذة محاضرة (جامعة عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
بن يحي الحسين		مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
بعنوان

ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي
دراسة ميدانية في شركة سونلغاز - عين تموشنت

من إعداد الطالبة: بلعايدي خليدة
نوقشت وأجيزت بتاريخ: .. جوان 2025
أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حفيظ حنان		رئيسا
العربي مليكة	أستاذة محاضرة (جامعة عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
بن يحي الحسين		مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



الشكر والتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقنا لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا فمن عنده وإن أخطأنا من عند أنفسنا، ونسأل الله عز وجل أن يجعله في خالصنا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

أستاذتي القديرة "العربي مليكة" التي أشرفت على تأطيري وكانت خير عون لي في إنجاز هذا العمل، نشكرها على حرصها الشديد من أجل تقديم عمل متميز فلها كل الخير والتقدير والإمتنان، جزاها الله خيرا.

ونتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم علوم التسيير و كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة

نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ومد لنا يد العون لإتمام هذه المذكرة جزاكم الله خيرا

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا الرشاد والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين.

الإهداء

"من لا يشكر الناس لا يشكره الله"

ياسم الهادي إلى العلم عالم كل شيء سبحانه و تعالى يا اسم الأمل أساس العمل، يا اسم الصبر أساس
الفرج يا اسم الإجتهد أساس النجاح، يا اسم النجاح الذي ال يكون إل بالتوفيق من اهلل

وبكل حب أهدي ثمرة جهدي إلى من علمني مكارم الخالق و سهر على تربيتي وحرص على تعليمي
إلى أغلى الناس سنديفي الحياة، إلى من غرس فيا بذرة العلم و التعلم، إلى من أوصلني على بر الألمان
إلى من علمني و إلى من وقف إلى جانبي وحلم دوما بهذه اللحظة إى من أخذني أول مرة من المدرسة

.....

- إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي . أمي العزيزة(هوارية).

- إلى رمز العطاء و البذل . أبي الفضيل (بوعلام).

- إلى روح جدتي العزيزة (فاطمة).

- إلى أخواتي انصاف وملك و أخي فيصل.

- إلى كافة أساتذتي منذ بداية مشواري الدراسي و بالأخص الأستاذة الفضيلة "العربي مليكة" .

إلى من وقف معي و دعمني دائما و دعمني و كل عائلتي الكريمة .

إلى من عشت معهما سنواتي الجامعية بحلوها ومرها و إلى كل الأساتذة



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت، و من أجل الوصول إلى الهدف تم استخدام المنهجين الوصفي و التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة التيوزعت على 40 فردا من موظفي شركة سونلغاز عين تموشنت لتحليل البيانات المتحصل عليها استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) اصدار (26) ، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة المبحوثة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز، كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة زيادة اطلاع قادة المؤسسة المبحوثة على مفاهيم القيادة الخادمة وسبل تطبيق أبعادها، مما سيساهم بدرجة كبيرة في تطوير قدرات العاملين والوصول إلى الأداء المتميز، والسعي باستمرار إلى الاستماع لآراء الموظفين، بما يضمن للمؤسسة امتلاك موارد كفوة قد تساندها في تحقيق أهدافها..

الكلمات المفتاحية: قيادة خادمة، ممارسات، تميز تنظيمي، إحتواء عاطفي، إيثار.

Abstract:

This study aimed to identify the role of servant leadership practices in achieving organizational excellence in Sonelgaz Ain Tamouchant, and in order to reach the goal, the descriptive and analytical approaches were used, and the tools of the study were the questionnaire distributed to 40 individuals from Sonelgaz Ain Tamouchant employees, and to analyze the data obtained, we used the statistical packages program (SPSS) version (26).

A number of results were reached, the most important of which is the existence of a strong correlation between servant leadership practices and organizational excellence in the research institution, and there is a statistically significant impact of servant leadership practices in achieving organizational excellence in Sonelgaz. The study also provided several recommendations, including the need to increase the knowledge of the leaders of the research institution on the concepts of servant leadership and ways to apply its dimensions, which will greatly contribute to developing the capabilities of employees and reaching outstanding performance, and constantly seeking to listen to the opinions of employees, to ensure that the organization has competent resources that may support it in achieving its goals.

قائمة المحتويات	
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي
03	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة
10	المطلب الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي
17	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة
34	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
36	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت.	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
54	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج عينة الدراسة
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
71	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
89	خلاصة الفصل الثاني.....

90الخاتمة
94المراجع
97الملاحق
123الفهرس

قائمة الجداول

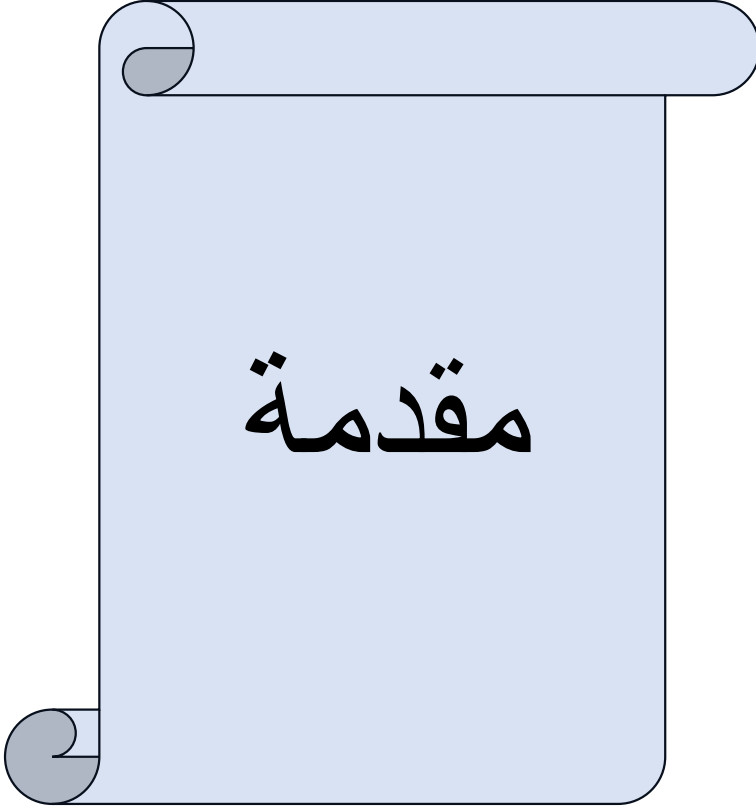
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	ممارسات القيادة الخادمة على وفق توجهات عدد من الكتاب والباحثين	الجدول رقم (01-01)
12	تعريف التميز التنظيمي حسب اراء عدد من الكتاب والباحثين	الجدول رقم (02-01)
34	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	الجدول رقم (03-01)
40	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (01-02)
44	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	الجدول رقم (02-02)
45	سلم ليكارت الخماسي	الجدول رقم (03-02)
46	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت Likert الخماسي	الجدول رقم (04-02)
47	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول	الجدول رقم (05-02)
48	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني	الجدول رقم (06-02)
48	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث	الجدول رقم (07-02)
49	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع	الجدول رقم (08-02)
49	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس	الجدول رقم (09-02)
50	الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس	الجدول رقم (10-02)
50	الاتساق الداخلي لعبارات البعد السابع	الجدول رقم (11-02)
51	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثامن	الجدول رقم (12-02)
52	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل	الجدول رقم (13-02)
52	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	الجدول رقم (14-02)
53	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (15-02)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (16-02)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الجدول رقم (17-02)

55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم(02-18)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم(02-19)
57	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الجدول رقم(02-20)
58	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاحتواء العاطفي	الجدول رقم(02-21)
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء خلق قيمة للمجتمع	الجدول رقم(02-22)
60	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المهارات المفاهيمية	الجدول رقم(02-23)
61	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تمكين العاملين	الجدول رقم(02-24)
63	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء مساعدة المرؤوسين على التطور	الجدول رقم(02-25)
64	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإيثار	الجدول رقم(02-26)
65	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام بالتصرف الأخلاقي	الجدول رقم(02-27)
66	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأصالة	الجدول رقم(02-28)
67	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني التميز التنظيمي	الجدول رقم(02-29)
70	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور ممارسات القيادة الخادمة	الجدول رقم(02-30)
72	نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة(TOne-Sample Test)	الجدول رقم(02-31)
72	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التميز التنظيمي	الجدول رقم(02-32)
73	نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة(TOne-Sample Test)	الجدول رقم(02-33)
74	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي	الجدول رقم(02-34)
77	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم(02-35)
77	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم(02-36)
78	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم(02-37)
82	نموذج الانحدار المتعدد	الجدول رقم(02-38)
82	معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم(02-39)
83	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter	الجدول رقم(02-40)

84	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter	الجدول رقم (41-02)
----	--	--------------------

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم (01-02)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (02-02)
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل رقم (03-02)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (04-02)
57	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الشكل رقم (05-02)
79	منحنى الانحدار الخطي	الشكل رقم (06-02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الملحق رقم 01
98	أداة الدراسة (الاستبيان)	الملحق رقم 02
102	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان	الملحق رقم 03
102	مخرجات نظام SPSS	الملحق رقم 04



المقدمة

توطئة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية مدفوعة بالتطورات التكنولوجية، التحديات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية، مما أدى بالإدارات العالمية في مؤسسات العالم شرقاً وغرباً الانطلاق بخطى سريعة لتلائم روح العصر وتلبي متطلبات المجتمعات الحديثة، ولكي تتمكن المؤسسات من اللحاق بركب التطور، كان لزاماً عليها أن تغير من أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة، وفي هياكلها التنظيمية، وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة تبقى عمليات التغيير والتحسين بطيئة، مما فرض على المؤسسات إعادة النظر في نماذج القيادة التقليدية وتبني أساليب مبتكرة تركز على الاستدامة والتميز، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة، ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، وذلك من حيث المحافظة عليها ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها، و تعد من أهم عناصر النجاح في كافة المؤسسات على اختلاف مستوياتها حيث أنها توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من خلال المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تطوير أداء المؤسسة ومواجهة التحديات والتوافق مع المعطيات العصرية، إلى أن القيادة أصبحت تمثل بالفعل الركيزة الأساسية لإقامة المؤسسات المبدعة في القرن الحادي والعشرين.

في هذا السياق، برزت القيادة الخادمة كنموذج قيادي يعيد تعريف دور القائد من مجرد صانع قرار إلى خادم يسعى لتلبية احتياجات الموظفين، العملاء، وأصحاب المصلحة، بهدف تعزيز الأداء التنظيمي وبناء بيئة عمل تعاونية ومحفزة، ويعتبر من بين النماذج القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في مختلف السياقات التنظيمية، يبرز نموذج القيادة الخادمة (Servant Leadership) كبديل مميز عن الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والسيطرة. يتميز هذا النموذج بتركيزه على خدمة الآخرين أولاً، حيث يسعى القائد الخادم إلى تمكين الأفراد العاملين، وتلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية، وتشجيعهم على النمو والتطور، مما يخلق بيئة عمل تحفز الولاء، الالتزام، والابتكار.

فالقيادة الخادمة ليست مجرد مجموعة من المهارات أو الأساليب، بل هي فلسفة قيادية قائمة على القيم، تتجسد من خلال خصائص أساسية مثل: الاستماع الفعال، التعاطف، الرؤية المستقبلية، بناء الثقة، التواضع، تعزيز الانتماء الجماعي، والتمكين. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القادة الذين يتبنون هذه الفلسفة ينجحون في بناء ثقافة تنظيمية قوية قوامها الاحترام المتبادل، التعاون، العدالة، والعدالة التنظيمية، مما يجعل القيادة الخادمة نموذجاً فعالاً لمواجهة التحديات المعاصرة، مثل ارتفاع معدلات دوران الموظفين، انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وتزايد الضغوط التنافسية في الأسواق العالمية والمحلية.

المقدمة

ومن جانب آخر وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء الجيد، فالتميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمة بشكل إستراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة عمل تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات العمري؛ ففي ظل بيئة الأعمال العالمية المتغيرة باستمرار، تحتاج المنظمات إلى التركيز على إنشاء مناهج جديدة لتطويرها، ويجب أن توفر مثل هذه المناهج أو المفاهيم الثقة في قدرة المنظمة على تحقيقها للنجاح طويل الأجل والمستدام، ويعتبر التميز التنظيمي أحد أكثر هذه المفاهيم المعترف بها والتي يمكن أن تضمن للمنظمة تحقيق هذه القدرة.

من ناحية أخرى، يُعتبر التميز التنظيمي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات لتحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز توقعات أصحاب المصلحة. يُعرف التميز التنظيمي بأنه القدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية، جودة المنتجات أو الخدمات، رضا العملاء والموظفين، والتكيف مع التغيرات البيئية. يتطلب تحقيق التميز التنظيمي تبني استراتيجيات مبتكرة، تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز ثقافة الإبداع والتعاون. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة الخادمة تُسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي، تحفيز الموظفين، تحسين جودة العلاقات داخل المؤسسة، وزيادة القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات.

وفي السياق الجزائري، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي مثل شركة سونلغاز، يبرز تحدي تطوير الكفاءة التنظيمية وتحقيق التميز في ظل معوقات إدارية وتنظيمية متعددة، كالبيروقراطية، ضعف التحفيز، نقص الكفاءات، ومحدودية الابتكار. وعليه، فإن البحث في إمكانية تبني القيادة الخادمة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي يعد من القضايا البحثية ذات الأهمية البالغة، خاصة إذا ما أُخذت بعين الاعتبار خصوصية الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

1. إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات التنافسية والتغيرات الاقتصادية والبيئية التي تواجهها الشركات العامة في الجزائر، مثل شركة سونلغاز، أصبح تحقيق التميز التنظيمي ضرورة حتمية لضمان استدامة الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتعد القيادة الخادمة، التي تركز على تمكين الموظفين، تعزيز الثقة، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، أحد المدخل الحديثة التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذا التميز في شركة سونلغاز عين تموشنت وغيرها من

المقدمة

المؤسسات العاملة في بيئات مماثلة، ومن هذا المنطلق، تبرز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز عين تموشنت؟
- الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هي درجة ممارسة القيادة الخادمة في شركة سونلغاز بعين تموشنت؟
 2. ما مستوى التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت؟
 3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت؟
 4. هل تؤثر القيادة الخادمة بأبعادها على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت؟
2. فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: توجد درجة منخفضة من ممارسة القيادة الخادمة في شركة سونلغاز بعين تموشنت كما يدركها العاملون؛
 - الفرضية الثانية: يوجد مستوى للتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت من وجهة نظر الموظفين؛
 - الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية عكسية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت؛
 - الفرضية الرابعة: يوجد أثر لممارسات القيادة الخادمة بأبعادها على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت.

3. مبررات اختيار الموضوع:

أ- المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بدراسة أنماط القيادة الحديثة، مثل القيادة الخادمة، لما لها من تأثير إيجابي محتمل على الموظفين والمنظمات، مما يتماشى مع قيمي الشخصية في تعزيز بيئات العمل الإنسانية؛
- يرتبط الموضوع بمجال دراستي في إدارة الأعمال، مما يتيح لي تعميق معرفتي وتطوير مهاراتي البحثية في هذا المجال؛

المقدمة

- أسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم إسهام أكاديمي وعملي يساعد في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

ب-المبررات الموضوعية:

- أهمية القيادة الخادمة فهي نمط قيادي حديث يركز على تمكين الموظفين وتعزيز الثقة والتعاون، مما يجعلها مدخلاً واعدًا لتحقيق التميز التنظيمي، خاصة في ظل الحاجة إلى أساليب إدارية مبتكرة في المؤسسات العامة؛
- تحديات القطاع العام الجزائري في شركة سونلغاز، كمؤسسة عمومية في قطاع الطاقة، تواجه تحديات مثل تحسين الأداء، زيادة الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء والموظفين. دراسة القيادة الخادمة قد تقدم حلولاً لهذه التحديات؛
- اختيار فرع سونلغاز في عين تموشنت يتيح دراسة دقيقة لواقع محلي، مما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات عملية تناسب خصوصيات هذا الفرع والتحديات التي يواجهها؛
- قلة الدراسات المحلية: ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة في القطاع العام الجزائري، خاصة في سياق شركات مثل سونلغاز، تجعل الموضوع جديداً وذو قيمة علمية وعملية.

4. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة الحالية في معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة في المؤسسة المبحوثة على تحقيق التميز التنظيمي ويتفرع من الهدف الرئيسي عدد من الاهداف الفرعية على النحو الآتي:
- الكشف عن وجود القيادة الخادمة كتوجه استراتيجي في شركة سونلغاز بعين تموشنت؛
 - بيان مفهوم وابعاد وطبيعة القيادة الخادمة و التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت؛
 - معرفة مدى العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت؛
 - زيادة إدراك المرؤوسين في المؤسسة المبحوثة تجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي وعرض هذه العلاقة بنموذج مقترح يهدف الى التطبيق الميداني للوصول الى اختبار الفرضيات؛
 - الخروج بمقترحات قابلة للتطبيق، تتعلق بالقيادة الخادمة والتميز التنظيمي ويمكن الاستفادة منها في المؤسسة المبحوثة.

5. أهمية الدراسة:

المقدمة

تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، نظرًا لما يطرحه موضوعها من أبعاد معرفية وميدانية، وماتستهدفه من مساهمة فيتحسين واقع المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال تبني أنماط قيادية فعالة تواكب التحديات التنظيمية الراهنة، ونلخص أهميتها فيما يلي:

- الأهمية النظرية:

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الخادمة كأحد النماذج القيادية الحديثة، وذلك من خلال تسليط الضوء على خصائصها وأبعادها وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، خصوصًا في البيئة الجزائرية التي لا تزال تعاني من قلة الأبحاث في هذا المجال؛
2. تقديم إطار نظري متكامل يمكن للباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تستهدف أنماط القيادة البديلة والتحول الثقافي داخل المؤسسات.

- الأهمية التطبيقية:

1. تقديم تشخيص واقعي لممارسات القيادة الخادمة داخل شركة سونلغاز بعين تموشنت، واستكشاف أثرها على التميز التنظيمي؛
2. تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار والإداريين في شركة سونلغاز (وغيرها من المؤسسات العمومية) حول كيفية تفعيل أبعاد القيادة الخادمة وتعزيز أثرها الإيجابي في بيئة العمل؛

3.

6. حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على المتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعادها والمتغير التابع التميز التنظيمي؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في شركة سونلغاز بعين تموشنت؛
- الحدود الزمانية: تم إجراء التريص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 16-23 مارس؛
- الحدود البشرية: كل الموظفين في شركة سونلغاز بعين تموشنت.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع من الناحية النظرية، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26.

المقدمة

8. مرجعية الدراسة:

الجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملقيات، أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كاداة رئيسية للدراسة في شركة اتصالات الجزائر وكالة عين تموشنت.

9. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي :

- لقد واجهت الدراسة بعض القيود الزمنية بسبب ضيق الوقت المخصص لجمع البيانات وتحليلها؛
- بعض الاستبيانات كانت غير مكتملة أو غير دقيقة بسبب عدم فهم بعض الأسئلة أو عدم الجدية في الإجابة
- تردد بعض الموظفين في المشاركة في الاستبيانات أو المقابلات بسبب الخوف من تقييم أدائهم أو عدم الثقة في أهداف الدراسة.

10. هيكل الدراسة:تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

- **الفصل الأول:**تناول الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة والأداء المتميز، حيث حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم كل من القيادة الخادمة والأداء المتميز و ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة، وكذا الإطار المفاهيمي للأداء المتميز، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة سونلغاز عين تموشنت، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة. والمبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

10. نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سابقا، سوف نعلم على نموذج تم بناؤه انطلاقا من الدراسات السابقة، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

المقدمة

- المتغير المستقل: القيادة الخادمة وممارساتها (الاحتواء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع المنظمي، المهارات المفاهيمية، تمكين العاملين، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، الأصالة)؛
- المتغير التابع: التميز التنظيمي.

الشكل (01): نموذج الدراسة



الإرتباط

التأثير

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
والتطبيقية
الخدمة والتميز التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

تمهيد:

تعد القيادة أحد أهم العوامل التي تُشكّل مسار المؤسسات نحو النجاح والاستدامة في عالم الأعمال المتسارع والمتغير. في ظل التحديات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، برزت الحاجة إلى نماذج قيادية مبتكرة تركز على البعد الإنساني والقيم الأخلاقية، إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية. من بين هذه النماذج، تبرز القيادة الخادمة كفلسفة قيادية رائدة، والتي أسسها روبرت غرينليف في سبعينيات القرن العشرين، حيث أكد على أن القائد الخادم هو من يضع احتياجات الآخرين—بما في ذلك الموظفون، العملاء، والمجتمع—في صدارة أولوياته، مما يسهم في بناء بيئة عمل تعاونية ومحفزة، كما يشير التميز التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على التفوق في تحقيق أهدافها بطريقة متوازنة، مع الأخذ في الاعتبار رضا أصحاب المصلحة والتكيف مع التغيرات البيئية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة نظرية وتطبيقية متكاملة للعلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي. سيتم استعراض الأدبيات النظرية التي تناولت القيادة الخادمة، والتميز التنظيمي، مع استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما، كونها تسهم وتساعد في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

➤ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي؛

➤ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

نتيجة للعولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وجب على المنظمات اعتماد أنماط قيادية قادرة على مواجهة التحديات وتبنيها للنظم والوسائل والآليات التي تضمن لها البقاء والنجاح والتميز، خاصة وأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بقيادة كلاسيكية وإنما أصبح من الضروري استخدام أساليب قيادية حديثة قادرة على قيادة المنظمة نحو التميز والنجاح ويعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، خصوصا في ظل ما تفرضه التحولات والتغيرات البيئية من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، حيث يشكل التميز التنظيمي أنموذجا يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته.

المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة

الفرع الأول: مفهوم القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة ليس مفهوما غريبا عن مجتمعاتنا الشرقية فهو يستلم مبادئه من القيم الإسلامية العميقة الجذور في الفكر الإسلام، إذ إن أعظم من جسد هذا النموذج الرائع في القيادة هو رسول الله محمد (ص) في الاهتمام بأصحابه على تلبية احتياجاتهم وتمكنهم في الوصول إليها. فالقيادة الخادمة هي أسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والتسلط إلى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة منظمة تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها يستفاد من قوة الشخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقييم الافراد العاملين ومكافأة المتميزين منهم . (هاواري، 2024، صفحة 213)

تشير القيادة الخادمة إلى " فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الأتباع أولى من المصلحة الذاتية للقائد، والتأكيد على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية التابعين، وإلغاء التأكيد على تمجيد القائد". (شفيق، 2021، صفحة 85).

كما يعرف (Ahmed, 2021, p. 699) القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة يركز على المتابعين ويركز على خدمة الآخرين أولاً، يشمل القادة إعطاء الأولوية لاحتياجات أعضاء فريقهم، وتمكينهم، ومساعدتهم على التطور والأداء بأفضل قدراتهم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

وأشار (Alice, 2021, p. 2) أن مفهوم القيادة الخادمة تعطي الأولوية لتلبية احتياجات المتابعين على تلبية الاحتياجات الشخصية، مما يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أشار إلى أن لاحظ العلماء أوجه التشابه بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، مع التركيز على الرؤية والتأثير والمصداقية والثقة والخدمة من قبل القادة.

عرفت القيادة الخادمة بأنها سلوكيات إيجابية تخلق بالفائد إلى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس وارتفاع الوعي الذاتي والنفسي والعاطفي مع مقاومته في التخلص من التباهي والتفاخر، أي أن هذا النمط من القيادات يعد قوة في شخصية القائد وليس ضعفاً وتهاونا في القيادة. (المسهلي، 2024، صفحة 41) ويرى (سالم، 2020، صفحة 147) أن "القيادة الخادمة تمثل نمط قيادي متقدم يضع في أولياته قيادة المنظمة عن طريق مبادئ التواضع والايثار والثقة والتجرد من حالة الزعامة وعدم الركون إلى قوة التسلطية في التأثير بسلوكيات الآخرين".

ويضيف (Saleem, 2020, p. 2) أن القادة الخادمين يسعون إلى مستويات أعلى من العمليات التنظيمية ولديهم دافع أساسي في القيادة وهو أنهم يريدون خدمة أتباعهم لأن كلا البعدين من القيادة الخادمة هي منظمة "خدمية"، حيث إن الافتراض العملي للقائد الخادم هو "أنا قائد، لذلك أنا أخدم" بدلاً من "أنا قائد، لذلك أنا أقود"، وهو أساس فلسفة القيادة الخادمة هناك علاقة عميقة بين القيادة الخادمة والمحبة، مما يؤدي إلى أن يكون القادة الخادمون متواضعين وممتنين ومتسامحين وغير أنانيين، في الواقع من خلال التأكيد بوضوح على احتياجات أتباعهم.

المفهوم الأكثر تطوراً للقيادة الخادمة هو أنها تعطي الأولوية لحاجات الآخرين وتسعى دائماً لدعمهم ومساندتهم وتطويرهم وذلك عن طريق تزويدهم بما يحتاجونه من معلومات وخبرات ويشجعهم على الابتكار، كما أن القائد الخادم يمتلك مهارات عالية في الاتصال وبناء العلاقات، فهو متعاطف مع الآخرين ومتفهم لحاجاتهم ومستمع جيد لهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويقلل من إصدار الأوامر الصارمة وبالتالي يقنعهم بدلاً من إجبارهم أو السيطرة عليهم. (مهدي، 2025، صفحة 337)

اعتماداً على ما تقدم نعرف القيادة الخادمة على أنها واحدة من أساليب القيادة المعاصرة التي تحت القائد على الاهتمام الجوهري بالمرؤوسين والرغبة في الاستماع إليهم وتقديم الخدمات الإدارية لهم لمساعدتهم للقيام بالأعمال ومشاركتهم لاتخاذ القرارات الفندقية، وذلك في إطار تبني ممارساتها المتمثلة (التمكين، الرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع الاهتمام بالعاملين، التواضع) بما يساهم في تحقيق الازدهار التنظيمي.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الخادمة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

تكم أهمية القيادة الخادمة في اهتمامها بخدمة المجتمع والازدهار الاقتصادي في البلد. كما تتمثل أهميتها عبر الاتي: (هاواري، 2024، صفحة 214)

✓ دورها في تشجيع العمل في الحث على العمل في إطار الفريق والذي ينعكس على تحسين الانتاجية وتحقيق التحسين المستمر؛

✓ المنظمات الي تعتمد القيادة الخادمة تكون قادرة على تقديم خدمة أفضل للزبائن، ويتحقق ذلك بالاهتمام بحاجات العاملين لديها، فالقيادة الخادمة تؤسس ثقافة قائمة على تقديم الخدمة للأفراد في داخل المنظمة وخارجها؛

✓ تساعد القيادة الخادمة الموظفين على الازدهار والتقدم في العمل عن طريق النمو الشخصي والتنظيمي الذي يتطلب امكانات وحيوية وتعلماً، اذ يعد القائد بالنسبة للأتباع نموذجاً يحتذى به ويقدم لهم المشورة والتغذية الراجعة والموارد ويدرك التابع الذي يعمل تحت قيادة خادمة ان دعم قائدهم يقلل من التوتر الناتج عن ضغوط العمل اليومي؛

✓ القادة الخدم مسؤولون أمام المنظمة بأكملها، ومرحب بالتقييمات التي ترسل من قبلهم كوسيلة لتحسين الأداء.

كما تكمن أهمية القيادة الخادمة تكمن في ثلاث مستويات وكالاتي: (صالح، 2023، الصفحات 114-115)
أولاً: الأهمية على مستوى العاملين: إن القيادة الخادمة تسعى إلى نشر الوعي والإدراك العميقين عند المرؤوسين للوصول إلى أقصى ما يمكن من التكامل معها؛ فهي تحقق الآتي:

- احترام الذات البشرية وإعطائها الشعور بالاستقلالية، وأشعار المرؤوسين بأن لهم أهمية ومكانة؛ من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات؛
- التعاطف مع المرؤوسين، وثمين جهودهم، والاعتراف بإنجازاتهم، وتقييمها، مما يمكنهم من القدرة على اداء أعمالهم بشكل أفضل؛
- توفير فرص التعلم للموظفين، مما يزيد من النمو بشكل كبير لهم، وهذا بدوره يزيد من إمكانيات تطورهم؛
- تكوين شعور لدى المرؤوسين، بأنهم شركاء في الأهداف الموضوعية، والتي يسعون الى تحقيقها، وأن مردوداتها سوف تكون لهم؛
- تعمل القيادة الخادمة على توفير الاحتياجات الأساسية والكماليات للموظفين، مع الأخذ بنظر الاعتبار اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

- يلي القيادة الخادمة الاحتياجات النفسية للأفراد العاملين لأنهم يعززون التوجيه الذاتي (الاستقلالية)، والقبول الشخصي والاحترام (الترابط) والنمو الشخصي والمهني (الكفاءة)، وبالتالي تعزيز المشاركة في العمل.

ثانياً: الأهمية على مستوى المنظمة:

- يمكنها التغلب على التحديات التي تواجه المنظمة في الصعوبة التواصل فيه؛ وهذا يؤدي بدوره إلى الاتصال الفاعل؛
- تكوين بيئة عمل مناسبة للإبداع والتحسين، من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، وتحفيزهم على الالتزام بالأهداف التنظيمية؛
- حتى تكون المنظمات ناجحة يجب تقاسم السلطة في صنع القرار، لأن البيئات الداعمة والتشاركية تمكن وتشجع المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين؛
- نشر ثقافة التسامح والألفة والحب والاحترام والثقة في المنظمة؛
- توفير بيئة عمل آمنة تشجع على الإبداع والابتكار من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الأهمية على مستوى المجتمع:

- يعتبر القائد الخدم مسؤوليته حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المرؤوسين والزبائن، لتكوين قيمة للمجتمع والاهتمام بخدمتهم؛
- يتصرف القائد الخادم بنكران الذات ويسعى لتوسيع إحساس مرؤوسيهم برعاية المجتمع؛
- تقوية المشاعر داخل المجتمع لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا المنطق لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة إلا من خلال التعامل مع القيادة الخادمة؛
- استقطاب المواهب في المجتمع للاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم في حل المشاكل التنظيمية وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛
- تؤكد القادة الخادمة على بناء مجتمع يشعرون فيه بالأمان والاتصال بالآخرين داخل المنظمة.

مبادئ القيادة الخادمة:

من المبادئ المهمة للقيادة الخادمة ما يأتي: (المسهلي، 2024، صفحة 42)

- الاحترام: حيث يجب أن يحترم القائد أتباعه وأن يكون متعاطفاً ومتسامحاً مع وجهات النظر المتعارضة؛
- تقديم الخدمة للآخرين: يجب على القائد الخادم وضع رفاهية أتباعه على رأس قائمة اهتماماته، وذلك بتقديم يد العون ومساعدتهم في حل أي مشكلة تصادفهم؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

- **العدل:** يعتبر العدل مبدأ أخلاقياً مهماً، فإذا كان القائد عادلاً، فهو قادر على معاملة جميع أتباعه بطريقة متساوية، فمعاملة الفريق كله بنفس الطريقة من أساسيات القيادة الخادمة؛
- **الصدق:** يعد الصدق مبدأ مهماً لتيسير العملية الإنتاجية فبه يتم إنجاز جميع الأمور بسهولة ويسر؛
- **التعاون الجيد مع المجتمع:** وهو المبدأ الرئيس الأخير للقيادة الخادمة، لأن القائد الجيد هو من بناء المجتمع وذلك من خلال مراعاة الغرض من كل شخص يشارك في مجموعته بحيث أن يكون منتبهاً لمصالح المجتمع والثقافة العامة فيه.

الفرع الثالث: خصائص القيادة الخادمة:

- يتطلب من القائد في سلوكياته أن يبتعد عن المكاسب الشخصية وأن يكرس نفسه بالكامل لقضية أكبر، وأن أهم خاصية تميز القائد الخادم عن غيره هي أن ما يُحرّكه هو ضميره أي السلوك الأخلاقي الداخلي الذي يساعده على التمييز بين الصواب والخطأ. وأبرز خصائص القيادة الخادمة هي: (ياسين، 2020، الصفحات 23-24) الاستماع: يتم تقييم القادة عادة على درجة مهاراتهم في التواصل واتخاذ القرارات بينما هناك مهارات هامة أيضاً للقائد الخادم، عليه أن يعرف احتياجات المجموعة ليخدمهم، وأن ينصت لما يقال مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال هذه العملية أساسية لنمو القائد الخادم؛
- **التعاطف:** يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق، بعد أن يفهمهم ويجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، حتى ولو اضطر أن يرفض أحياناً مستوى أدائهم؛
 - **الشفاء:** تكمن قوة القيادة الخادمة في النمو بشفاء الذات، وشفاء الآخرين، لان كثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر، فالقائد الخادم عليه إدراك تلك الجوانب؛
 - **الوعي:** الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم، وهو يساعده أيضاً على فهم القضايا الأخلاقية، والقيم التي تفرض عليه، فعلى القائد الخادم أن يكون قادراً على رؤية أكثر الحالات دقة؛
 - **الإقناع:** كقائد خادم عليه أن يزيد من الاعتماد على طرق الإقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها المنصب، عوضاً عن إجبارهم على الإذعان، وهذا العنصر الخاص هو أحد نماذج القائد الخادم الذي يجب أن يكون له دوراً فعالاً في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات؛
 - **تكوين الرؤية:** عمل القائد الخادم على تنمية مهارات الآخرين، والقائد الخادم هو مدعو لإيجاد التوازن بين تفكير الرؤى بعيدة الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

- البصيرة: البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ القرارات؛
- الإشراف: يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المنظمة ومواردها من أجل لخدمة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام المساعدة الآخرين وخدمتهم؛
- الالتزام بارتقاء الآخرين: القائد الخادم هو الذي يقتنع بأن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأنتاج، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية لديهم؛
- بناء مجتمع مترابط: القائد الخادم يشعر في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المنظمات الكبيرة، وهذا الإدراك يحفزهم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من الأفراد العاملين، إن هذه العشر خصائص تعمل على زيادة التواصل والفاعلية، لأولئك القادة المنفتحين على التحدي القائم أمامهم بالرغم من أنها تتطلب مجهود كبير.

الفرع ال: ممارسات القيادة الخادمة:

ينظر الرواد والباحثين الى ممارسات القيادة الخادمة من عدة زوايا وعلى نحو انعكس على تحديدها وتسميتها وعددها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم في تفسير مفهوم القيادة الخادمة. لذا فإن تلك الممارسات أصبحت خاضعة لأفكار ومعتقدات أولئك الكتاب. ويمكن التعبير عن ذلك عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم (01-01): ممارسات القيادة الخادمة على وفق توجهات عدد من الكتاب والباحثين

اسم الكاتب والسنة	ممارسات القيادة الخادمة
الشكالي، والجبوري، ٢٠٢٣	الرؤية، التمكين، التواصل، الثقة
حمون، حسن، ٢٠٢٣	التمكين، الاهتمام بالآخرين، الالتزام بتطوير، التواصل، الرؤية
Franco & Antunes, 2020	المعالجة العاطفية، التمكين، قيام بخدمة الآخرين، مساعدة على النمو والنجاح، التصرف بشكل أخلاقي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية.
Dierendonck, 2011	تمكين، وتنمية الآخرين، التواصل، الموثوقية، قبول من قبل الآخرين، تقديم التوجيهات، قيام بالخدمة الآخرين.

المصدر: (هاواري، 2024، صفحة 214)

يتضح من الجدول ان الممارسات الاكثر تكرارا وشيوعا تمثلت فيما يلي:

- أ. **التمكين:** يقصد به منح الأفراد العاملين القدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى القادة والهدف منه هو مساهمة الأفراد بما لديهم من طاقات ومهارات لتحسين أدائهم الوظيفي، ويعد من الأبعاد الرئيسية لنمط القيادة الخادمة، إذ يتم تكليف الفراد العاملين المسؤولية والسلحية لاتخاذ القرار اي يتم تمكين الأفراد من خلال الدعم الذي يقدمه القادة ويهدف إلى تعزيز بيئة تمكن التابعين من تطوير موقف استباقي وثقة بالنفس والتي يسهل نموهم الشخصي، وهكذا يتصرف القائد الخادم مثلاً محفزاً، يظهر من سلوكياته أنه يقدر الناس

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

وملتزم بتطويرهم الإيجابي. (حسين، 2023، صفحة 8) فالتمكين عملية إعطاء السلطة للآخرين وبالنسبة للقائد الخادم، فإنه ينطوي على الاستماع الفعال، وجعل الناس يشعرون بالأهمية، والتأكيد على العمل ضمن فريق وتقدير الحب والمساواة وهو عامل رئيس في القيادة الخادمة ويجب أن يكون أحد ركائزها الأساسية. (هاواري، 2024، صفحة 215)

ب. **الرؤية:** الرؤية للقائد الخادم تشير إلى فكرة أن القائد يمكن أن يرى الشخص جدير بالحياة ويؤمن بوجوده وحالته المستقبلية وبالتالي يسعى لخدمتهم على هذا النحو، ويشير إلى أن الرؤية كسمة من سمات القائد الخادم تساعد في اتخاذ القرارات، كما ان الرؤية القائد الخادم تساعد على إيجاد جو من التعاون والالتزام المشترك داخل المنظمة. (شيخ السوق، 2020، صفحة 14)

كما تشير الرؤية إلى التصور والفهم الكامل لما تريد ان تصل اليه المنظمة وما يريد ان يصل اليه القائد وهي الأفكار التي يعتقدونها القائد ويركز عليها لمستقبل الأفراد العاملين، والتي تنقل صورة ما يمكن تحقيقه. (حسين، 2023، صفحة 9)

ت. **الالتزام بتطوير المجتمع:** وهو وعي القائد تجاه مساعدة المجتمع الذي يعمل فيه، ومسؤوليته نحو تطويره، ويعمل على زرع الاحساس بالانتماء للجماعة في مواقع العمل؛ لكون التعاون والتكامل سمة المنظمات الناجحة. وأشار سمة أخرى للقيادة الخادمة هي القدرة على بناء المجتمع، داخل وخارج المنظمة قليلا من الطرق التي يتم بها تحقيق ذلك هي من خلال بناء شخصية قوية للعلاقات، من خلال العمل بشكل تعاوني مع الآخرين ومن خلال تقدير الاختلافات بين الآخرين. فضلاً عن ذلك، يستلزم بناء المجتمع الخارجي الاعتراف بأن المنظمات لديها واجب أخلاقي ليس فقط للنظر في تأثير العمل التنظيمي على المجتمعات. (فالح، 2022، صفحة 151)

ث. **المودة الأخلاقية:** المودة الأخلاقية هي مصطلح (يوناني) ينطوي على اعتبار أخلاقي في احترام الآخرين ومعاملتهم وأشعارهم انهم مورد ذو قيمة انسانية فعالة في المنظمة ، وهي من أولويات القائد ومهامه وتعبير عن اهتمامه في اتباعه وخلق روح المحبة فيهم وإظهار الرحمة في الأقوال والأفعال مع جميع التابع ، والتركيز على الهدف الاساس للمنظمة وما يضمن رفاهية أتباعها والحفاظ على السلام في المنظمة ونبذ الصراع ، فهي تمثل هدفاً رئيساً وحضوراً عاطفياً وجسدياً وأرواح للقائد الخادم واهتماً صادقاً تجاه اتباعه. (مهدي، 2025، صفحة 337)

ج. **الاهتمام بالعاملين:** وتعبير عن تلبية احتياجاتهم واعتبارها أولوية، وإعطاء الأهمية القصوى لمشاكل المرؤوسين التي يواجهونها في أداء المهام الموكلة إليهم، واستخدام الإجراءات والعبارات الواضحة لهم،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

وتعتبر من أهم الأبعاد التي تميز نمط القيادة الخادمة عن الأنماط القيادية الأخرى، ويتمثل في الاهتمام باحتياجات المرؤوسين العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل، حيث يساعد القادة المرؤوسين على النمو والنجاح من خلال خدمتهم، ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم واشباع رغباتهم. (الله، 2022، صفحة 20)

ح. **التواضع:** يتمكن القائد الخادم من خلال هذا البعد ممارسة الخدمة تجاه الأفراد العاملين ويقصد به قدرة القائد على ان يرى الآخرين كباراً في نفسه والتغلب على الغرور الذي يجعله يرى نفسه أكبر من الأفراد الأقر منه، ويركز على الأفراد العاملين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات ويعترف بإنجازاتهم ، ويشير الى ان التواضع يعبر عن القدرة على وضع الشخص للإنجازات والمواهب في المنظور الصحيح، حيث أن القادة الخادمين يعترفون بمساهمة الآخرين ليس فقط نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن أيضاً لتميزهم وتطويرهم ، كما يوضح التواضع أيضاً لأي مدى يضع اهتمامات الآخرين أولاً . اذ ان التواضع يعني وضع نجاح التابعين قبل تحقيق المكاسب الشخصية للقائد. (هاواري، 2024، صفحة 2016)

خ. **الثقة:** تعد الثقة أحد الأبعاد المهمة للقيادة الخادمة التي تشكل الأساس لمزيد من الانفتاح بين الاتباع والادارات، وتسهم في خلق مناخ تنظيمي يعزز التعاون ويؤدي الى زيادة في مستويات الخدمة من القائد الى التابعين، أن القادة الذين يتقون في اتباعهم ولديهم علاقات جيدة معهم قادرون على قضاء المزيد من الوقت في تميزهم دون الاضطرار الى الاشراف المباشر عليهم بشكل مستمر وان تفويض الثقة والتخلي عن بعض المسؤوليات المختلفة للتابعين يحسن جودة الأداء في مكان العمل. (مهدي، 2025، صفحة 338)

المطلب الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي:

الفرع الأول: نشأة وتطور التميز التنظيمي:

مر تطور مدخل التميز التنظيمي بعدة مراحل هي:(الضلاعين، 2013، صفحة 350)

1- المرحلة الأولى: التيسير

عرفت بالموجة الأولى للتميز، وقد ظهرت في بداية الثمانيات حيث تغييرات عميقة في الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق. وبناء عليه ظهر النموذج سبعة "7 S" الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي: الاستراتيجية، البنية التنظيمية والنظم، وثلاث عناصر متغيرة هي: العاملين ، القيم المشتركة والأسلوب الإداري وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة. ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

2- المرحلة الثانية: التغيير

ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل التسعينيات، وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع، ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية، وتناولت ثلاث أبعاد أساسية للتميز وهي البعد الفردي والتنظيمي والاجتماعي.

3- المرحلة الثالثة: التعلم

جاءت المرحلة الثالثة للتميز لتضفي الطابع المؤسسي على التعليم، وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على نظم التفكير والنظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية، واعتبار العميل في قمة الأولويات، ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميز، ومن ثم يعتبر التعلم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة.

4- المرحلة الرابعة: تطبيق نماذج التميز

تعد نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح أحد المنظمات جائزة سنوية إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز.

5- المرحلة الخامسة: التطوير التنظيمي المتكامل

اتجهت هذه المرحلة لتحقيق مزيد من التكامل بين المداخل والأساليب، وتتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة. ويتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم، وتبنى مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الفرع الثاني: مفهوم التميز التنظيمي:

يعد التميز مفهوماً شاملاً ومتكاملاً، فهو انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، وقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدراتها في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، وتحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكيين وعاملين وزبائن.

ويطلق على التميز التنظيمي (Organizational Excellence) الأداء التنظيمي الاستثنائي أو الأداء التنظيمي المتميز، وهو ما يميزه عن الآخرين على مستوى المؤسسة، وتتم في بيئة تتميز بالمحفزات الخارجية والقوة التحفيزية، وتسود روح الفريق التي تدفع الأفراد إلى التنافس مع أنفسهم، للمشاركة مع الآخرين والتفاعل مع البيئة المحيطة بهم. (سعيد، 2019، صفحة 212)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

ويعرف التميز التنظيمي كذلك بأنه الآليات والكيفيات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الاحتياجات والنتائج والأداء والكفاءات القيادية، بما يخلق الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة. (عيداروس، 2014، صفحة 100)

ويعرف التميز على أنه تصنيع منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة لفئة من الزبائن ولاسيما من الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار أعلى من خلال استراتيجية التميز كما يعرف التميز بأنه استراتيجية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات تعد فريدة من نوعها في الصناعة وموجهة مباشرة إلى زبائن يتميزون بكونهم غير حساسين تجاه الأسعار. (جمعة، 2024، صفحة 24)

يعرف التميز المنظمي بأنه تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. (عزاي، 2018، صفحة 523)

كما يمكن ان ندرج بعض المفاهيم التي جاء بها الباحثين كما في الجدول (01-02)

الجدول رقم (01-02) تعريف التميز التنظيمي حسب اراء عدد من الكتاب والباحثين

الباحث	التعريف
(الرحالي، 2023:64)	هو توجيه طاقة العقل وتحويلها الى مستويات عالية من الأداء من خلال بذل المنظمة بما فيها من إدارات عليا وافراد عاملين اقصى جهودهم لتحقيق الأهداف.
(احمد جمعة، 2019:8)	بأنه مجموعة استراتيجيات تسعى المنظمة عن طريقها لتحقيق التفوق وذلك عن طريق بناء مجموعة من الممارسات القياسية الداعمة المعتمدة على التحفيز واستثمار المهارات عالية المستوى كمدخل لزيادة الابتكار وتحسين الاداء بالتحسين المستمر .
(قدوري والالوسي، 2019:345)	انه الارتقاء بالخدمات او المنتجات الى مستوى افضل والقدرة على الوصول لمستوى المنافسة وتحقيق التميز في مجالات الشركة كافة
(اللوح، 2017:22)	بأنه كل فعل متميز عن المنافسين للمنظمة في السوق بحيث يحقق الميزة التنافسية.
(حافظ اخرون، 2014)	بأنه الجهود الادارية المخطط لها والتي تسعى لانجاز اهداف المنظمة وخططها واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من اجل مواكبة التطور الحاصل في العصر الحالي.

المصدر: (قلندر، 2024، صفحة 1183)

وعليه فإن التميز التنظيمي هو الحالة التي تسعى اليها الادارة العليا في المنظمة في الارتقاء بالمنظمة للعالمية وذلك عن طريق زيادة انتاجيتها وتركيزها على عناصر القوة التي تمتلكها والتي تميزها عن المنظمات الأخرى فهي تحاول تطوير هذه العناصر واستغلالها باستخدام طرق ووسائل مختلفة تصب في مصلحة المنظمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

الفرع الثالث: أهمية التميز التنظيمي:

تظهر أهمية التميز التنظيمي كونه من الضرورات لرفع مستوى الأداء عبر تطوير المهارات وقدرات العاملين عن طريق وجود تنظيم مؤثر تغلب عليه روح الفريق المنافسة والابتكار وهذا الشعور يدفع العاملين لبذل كل ما لديهم لتحقيق التميز والنجاح للمنظمات، (رمضان، 2020، صفحة 315) ونلخص أهميته فيما يلي: (الشهراني، 2017، صفحة 37)

1. تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بدل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يساهم في نجاح المنظمة وتقدمها؛
2. زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات؛
3. توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء؛
4. زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء؛
5. زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات؛
6. خلق ثقافة الزبون على حق دائم أي ينبغي معاملتهم بجدية وإلا يشعروا بسوء المعاملة أو الخداع؛
7. تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي؛
8. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
9. تبني إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة عبر إعادة تعميم كافة النشاطات، ابتداء بالمدخلات وفي الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميز.

الفرع الرابع: مراحل التميز التنظيمي:

إن بناء ثقافة التميز التنظيمي تساعد على تمكين فريق العمل وتجهيزه بالمهارات اللازمة، وذلك بالتركيز على الأهداف المرجوة بدلاً من حل المشكلات، مما يساعد على تكوين نتائج فورية، ويؤثر هذا الأمر بشكل إيجابي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

على نجاح المنظمة وتحقيقها لدرجة التميز والتفوق المرجوة وفيما يأتي أهم مراحل التميز التنظيمي: (الشماح، 2024، صفحة 5)

1- الرؤية والطموح: تبدأ مراحل التميز التنظيمي بتشكيل فريق متعدد الوظائف يسعى كل منهم لوضع خطة متعددة الأبعاد مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك وفقاً للمعايير والمقاييس اللازمة لتحديد مدى مطابقة عمليات الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

2- التقييم: يأتي التقييم الذاتي للخدمات التي تقدمها المنظمة في المرحلة الثانية، ويكون ذلك من خلال تحليل البيانات والمكاسب المالية، وعمل مقابلات مع الموظفين والزبائن والقيام بزيارات ميدانية لتفقد سير العمل مما يساعد في خلق فرص لتحسين وتطوير خطة العمل والوصول للنتائج المطلوبة والمتوقعة.

3- تحديد الأولويات: بعد القيام بعملية التقييم يجب تحديد أولويات العمل التي يجب تنفيذها وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ وأداء المهام على أكمل وجه.

4- المراقبة: في هذه المرحلة يتم وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية.

5- العمل: أما المرحلة الخامسة فتكون بوضع خطة تنفيذية تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني.

6- التقدم: وهي المرحلة السادسة التي يتم فيها توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات بما في ذلك المشرفين والإداريين وموظفي الصفوف الأمامية وذلك بعمل دورات تدريبية رسمية مما يساعد في تطوير الأداء التنظيمي.

7- تطوير خطة العمل: تطوير خطة العمل هي المرحلة الأخيرة حيث يتم تحديد الدروس المستفادة ومعرفة نقاط الضعف في استراتيجية العمل مما يساعد في تحسينها وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على أعلى مستويات العمل.

الفرع الخامس: أبعاد التميز التنظيمي:

وفقاً للعديد من الباحثين فإن للتميز التنظيمي العديد من الأبعاد المهمة وفي هذه الدراسة سيتم دراسة عدة أبعاد وهي: (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل المنظمي، تميز الثقافة) وفيما يلي سيتم تناول كل بعد على حدا:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

- **البعد الأول: تميز القيادة:** يمثل تميز القيادة درجه قدرة القائد على توفير الفرص التطويرية واستغلال أي استثمار الفرص المنظمة وقبول الأعمال التي تساعد المنظمة لمواجهة الاضطرابات والتحديات والأزمات المتعددة، كما إن القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة كونها تتمحور حول القدرة على إحداث التأثير على الآخرين (العاملين) باستخدام وامتلاك بعض السمات والقدرات، إذ تم وصف القيادة بأنها "كيفية العمل في الفريق والمشاركة على اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد من خلال إستراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة والمنظمات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمنظمتهم، ويثبتون القيم والثقافة، كما أن التميز المنظمي يتحقق من خلال وضع وتنفيذ إستراتيجيات القيادة وإن الخصائص الأربع لاستراتيجيات القيادة الناجحة هي الاهتمام من خلال الرؤى بمعنى من خلال الإتصال والثقة من خلال تحديد الموقع والثقة من خلال الإحترام. الرسمي الذي يحدد العلاقات القائم في المنظمة وانشطتها افقيا وعموديا. (رمضان، 2020، صفحة 351)
- **البعد الثاني: تميز الموارد البشرية:** قوة المنظمة تأتي من أفرادها العاملين في تقديم أداء متميز يحقق التميز المنظمي، وفي نهاية المطاف جعل المجموع الكلي للأثر المتراكم للقرارات التي يتخذها الأفراد العاملين كل يوم أكبر من القرار الفردي لكل منهم ويهتم هذا البعد أيضاً في تحديد وتطوير قدرات ومعارف العاملين، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الإستراتيجية وبناء على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الإستخدام الذكي لهذا المورد كما يوفر تميز الموارد البشرية أداة فاعلة وعملية لتحسين الأداء لعمل الأفراد العاملين والمنظمة ويسمح تميز الموارد البشرية بمرونة عالية من أجل تلبية الاحتياجات المحددة لمنظمات الفردية والإختلاف في القضايا الثقافية والإجتماعية. (سعيد، 2019، صفحة 215)
- **البعد الثالث: التميز الاستراتيجي:** يتعلق هذا البعد بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات لإحداث التغيير، وذلك لمصلحة المنظمة والوصول الى تحقيق التميز في الأداء، ومن حيث انعكاس تبني استراتيجية فاعلة لدى المنظمات ودورها في تحقيق التميز المنظمي، إذ تؤكد جميع منهجيات التميز على اهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطه التطوير الاستراتيجي في كل اجزاء التنظيم أي تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة وتبني مجموعه الاجراءات لبلوغها وحشد الموارد الضرورية لذلك، والتحرك لمواجهة التهديدات والفرص البيئية لتشخيص جوانب القوة والضعف الداخلية وتحقيق رساله وأهداف المشروع، والاعتماد على الأنشطة والفعاليات والقرارات التي في الغالب تكون في اطار عمل سلوك يضمن نجاح

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

والبقاء في الموقع التنافسي ، وتطبق المنظمة رؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة مدعومة بالسياسات والخطط والغايات والأهداف والعمليات. (عبد الرزاق، 2021، صفحة 175)

- **البعد الرابع: تميز الهيكل:** عند اتضاح خارطة العمليات والمهام والنشاطات يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي متميز الذي يؤمن افضل اتصال بين القائمين على تلك العمليات والمهام والنشاطات، وهو احد الوسائل الفعاله وضروريه لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للاعمال و بلورة التميز المنظمي، كما أن الهيكل التنظيمي ايضا يكتسب اهميته كونه يحدد المستويات والاقسام والصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسابية المعلومات الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها، ويعد عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من الصفات المهمة في تحقيق التميز المنظمي، بالتالي فان الهيكل التنظيمي يمثل الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وانشطتها افقيا وعموديا. (رمضان، 2020، صفحة 352)
- **البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية:** هي جميع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة. وأن تميز الثقافة يمثل بعد من ابعاد التميز المنظمي المهمة فتميز الثقافة عبارة عن انعكاس لثقافة المنظمة وقيمها ومعتقداتها . ويمكن تعريفها بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يظهرها سلوك الافراد في بنية الاعمال، كما تمثل الاساس للطاقت والقدرات فهي تؤثر على مستوى الاداء وعلى تحقيق الانتاجية ، كما وتعد معيار للتمييز ما بين المنظمات فأن المنظمات المبدعة لها ثقافة مبدعة ولها دور مهم في البقاء والنجاح وتميز المنظمات على غيره وهي تعمل كقوة دافعة توحد الطاقت لتحقيق الاهداف المشتركة ولتوجيه الجهود نحو التيج والابداع والابتكار. (فلندر، 2024، صفحة 1185)
- **البعد السادس: تميز المعرفة:** هو العنصر الاساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات والتميز في المعرفة يعني ادارتها بشكل يضمن انسياب المعلومات المعارف بين الفريق بشكل سلس واستخدامها في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة وتشجيع الابداع وانهم ما تقع فيه المنظمة من اخطائه تخزين المعرفة وعدم ايصالها للمعينين مما ينعكس على المنظمة في ظل عصر ثوره المعلومات. (العابدين، 2020)

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي:

يعد تحليل دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي التوجه الجديد الذي تسعى إليه جميع منظمات الأعمال المعاصرة في الوقت الحاضر، لأنه يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فضلاً عن قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة، والبقاء في المنافسة، يظهر من الأدبيات الإدارية التي تسنى لنا الاطلاع عليها، أنه على الرغم من أنه لا توجد دراسة تبين العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسة معاً، إلا أنها أشارت ضمناً إلى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

كيفية ارتباط النمط القيادي بأداء المنظمة وتميزها، حيث أن أداء المنظمة يرتبط مع أداء القائد الاستراتيجي، علماً أن القيادة المقتدرة ليست العنصر الوحيد في تميز المنظمة إلا أن الدور الكبير في تميز المنظمة وتحويلها من حالة التفكير والإنحدار إلى منظمة قوية و متميزة، فالانماط القيادية تعد مصدراً جوهرياً من مصادر بناء التميز المنظمي والمحرك الاساس لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كون أن القيادة تعد من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعده في تعزيز ميزته التنافسية .

فالقيادة الخادمة تُشكل ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون، هذا النمط من القيادة يركز على تمكين الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. القائد الخادم، بتبنيه قيم الاستماع النشط والتواضع، يُلهم الفريق لتحقيق الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة. علاوة على ذلك، تساهم القيادة الخادمة في بناء ثقافة تنظيمية مستدامة، حيث يتم تعزيز رضا العملاء من خلال تركيز القائد على خدمة المجتمع الداخلي والخارجي؛ ومع ذلك، قد تواجه تحديات مثل الحاجة إلى وقت طويل لتغيير الثقافات التنظيمية التقليدية، أو مقاومة بعض الأفراد لأسلوب القيادة غير التقليدي. بالتالي، يتطلب تحقيق التميز من خلال القيادة الخادمة التزاماً قوياً بقيم الخدمة ومهارة في إدارة التحديات التنظيمية لضمان استدامة الأداء المتميز. (عصمت، 2017، صفحة 452)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي:

يستهدف هذا المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة المجرات باللغات العربية والأجنبية في مجال القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وبيان الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصدد إعدادها، إضافة إلى إبراز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب التركيز على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سيتم ترتيب هذه الدراسات حسب تاريخ صدورها، إذ سيتم التطرق إلى أهم ما ورد فيها من منهج وأداة وأدوات إحصائية ونتائج وتوصيات.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة العربية المحلية منها وغير المحلية. حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وسنحاول التركيز على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

1. دراسة ره نج محمد نوري، أفين محمد صالح أحمد و جيا عصمت دينو(2017)، بعنوان: دور

خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال

الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو ،المجلد 5، العدد 2.

هدف البحث إلى التحقق من توافر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في منظمات الأعمال في محافظة دهوك وتشخيص دورها في تحقيق التميز المنظمي، تمثلت العينة في (60) فرد من الافراد العاملين في عدد من منظمات الاعمال في محافظة دهوك. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط ، و استخرجت النتائج باستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة والمتغير المعتمد المتمثل بالتميز المنظمي، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التميز المنظمي ووضعت الدراسة عدداً من المقترحات التي تخص المنظمات قيد الدراسة كأن أهمها ضرورة أن تعمل القيادة الادارية في المنظمات المبحوثة بتلبية احتياجات افراد العاملين في المنظمة بما يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية السريعة لتحقيق التميز المنظمي.

2. دراسة رشا رشاد سمر الدين، سوزان محمد القرشي،(2020)، بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على

تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة،المجلة العربية

للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد السابع .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات؛ كأدوات لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفا وموظفة، وعولجت البيانات احصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 - a) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة،، وأوصت الدراسة ببحث القيادات الاستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تواجهها الوزارة.

3. دراسة مصطفى محمد عبد النبي يسن (2021) بعنوان: القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22) - العدد الثالث.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط ودلالاتها والأثر بين القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة والتميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، ؛ وتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (343) من العاملين في الشركات الثلاث التابعين لشركة مصر القابضة للتأمين وهم شركة مصر لتأمينات الحياة، وشركة مصر للتأمين، وشركة مصر لإدارة الأصول العقارية)، توصلت الدراسة الى ان القيادة الخادمة ككل بجميع ابعادها المختلفة لها دور كبير ومؤثر في تحقيق التميز التنظيمي ككل بجميع أبعاده المختلفة، وذلك نتيجة لوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية وتتراوح بين المتوسطة والقوية بين القيادة الخادمة ككل بجميع أبعادها المختلفة) وبين التميز التنظيمي ككل بجميع أبعاده المختلفة) حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (36) علاقة من بين (36) علاقة، أي بنسبة (100%)، وأيضاً نتيجة لوجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة ككل وبمعظم أبعادها المختلفة على التميز التنظيمي ككل بجميع أبعاده المختلفة، في شركة مصر القابضة للتأمين حتى وإن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة). ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أن يتم الاهتمام بالإيثار ووضع اهتمامات المرؤوسين أولاً لدوره المؤثر في تحقيق كل من تميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي ككل.

4. دراسة كنزة بودرهم، سميرة صالح، عبد الجليل طواهرير (2021) ، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد 07 (العدد 01)، الجزائر.

ملخص : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الخادمة بالتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استبانة أعدت لأغراض هذه الدراسة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (58) موظفا، وقد تم تحليل البيانات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار 20 حيث تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية (كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة المبحوثة وكذا وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها ضرورة قيام القيادة في المؤسسة بدعم ثقافة الخدمة لكل بين القادة وتغليب مصلحة الكل على المصلحة الفردية عن طريق التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.

5. دراسة يونس علي كتاب، مالك النعيم محمد علي الفادني، مجدي محمد حمد النيل،(2022)،
بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي
القرار في قطاع الصناعات الكهربائية في العراق)، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية،
المجلد 4، العدد 1.

تطرق البحث إلى إمكانية وكيفية استعمال رأس المال الفكري في الشركات العامة للقطاع الصناعي في العراق كوسيلة مهمة من أجل؛ تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتج ورفع انتاجية اليد العاملة؛ لغرض تحقيق التميز التنظيمي، وقد استنطاع البحث من تطبيق هذا الأسلوب في القطاع المبحوث هدفت الدراسة إلى كيفية استعمال رأس المال الفكري وتوصلت إلى نتائج مهمة توضح أنّ رأس المال الفكري يعتبر أحد الركائز المهمة والاساسية؛ للتميز التنظيمي وأنّ حرص القطاع كان واضحاً؛ من اجل تنمية وتطوير رأس المال الفكري وتشجيعها لإمكانيات ومهارات وقدرات العاملين؛ لغرض تحقيق التميز في السوق وأنّ القطاع لديه صورة كاملة عن التميز التنظيمي، وتحقيق ذلك من أولويات اهتمامه وتوصلت الدراسة إلى أهم استنتاج وهو يمثل رأس المال الفكري أحد ركائز الأساسية للتميز التنظيمي واهم التوصيات للدراسة كانت ضرورة التأكد على اهمية راس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي وضرورة البحث عن السبل التي تنمي القدرة والابداع لدى العاملين للوصول إلى منتجات تتميز عن منتجات المنافسين.

6. دراسة زينب هادي معيوف الشريفي، صفاء تايه محمد بخش(2022)، بعنوان: دور سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام والشعب في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد المجلد (عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي الدولي حول الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة واداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق، المحور الإداري 17 نوفمبر)

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة من خلال ابعادها الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النجاح، وضع المرؤوسين في المرتبة الأولى، السلوك الاخلاقي، والتطوير التنظيمي بأبعاده الغرض، الهيكل المكافات، العلاقات اليات المساعدة، التوجه نحو التغيير. وقد تم اختيار رئاسة جامعة الكوفة مجتمعاً لإجراء الدراسة، وبلغ حجم العينة (50) ، فرداً من العاملين في رئاسة الجامعة، ولغرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة جرى الاعتماد على البرنامج الاحصائي (Spss) و توصلت الدراسة الى ان هناك دوراً لسلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز التطوير التنظيمي. بمعنى كلما تبنت رئاسة جامعة الكوفة مستويات عالية من سلوكيات القيادة الخادمة ادى ذلك الى تحسين مستويات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

التطوير التنظيمي. وان الابعاد الأكثر تأثيراً في التطوير التنظيمي هي، خلق قيمة للمجتمع للمهارات المفاهيمية، والتمكين.

7. دراسة عمار عواد محمد، فرحان صالح حسين البجاري(2024)، بعنوان: القيادة الخادمة ودورها في

زيادة الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني _ الحويجة ، مجلة

العلوم الإدارية والاقتصادية 13 (2).

هدف الدراسة إلى تشخيص ابعاد القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً وتحديد مستوى الولاء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، واختبار مدى تأثير ابعاد القيادة الخادمة في المعهد المبحوث والمتمثلة بـ (التمكين الإيثاري، المحبة النواضع في تعزيز الولاء التنظيمي للمؤوسين وقد استهدف الباحث عينة عشوائية بلغت (121) من اساتذة، فنيين اداريين، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير وتحليل البيانات، ثم التحليل بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى اهم استنتاج مفاده إن هناك علاقة ذات أهمية متزايدة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي للمنتسبين من خلال تبني سمات وابعاد القيادة الخادمة في المعهد المبحوث والتي تساهم في زيادة الولاء التنظيمي للمنتسبين لتقديم اداء متميز يحقق الاهداف وبشكل مستمر، أما على المستوى الميداني فقد كان اهم استنتاج للدراسة هو وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي للمنتسبين، كما توصي الدراسة على ضرورة اهتمام المعهد التقني الحويجة في زيادة الولاء التنظيمي للمنتسبين ليكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والاستمرار نحو تميز الاداء للمعهد.

8. دراسة ريم انور محمد شيت، أسماء عبد الرحيم خضر الخياط، (2024)، بعنوان: الرشاقة التنظيمية

لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل وعلاقتها بالتميز التنظيمي لديهم من وجهة نظر

التدريسيين، مجلة دراسات موصلية، العدد 40.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين، حيث اقتصر البحث على عينه من التدريسيين في كليات جامعة الموصل للعام ، تكونت عينة البحث من (٣٨١) تدريسية اختيروا من (٦) كليات بواقع (٣) كليات علمية و (٣) كليات انسانية، شكلت نسبة (١٠) من مجتمع البحث، وبعد تحليل البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وصل البحث الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيري الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، و أوصت الدراسة بالعمل على بث مفاهيم التميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام عموماً من خلال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

اللوائح والتعليمات والصلاحيات اللازمة لاداء مهامهم ومسؤولياتهم الإدارية والعلمية سواء من كلا الجنسين الذكور والاناث ومن ذوي كلا التخصصين العلمي والإنساني.

9. دراسة على برهان عبد الحسين، (2024) ، بعنوان: دور القيادة الخادمة في تحقيق النصر

الاستراتيجي: دراسة مقارنة لآراء عينة من مدرء مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية في قسم تربية

بلد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 20، العدد 68.

هدفت الدراسة الحالية التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة وتحليلها وبيان العلاقة بين متغيراتها في قسم تربية بلد كميدياً للدراسة واختبار فروضها، واعتمد الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتضمن ذلك أخذ آراء عينة من مديري المدارس في المنظمة المبحوثة فتم توزيع (120) استمارة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لغرض اختبار فرضيات البحث. وكانت مشكلة الدراسة ما هو دور القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة، ومن أهم النتائج التي خرج بها البحث وجود تأثير وارتباط معنوي لأبعاد القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي.

10. دراسة شيلان سالار مجيد، احمد سليمان محمد الجرجري، كاظم فرج عارف

هاواري،(2024)، بعنوان: دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة

تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الفنادق (4) و5 نجوم في مدينتي السليمانية

واربيل،مجلة للإدارة والعلوم الاقتصادية المجلد 14 (1):

سعى البحث إلى اختبار دور القيادة الخادمة بدلالة ممارساتها في تحقيق الازدهار التنظيمي في عدد من فنادق (4) و (5) (نجوم) في مدينتي (سليمانية وأربيل). واجري البحث بالإفادة من المرجعيات النظرية التي تناولت المتغيرين، وتبنى المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة مكونة من (60) قياديا في الفنادق المبحوثة عن طريق استبانة عدت اداة رئيسة، وصولا الى معالجة مشكلة بحثية تأطر بتساؤل رئيس مفاده (هل تساهم ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، وتم صياغة مخطط فرضي يعكس علاقات ارتباط واثر افتراضية بين متغيري البحث، ووظف الاساليب الاحصائية في البرمجية الجاهزة SPSS V25 لاختبار الفرضيات ، وتوصل البحث الى عدة نتائج من اهمها وجود علاقات ارتباط واثر معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، كما قدم البحث عدة مقترحات منها ضرورة تضمين تعزيز قيم الخدمة والاهتمام بالزوار كجزء من ثقافة الفندق، وتشجيع الموظفين على تبني هذه القيم في تفاعلاتهم اليومية، مع توفير بيئة داعمة لتطوير ثقافة الخدمة الذي يساهم في تعزيز الازدهار التنظيمي.

11. دراسة سعيد بن سالم محاد كشوب، ناصر بن عبد الله محروس الصيعري، علياء المسهلي(2024)، بعنوان: مستويات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحوث التربوية والنفسية جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (83)

تهدف الدراسة إلى كشف مستويات ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة؛ مع عينة عشوائية قوامها (415) معلماً ومعلمة. وتم استخدام برنامج SPSS. V. 24 لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: إن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في أبعادها الإيثار - التمكين - إظهار الأصالة - التطوير وبناء المجتمع المدرسي لدى مديري مدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، حصل بعد الإيثار في ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس على المرتبة الأولى، يليه ممارسة بعد التمكين، ثم بعد إظهار الأصالة، وأخيراً بعد التطوير وبناء المجتمع المدرسي، وأوصت الدراسة بالاعناية بتفعيل الأنماط القيادية الحديثة؛ لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية والارتقاء بالتميز المدرسي، والاستفادة من التقانة الحديثة في العمليات الإدارية. ومن أهم مقترحاتها، إعداد دراسة تكشف علاقة تفعيل القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم.

12. دراسة الاء حسيب الجليلي، امانى مضر عبد العزيز قلندر،(2024)، بعنوان: السلوك الاستباقي للإدارة العليا وتأثيره في تحقيق التميز المنظمي دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات العليا في عدد من المنظمات الخدمية في الموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (6)، العدد (2).

يهدف البحث الى معرفة تأثير السلوك الاستباقي للإدارة العليا بأبعاده تحمل المسؤولية السلوك الصوتي الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل المنظمي، تميز الثقافة التنظيمية في كل من مديرية بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى توزيع المنطقة الشمالية، تضمن مجتمع البحث كل من مديرية بلدية الموصل ومديرية كهرباء نينوى / توزيع المنطقة الشمالية وشملت عينة البحث في المنظمات المبحوثة الادارات العليا كاملة في المديريتين، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات باستخدام الاستبانة وهي تمثل الاداة الرئيسة للدراسة، حيث وزعت على الادارات العليا وعددهم (145) شخصاً، وخلص البحث الى عدد من الاستنتاجات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

اهما وجود تأثير مباشر الأبعاد السلوك الاستباقي في تحقيق التميز المنظمي لتوصي الدراسة بضرورة تركيز القيادات في كل من المديرين على اعتماد ابعاد السلوك الاستباقي لما لها من اثر وفوائد كبيرة سواء في تميز هيكلها التنظيمي او تميز قياداتها ومواردها البشرية او التميز في إعداد الخطط الاستراتيجية أو تميز ثقافتها التنظيمية.

13. دراسة محمود حسن جمعة(2024) دور المقدره الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز

المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة خزان العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة ديالى.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المقدره الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (58) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية ومتغيراتها (مقدرة القيادة، المقدره الفكرية مقدره إدارة الذات مقدره اتخاذ القرارات والتميز المنظمي إجمالاً. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة المبحوثة بتحديد طرائق بناء المقدره الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، وتحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاض مقدرات الموارد البشرية لديها.

14. دراسة عبد الغفور وعد الله عبد الغفور الشماع (2024)، بعنوان: دور القيادة الرقمية في

تحقيق التميز المنظمي دراسة مسحية في جامعة الموصل، مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص المؤتمر العلمي السابع للعلوم الادارية والاقتصادية.

هدف البحث للتعرف على طبيعة دور القيادة الرقمية بأبعادها الفكرية والعاطفية والرقمية بالتميز المنظمي ولغرض تحقيق ذلك فقد تم تصميم نموذج بحثي لهذا الغرض، وتم اختيار جامعة الموصل بوصفها ميداناً بحثياً، اعتمد البحث على عينة عشوائية تكونت من (74) مشاركاً من القادة الشاغلين لمناصب قيادية في الجامعة، وتم الاعتماد على أسلوب المسحي عن طريق توزيع استبانة لجمع البيانات من الميدان المبحوث واستخدمت الأساليب الاحصائية الوصفية لوصف الخصائص الشخصية للمبحوثين ووصف متغيرات البحث عن طريق استخدام برمجية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضية توصل البحث إلى نتيجة رئيسة والتي نص مفادها أن للقيادة الرقمية دوراً ايجابياً ذو دلالة معنوية في التميز المنظمي، وأزعت الدراسة بأنه على المنظمة التي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

تريد الارتقاء الى المستوى التميز المنظمي يجب عليها الاهتمام بالقياديين الذين لديهم الافكار المبتكرة والاعمال الابداعية واستغلال طاقاتهم من أجل تحقيق لها سبق والتميز .

15. دراسة عبد العزيز براك المعاضيدي، فاضل حمد سلمان (2024)، سلوكيات القيادة الروحية

ودورها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في

بعقوبة،مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 6 العدد 3.

هدف البحث الى التعرف على سلوكيات القيادة الروحية واثرها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي وتمثلت مشكلة البحث بمحدودية إدراك المديرين السلوكيات القيادة الروحية ودورها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي والتعرف على المستوى المعرفي والسلوكي لتلك القيادات وآلية التعامل مع المرؤوسين في تحقيق التطور التنظيمي ، بلغ حجم العينة (61) مديرا استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث ، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق ، توصل البحث من خلال التحليل والاختبار إلى مجموعة من الاستنتاجات الفكرية والنظرية وأخرى تطبيقية شخصلت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق ، اذ تبين ان مؤهلات وسلوكيات القيادة الروحية داخل الشركة المبحوثة والمتمثلة بشركة اللدائن في بعقوبة بمستوى قبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الإدارية التي تسهم في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي وتركزت التوصيات الأساس في تقديم مجموعة من المقترحات العلمية على وفق الإمكانيات المتاحة والممكنة والتي تصب نحو زيادة إنجاز الشركة المبحوثة من تشخيص سلوكيات القيادة الروحية والعقبات التي تقف أمام تحقيقها.

16. دراسة فرحي سمرة، (2024)، بعنوان: دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز

التنظيمي- دراسة تطبيقية في شركة صيدال، أطروحة دكتوراه LMD في علوم التسيير ، غير

منشورة، تخصص إدارة أعمال.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حيث تم اختيار شركة صيدال لإنتاج وتسويق الأدوية، ومن أجل اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة من أجل جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من مجموعة من الإطارات وأعاون التحكم، حيث بلغ تعدادها 250 مفردة، كانت 227 منها صالحة للتحليل، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج AMOS ، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية من بينها : معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد، التحليل العاملي التوكيدي، وجاءت نتائج الدراسة لتبين أن القدرات الاستراتيجية بمختلف أبعادها تؤثر في عملية تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في شركة صيدال.

17. دراسة محمود شكر محمد، (2024)، القيادة الحرياء ودورها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي

دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة، مجلة دراسات الإدارية، المجلد 18،

العدد 38.

هدف البحث تشخيص طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الحرياء بوصفة متغيراً مستقلاً وابعاد التميز التنظيمي بوصفة متغيراً مستجيباً وتم تطبيق البحث في شركة اللدائن العامة وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث والاهمية التي تتطوي عليها عينة البحث والشركة المبحوثة اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثه وكانت عينة البحث عينة عشوائية (61) فرداً من قيادات الشركة وشملت (المديرين العاملين معاوني المديرين العاملين مديري الأقسام مسؤولي الشعب) باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ولأجل معالجة البيانات واستخرجت النتائج باستعمال البرنامج الحاسوبي (spas v,23) ، فسرت نتائج البحث الى الوصول الى فقرات مهمة أبرزها أن سلوك القيادة الحرياء يعني امكانية القائد وصانعي القرار على التغيير في السلوك والتكيف مع بيئات مختلفة، واستخدام المرونة العالية في مواجهة الازمات والمتاعب من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأوصى البحث بتنقيف المجتمع المؤسسي في العراق بصورة عامة ومدينة بعقوبة بصورة خاصة بمفاهيم حديثة ومعاصرة قادرة على التغيير نحو الافضل والاحسن لتقديم الخدمة النوعية للمواطن.

18. دراسة دلال صالح مهدي (2025)، بعنوان: دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الإبداعي

في المنظمات دراسة استطلاعية لأراء الكادر الوظيفي في صحة صلاح الدين، مجلة الكوت للاقتصاد

والعلوم الإدارية، المجلد (17) العدد: 56.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة في الاداء الابداعي، حيث تكون مجتمع البحث من مديرية صحة صلاح الدين من خلال عينة بلغت (320) قائداً وموظفاً إدارياً، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوسط الحسابي الانحراف المعياري، الارتباط (R)، معامل التحديد (R)، عن طريق برنامج SPSS وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن القيادة الخادمة تركز على الخدمة بدلاً من المصلحة الذاتية، وأن الإبداع الإداري يعني الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون التي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية وأوصى البحث بضرورة التركيز على تعزيز المودة الأخلاقية والتواضع بين القيادات والأفراد في بيئة العمل؛ وذلك لتوفير بيئة تشجع على الإبداع الإداري.

19. دراسة ايهاب طارق خلف، رغداء حمزة حسين (2025)، بعنوان: التميز التنظيمي وعلاقته بالتمكين الاداري لأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين،مجلة دامو لعلوم الرياضة، المجلد 2، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين التميز التنظيمي والتمكين الاداري لأقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى من وجهة نظر المشرفين الفنيين، تم تحديد مجتمع البحث من المشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي في المنطقة الوسطى في العراق والتي تتضمن بغداد والانبار وصلاح الدين وديالى والكوت وقد بلغ عدد مجتمع البحث (187) مشرفاً فنياً ، وتوصل الباحثون الى ان هناك علاقة ارتباطية بين التميز التنظيمي والتمكين الاداري وان نجاح هذه العلاقة يتوقف على كفاءة واداء مدراء أقسام النشاط الرياضي والكشفي مع المشرفين الفنيين ودمج خبراتهم والعمل على تحسين وتطوير البنية التحتية لأقسام النشاط الرياضي والكشفي، وأوصى الباحثون بأقامة دورات وورش تدريبية وتنقيفية تصب في تطوير وتعزيز جانب العمل الاداري والفني وكذلك العمل على توفير التخصصات المالية اللازمة داخل اقسام النشاط الرياضي.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

1. دراسة Farid Mohammad Qawasmeh, NadeenDarqal, and Israa Farid
The Role of Organization Culture in : بعنوان: (2013)، Qawasmeh
.AchievingOrganizational Excellence: JadaraUniversity as a Case Study
International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 2,
.No. 7

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية (OC) في تحقيق التميز التنظيمي (OE) في جامعة جدارة، وهي جامعة أردنية خاصة تأسست حديثاً في عام 2006، استخدمت الدراسة استبياناً لجمع المعلومات من موظفي الجامعة. وُزعت الاستبيانات على جميع موظفي الجامعة البالغ عددهم 450 موظفاً (أكاديمياً وإدارياً)، وقام 158 منهم بإعادتها مكتملة (معدل الاستجابة = 35%). وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتوسط منسوبي جامعة جدارا للموظفين كان معتدلاً (3.4 من 5)، بينما كان المتوسط العام للموظفين الإداريين مرتفعاً (3.6 من 5). كما أكدت نتائجها أيضاً وجود ارتباطات إيجابية قوية بين الثقافة الجامعية العامة والتقييم المهني. توصي الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بتوفير فرص التدريب والتطوير لجميع موظفي الجامعة، وكذلك إجراء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

دراسات مستقبلية لتشخيص التغييرات المستقبلية في الثقافة المؤسسية لمساعدة الإدارة العليا على تتبع تأثيرها على ثقافة الجامعة في مجال التعليم المفتوح.

2. دراسة Ying Sun (2016)، بعنوان **Does Servant Leadership Inspire Personnel's**

Innovation Performance: Performance Control as a Moderator

International Journal of Business Administration, Vol. 7, No. 2

أثبتت العديد من الدراسات في جميع أنحاء العالم الآثار الإيجابية للقيادة الخادمة على الأداء الابتكاري. حول العالم. على هذا الأساس، قدمت هذه الدراسة مستويات التحكم في الأداء كوسيط لاختبار آثارها على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الابتكاري للموظفين، تم جمع 387 استبياناً من موظفين في صناعات مختلفة في الصين، ووفقاً لتحليل البيانات تم التوصل إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الابتكاري للموظفين. ويؤدي التحكم في الأداء إلى اعتدال قوة القيادة الخادمة التي تؤثر على الأداء الابتكاري للموظفين.

3. دراسة Ershadi, M. J, and Dehdazzi, R. E. (2019)، بعنوان: **Investigating the**

.role of strategic thinking in establishing organizational excellence model

The TQM Journal, 31(4)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي في الشركات الإيرانية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان تصميم نموذج قائم على المعادلات الهيكلية (Structural Equations)، وتم اختيار (297) شركة إيرانية تعمل على تطبيق نموذج للتميز التنظيمي، تم استخدام معادلة كوكران (Cochran's formula) لتحديد عينة الدراسة والتي بلغت (168) مديراً في الإدارتين المتوسطة والعليا، في هذه الشركات. استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عاملاً مؤثراً بدرجة كبيرة في تطبيق نموذج التميز المنظمي في الشركات الإيرانية، كما بينت النتائج أن عدم تفعيل دور استخدام المعرفة في عملية التعلم، وعدم ترميز وتوثيق الشركات للمعرفة، وعدم وجود حوافز لمشاركة تلك المعرفة هي أهم العوامل في انخفاض مستوى المعرفة في الشركات الإيرانية. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الإيرانية بتفعيل دور استخدام المعرفة في عملية التعلم وضرورة تبني نظام حوافز من أجل تفعيل مشاركة المعرفة.

4. دراسة Yingying Zhang Zhang, Ahmad Adeel Farida Saleem (2020)،

بعنوان: **impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role**

and Cognitive Trust, (1)of Affective Sage journals, 10

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة الخادمة على الأداء داخل المؤسسة.. وتكونت عينة الدراسة من ثنائيات مكونة من 233 زوجًا من المرؤوسين والمشرفين عليهم. وأظهرت نتائج النموذج الخطي الهرمي (HLM) للبيانات المجمعة أن القيادة الخادمة تنبأت بقوة بالثقة العاطفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء المهام لدى المرؤوسين؛ حيث توسطت الثقة العاطفية بشكل كامل في تأثير القيادة الخادمة على أداء المهام، بينما توسطت جزئيًا في تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين. وعلى النقيض من ذلك، لم تتوسط الثقة المعرفية في تأثير القيادة الخادمة على أداء المرؤوسين للمهام أو على أداء المهام. وكشفت هذه النتائج أهمية الثقة الوجدانية كآلية أساسية تتوسط القيادة الخادمة وتحلل القيادة الخادمة إلى أداء فردي إيجابي.

5. دراسة Sony kumari, L. N. Bhagat (2020)، بعنوان: MEASUREMENT OF

ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN INDIAN CONTEXT: AN
International Journal of Engineering ،EXPLORATORY STUDY
Vol 7(12)،Technologies and Management Research

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف معايير قياس التميز التنظيمي في السياق الهندي. وتعتمد الدراسة بشكل أساسي على بيانات أولية تم جمعها من عينة مكونة من 50 مديرًا تنفيذيًا باستخدام استبيان منظم. وقد تم استخدام أسلوب أخذ العينات التقديرية لإجراء الاستبيان. تم فرز البيانات وحساب ألفا كرونباخ باستخدام Excel-07 و SPSS-20. أشار تحليل الاستجابة إلى أن المنظمة قيد الدراسة قد حققت مستوى مرضٍ من التميز المؤسسي في الوقت الحالي، وأوصت الدراسة بالحاجة إلى استراتيجية طويلة الأجل لتحقيق هدف التميز المستدام للمنظمة. كما تمت الإشارة إلى المساهمات والقيود الرئيسية.

6. دراسة Dima Waswas& Mustafa Jwaifell (2019)، بعنوان: The Role of

Universities' Electronic Management in Achieving Organizational
World Journal ،Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University
. Vol. 9, No. 3.of Education

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز التنظيمي في جامعة الحسين بن طلال (AHU). كما حاولت الدراسة التنبؤ بمستوى التميز التنظيمي من خلال درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكونت عينة الدراسة من (249) عضو إداري (مدير أكاديمي، مدير) في جامعة الحسين بن طلال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة العربية المفتوحة متوسط فيما يتعلق بالبعدين الإداري والفني، بينما هو ضعيف فيما يتعلق بالبعد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

المادي. كما كشفت الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي متوسط فيما يتعلق ببعيد التميز القيادي وضعيف فيما يتعلق ببعيد التميز في الكادر البشري ويُعد التميز في الخدمات. وتضمنت الدراسة تحليلاً تفصيلياً للمتغيرات المصنفة (منصب العمل، وسنوات الخبرة، ومكان العمل). كما أظهر تحليل الانحدار الخطي أنه يمكن التنبؤ بدرجة تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحديد مستوى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة العربية الأمريكية.

7. دراسة (2020) JanneKaltiainen and JariHakanen ، بعنوان: **Fostering task and**

adaptive performance through employee well-being: The role of servant

Business Research Quarterly، leadership

قدمت الدراسة رؤى حول كيفية تعزيز القيادة الخادمة لأداء الموظفين. وما إذا كانت الارتباطات بين الزيادات في القيادة الخادمة ومهام الموظفين والأداء التكيفي للموظفين تتم بوساطة التغيرات في نقيضين لرفاهية الموظف: المشاركة في العمل والإنهاء، لهذا استخدمت بيانات مسح على موجتين تم جمعها من 34 منظمة ونموذجة نقاط التغيير الكامنة كنهج تحليلي لدراسة الارتباطات بين التغييرات ، وأظهرت النتائج أن زيادة التصورات حول القيادة الخادمة ارتبطت بزيادة المشاركة في العمل وانخفاض في الإنهاء، كما ارتبطت الزيادات في المشاركة في العمل بزيادات في أداء المهام وأربع مجموعات فرعية من الأداء التكيفي (أي إدارة الإجهاد والتفاعل والإبداع والتكيف مع الأشخاص)، كما ارتبط الانخفاض في الإنهاء بزيادة في أداء المهام.

8. دراسة (2021) Fahad Asmi، Hayat Muhammad Awan ، بعنوان: **Ahmad Siddiquei، Muhammad Ali Asadullah and ، Ahmed Bilal**

Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team

.International Journal of Organizational Analysis، effectiveness

الغرض من هذه الورقة البحثية هو دراسة تأثير أسلوب القيادة الخادمة لقادة المشاريع على فعالية فريق المشروع من خلال وضوح هدف الفريق ووضوح عملية الفريق في السياق التنظيمي القائم على المشروع، حيث شارك في الدراسة الاستقصائية ما مجموعه 58 فريقاً يعملون في 3 منظمات قائمة على المشاريع. قام أعضاء الفريق بتقييم أسلوب القيادة الخادمة لقادة مشاريعهم ووضوح هدف الفريق ووضوح عملية الفريق في المشروع، بينما قام القادة بتقييم فعالية الفريق. تم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة كان لها تأثير إيجابي وهام على فعالية فريق المشروع من خلال وضوح هدف الفريق ووضوح عملية الفريق.

9. دراسة Sherine Ismail Khalil. Osama Mosa Farhan، (2022)، بعنوان: **The role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study** World Economics & Finance Bulletin (WEFB) ، at the University of Tikrit

ان الهدف الرئيسي للبحث هو دراسة دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة تكريت، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل آراء الباحثين حول متغيرات البحث في مجتمع الدراسة المتمثل بموظفي جامعة تكريت وكلياتها وأقسامها. حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (82) فرداً من العاملين في الإدارة الإلكترونية في الجامعة محل الدراسة تم اختيارها، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي موافقة الباحثين على آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الرقمية والتميز التنظيمي. كما أثبتت نتائج البحث أيضاً صحة فرضيات البحث، والتي تنص على وجود تأثير كبير للقيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي. وأن المؤسسات التي تحرص على على تبني أسلوب القيادة الرقمية تتمتع بمستوى عالٍ من التميز المؤسسي.

10. دراسة Eliana Minelli. Alice Canavesi، (2022) ، بعنوان **Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis** .Employee Responsibilities and Rights Journal volume 34

الغرض من هذه الورقة البحثية هو تصوير تطور الأدبيات العلمية التي تطورت حول هذا المفهوم، وتحديد النقاط الأساسية وتوفير سبل البحث المستقبلي. وقد تم تطبيق منهجية ديناميكية تسمى "تحليل شبكة الأدبيات المنهجية"، تجمع بين منهجية مراجعة الأدبيات المنهجية وتحليل الشبكات الببليوغرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن تفسير القيادة الخادمة السائد في الأدبيات هو تفسير إيجابي، نظراً للنتائج الواعدة في المواقف والسلوكيات والأداء التي يمكن أن تنتج عن القيادة الخادمة على الأتباع، وأوصت بأنه ينبغي على المدراء النظر في أهمية تعزيز القيادة الخادمة في بيئات العمل، لتطوير مهارات محددة وفي نهاية المطاف تحسين مناخ التمكين التنظيمي. القيادة الخادمة.

11. دراسة Ibrahim Asmaa Maher AzzaMahrous. Toka Al-Azab. Mahmoud.، (2023)، بعنوان: **The impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations: Comparative Study**. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels University of Sadat – Study. City, Vol. 7 Issue (2/1)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تفويض القيادة على التميز التنظيمي في منشأة إدارة الوجهات وشركات الطيران. وتقيس الدراسة مستوى تطبيق تفويض القيادة في هذه المنشأة، كما تحدد أيضاً مستوى التميز التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة استبيان، ووزعت على عينة الدراسة. وأنها استعملت مقياس ليكرت لقياس إجابات أفراد العينة. وقد حلت بيانات 398 مبحوث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS . وقد قيس مستوى الارتباط والانحدار لكشف أهمية العلاقة بين المتغيرات، وقيس تفويض القيادة بأربعة أبعاد تتعلق بـ (الأفراد، والتخطيط، والعمليات، والرقابة، وكذلك قياس التميز التنظيمي بأربعة أبعاد هي: الرضا، ونشر التكنولوجيا، وجودة المنتج، والقدرة التنافسية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تفويض القيادة والتميز التنظيمي في المنظمات السياحية، كما أن تفويض القيادة يؤثر على التميز التنظيمي في المنظمات السياحية. وكشفت النتائج آثاراً مهمة لكل من مجتمع الدراسة ومنظمات إدارة الوجهات وشركات الطيران.

12. دراسة Rachel MabukuKabeta& al (2023)، بعنوان: **Transformational leadership and organizational excellence: implications for leadership , In: .practice in highereducation institutions–A review of literature"** Zambia association of public universities and colleges (ZAPUC) conference

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي من خلال مراجعة قائمة الأدبيات والأطر النظرية التي تدرس هذا الأمر، كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي. إذ يتم التعرف على القادة التحويليين كمحركات رئيسية للأداء التنظيمي، حيث إنها تلهمهم وتحفزهم، وإنشاء رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار والمشاركة. الدراسات التجريبية تدعم فعالية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين التحويلية نتائج القيادة والموظفين، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام والمناخ التنظيمي. من بين نتائج هذه الدراسة أن التحويلية القيادة تساهم بشكل كبير في تحقيق التفوق التنظيمي من أبرز التوصيات يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تخلق بيئة ملائمة التي تمكن للقادة من تحفيز وتشجيع الموظفين لممارسة الإبداع والابتكار من خلال ممارسات القيادة التحويلية. بالإضافة إلى المديرين في هذه المؤسسات يجب أن تتلقى التدريب على فعالية القيادة لإلهام أداء أعلى للموظفين، وبالتالي تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية.

13. دراسة Maison K. Ali (2024)، بعنوان: **The role of organizational justice in achieving organizational excellence: Analytical study in a number of**

يهدف البحث إلى توضيح المفاهيم النظرية لكل من العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي. وكذلك التعرف على أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي وتحديد مهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وقد تم تطبيق البحث في جامعة بغداد. تم توزيع (50) استمارة استبيان لأغراض البحث، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نقاط. أهمها أن إدارة جامعة بغداد تعتمد اعتماداً كبيراً على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والتفاعلية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة. وقد تبين من خلال البحث والدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والتفاعلية في التميز المؤسسي. وأهمها أن إدارة جامعة بغداد تعتمد بشكل كبير على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والتفاعلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

الجدول رقم(01-03): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
------------------	-----------------

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

بيث الزمان	أنجزت الدراسات في الفترة الممتدة من(2013-2025)، أما بالنسبة للإطار المكاني فقد أنجزت في بيئة عربية وأجنبية وكانت في(الجزائر،فلسطين،السعودية،مصر،الأردن،العراق، الإمارات العربية المتحدة، الصين، إيران،الهند، زامبيا.)
دراسة	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية وقصدية من موظفي المؤسسات بين القطاع الخاص والعام
حيث نوع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتية، صناعية)
ن الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: <ul style="list-style-type: none"> ✓ القيادة الخادمة؛ ✓ التميز التنظيمي؛ ✓ القيادة الاستراتيجية؛ ✓ القيادة الحرياء؛ ✓ القيادة الرقمية؛ ✓ العدالة التنظيمية؛ ✓ تفويض القيادة؛ ✓ القيادة التحولية؛ ✓ الإدارة الالكترونية؛ ✓ فعالية فريق المشروع؛ ✓ الثقافة التنظيمية؛ ✓ الأداء الإبداعي؛ ✓ التمكين الإداري؛ ✓ سلوكيات القيادة الروحية؛ ✓ الفخر التنظيمي؛ ✓ السعادة التنظيمية؛
	<p>أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية2024/2025. بالنسبة للحدود المكانية تمت الدراسة في ولاية عين تموشنت بالجزائر.</p> <p>ركزت دراستنا على عينة عشوائية للموظفين والمدراء في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت.</p> <p>استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي العام، بالتحديد مديرية التجارة بولاية عين تموشنت.</p> <p>اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: القيادة الخادمة كمتغير مستقل بأبعادها (الاحتواء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع المنظمي، المهارات المفاهيمية، تمكين العاملين، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، الأصالة)، والمتغير التابع التميز التنظيمي،</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

✓ التطوير التنظيمي،		
استخدمت كل الدراسات الاستبيان، وبعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.	استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة وتدعيمها.	الدراسة
تم استخدام البرنامج الإحصائي spss بنسخه المختلفة، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، برنامج Amos .	استخدمنا البرنامج الإحصائي spss 26 كأداة لتحليل البيانات.	معالجات البيانات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في ضبط واختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية، وبالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛
- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية حيث مكنت الباحثين من إعطاء فكرة أولية وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- تحديد أبعاد الدراسة لإعداد الجانب التطبيقي؛
- تساعد في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة؛
- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
- تساهم في تحديد المنهجية الدراسية؛
- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة هذه فرضيات.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعمق في الأسس والمبادئ النظرية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي من خلال مبحثين، عالجا في المبحث الأول مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الخادمة من المفهوم، الخصائص، المبادئ، والممارسات، كما تطرقنا للأسس النظرية للتميز التنظيمي من النشأة، المفهوم، الأهمية، المبادئ والأبعاد، وختمنا المبحث الأول بالعلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي

كما حاولنا من خلال هذا المبحث الثاني إبراز أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم عرض مختلف الدراسات والتي لها علاقة بمتغيري الدراسة عرضاً كرونولوجياً يتبع التسلسل الزمني حسب سنة النشر، باللغة العربية وباللغة الأجنبية، ومن ثم تم تحليل وتقييم ومناقشة الدراسات السابقة وذلك من خلال مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية، مما سمح لنا بتحديد أوجه التوافق والاختلاف، والخروج بالإضافة التي قدمتها هذه الدراسة معتمدين على أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور ممارسات
القيادة الخادمة في تحقيق التميز
التنظيمي في شركة سونلغاز بعين
تموشنت

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق المفاهيم النظرية المرتبطة بالقيادة الخادمة، وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، إلى جانب استعراض أهم الدراسات السابقة التي سعت إلى تجسيد هذه المفاهيم في سياقات مختلفة، ننتقل في هذا الفصل إلى استكمال الجانب النظري من خلال إسقاطه على الواقع العملي، وذلك عبر الدراسة الميدانية التي أُجريت بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب - سونلغاز، وحدة عين تموشنت.

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة، والمتمثل في التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة على التميز التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، سيتم التطرق إلى عدة عناصر منهجية، تشمل: وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة وعينتها، عرض النموذج المفاهيمي وأداة الدراسة المعتمدة، وشرح خطوات تصميم وإعداد الاستبيان، بالإضافة إلى عرض موجز لدراسة الحالة الخاصة بشركة سونلغاز.

✓ وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى :

✓ **المبحث الأول :** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

✓ **المبحث الثاني :** تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان). ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي. كما يشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها. كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها. وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

- **المنهجين الوصفي و التحليلي:** يمكننا المنهجين الوصفي والتحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.
- **المنهج الاستقصائي:** ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.
- **المنهج الإحصائي:** والذي تتم بواسطتها اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لإيجاد دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت.

الفرع الثاني:متغيرات الدراسة

الجدول رقم (02-01): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	ممارسات القيادة الخادمة
المتغير التابع	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

➤ تعريف المؤسسة محل الدراسة:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري وهي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كيلوا متر مربع مع عدد من السكان 10044311، وتتشكل من 113 وكالة تجارية:

- 63 مقاطعة كهرباء.

- 46 مقاطعة غاز.

- 19 مقاطعة لإستغلال الغاز.

وكرس القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب، فصل الجانب القانوني الوظيفي والمحاسبي للأنشطة التابعة لمجمع سونلغاز مكرسة من طرف الشركات المنبثقة عنها.

مديرية التوزيع لعين تموشنت تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO) هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية ومن عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة ويزيائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تتقرب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والإستجابة لإنشغالاتهم وتلبيتها لضمان ولائهم.

نقع مديرية التوزيع لعين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم، وبها 315 عامل من كل الفئات الإجتماعية المهنية، تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما تغطي 08 دوائر وهي عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية، بني صاف. ولديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و 03 مصالح تقنية في الكهرباء و 03 مصالح تقنية في الغاز، وتزود 98836 مشترك بالكهرباء و 46335 مشترك بالغاز.

وللقيام بالمهام التي يحددها القانون 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة إستغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الإعلام الآلي والمواصلات والتجهيزات الإلكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع فعالية و أمن المستغلين و العتاد،

كما أنها تضمن الاستمرارية وجودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت عدة أقسام وهي منظمة كالآتي: (الملحق رقم 01)

1- المدير العام: وهو الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.

2- سكرتارية التنسيق (أمانة): وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين المدير وكل أقسام المؤسسة وكذا المستثمرين، فهي بمثابة العلية السوداء للشركة.

3- قسم العلاقات التجارية: وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي حمام بوحجر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت شمال، وكالة عين تموشنت جنوب.

4- قسم إستغلال الغاز: وهو القسم المخصص للقيام بكل الأشغال والإستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل على صيانة صمامات الغاز و قياس التوترات للقنوات الفولاذية.

5- قسم إستغلال الكهرباء: وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتوصيلها إلى أبعد الحلول، وقسم الدراسات وتنفيذ الإستثمارات في مجال الكهرباء والغاز وهو القسم المخصص لدراسة مختلف الإستثمارات في مجال الكهرباء والغاز والقيام بعروض إستثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصالها إلى كل الزبائن،

6- قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا لقسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح و تتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخل الشهرية للبنك وحساب البريد ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية.

7- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد إستغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي، القيام خططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير

المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

8- مهندس الأمن: يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة وقاية ولأمن الوحدة ومتابعة التوجيهات.

9- مصلحة الأمن الداخلي: مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخلي

10- مصلحة الإتصالات: تقوم هذه المصلحة بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، وتحسين الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء والغاز .

11- مصلحة الأعمال القانونية: تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.

12- فرع الوسائل العامة: هو فرع يتكفل بكراء المحلات لإستعمالها كوكالات تجارية:

- توفير النقل للعمال.
- التعامل مع موردي الشركة.
- يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات
- 13- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:
يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو :
 - يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام.
 - يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

➤ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في شركة سونلغاز بعين تموشنت وهو المجتمع الكلي الذي تم الاعتماد عليه خلال فترة الدراسة والبالغ عددهم 315 عامل موزعين عبر أقسام المديرية ومكاتبها ومصالحها.

➤ عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية لأن متغيرات الدراسة تمس كل أفراد المجتمع حيث تم توزيع 45 إستمارة استبيان

واسترجع منها 40 استمارة، بنسبة استرداد 89% من الاستمارات الموزعة، في حين بلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع 5 استبيانات ويمكن توضيح ذلك خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	45
الاستبيانات المسترجعة	40
الاستبيانات المرفوضة	00
الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)	40

المصدر: من إعداد الطالبة

➤ مصادر بيانات الدراسة: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا مصادر أولية ومصادر ثانوية للحصول على البيانات والمعلومات كآتي:

1. مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبيان والوثائق والسجلات الرسمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، والتي مكنتنا من الاطلاع والتعرف على مؤشرات أدائها؛

2. مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة.

- الإستبيان:

لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان (الملحق رقم 02) نظرا لما توفره من دقة وفعالية في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعداد الإستبيان بالاستفادة من مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، إلى جانب

التوجيهات المنهجية المقدمة من الأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية التي قدمها عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك قصد ضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع محل الدراسة.

حيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كمايلي:

✓ **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للموظفين في مديرية التجارة بعين تموشنت (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المصلحة الإدارية).

✓ **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة:

- **المحور الأول:** يتعلق بممارسات القيادة الخادمة بثمانية أبعاد تمثلت في (الاحتواء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، تمكين العاملين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الايثار، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، الأصالة) حيث تضمن كل بعد 6 عبارات بمجموع 48 عبارة للمحور ككل؛
- **المحور الثاني:** يتعلق التميز التنظيمي ويحتوي على 20 عبارة.

وقد تم بناء فقرات الاستبيان باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجة استجابة المفردات، وفق التدرج الآتي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (02-03): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة واسترجاعها، تم تبويب البيانات وترميزها، ثم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS، و تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف وصف البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد مستويات استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

✓ **المتوسط الحسابي:** للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات

الاستبيان، والمقارنة بين درجات الموافقة؛

✓ **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي، إذ كلما اقتربت

القيمة من الصفر، دل ذلك على تجانس في الإجابات؛

✓ **المدى:** لحساب طول الفئة والتوصل إلى مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) بحسب

درجات المقياس؛

✓ وقد تم تحديد طول الفئة وفق المعادلة التالية:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

- ثم يقسم المدى على عدد الفئات في مقياس ليكرت الخماسي: $4 \div 5 = 0.8$

الجدول رقم (02-04): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوزن	البديل	مجال المتوسط الحسابي المرجح	الفئة
مرتفع جدا	5	موافق بشدة	من (4,2 إلى 5)	الفئة الخامسة
مرتفع	4	موافق	من (3,4 إلى 4,2)	الفئة الرابعة
متوسط	3	محايد	من (2,6 إلى 3,4)	الفئة الثالثة
منخفض	2	غير موافق	من (1,8 إلى 2,6)	الفئة الثانية
منخفض جدا	1	غير موافق بشدة	من (1 إلى 1,8)	الفئة الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 538)

- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، والهيكلة التنظيمية.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة (26) بعد تفرغ الاستبيانات في برنامج Excel، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6؛
2. معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور؛
3. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب تمثلت في: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واستخدمت للإجابة على أسئلة ترتيب العبارات لكل محور من محاور الاستبيان تنازليا؛
4. تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات كل محور مع المتوسط الفرضي عند مستوى دلالة 0.05؛
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
6. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابع؛
7. تم استخدام (Independent-Samples T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير النوع الاجتماعي على المتغير التابع؛

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الفئة

العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان.

أولاً: صدق أداة الدراسة

1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم (03)).

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 5%.

➤ أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (02-05): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,769**	0,000
02	,893**	0,000
03	,924**	0,000
04	,913**	0,000
05	,891**	0,000
06	,828**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الاحتواء العاطفي) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.769) و(0.924)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق

والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

القيمة الاحتمالية Sig	معامل Pearson	العبرة
0,000	,832**	01
0,000	,944**	02
0,000	,837**	03
0,000	,773**	04
0,000	,808**	05
0,000	,901**	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (خلق قيمة للمجتمع) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.808) و(0.944)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-07): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

القيمة الاحتمالية Sig	معامل Pearson	العبرة
0,000	,891**	01
0,000	,851**	02
0,000	,734**	03
0,000	,749**	04
0,000	,897**	05
0,000	,810**	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (المهارات المفاهيمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.734) و(0.897)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند

مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

القيمة الاحتمالية Sig	معامل Pearson	العبرة
0,000	,750**	01
0,000	,789**	02
0,000	,845**	03
0,000	,900**	04
0,000	,874**	05
0,000	,923**	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (تمكين العاملين) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.750) و(0.923)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس

القيمة الاحتمالية Sig	معامل Pearson	العبرة
0,000	,780**	01
0,000	,913**	02
0,000	,843**	03
0,000	,928**	04
0,000	,919**	05
0,000	,923**	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس (مساعدة المرؤوسين على التطور) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.780) و(0.928)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل

على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-10): الاتساق لداخلي لعبارات البعد السادس

القيمة الاحتمالية Sig	معامل Pearson	العبرة
0,000	,686**	01
0,000	,946**	02
0,000	,933**	03
0,000	,950**	04
0,000	,933**	05
0,000	,833**	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس (الأصالة) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.686) و(0.950)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد السابع

القيمة الاحتمالية Sig	معامل Pearson	العبرة
0,000	,886**	01
0,000	,918**	02
0,000	,933**	03
0,000	,963**	04
0,000	,894**	05
0,000	,818**	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السابع (الالتزام بالتصرف الأخلاقي) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.818) و(0.963)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثامن

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,944**	0,000
02	,894**	0,000
03	,938**	0,000
04	,846**	0,000
05	,793**	0,000
06	,877**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثامن (الالتزام بالتصرف الأخلاقي) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.793) و(0.944)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة: وهو مدى ارتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي.

- الجدول رقم (02-13): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل

البعد	عدد العبارات	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
الاحتواء العاطفي	06	,928**	0,000
خلق قيمة للمجتمع	06	,916**	0,000
المهارات المفاهيمية	06	,888**	0,000
تمكين العاملين	06	,867**	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت

0,000	,969**	06	مساعدة المرؤوسين على التطور
0,000	,902**	06	الإيثار
0,000	,964**	06	الالتزام بالتصرف الأخلاقي
0,000	,843**	06	الأصالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-13) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي للمتغير المستقل، تراوحت بين (0.843) و(0.969)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن (sig=0.000)، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

➤ ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (02-14): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

القيمة الاحتمالية sig	معامل pearson	العبرة
0,000	,885**	01
0,000	,799**	02
0,010	,779**	03
0,000	,813**	04
0,000	,755**	05
0,008	,792**	06
0,000	,889**	07
0,000	,861**	08
0,000	,905**	09
0,000	,870**	10
0,000	,836**	11
0,000	,839**	12
0,000	,737**	13
0,000	,831**	14
0,000	,861**	15

0.000	,947**	16
0.000	,866**	17
0.000	,878**	18
0.000	,884**	19
0.000	,929**	20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ومنه عبارات المحور الثاني جودة الخدمة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها الثبات وهو معامل ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS V 26 وقد تم التوصل للنتائج التالية:

الجدول رقم (02-15): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
محور ممارسات القيادة الخادمة	48	0,987
محور التميز التنظيمي	20	0,978
جميع عبارات الاستبيان	68	0,989

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يقدر ب 0,989، وهي قيمة أكبر (0,6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عالي جداً (لأنه قريب من 1)، فيما يخص عينة الدراسة وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 98,9% منهم سيعيدون نفس

الإجابة وهي تعرب عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها، نستنتج أن الاستبيان ومحاوره يتمتعان بموثوقية عالية جداً بناءً على قيم ألفا كرونباخ.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

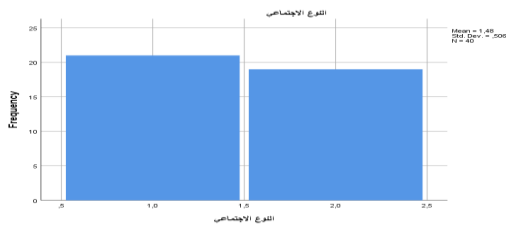
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على متغيرات: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي، و تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، النسب المئوية والتمثيل البياني.

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (02-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي (رقم 02-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



النسبة %	التكرار	الجنس
52,5	21	ذكر
47,5	19	أنثى
%100	40	المجموع

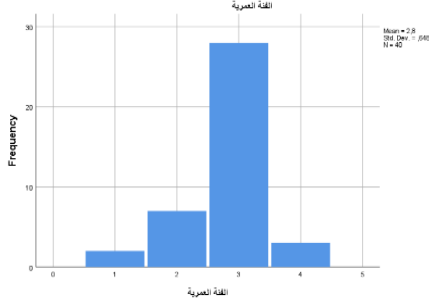
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

وفقاً للجدول رقم (02-17) والشكل رقم (02-01) المتعلقين بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي، تتكون العينة من 40 فرداً، حيث يمثل الذكور 21 فرداً بنسبة 52.5%، بينما تمثل الإناث 19 فرداً بنسبة 47.5%. يُظهر هذا التوزيع توازناً شبه متساوٍ بين الجنسين، مع أغلبية طفيفة للذكور بفارق فردين فقط، مما يشير إلى تمثيلية جيدة لكلا الجنسين في العينة، ويدعم إمكانية إجراء تحليلات دقيقة دون تحيز جنسي كبير.

2. الفئة العمرية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت

الجدول رقم (02-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



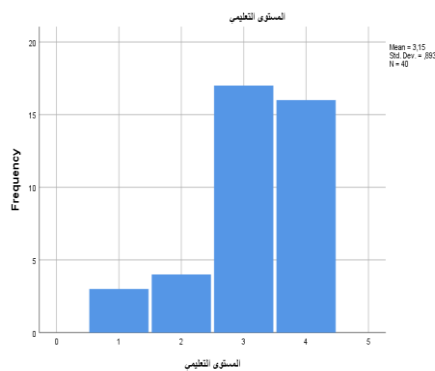
الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30	2	5,0
30-34 سنة	7	17,5
35-40 سنة	28	70,0
أكثر من 40 سنة	3	7,5
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

وفقاً للجدول رقم (02-18) والشكل رقم (02-02) المتعلقين بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، تتكون العينة من 40 فرداً، حيث تهيمن الفئة العمرية 35-40 سنة بنسبة 70% (28 فرداً)، تليها الفئة 30-34 سنة بنسبة 17.5% (7 أفراد)، بينما تمثل الفئة أكثر من 40 سنة 7.5% (3 أفراد)، وتأتي الفئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 5% (فرداً فقط). يعكس هذا التوزيع غير المتوازن تركيزاً كبيراً على الأفراد في منتصف العمر المهني أي أن المؤسسة تتعامل بشكل رئيسي مع الأفراد في منتصف ونهاية مساهم المهني. حيث تكون لديهم القدرة والحاجة للتفاعل مع خدماتها، مما قد يشير إلى طبيعة القوى العاملة في شركة سونلغاز عين تموشنت، حيث يتمتع هؤلاء بخبرة أكبر أو استقرار وظيفي، بينما يظهر تمثيل محدود للشباب وذلك يمكن أن يعود إلى انخفاض نسبة التوظيف الجديد داخل المؤسسة وتعكس ربما افتقار هذه الشريحة إلى الخبرة أو الموارد اللازمة للتعامل مع المؤسسة.

3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	3	7,5
شهادة مهنية	4	10,0
شهادة ليسانس	17	42,5
دراسات عليا	16	40,0
المجموع	40	100%

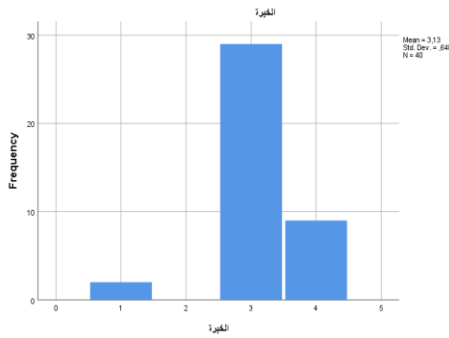
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

يتبين من معطيات الجدول رقم (02-19) والشكل رقم (02-03) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، حيث تُظهر النتائج أن نسبة 42,5% من المبحوثين يحملون شهادة الليسانس، يليهم

حاملو الدراسات العليا بنسبة 40,0%، مما يعني أن حوالي 82,5% من إجمالي العينة يمتلكون تكوينًا جامعيًا فأكثر، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى المعرفي والثقافي لأفراد العينة، ويُعزز من قدرتهم على فهم محاور الاستبيان والتفاعل معها بدقة ووعي. في المقابل، لم تتجاوز نسبة من يحملون مؤهلاً ثانويًا أو أقل 7,5%، أما حملة الشهادات المهنية فبلغت نسبتهم 10,0% فقط، هذا التوزيع يعكس واقعًا تنظيميًا يتميز بتركز الكفاءات الجامعية داخل المؤسسة، ويدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب خريجي الجامعات من أجل توظيفهم والاستفادة من خبراتهم التعليمية والتي تنعكس بالإيجاب على كفاءة المورد البشري بالمؤسسة. وتُعكس النتائج أن العينة تتكون بشكل رئيسي من أفراد ذوي تعليم عالٍ. مما يتماشى مع طبيعة العمل في شركة سونلغاز التي قد تتطلب مهارات وكفاءات متقدمة. النسب المنخفضة للتعليم الثانوي والتقني تشير إلى أن الوظائف الأقل تأهيلًا محدودة في العينة.

4. الخبرة:

الجدول رقم (02-19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	2	5,0
من 05 إلى 10 سنوات	0	0
من 11 إلى 20 سنة	29	72,5
أكثر من 20 سنة	9	22,5
المجموع	40	100%

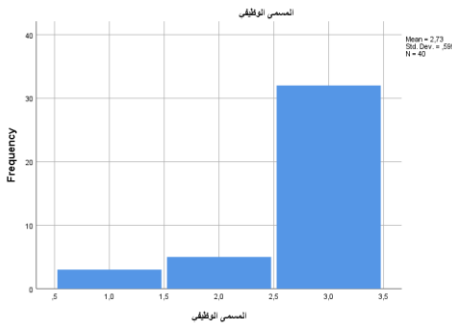
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

وفقا للجدول رقم (02-20) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، يتضح أن العينة تتكون من 40 فردًا. تمثل الفئة الأكثر عددًا هي التي تمتلك خبرة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة، حيث بلغ عددهم 29 فردًا بنسبة 72,5% من الإجمالي. تليها فئة الخبرة التي تزيد عن 20 سنة بـ 9 أفراد بنسبة 22,5%، ثم فئة الخبرة أقل من 5 سنوات بـ 2 أفراد بنسبة 5,0%. أما فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات فلم تسجل أي أفراد، أي بنسبة 0%. ويعكس هذا التوزيع تركيزًا كبيرًا للأفراد ذوي الخبرة الطويلة نسبيًا ضمن العينة، ومما يدل على أن شركة سونلغاز بعين تموشنت تتميز بمعدل دوران منخفض للموظفين. حيث يبقى العديد منهم في مناصبهم لفترات طويلة. هذا قد يكون نتيجة بيئة عمل مستقرة أو فرص تطور وظيفي محدودة خارج الشركة.

5. المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (02-20): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
----------------	---------	----------



7,5	3	عون تنفيذي
12,5	5	عون تحكم
80,0	32	إطار
0	0	آخر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

يتضح من بيانات الجدول رقم (02-21) والشكل رقم (02-05) أن عينة الدراسة يغلب عليها معظمهم إطارات، حيث تمثل نسبة 80,0% من المشاركين في الدراسة، أي ما يعادل 32 فرداً من إجمالي وهذا يعتبر عامل جيد للمؤسسة التي تسعى لتوظيف أصحاب الشهادات والكفاءات المهنية مما يضمن لها تقديم خدماتها للعملاء بطريقة جيدة. 40. بينما تمثل فئة عون تحكم نسبة 12,5% (5 أفراد)، وفئة عون تنفيذي نسبة 7,5% فقط (3 أفراد)، في حين لم يُسجل أي فرد ضمن فئة "أخرى"، يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتكوّن بدرجة كبيرة من إطارات المؤسسة، وهم غالباً أصحاب مسؤوليات إدارية وإشرافية، ولديهم اطلاع مباشر على ممارسات القيادة داخل الشركة، مما يضيفي قيمة نوعية عالية على استجاباتهم ويجعلها أكثر ارتباطاً بواقع تطبيق القيادة الخادمة ومؤشرات التميز التنظيمي، كما يسمح هذا التمثيل الغالب للإطارات باستخلاص نتائج دقيقة حول تأثير القيادة من منظور إداري، وإن كان يطرح في المقابل بعض القيود على تعميم النتائج على باقي الفئات المهنية ذات المهام التنفيذية البحتة، هذا التركيب الوظيفي يُعد مناسباً لطبيعة الدراسة التي تستهدف تقييم ممارسات قيادية، نظراً لأن الإطارات يكونون عادةً أكثر تفاعلاً وتأثراً مباشرة بالأساليب القيادية المتبعة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة، وعرض بيانات المستجوبين لتحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: قياس المتغير المستقل: ممارسات القيادة الخادمة:

لقياس مستوى أبعاد المتغير المستقل في المؤسسة محل الدراسة نتطرق فيما يلي الى لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

- البعد الأول: الاحتواء العاطفي

الجدول رقم (02-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العاطفي

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
5	متوسطة	1,130	3,18	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم الدعم والمساعدة للعاملين والاهتمام بمشاكلهم الشخصي
6	متوسطة	1,074	3,03	المدير مستعد دائما لمساعدة العاملين ودعمهم في وقت الأزمات
3	متوسطة	,992	3,20	يهتم المدير بمشاعر وأحاسيس العاملين ويقدم مصالحهم على مصالحه
1	مرتفعة	,813	3,43	يعمل المدير على تفعيل دور نظام الأسرة في موقع العمل والعطف على العاملين
4	متوسطة	1,018	3,20	يسعى المدير إلى تنظيم رحلات ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل للمرؤوسين
2	متوسطة	,917	3,33	يحرص المدير على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للمرؤوسين ومتطلبات العمل
/	متوسطة	,8586	3,225	البعدها الأول: الانحراف العاطفي

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Simplified Arabic, 12 pt, Police de script
complexe : Simplified Arabic, 12 pt

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Simplified Arabic, 12 pt, Police de script
complexe : Simplified Arabic, 12 pt

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Simplified Arabic, 12 pt, Police de script
complexe : Simplified Arabic, 12 pt

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Simplified Arabic, 12 pt, Police de script
complexe : Simplified Arabic, 12 pt

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Simplified Arabic, 12 pt, Police de script
complexe : Simplified Arabic, 12 pt

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Simplified Arabic, 12 pt, Police de script
complexe : Simplified Arabic, 12 pt

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول رقم (02-21) أن المتوسط الحسابي العام للبعدها بلغ 3.22، وهو يقع بين (2,60) وأقل من (3,40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارتا الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة محايد والتوتوكديادية أغلبية أفراد العينة حول بعدها العاطفي، وانحراف معياري قدره 0.858، يدل ذلك على أن استجابات المبحوثين تميل إلى الحياد الإيجابي أو الموافقة المعتدلة بشأن الممارسات المتعلقة بالاحتواء العاطفي من طرف المديرين، حيث أن العبارة الأعلى تقييماً كانت "يعمل المدير على تفعيل دور نظام الأسرة في موقع العمل والعطف على العاملين" بمتوسط 3.43 ومستوى مرتفع، وانحراف معياري 0.813، مما يعكس اهتمام المدير بتعزيز بيئة عاطفية داعمة. تلتها عبارة "يحرص المدير على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للمرؤوسين ومتطلبات العمل" بمتوسط 3.33 (مستوى متوسط، انحراف معياري 0.917). بينما سجلت العبارات الأخرى، مثل "تحرص إدارة المؤسسة على تقديم الدعم والمساعدة للعاملين والاهتمام بمشاكلهم الشخصية" (متوسط 3.18، انحراف معياري 1.130) و"المدير مستعد دائماً لمساعدة العاملين ودعمهم في وقت الأزمات" (متوسط 3.03، انحراف معياري 1.074)، مستوى تقييم متوسط. عبارة "يهتم المدير بمشاعر وأحاسيس العاملين ويقدم مصالحهم على مصالحه" ويسعى المدير إلى تنظيم رحلات ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل سجلت متوسطات 3.20 (انحراف معياري 0.992 و 1.018 على التوالي)، مما يشير إلى تقييم متوسط.

مما سبق نستنتج أن شير هذه النتائج إلى أن الاحتواء العاطفي يمارس بدرجة معتدلة داخل المؤسسة، وهو مؤشر على وجود نوايا وممارسات إيجابية من قبل المدير ينتج العاملين من الناحية النفسية والاجتماعية، إلا أن هذه الجهود قد تكون غير كافية أو غير منتظمة بالشكل الذي يجعلها محسوسة بوضوح لدى جميع الموظفين.

• البعد الثاني: خلق قيمة للمجتمع

الجدول رقم (02-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خلق قيمة للمجتمع

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
5	متوسطة	1,130	3,18	مديري على أهمية التركيز على الصالح العام للمؤسسة ككل
6	متوسطة	1,074	3,03	ب المدير قدراته في جعل بيئة المؤسسة بيئة ممتعة للتعلم
4	متوسطة	,992	3,20	الإدارة على ضرورة قيام المؤسسة بدور أخلاقي في المجتمع.
3	متوسطة	,838	3,38	مديري على المسؤولية الاجتماعية لأداء عملنا
2	مرتفعة	,975	3,65	إدارة المؤسسة على المشاركة والمساهمة الإيجابية في تنمية المجتمع
1	مرتفعة	1,121	3,78	ع إدارة المؤسسة العاملين بها على التحلي بروح اجتماعية داخل مكان العمل
/	متوسطة	,8715	3,3667	البعد الثاني: خلق قيمة للمجتمع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02-22) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد التوظيف والاختيار الأخضر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,36 وهو يقع بين (2,60) وأقل من (3,40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تؤكد حيادية أغلبية أفراد لعينة حول بعد خلق قيمة للمجتمع، يدل ذلك على أن استجابات الباحثين تميل إلى الحياد الإيجابي أو الموافقة المعتدلة بشأن الممارسات المتعلقة بخلق قيمة للمجتمع من طرف المديرين، حيث ، ويؤكد هذا الاتجاه الإيجابي أيضاً الانحراف المعياري العام الذي بلغ 0,871، وهو ما يدل على درجة تقارب معتبرة في آراء أفراد العينة، أي أن معظمهم أجابوا بشكل متقارب حول فقرات البعد، حيث بلغ أعلى متوسط للعبارة: "تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على التحلي بروح اجتماعية داخل مكان العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,78)، وتقييم مرتفع، مما يشير إلى أن بيئة المؤسسة تُشجّع القيم الاجتماعية والتعاون بين الموظفين، تلتها العبارة: "تعمل إدارة المؤسسة على المشاركة والمساهمة الإيجابية في تنمية المجتمع" بمتوسط (3,65)، وهي كذلك ضمن المستوى المرتفع، ما يعكس وجود مبادرات أو مساهمات واضحة للمؤسسة في الشأن المجتمعي، أما باقي العبارات

الأربع، فجاءت جميعها ضمن التقييم "المتوسط"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.03) و***(3.38)**، وكان أدناها للعبارة: "يوظف المدير قدراته في جعل بيئة المؤسسة بيئة ممتعة للتعلم".

تعكس النتائج أن شركة سونلغاز بعين تموشنت تبذل جهودًا معتبرة في أداء دورها الاجتماعي، سواء على مستوى تعزيز الروح الاجتماعية داخل بيئة العمل أو من خلال المساهمة في خدمة المجتمع الخارجي. ومع ذلك، فإن تفاوت التقديرات بين العبارات يوحي بوجود عدم تجانس في تطبيق هذه الممارسات عبر مختلف المديرين أو الإدارات، مما قد يُضعف من فعالية استراتيجية خلق القيمة المجتمعية على المستوى المؤسسي الشامل.

• البعد الثالث: المهارات المفاهيمية

الجدول رقم (02-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهارات المفاهيمية

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
6	متوسطة	1,269	3,33	يتفهم المدير مهام اعضاء فريق العمل وفقا لتخصصاتهم المختلفة.
4	مرتفعة	,815	3,55	يمتلك المدير خبرة باللوائح "الإدارية، المالية" المنظمة لأنشطة المؤسسة.
3	مرتفعة	,834	3,65	يخبرنا المدير إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.
1	مرتفعة	,630	3,75	يتشارك المدير مع العاملين في التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
5	مرتفعة	,838	3,38	يطور المدير أفكار مبتكرة للتعامل مع ما تواجهه مؤسسته من مشكلات.
2	مرتفعة	,975	3,65	لدى المدير فهم عميق بالمؤسسة وأهدافها وسياسات العمل بها.
/	مرتفعة	,7417	3,55	البعد الثالث: المهارات المفاهيمية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير النتائج الجدول رقم (02-23) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد المهارات المفاهيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,55 والذيقعين (3.40) وأقل من (4.19)، ويقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، أي أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تطبق ممارسات هذا البعد بدرجة مرتفعة نسبياً، هو ما يعكس وجود إدراك إيجابي

بين العاملين نحو امتلاك المديرين لمهارات فكرية وإدارية عالية تعزز من جودة القيادة داخل المؤسسة، ويؤكد هذا الاتجاه الإيجابي أيضاً الانحراف المعياري العام الذي بلغ 0,741، وهو ما يدل على درجة تقارب معتبرة في آراء أفراد العينة، أي أن معظمهم أجابوا بشكل متقارب حول فقرات البعد، وهو مؤشر على تجانس التصورات والوعي العام لهذا البعد، العبارة الأعلى تقييماً هي "يتشارك المدير مع العاملين في التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة" بمتوسط 3.75 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.630)، مما يبرز نهجاً تعاونياً في إدارة التحديات. تلتها عبارة "يخبرنا المدير إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل" والدي المدير فهم عقب المؤسسة وأهدافها وسياسات العمل بها" بمتوسط 3.65 لكليهما (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.834 و 0.975 علنا التوالي). سجلت عبارة "يمتلك المدير خبرة باللوائح الإدارية والمالية المنظمة لأنشطة المؤسسة" متوسط 3.55 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.815)، بينما حصلت عبارة "يطور المدير أفكاراً مبتكرة للتعامل مع ما تواجهه مؤسسته من مشكلات" على متوسط 3.38 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.838). أم العبارة "يتفهم المدير مهام أعضاء فريق العمل وفقاً لتخصصاتهم المختلفة" فقد حصلت على أدنى تقييم بمتوسط 3.33 (مستوى متوسط، انحراف معياري 1.269).

تعكس هذه النتائج أن المديرين في سونلغاز - عين تموشنت يمتلكون رؤية مفاهيمية جيدة، تمكنهم من فهم طبيعة العمل، سياسات المؤسسة، والتعامل مع المشكلات بطريقة منهجية ومبتكرة. هذا النوع من المهارات يعد من أهم سمات القيادة الخادمة الفعالة، لأنه يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة، وتحفيز الفريق، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ويدعم تحقيقاً لتمييز التنظيمي من خلال التعاون، فهم السياسات، ومواجهة التحديات بفعالية.

▪ البعد الرابع: تمكين العاملين

الجدول رقم (02-24): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تمكين العاملين

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة	1,121	3,78	يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.
2	مرتفعة	,781	3,43	يمدني مديري بالمعلومات المطلوبة لتنفيذ عملي جيداً.
3	متوسطة	,893	3,35	يمكنني مديري من الاستقلالية في حل بعض مشكلات العمل.
6	متوسطة	1,059	3,17	يوفر لي مديري العديد من الفرص لتعلم مهارات جديدة.
5	متوسطة	1,006	3,25	مسؤولي في العمل يمنحني الصلاحية الكاملة في انجاز عملي.
4	متوسطة	1,231	3,35	مسؤولي في العمل يتيح لي الفرصة لتطوير مهاراتي في حل مشكلات العمل بالمشاركة في دورات التدريب
/	متوسطة	0,738	3,387	البعد الرابع: تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02-24) أن تقييم أفرادا لعينة لُبعد تمكين العاملين جاء عند مستوى "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.387)، بانحراف معياري مقداره (0.738) وتشير هذه النتيجة إلى أن تمكين العاملين يمارس بدرجة مقبولة داخل المؤسسة، لكنه لم يبلغ بعد مستوى التمكين العالي الذي يُعد من السمات الأساسية للقيادة الخادمة الفعالة، وقد احتلت العبارة: "يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي" المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، وتقييم مرتفع، ما يعكس وجود قدر جيد من تفويض الصلاحيات والثقة بين المديرين والعاملين. تلتها العبارة: "يمدني مديري بالمعلومات المطلوبة لتنفيذ عمل جيداً" بمتوسط (3.43)، وهي كذلك ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى توافر نسبي للشفافية وتدقيق المعلومات، في المقابل، تراوحت باقي العبارتين (3.17) و(3.35)، ضمن مستوى "متوسط"، خصوصاً العبارات المتعلقة بتوفير فرصا لتعلم، والاستقلالية في العمل، والمشاركة في الدورات التدريبية، ما يعكس بعضا لقصور في الجوانب التنموية والتكوينية التي تعزز من تمكين العاملين بصورة شاملة.

بشكل عام، يعكس البعد الرابع مستوى تقييم متوسط مع ميل نحو المستوى المرتفع في بعض الجوانب، مما يشير إلى أن القادة في سونلغاز يدعمون تمكين العاملين من خلال منح الصلاحيات وتوفير المعلومات، لكن هناك حاجة لتحسين فرص التدريب وتطوير المهارات لتعزيز التميز التنظيمي، وبالتالي المؤسسة تمارس بعض مظاهر التمكين، كما أنها توفر المعلومات، إلا أنها تفتقر إلى توفير مهارات الموظفين وتمكينهم من خلال التعلم والتدريب المستمر. ويعد هذا جانباً احيويًا ينبغي تحسينه، لاسيما في بيئة تنافسية تعتمد على الأداء العالي والتميز التنظيمي.

■ البعد الخامس: مساعدة المرؤوسين على التطور

الجدول رقم (02-25): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد مساعدة المرؤوسين على التطور

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة	0,949	3,85	يعتبر المدير أن تطوير وتنمية قدرات العاملين أولوية قصوى.
4	متوسطة	1,062	3,28	يحافظ المدير على روح العمل الجماعي للفريق ويوجهه نحو النجاح.
2	مرتفعة	1,035	3,58	يخبرني مديري بكافة المستجدات المتعلقة بعملتي.
5	متوسطة	1,025	3,22	يحفز المدير المرؤوسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.
3	متوسطة	1,159	3,30	يزودني رئيسي في العمل بخبراته ومعارفه ومهاراته بهدف تطوير قدراتي ومهاراتي.
6	متوسطة	1,043	3,20	يحرص رئيسي في العمل على معرفة أهدافي المهنية لمساعدتي على إنجازها وتحقيقها.

/	مرتفعة	9267,	3,404	البعد الخامس: مساعدة المرؤوسين على التطور
---	--------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02-25) إلى أن مستوى ممارسة المدير ينزل بعد مساعدة المرؤوسين على التطور قد جاء بتقدير "مرتفع نسبياً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.404) بانحراف معياري (0.9267)، مما يدل على أن هذا البعد حاضر داخل المؤسسة بدرجة إيجابية لكنها ليست متكاملة أو مثالية، حيث العبارة الأعلى تقييماً كانت "يعتبر المدير أنتظ و يروى تنمية قدراتنا العملية وألوية قصوى" بمتوسط 3.85 (مستوى مرتفع، انحراف معياري (0.949)، مما يشير إلى ألوية واضحة للقادة فتعزيز نمو الموظفين.

تلتها عبارة "يخبرني مدير بي كفاءة المستجداً المتعلقة بعملتي" بمتوسط 3.58 (مستوى مرتفع، انحراف معياري (1.035). بينما سجلت عبارة "يزودني رئيسي في العمل بخبراتهم ومعارفهم مهاراتهم بهدف تطوير قدراتي ومهاراتي" متوسط 3.30 (مستوى متوسط، انحراف معياري (1.159)، وعبارة "يحافظ المدير على روح العمل الجماعي لفرقنا ويوجهنا نحو النجاح" سجلت متوسط 3.28 (مستوى متوسط، انحراف معياري (1.062). عبارة "يحفز المدير المرؤوسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل" حصلت على متوسط 3.22 (مستوى متوسط، انحراف معياري (1.025)، بينما سجلت عبارة "يحرص رئيسي في العمل على معرفة أهدافنا المهنية لمساعدتنا على إنجازها وتحقيقها" أدنى تقييماً بمتوسط 3.20 (مستوى متوسط، انحراف معياري (1.043).

يعكس البعد الخامس مستوى تقييم مرتفع مع ميل نحو المتوسط في بعض الجوانب، مما يشير إلى أن القيادة في سونلغاز يولون أهمية كبيرة لتطوير المرؤوسين، خاصة في تعزيز قدراتهم وإبقائهم على اطلاع بالمستجدات، لكن هناك مجال لتحسين التحفيز على الابتكار ودعم الأهداف المهنية الفردية لتعزيز التميز التنظيمي، وبالتالي المديرين في المؤسسة يدركون أهمية تنمية العاملين ويسعون لدعمهم بدرجة مقبولة، إلا أن الجهود غير متوازنة بين جوانب الدعم العملي والتكويني وبين الجوانب الشخصية والمهنية للفرد، ويعكس هذا نمطاً من القيادة الخادمة الجزئية، التي تحتاج إلى تعزيز مستمر لتصبح أكثر تكاملاً وشمولاً.

■ البعد السادس: الإيثار

الجدول رقم (02-26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإيثار

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة	.840	3,75	تعد خدمة الموظفين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت

3	مرتفعة	1,012	3,47	ينسب المدير الفضل والثناء للعاملين لما يقومون به من انجازات وليس لنفسه.
4	مرتفعة	1,083	3,42	يحرص المدير على نجاح الموظفين كحرصه على نجاحه.
5	مرتفعة	,900	3,40	تضع إدارة المؤسسة مصالح العاملين بها في أولى أولويات اهتماماتها.
6	متوسطة	1,012	3,27	تقوم إدارة المؤسسة بالتضحية باهتماماتها ومصالحها لتحقيق اهتمامات ومصالح العاملين بها.
2	مرتفعة	,816	3,52	تبذل إدارة المؤسسة كل ما بوسعها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها.
/	مرتفعة	,8896	3,420	البعد السادس: الإيثار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول (02-26) إلى أن مستوى ممارسة الإيثار من قبل المديرين داخل شركة سونلغاز - عين تموشنت قد جاء بتقدير عام "مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.420)، بانحراف معياري قدره (0.8896) وهذا يدل على أن العاملين يُدركون بوضوح أن القيادة في مؤسستهم تُظهر مستوى جيداً من نكران الذات، وتضع مصالح الموظفين ضمن أولوياتها، والعبارة الأعلنتقيماً كانت "تعد خدمة الموظفين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها" بمتوسط (3.75) (مستوى مرتفع، انحراف معياري (0.840)، مما يبرز التركيز على المسؤولية الإنسانية تجاه العاملين. تلتها عبارة "تبذل إدارة المؤسسة كل ما بوسعها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها" بمتوسط 3.52 (مستوى مرتفع، انحراف معياري (0.816). عبارة "ينسب المدير الفضل والثناء للعاملين لما يقومون به من إنجازات أو ليس لنفسه" سجلت متوسط 3.47 (مستوى مرتفع، انحراف معياري (1.012)، بينما حصلت عبارة "يحرص المدير على نجاح العاملين كحرصه على نجاحه" على متوسط (3.42) (مستوى مرتفع، انحراف معياري (1.083). عبارة "تضع إدارة المؤسسة مصالح العاملين بها في أولى أولوياتها" سجلت متوسط 3.40 (مستوى مرتفع، انحراف معياري (0.900). أما العبارة "تقوم إدارة المؤسسة بالتضحية باهتماماتها ومصالحها لتحقيق اهتمامات ومصالح العاملين بها" فقد حصلت على أدنى تقييم بمتوسط 3.27 (مستوى متوسط، انحراف معياري (1.012).
يعكس البعد السادس مستوى تقييم مرتفع، مما يشير إلى أن القادة في سونلغاز يظهر ونسلوكيات إيجابية تدعم نجاح الموظفين وتلبية احتياجاتهم، مع وجود مجالاً للتحسينات في التضحية بالمصالح المؤسسية لصالح العاملين، مما يساهم في تعزيز التميز التنظيمي من خلال بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، وبالتالي ثقافة الإيثار موجودة بشكل ملموس في المؤسسة، حيث يظهر المدبرون روحاً خدمية وإنسانية تعكس جوهر القيادة الخادمة. كما أن منح الثناء للمرؤوسين، وتقديم الدعم النفسي

والمهني، والحرص على مصالحهم، كلها مؤشرات إيجابية على تبني المؤسسة ممارسات قيادية تُقدّم مصلحة الجماعة على المصلحة الفردية.

▪ البعد السابع: الالتزام بالتصرف الأخلاقي

الجدول رقم (02-27): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام بالتصرف الأخلاقي

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	1,224	3,70	اعتبر مديري قذوة حسنة في الأداء والسلوك الأخلاقي والوظيفي.
5	متوسطة	1,118	3,33	يعامل مديري الجميع بإنصاف وعدالة.
6	متوسطة	,859	3,32	يتصف مديري بالصدق والشفافية قولاً وفعلاً.
4	مرتفعة	,747	3,43	يصغي المدير باهتمام لأفكار وآراء العاملين بالمؤسسة.
2	مرتفعة	,751	3,50	يسعى المدير لإقناع العاملين بأفكار التغيير في أساليب عملهم بشكل مرض لهم.
3	مرتفعة	,877	3,50	يسعى المدير لدعم الأنشطة التي ترسخ القيم الإيجابية "المواطنة - السلام الاجتماعي" لدى الموظفين.
/	مرتفعة	,8367	3,462	البعد السابع: الالتزام بالتصرف الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول (02-27) إلأن أن المديرين في شركة سونلغاز - عين تموشنت يُمارسون التصرف الأخلاقي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.462، مع انحراف معياري 0.8367، ما يدل على أن السلوكيات الأخلاقية تعدّ جزءاً من الممارسات القيادية داخل المؤسسة، والعبرة الأعلتقيماً كانت "أعتبر مديري قذوة حسنة في الأداء والسلوك الأخلاقي والوظيفي" بمتوسط 3.70 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 1.224)، مما يشير إلأن المديرين ينظرون إليهم قذوة إيجابية. تلتها عبارات "يسعى المدير لإقناع العاملين بأفكار التغيير في أساليب عملهم بشكل مرض لهم" و "يسعى المدير لدعم الأنشطة التي ترسخ القيم الإيجابية (المواطنة - السلام الاجتماعي) لدى الموظفين" بمتوسط 3.50 لكليهما (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.751 و 0.877 علنا التوالي). عبارة "يصغي المدير باهتمام لأفكار وآراء العاملين بالمؤسسة" سجلت متوسط 3.43 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.747). بينما سجلت عبارة "يعامل مديري الجميع بإنصاف وعدالة" متوسط 3.33 (مستوى متوسط، انحراف معياري 1.118)، وعبارة "يتصف مديري بالصدق والشفافية قولاً وفعلاً" حصلت علناً دننتقيماً بمتوسط 3.32 (مستوى متوسط، انحراف معياري 0.859).

يعكس البعد السابع مستوى تقييم مرتفع، مما يشير إلأن القادة في سونلغاز يلتزمون بالسلوك الأخلاقي، خاصة فيكونهم قذوة وعمال قيماً إيجابية، لكن هناك مجالاً للتحسينا لشفافية والعدالة في التعامل مع الموظفين لتعزيز التميز التنظيمي، بالتالي هناك إدراكاً

جيداً لأهمية السلوك الأخلاقي في القيادة، حيث يُسهم هذا البُعد في تعزيز الثقة التنظيمية والانضباط الداخلي، ويُعتبر أحد أعمدة القيادة الخادمة التي تركز على النزاهة، القدوة، والاستماع الفعال.

• البعد الثامن: الأصالة

الجدول رقم (02-28): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأصالة

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	مرتفعة	1,104	3,25	مسؤولي في العمل يعمل على عدم اظهار مزاياه امام الموظفين.
5	مرتفعة	1,171	3,25	يتحلى مديري في العمل بالشفافية في الحديث عن نقاط ضعفه.
3	مرتفعة	1,012	3,28	مسؤولي في العمل لا يهتم بالمديح والاطراء.
6	مرتفعة	,966	3,13	يستفيد مديري من النصائح والانتقادات التي تتوجه له.
1	مرتفعة	,770	3,65	يستفيد مديري من تعدد واختلاف وجهات النظر.
2	مرتفعة	,931	3,58	يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة لموظفيه.
/	مرتفعة	,8804	3,354	البعد الثامن: الأصالة

المصدر: من إعداد طالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول (02-28) إلى انتشار نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مستوى ممارسة الأصالة من قبل المديرين في شركة سونلغاز - عين تموشنت جاء بتقدير "مرتفع"، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.880)، ما يُعبّر عن وجود مستوى جيد من الصدق والشفافية والتواضع في شخصية القادة داخل المؤسسة، والعبرة الأعلى تقيماً كانت "يستفيد مديري من تعدد واختلاف وجهات النظر" بمتوسط 3.65 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.770)، مما يشير إلى انفتاح القادة على التنوع في الآراء. تلتها عبارة "يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة لموظفيه" بمتوسط 3.58 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.931). عبارة "مسؤولي في العمل لا يهتم بالمديح والاطراء" سجلت متوسط 3.28

(مستوى مرتفع، انحراف معياري

1.012)، بينما حصلت عبارات "مسؤولية العمل على عدم إظهار مزاياها أمام الموظفين" و "يتحلل مدير في العمل بالشفافية في الحديث عن نقاط ضعفه" على متوسط 3.25 لكل منهما (مستوى مرتفع، انحراف معياري 1.104 و 1.171 علنا التوالي). أما العبارة "يستفيد مديرنا من النصائح والانتقادات التي تتوجه له" فقد سجلت أدنى تقييم بمتوسط 3.13 (مستوى مرتفع، انحراف معياري 0.966).

يعكس البعد الثامن مستوى تقييم مرتفع، مما يدل على أن القادة في سونلغاز يتحلون بأصالة من خلال الانفتاح على وجهات النظر المختلفة، والتواضع، وكونهم مقدورين وحسنين، مع وجود مجال التحسين لقبول النقد والانفتاح على مناقشة نقاط الضعف لدى عمال التميز التنظيمي، وبالتالي المديرين في المؤسسة يتمتعون بقدر جيد من الشفافية، والتواضع، والانفتاح، وهي خصائص أساسية في القيادة الخادمة الأصيلة. فالأصالة تمكن القائد من بناء علاقة ثقة متبادلة مع الموظفين، وتساهم في خلق مناخ عمل صحي يقوم على الصدق والتفاعل الإيجابي.

ثانياً: قياس المتغير التابع: التميز التنظيمي

حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجهها غلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

الجدول رقم (02-29): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني التميز التنظيمي

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
12	مرتفعة	,893	3,65	تعتبر الإدارة العليا للمؤسسة هي القدوة والمثل الأعلى في تحقيق التفوق والتميز لجميع العاملين بها.
20	مرتفعة	,747	3,43	تتقبل الإدارة العليا للمؤسسة مختلف الأفكار والاقتراحات الجديدة والمبتكرة والتميز وتعمل على تطبيقها.
15	مرتفعة	,841	3,60	تحرص الإدارة على تحفيز العاملين بكل الطرق الممكنة وتفوض الصلاحيات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز.
7	مرتفعة	,543	3,75	تحرص الإدارة العليا على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر.
6	مرتفعة	,768	3,78	يقوم العاملون في المؤسسة بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والاحترافية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت

3	مرتفعة	,975	3,85	يرحس العاملون في المؤسسة على التعاون والمشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية ومتميزة.
1	مرتفعة	,987	4,00	يتميز العاملون في المؤسسة بالحماس والدافعية ويمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
2	مرتفعة	,662	3,85	لدى العاملون في الشركة الاستعداد لمواكبة أي تحولات جديدة في نظم وأساليب العمل.
5	مرتفعة	,636	3,82	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين
8	مرتفعة	,751	3,73	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسهولة وانسيابية الاتصالات بين الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية والتنظيمية والرؤساء والمرؤوسين.
19	مرتفعة	,712	3,43	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء جميع التغييرات التي تحتاجها المؤسسة
18	مرتفعة	,716	3,47	يتم تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الحاجة لمواكبة المستجدات والتغييرات المحلية والعالمية.
13	مرتفعة	,586	3,63	تشتمل إستراتيجية المؤسسة على رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها وأساليب تحقيقهم بكفاءة وفعالية وتميز.
16	مرتفعة	,597	3,55	تحرص المؤسسة على مشاركة جميع الإدارات والأقسام والعاملين عند وضع وصياغة الإستراتيجية العامة لها.
17	مرتفعة	,784	3,53	تحدد المؤسسة إستراتيجيتها بعد تحليل ودراسة لبيئاتها الداخلية والخارجية وفي ضوء احتياجاتها وتوقعاتها المستقبلية.
14	مرتفعة	,925	3,63	تعمل المؤسسة على مراجعة وتطوير إستراتيجيتها بشكل دائم ومستمر وتحصر على متابعة تنفيذها وتوفير الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة.
9	مرتفعة	,847	3,72	تمنح ثقافة المؤسسة العاملين بها الثقة العالية والاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية وتميز.
4	مرتفعة	,675	3,83	تساهم ثقافة المؤسسة في غرس قيم التميز والتعاون والعمل الجماعي والاحترام والتقدير المتبادل بين جميع المديرين والعاملين بها.
10	مرتفعة	,883	3,70	تساهم ثقافة المؤسسة في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو رفع معدلات كفاءة وفعالية وتميز الأداء.
11	مرتفعة	,791	3,70	توازن ثقافة المؤسسة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين بها ويتم مراجعتها دوريا لتعزيز تميزها.
/	مرتفعة	,6515	3,681	مجموع المحور الثاني: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول رقم (02-29) شير نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت إلى أن تقييمات أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.68) وهو يقع ضمن فئة "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس رضا نسبياً جيداً عن مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.651)، وهو ما يشير إلى الدرجة تقارب معتبر وفقاً لأفراد العينة، مما يعزز مصداقية النتائج. جوبعكستجانساً في تصورات الموظفين حول هذا

المحور، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور التميز التنظيمي، يتضح أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي

:

(4.00) هي

"يتميز العاملون في المؤسسة بالحماس والدافعية ويمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة"، ما يدل على وجود رأس المال البشري عالياً الكفاءة والحماسية، يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي. تليها عبارتان بمعدل (3.85):

"يحرص العاملون على التعاون والمشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية متميزة"، و"لدى العاملين في الشركة الاستعداد لمواكبة التحولات الجديدة في نظم وأساليب العمل"، مما يعكس ثقافة تنظيمية ديناميكية قائمة على المرونة، والابتكار، وروح الفريق.

أما العبارة التالية في الترتيب فكانت: "تساهم ثقافة المؤسسة في غرس قيم التميز والتعاون والعمل الجماعي والاحترام والتقدير المتبادل بين جميع المديرين والعاملين بها" بمتوسط (3.83)، وهو ما يعزز من قيمة الثقافة التنظيمية كعامل محفز وموجه لسلوك الأفراد نحو التميز. كما حصلت عبارة "يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" على متوسط (3.82)، بما يدل على وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة، مما يسهم في فاعلية الأداء.

وفي مستوى قريب، جاءت عدة عبارات حول الكفاءة والاحترافية والتدريب المهني، نذكر منها: "يقوم العاملون بأداء واجباتهم بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والاحترافية" (3.78)، و"تحرص الإدارة العليا على تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر" (3.75)، بما يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير مواردها البشرية المستمر.

أما فيما يخص البنية الاستراتيجية والتنظيمية، فقد أظهرت العبارات التالية نتائج مرتفعة كذلك، منها: "تتضمن إستراتيجية المؤسسة على رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها" (3.63)، و"تعمل المؤسسة على مراجعة وتطوير إستراتيجيتها بشكل دائم وتحرص على متابعة تنفيذها" (3.63)، مما يدل على وجود توجه استراتيجي واضح ومتابعة مستمرة للتنفيذ والتطوير. إضافة إلى ذلك، برزت أهمية الثقة والاستقلالية من خلال العبارة: "تمنح ثقافة المؤسسة العاملين بها الثقة العالية والاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية وتميز" (3.72).

في المقابل، حصلت بعض العبارات على تقييم مرتفع ولكن أقل نسبيًا، مثل: "تتقبل الإدارة العليا للمؤسسة مختلف الأفكار والاقتراحات الجديدة والمبتكرة وتعمل على تطبيقها (3.43)"، و"يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات" (3.43)، مما يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار وزيادة قدرة التنظيم على التكيف والتغيير المستمر.

يعكس المحور الثاني مستوى تقييم مرتفع، مما يشير إلى أن شركة سونلغاز تتميز بثقافة تنظيمية قوية تعكس قيما قوية تعزز من التميز والتوازن. توفر بيئة تشجع الموظفين على الإنجاز وتحفزهم من خلال الثقة والدعم، وهو أمر أساسي للحفاظ على التفوق في الأداء، حيث أظهر الموظفون مستويات عالية من الدافعية، المهارات، روح المبادرة، والتكيف. يدل هذا على بيئة عمل محفزة وتمكين فعلي للموظفين، كما أن الهيكل الإداري في الشركة واضح ومنظم، مع توفر انسيابية الاتصال. إلا أن التقييمات الأقل للمرونة والتحديث (3.43-3.47) توحى بالحاجة إلى تحسين سرعة التكيف وإعادة هيكلة بعض العمليات لتتلاءم مع المتغيرات البيئية المتسارعة. والاستراتيجية في سونلغاز واضحة ومتكاملة وتراجع بشكل دوري، ما يعزز الاستقرار والاستجابة للتغيرات. يُسجل تقدير جيد لمشاركة الأقسام والموظفين في صياغة الخطط وتدعم التميز التنظيمي، كما أن الإدارة العليا تلعب دورًا إيجابيًا في دعم التميز من خلال القدوة، التحفيز، التفويض، والتطوير. إلا أن تقبل الأفكار الجديدة وتطبيقها جاء أقل تقييمًا، ما يشير إلى حاجة لتعزيز بيئة الابتكار داخل القيادة العليا.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

- أولاً: اختبار صحة الفرضية البحثية الأولى: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى ولتأكيد التالي:

"توجد درجة مرتفعة من ممارسة القيادة الخادمة في شركة سونلغاز بعين تموشنت كما يدركها العاملون."

باستخدام برنامج Spss تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-30): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور ممارسات القيادة الخادمة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
الاحتواء العاطفي	3,225	,8586	متوسطة
خلق قيمة للمجتمع	3,366	,8715	متوسطة
المهارات المفاهيمية	3,550	,7417	مرتفعة
تمكين العاملين	3,387	,8634	متوسطة
مساعدة المرؤوسين على التطور	3,404	,9267	مرتفعة

الإيثار	3,420	,8896	مرتفعة
الالتزام بالتصرف الأخلاقي	3,462	,8367	مرتفعة
الإصالة	3,354	,8804	متوسطة
محور ممارسات القيادة الخادمة	3,458	,7636	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

من الجدول رقم (02-30) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات متغير ممارسات القيادة الخادمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل 3,45، والذي يقعون (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة منفئات المقياس الخماسي ليكارتوهي الفئة التي تشير الخيار موافق، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للمحور 0.763 وهو ما يشير إلى الدرجة تقارب معتبر في آراء أفراد العينة، مما يعزز مصداقية النتائج جويعكستجانسًا في تصورات الموظفين حول هذا المحور،

عند تحليل الأبعاد بشكل منفصل، يظهر أن علمتوسط كان من نصيب بعد "المهارات المفاهيمية" بمتوسط (3.550)، مما يدل على قدرة القاد تقيا المؤسسة عن فهمها لأعمالها ضمن سياقها الشامل وربط الأهداف اليومية بال إستراتيجية العامة، كما يُظهر كفاءة تقيا التحليل وحل المشكلا ت.

يليه بعد "الالتزام بالتصرف الأخلاقي" بمتوسط (3.462)، مما يعكس اهتماما بالقيادة بالعدالة، الشفافية، والتمثل بالقيما لأخلاقية في السلوك والإداري، كما جاء بعد "الإيثار (3.420)"، وبعد "مساعدة المرؤوسين على التطور" (3.404) بدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى وجود حرص لدى القادة على خدمة الموظفين ودعمهم مهنيًا وشخصيًا، ما يعزز بيئة عمل قائمة على التمكين والتقدير، في المقابل، حصلت بعض الأبعاد على تقييم "متوسط"، "الاحتواء العاطفي" (3.225) و"خلق قيمة للمجتمع" (3.366)، "تمكين العاملين" (3.387)، و"الأصالة" (3.354)، مما يشير إلى أن هناك مجالات بحاجة إلى تعزيز أكبر داخل بيئة العمل، خاصة في ما يتعلق ببناء علاقات إنسانية أعمق بين المديرين والموظفين، وتعزيز المبادرات المجتمعية، وزيادة الثقة في قدرات العاملين واستقلاليتهم.

نفسر هذه النتائج على أن أفراد العينة لديهم اتجاهات إيجابية نحو ممارسات القيادة الخادمة بشكل عام. بمعنى آخر، قيمة المتوسط الحسابي العامل هذا المحور 3,45 تشير إلى قبول عام ولكن ليس تأييدًا قويًا (حيث أن التأييد القوي يكون أقرب إلى 4.20 أو أعلى)، مما قد يعكس وجود بعض التحفظات أو الحاجة إلى تحسينات في تطبيق ممارسات القيادة الخادمة في سونلغاز حيث تتمتع بمستوى مرتفع في معظم الأبعاد، خاصة في المهارات المفاهيمية والالتزام الأخلاقي، مما يدل على تحقيق التميز التنظيمي، مع وجود مجال للتحسين أبعاد مثل الاحتواء العاطفي والأصالة لتعزيز فعالية القيادة، وبالتالي تعد الفرضية الرئيسية الأولى مقبولة إحصائيا في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الأولى سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-31): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample Test)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
ممارسات القيادة الخادمة	3,796	39	,001	,45833	,2141	,7026

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة $0.001 = \text{Sig}$ أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستواها تمام شركة سونلغاز بعين تموشنت بتبني ممارسات القيادة الخادمة مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,45833)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,2141-0,7026] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والمقدر بـ (3,45) في حدود المجال [3,4-4,2]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول، مما يفرض علينا قبول الفرضية الأولى بمعنى:

" توجد درجة مرتفعة من ممارسة القيادة الخادمة في شركة سونلغاز بعين تموشنت كما يدركها العاملون."

- ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:

"يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت من وجهة نظر الموظفين."

باستخدام برنامج Spss تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-32): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التميز التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
التميز التنظيمي	3,681	,6515	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

يظهر الجدول رقم (02-32) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه جميع العبارات المتعلقة بمحور التميز التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.68)، وهو ما يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (بين 3.40 وأقل من 4.20)، والتي تعبر عن درجة "موافق". وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة يبدون رضا وموافقة على مستوى التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت، كما أن الانحراف المعياري العام البالغ (0.651) يعكس درجة تقارب جيدة في آراء أفراد العينة، ما يعزز مصداقية النتائج ويشير إلى وجود تجانس نسبي في تصور التميز التنظيمي بين مختلف العاملين.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن " يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت من وجهة نظر الموظفين." تُعد مقبولة إحصائياً.

ولتأكيد صحة الفرضية الثانية سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-33): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample Test)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
التميز التنظيمي	6,613	39	,000	,68125	,4729	,8896

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة Sig=0.000 أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى التميز التنظيمي المرتفع في شركة سونلغاز بعين تموشنت حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,68125)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,4729 - 0,8896] بمستوى ثقة (95%)، وبدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني والمقدر بـ (3,68) في حدود المجال [3,4-4,2]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني، مما يفرض علينا قبول الفرضية الثانية بمعنى:

- " يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت من وجهة نظر الموظفين. "
- ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة: والتي تنص على:
"توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت." "

سيتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا تم صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- ✓ **H0:** لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ **H1:** توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- لاستنتاج العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة، وللتأكد من تحقق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (02-34): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي

		المتغير التابع: التميز التنظيمي
الاحتواء_العاطفي	Pearson Correlation	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
خلق_قيمة_للمجتمع	Pearson Correlation	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
المهارات_المفاهيمية	Pearson Correlation	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
تمكين_العاملين	Pearson Correlation	,425**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	40
مساعدة_المرؤوسين_على_التطور	Pearson Correlation	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	40
الإيثار	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
الالتزام_بالصرف_الأخلاقي	Pearson Correlation	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
الإصالة	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
المتغير المستقل: ممارسات القيادة الخادمة	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-34) أن جميع العلاقات الارتباطية بين ممارسات القيادة الخادمة والأداء المتميز دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية طردية إيجابية بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة كمغيرات مستقلة، والتميز التنظيمي كمغير تابع، و من خلال النتائج في الجدول اعلاه نجد أن بعد مساعدة المرؤوسين على التطور سجلت علاقة ارتباطية بالتميز التنظيمي بمعامل ارتباط $(r = 0.792)$ ، ما يشير إلى أن دعم المديرين لنمو وتطوير العاملين هو العامل الأكثر أهمية لتعزيز التميز داخل المؤسسة، يليه بعد الالتزام بالصرف الأخلاقي بمعامل ارتباط $(r = 0.764)$ ، مما يعكس أهمية النزاهة والعدالة والشفافية في سلوك القادة وتأثيرها في تحقيق بيئة تنظيمية متميزة، ثم الأصالة حيث أظهرت علاقة قوية أيضاً $(r = 0.739)$ ، ما يدل على أن القادة الذين يظهرون صفات أصيلة وصادقة يسهمون في تعزيز الثقة والولاء التنظيمي، وبالتالي التميز، يليه الإيثار بعلاقة قوية $(r = 0.666)$ ، يشير إلى أن الاهتمام بمصالح الآخرين والتضحية الذاتية من قبل القادة له تأثير إيجابي كبير على بيئة العمل، بعدها الاحتواء العاطفي، حيث سجل معامل ارتباط $(r = 0.632)$ ، ما يدل على أن القادة الذين يُظهرون تعاطفاً واهتماماً بالعاملين يخلقون مناخاً تنظيمياً محفزاً، ثم بعد خلق قيمة للمجتمع، أظهر ارتباطاً جيداً $(r = 0.604)$ ، مما يعكس دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في بناء صورة إيجابية داخلية وخارجية تعزز من التميز، ثم المهارات المفاهيمية حققت ارتباطاً معتدلاً $(r =$

(0.566)، ما يشير إلى أن الإدراك الاستراتيجي والفهم العميق للمهام التنظيمية يسهم في بناء أسس قوية للتميز، و أخيرا بعد تمكين العاملين، على الرغم من تسجيله أقل ارتباطا نسبياً ($r = 0.425$)، إلا أن العلاقة لا تزال دالة إحصائياً، ما يؤكد أن منح العاملين الصلاحيات والثقة يعد أحد عناصر القيادة المؤثرة على التميز، لكن بدرجة أقل مقارنة بباقي الأبعاد.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة الخادمة مرتبطة إيجابياً بالتميز التنظيمي بدرجات متفاوتة، وهو ما يدعم الفرضية القائلة بأن ممارسات القيادة الخادمة تُعد مدخلاً فعالاً لتحقيق التميز التنظيمي، خاصة إذا ركز القادة على دعم التطور المهني، والتصرف الأخلاقي، وبناء الثقة داخل بيئة العمل.

وقد بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل وجودة الخدمة نسبة (74.8%) ، أي أنه كلما زادت درجة تطبيق ممارسات القيادة الخادمة زاد ذلك من مستوى التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت، والعكس صحيح. وهذا يدل على أن القيادة الخادمة وهذا يؤكد أن القيادة الخادمة تمثل أحد المحاور الجوهرية التي تساهم في تعزيز التميز التنظيمي، من خلال ما تتسم به من ممارسات قائمة على الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم، وتمكينهم، والالتزام بالقيم الأخلاقية، مما يخلق بيئة تنظيمية محفزة تدعم الاستمرارية والتطور. وبناء على هذه النتائج يمكننا استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بينهم، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، ويفرض علينا قبولها أي:

' توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت.'

- رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: والتي تنص على:

"يوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت."

1. تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر ممارسات القيادة الخادمة مجتمعة على التميز التنظيمي في شركة

سونلغاز بعين تموشنت:

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة مجتمعة على التميز التنظيمي في شركة

سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة مجتمعة على التميز التنظيمي في شركة

سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

▪ تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ممارسات القيادة الخادمة والمتغير التابع:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى الدلالة (0,05)، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بين المتغيرين:
الجدول رقم (02-35): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	الارتباط R معامل	معامل التحديد R-deux	معدلة R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	,748 ^a	,560	,549	,43769

a. Predictors: (Constant), ممارسات_القيادة_الخادمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

يشير الجدول رقم (02-36) إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0,748، وهي قيمة عالية تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0,560، مما يعني أن 56% من التغير في مستوى التميز التنظيمي يُعزى إلى ممارسات القيادة الخادمة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (44%) إلى عوامل أخرى خارج هذا النموذج. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) نحو 0,549، وهو مؤشر على استقرار النموذج الإحصائي رغم عدد مفردات العينة. أما الخطأ المعياري للتقدير فقد بلغ 0,43769، ويُعبر عن متوسط الانحراف في القيم المتوقعة عن القيم الفعلية للمتغير التابع، مما يشير إلى مستوى مقبول من دقة التقدير.

■ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع التميز التنظيمي لدراسة مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات.

الجدول رقم (02-36): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		مجموع المربعات	Df	معدل المربعات	F	Sig.
1	الانحدار	9,274	1	16,553	48,410	,000 ^b
	البواقي	7,280	38	,192		
	المجموع	16,553	39			

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي
b. Predictors: (Constant), ممارسات_القيادة_الخادمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

من الجدول السابق نجد ما يلي:

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 9,274 ومجموع مربعات البواقي هو 7,280 ومجموع المربعات

الكلية يساوي 16,553؛

✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 38؛

✓ معدل مربعات الانحدار هو 16,553 ومعدل مربعات البواقي 0,192؛

✓ قيمة اختبار تحليل التباين F الخطأ لانحدار هو 48,410؛

✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، مما يعني أن النموذج

معنوي ويمكن الاعتماد على نتائجها ويُفسر جزءاً مهماً من التغيرات في مستوى التميز التنظيمي داخل

شركة سونلغاز - عين تموشنت. ويؤكد ذلك صحة الاعتماد على ممارسات القيادة الخادمة كمتغير

مستقل أساسي في تفسير الفروق في التميز التنظيمي، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

▪ دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي المتعلق بممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي:

الجدول رقم (02-37): قيم معاملات خط الانحدار

المعاملات^a

Coefficients ^a						
		معامل الانحدار B	Std. Error	معامل Beta	قيمة T	Sig
1	(Constant)	1,473	,325		4,534	,000
	ممارسات_القيادة_الخادمة	,639	,092	,748	6,958	,000

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- يوضح جدول معاملات الانحدار أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لمتغير ممارسات القيادة الخادمة

على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت. حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري = (B)

0.639، مما يعني أنه كلما ارتفعت درجة ممارسات القيادة الخادمة بوحدة واحدة، زادت درجة التميز

التنظيمي بمقدار 0.639 وحدة، وهو ما يعكس قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين؛

- أما قيمة $T = 6.958$ فهي مرتفعة وتدل على أن معامل الانحدار المقدر يختلف جوهرياً عن الصفر،

وهو مؤشر إضافي على قوة التأثير. بينما تشير قيمة Beta المعيارية = 0.748 إلى أن ممارسات القيادة

الخادمة تُعد من أقوى العوامل التفسيرية المؤثرة على التميز التنظيمي بين المتغيرات المدروسة، إذا ما تم

مقارنتها بأي متغيرات أخرى محتملة.

- كما أن القيمة الاحتمالية $Sig = 0.000$ تؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما

يتيح رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الخادمة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تعزيز ممارسات القيادة الخادمة يُعد رافعة فعالة لتحسين التميز

التنظيمي، مما يبرز أهمية تبني هذا النمط القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية العدمية

ونقبل الفرضية البديلة، ونثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة أي أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر لممارسات القيادة الخادمة على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين

تموشنت عند مستوى معنوية 5%."

فتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = a + bX$$

حيث:

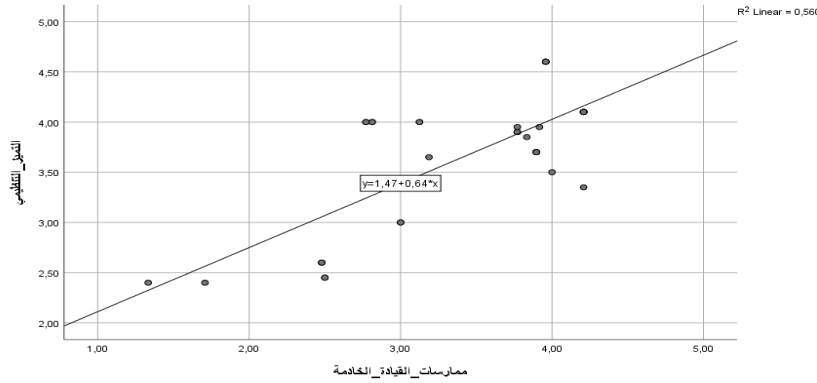
• التميز التنظيمي (المتغير التابع)

• $a=1.473$ الثابت (Constant)

• $b=0.639$ معامل الانحدار لممارسات القيادة الخادمة (X)

$$(ممارسات القيادة الخادمة) = 1.473 + 0.639x = \text{التميز التنظيمي}$$

الشكل (06-02): منحنى الانحدار الخطي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

2. تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، لدراسة أثر كل بعد من ممارسات القيادة الخادمة على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت فالهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وأهميته للمتغير التابع. لهذا تم صياغة ثمانية فرضيات فرعية لدراسة الأثر:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتواء العاطفي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت بعين تموشنت:

• H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتواء العاطفي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتواء العاطفي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق قيمة للمجتمع على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت:

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق قيمة للمجتمع على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق قيمة للمجتمع على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المفاهيمية على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المفاهيمية على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المفاهيمية على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على التطور على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على التطور على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على التطور على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإيثار على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإيثار على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإيثار على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالتصرف الأخلاقي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالتصرف الأخلاقي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالتصرف الأخلاقي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- نموذج الدراسة:

الجدول (02-38): نموذج الانحدار المتعدد

Variables Entered/Removed ^a			
Model	إدخال المتغيرات	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	الأصالة، المهارات المفاهيمية، الاحتواء العاطفي، الإيثار، تمكين العاملين، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، خلق قيمة للمجتمع، ^b مساعدة المرؤوسين على التطور	.	Enter
a. Dependent Variable: التميز التنظيمي			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول أن نموذج الدراسة لم يستبعد أي متغير مستقل.

▪ معاملات ارتباط الخطي:

والجدول الموالي يبين معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع

الجدول رقم (02-39): معاملات ارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 ^a	.833	.790	.29821
a. Predictors: (Constant), الأصالة، المهارات المفاهيمية، الاحتواء العاطفي، الإيثار، تمكين العاملين، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، خلق قيمة للمجتمع، مساعدة المرؤوسين على التطور				
b. Dependent Variable: التميز التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يوضح جدولنا لخصائص النموذج وجود علاقة خطية قوية جداً بيناً بعام ممارسات القيادة الخادمة (الاحتواء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع المنظمي، المهارات المفاهيمية، تمكين العاملين، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، الأصالة) والتميز التنظيمي في شركة

سونلغاز بعين تموشنت، حيث سجل معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة 0.913، مما يشير إلى ارتباط قوي جداً. معامل التحديد ($R^2 = 0.833$) يعني أن 83,3% من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره بتأثير هذه الأبعاد مجتمعة، بينما القيمة المعدلة ($Adjusted R^2 = 0.790$) تؤكد استقرار النموذج حيث تعدل عدد المتغيرات وحجم العينة. الخطأ المعياري للتقدير (0.29821) يعكس دقة عالية للنموذج التنبؤي. هذه النتائج تتسق مع التحليلات السابقة التي أظهرت ارتباطاً تقوية (0,425 إلى 0,792) للأبعاد الفردية، خاصة مساعدة المرؤوسين على التطور (0,792)، والالتزام بالتصرف الأخلاقي (0,764)، مما يؤكد أن التطبيق الشامل لممارسات القيادة الخادمة، يعزز التميز التنظيمي بشكل كبير، مع الحاجة إلى تحسين بعض الممارسات لتعزيز التأثير.

■ تحليل تباين خطأ الانحدار المتعدد بطريقة Enter:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خطأ الانحدار المتعدد والبيدريس "مدى ملائمة خطأ الانحدار للمعطيات"

الجدول رقم (02-40) تحليل تباين خطأ الانحدار المتعدد بطريقة Enter

ANOVA ^a					
Model	مجموع المربعات	Df	معدل المربعات	F	Sig.
الانحدار	13,797	8	1,725	19,393	,000 ^b
البواقي	2,757	31	,089		
المجموع	16,553	39			

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الإصالة, المهارات_المفاهيمية, الاحتواء_العاطفي, الإيثار, تمكين_العاملين, (الالتزام_بالتصرف_الأخلاقي, خلق_قيمة_للمجتمع, مساعدة_المرؤوسين_على_التطور

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي مجموع مربعات البواقي وهو 13,797
- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي مجموع مربعات البواقي وهو 2,757
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 8 ودرجة حرية البواقي 31؛
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 1,725 ومعدل مربعات البواقي 0,089؛
- ✓ قيمة $F = 19.393$ وهي قيمة مرتفعة، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي (الذي يتضمن أبعاد القيادة الخادمة) يفسر تبايناً ذات دلالة في التميز التنظيمي؛
- ✓ القيمة الاحتمالية $0.000 = Sig.$ ، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (عادة 0.05)، مما يعني أن النموذج ككل الإحصائي، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الخادمة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).

■ معاملات خطأ الانحدار المتعدد بطريقة Enter:

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات الخطأ الانحدار، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الخطأ الانحدار بطريقة Enter :

الجدول رقم (02-41): قيم معاملات الخطأ الانحدار المتعددة بطريقة Enter

المعاملات^a

النموذج	معاملات B	خطأ معياري	معامل Beta	قيمة T	قيمة Sig	Tolerance	VIF
1	الثابت	2,012	,286	7,038	,000		
	الاحتواء العاطفي	-,327	,249	-,431	,199	,050	4,118
	خلق قيمة للمجتمع	,254	,310	,340	,420	,031	3,061
	المهارات المفاهيمية	,366	,198	,416	,045	,105	4,502
	تمكين العاملين	,478	,157	,633	,005	,124	3,087
	مساعدة المرؤوسين على التطور	1,614	,453	2,296	,001	,013	4,301
	الإيثار	,425	,147	,581	,007	,133	4,493
	الالتزام بالتصرف الأخلاقي	1,053	,465	1,352	,031	,015	4,356
	الإصالة	,535	,125	,724	,000	,187	4,338

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

- ✓ من الجدول نلاحظ أن معاملات التضخم vif أقل من 5، وبالتالي لا وجود لمشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات، كما أن معاملات التسامح tolerance أقل من 1.
- ✓ تم إجراء وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا ودرجة تأثيره ويتضح من الجدول أعلاه الذي يبين أثر المتغيرات المستقلة للقيادة الخادمة في معادلة الانحدار:

1. الاحتواء العاطفي:

- معامل الانحدار غير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $Sig = 0.199$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني عدم وجود تأثير معنوي لهذا البعد، كذلك فإن كل من معامل B و Beta لم يظهر دلالة تفسر وجود أثر فعال لهذا البعد في النموذج، وعليه:
- نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي للاحتواء العاطفي، ونرفض الفرضية البديلة أي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتواء العاطفي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%."

2. خلق قيمة للمجتمع:

• تبين نتائج التحليل أن بعد خلق قيمة للمجتمع كذلك لا يملك تأثيراً اداً على التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig = 0.420)، وهي أكبر من 0.05، ما يدل على عدم وجود أثر. كما أن معامل التأثير B بلغ (0.254)، و Beta كانت متوسطة (0.340 = β) لكنها غير دالة. بالتالي، لا يُعتبر هذا البعد مؤثراً بشكل واضح في النموذج، وعليه:

• نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي لخلق قيمة للمجتمع، ونرفض الفرضية البديلة. أي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق قيمة للمجتمع على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%".

3. المهارات المفاهيمية:

• يتضح من نتائج التحليل أن بعد المهارات المفاهيمية له تأثير معنوي على التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة Sig = 0.045، وهي أقل من 0.05، ما يشير إلى دلالة إحصائية. كما أن معامل B = 0.366 و Beta = 0.416 يعبران عن تأثير متوسط وإيجابي. بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد أن لهذا البعد دوراً إيجابياً في تعزيز التميز التنظيمي، وعليه:

• نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المفاهيمية على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%".

4. تمكين العاملين:

أظهر بُعد تمكين العاملين تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة Sig = 0.005، وهي أقل من 0.05، ما يدل على وجود دلالة قوية. كما بلغ معامل الانحدار B = 0.478، و Beta = 0.633، ما يشير إلى أن هذا البعد يسهم بدرجة كبيرة في تحسين التميز التنظيمي داخل المؤسسة، وعليه:

• نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%".

5. مساعدة المرؤوسين على التطور:

• سجّل هذا البعد أحد أعلى التأثيرات في النموذج، حيث بلغ معامل الدلالة Sig = 0.001، وهو أقل من 0.05، مما يدل على دلالة قوية جداً. كما أن معامل الانحدار B = 1.614 و Beta = 2.296 يُظهران أن هذا البعد له تأثير كبير على التميز التنظيمي، ويُعد من أهم الأبعاد المؤثرة في تعزيز الأداء والنجاح داخل المؤسسة. وعليه:

- نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على التطور على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%".

6. الإيثار:

- أوضحت النتائج أن الإيثار يُعد من الأبعاد المؤثرة كذلك، حيث بلغت قيمة $Sig = 0.007$ وهي أقل من 0.05، مما يؤكد وجود دلالة إحصائية. بلغ $B = 0.425$ و $Beta = 0.581$ ، وهو ما يعكس أثرًا متوسطًا إلى قويًا في دعم التميز التنظيمي عبر إعلاء مصلحة العاملين والآخرين. وعليه:
- نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإيثار على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%".

7. الالتزام بالتصرف الأخلاقي:

- جاءت نتائج تحليل هذا البعد مؤكدة لأهميته، حيث كانت قيمة $Sig = 0.031$ ، مما يدل على وجود علاقة دالة إحصائية. أما معامل B فقد بلغ 1.053 و $Beta = 1.352$ ، وهما قيمتان تعكسان أثرًا قويًا وإيجابيًا، ما يؤكد أن التصرف الأخلاقي للقيادة يدعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والمصادقية. وعليه:
- نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالتصرف الأخلاقي على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%".

8. الأصالة:

- أوضحت النتائج أن بعد الأصالة كأحد أقوى الأبعاد تأثيرًا على التميز التنظيمي، إذ كانت قيمة $Sig = 0.000$ وهي دالة بدرجة عالية، مع معامل انحدار $B = 0.535$ و $Beta = 0.724$ ، ما يؤكد أن القادة الذين يظهرون الأصالة في سلوكهم وأفكارهم يسهمون بشكل فعال في تعزيز مناخ تنظيمي متميز ومستدام. وعليه:
- نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى دلالة 5%".

بناء على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، تبين أن أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت في تأثيرها على التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت. فقد أظهرت بعض الأبعاد تأثيرًا إحصائيًا، مما يجعلها عناصر محورية في تعزيز التميز داخل المؤسسة، فحينما نأبعدًا آخر لم تُظهر علاقة معنوية.

من بين الأبعاد المؤثرة إيجابياً وبدرجة دلالة إحصائية قوية:

- مساعدة المرؤوسين على التطور، الذي سجل أعلى تأثير، مما يدل على أن الاستثمار في تنمية الأفراد ينعكس مباشرة على التميز التنظيمي.
 - الالتزام بالتصرف الأخلاقي، والأصالة، كان لهما أيضاً تأثير واضح، مما يعكس أهمية القيم والأخلاقيات في بناء بيئة متميزة.
 - كما ساهم بعدا الإيثار وتمكين العاملين بشكل دال، حيث تعزز القيادة التي تضع مصلحة الموظفين في المقام الأول من قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق.
 - وبدرجة أقل، ظهر تأثير المهارات المفاهيمية كأحد الأبعاد الفاعلة في دعم التميز.
- أما الأبعاد غير المؤثرة دالاً في النموذج الإحصائي، فقد شملت بعدي الاحتواء العاطفي وخلق قيمة للمجتمع، إذ لم تظهر لهما علاقة معنوية مع التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 5%. وهذا يشير إلى أن هذين البعدين - رغم أهميتهما النظرية - لم يسجلا أثراً إحصائياً واضحاً في بيئة العمل المدروسة.
- مما سبق تصبح معادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

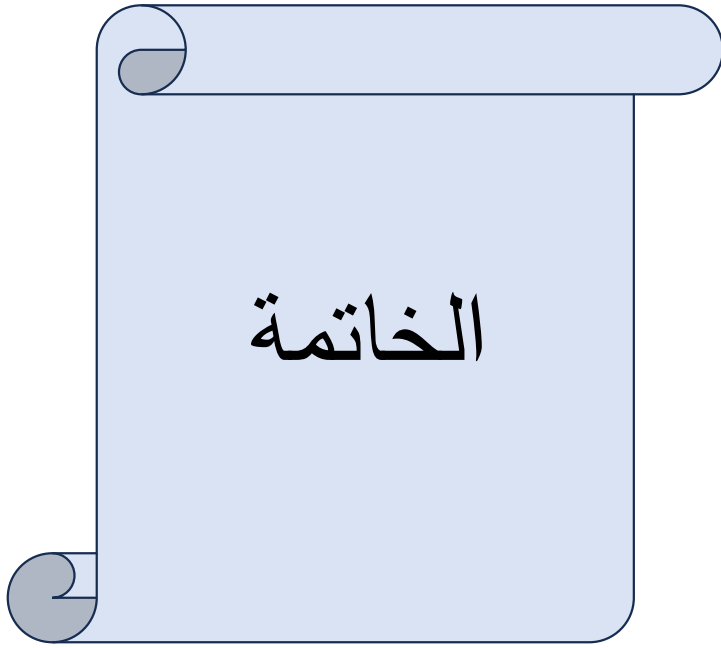
- قيمة الثابت (Constant) هي 2.012.
 - الأبعاد التي لها تأثير موجب قوي ودال إحصائياً:
 - مساعدة المرؤوسين على التطور (1.614)
 - الالتزام بالتصرف الأخلاقي (1.053)
 - الأصالة (0.535)
 - تمكين العاملين (0.478)
 - الإيثار (0.425)
- معادلة الانحدار المتعدد هي:

$$\begin{aligned} &+ \text{التميز التنظيمي} = 2.012 + 0.366 (\text{المهارات المفاهيمية}) + 0.478 (\text{تمكين العاملين}) \\ &+ 1.614 (\text{مساعدة المرؤوسين على التطور}) + 0.425 (\text{الإيثار}) + 1.053 (\text{الالتزام بالتصرف الأخلاقي}) \\ &+ 0.535 (\text{الأصالة}) \end{aligned}$$

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة سونلغاز بعين تموشنت، حيث تم التطرق فيه إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS ، لنتوصل في الأخير

إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة، كما بينت النتائج وجود أثر لممارسات القيادة الخادمة على التميز التنظيمي بشركة سونلغاز بعين تموشنت



سعيًا من خلال هذه الدراسة التعرف على القيادة الخادمة و التميز التنظيمي وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث و الأسئلة الفرعية، و منه قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسيين يتمثل القسم الأول في الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية القيادة الخادمة و التميز التنظيمي، وبعض الدراسات السابقة التي تتدرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لشركة سونلغاز عين تموشنت، حيث تؤكد الدراسة أن ممارسات القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونلغاز بعين تموشنت، ومن خلال إجرائنا للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

1. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الخادمة في شركة سونلغاز بعين تموشنت تحظى بتقييم مرتفع بشكل عام، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تطبيق أساليب القيادة التي تركز على دعم وتمكين العاملين. حيث بلغ متوسط تقييم المحور العام لممارسات القيادة الخادمة 3.458 بدرجة أهمية مرتفعة، مع تباين بين أبعادها المختلفة؛
- أما بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة، فقد حقق البعد المتعلق بـ"المهارات المفاهيمية" أعلى متوسط حسابي (3.55)، يليه "الالتزام بالتصرف الأخلاقي" (3.462)، و"الإيثار" (3.420)، مما يشير إلى أن المديرين يملكون فهماً عميقاً للمهام والتحديات، ويتصرفون بأخلاقية ويضعون مصلحة العاملين فوق مصالحهم الشخصية؛
- على صعيد التميز التنظيمي، كشفت النتائج عن تقييم مرتفع لمختلف عناصر التميز، حيث أبدى العاملون حماساً ودافعية عالية، بالإضافة إلى امتلاكهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ بلغت بعض العبارات المرتبطة بهذا الجانب متوسطات تتجاوز 4.00؛
- كما بينت الدراسة أهمية وجود هيكل تنظيمي مرن ومتطور يسهل الاتصال والتواصل بين جميع المستويات الإدارية، ويتيح مشاركة فعالة في وضع الاستراتيجيات التنظيمية، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات المحلية والعالمية؛
- وأظهرت النتائج أيضاً أن ثقافة المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تعزيز قيم التعاون، الاحترام المتبادل، والعمل الجماعي، إضافة إلى توفير بيئة محفزة لرفع كفاءة وفعالية الأداء؛
- توضح الدراسة أن ممارسات القيادة الخادمة تلعب دوراً فاعلاً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز الروح المعنوية للعاملين، تمكينهم، وتوفير بيئة عمل داعمة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ونجاحها المستدام؛

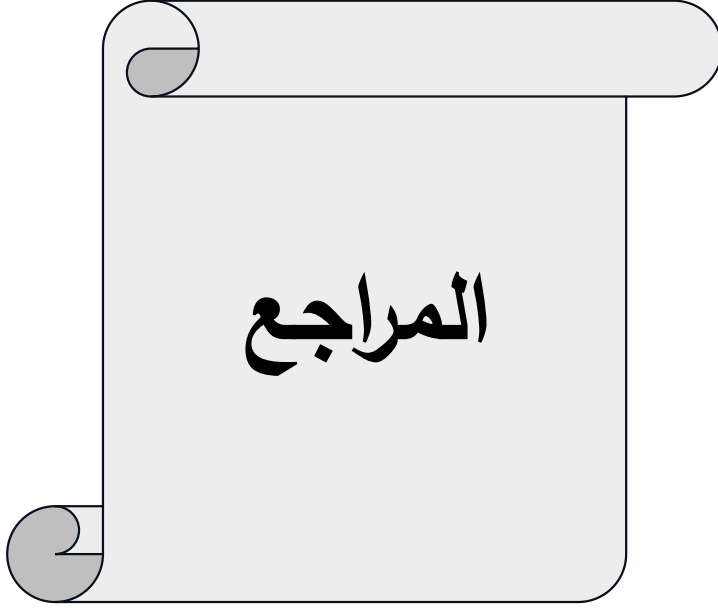
- النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، حيث تدعم الأبعاد القوية مثل المهارات المفاهيمية والإيثار بيئة عمل تعاونية ومحفزة، مما يعزز الكفاءة والإبداع؛
 - الأبعاد ذات المستوى المتوسط (مثل الاحتواء العاطفي وتمكين العاملين) تشير إلى ضرورة تعزيز الدعم العاطفي، فرص التدريب، والشفافية لرفع مستوى التميز التنظيمي؛
 - أثبت تحليل معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة ككل والتميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.748$) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000).
 - جميع أبعاد القيادة الخادمة أظهرت علاقات ارتباطية دالة مع التميز التنظيمي؛
 - أثبتت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة على التميز التنظيمي، ما يعزز فرضية الدراسة الرئيسية ويؤكد أهمية تبني هذا النمط القيادي داخل المؤسسات لتحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي؛
 - باستخدام الانحدار المتعدد لتحليل أثر الأبعاد التفصيلية للقيادة الخادمة (الاحتواء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، تمكين العاملين، مساعدة المرؤوسين على التطور، الإيثار، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، الأصالة) على التميز التنظيمي، تبين أن:
 - هناك تأثير معنوي إيجابي وقوي لأبعاد مثل مساعدة المرؤوسين على التطور، الالتزام بالتصرف الأخلاقي، الأصالة، تمكين العاملين، والمهارات المفاهيمية على التميز التنظيمي؛
 - أظهر بعد الاحتواء العاطفي وخلق قيمة للمجتمع عدم وجود تأثير معنوي إحصائي على التميز التنظيمي.
- 2. توصيات الدراسة:** من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية:
- ضرورة تكريس القيادة الخادمة داخل المؤسسة من خلال تطوير برامج تدريبية وتكوينية موجهة للقيادات الإدارية، مع التركيز على المهارات المرتبطة بالاحتواء العاطفي، الإيثار، التمكين، والأصالة.
 - ضرورة العمل على تعزيز الثقافة الأخلاقية في بيئة العمل، وتشجيع القادة على تبني ممارسات تعكس النزاهة، العدالة، الشفافية، والقدرة على حسن التعامل مع الموظفين، لما لها من أثر مباشر في رفع مستوى التميز التنظيمي؛
 - تشجيع المديرين على اتخاذ خطوات عملية في مساندة المرؤوسين على التطور المهني والشخصي، من خلال دعم فرص التعلم المستمر، والتوجيه المهني، وتحديد المسارات الوظيفية؛
 - ضرورة تفعيل ممارسات تمكين العاملين بمنحهم صلاحيات مناسبة، وفرص اتخاذ القرار، والاستقلالية في تنفيذ المهام، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداءهم ويزيد من انتمائهم للمؤسسة؛

- علماً بالمؤسسة أنتسعت ترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية من خلال مشاركتها في تنمية المجتمع المحلي، وتعزيز قيم المواطنة والانتماء لدى الموظفين؛
- من الضروري وتشجيع ثقافة الانفتاح جعلنا الآراء المختلفة وتقدير التعددية الفكرية داخل المؤسسة، لما لذلك من أثر فريد على الابتكار والتنظيمية تحقيقاً للتميز؛
- ضرورة أخذ الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي) في الحسبان عند وضع الخطط الإدارية والتكوينية لضمانشمولية وفعالية أكبر؛
- توصيل الدراسة باعتماد نظام تقييم داخلي دورياً لقياس مدى تنفيذ القيادة الخادمة في الواقع، ومدى انعكاسها على نمو شركائنا لأداء ولاء وتميز التنظيمي؛
- يجب على المؤسسة تعزيز الجوانب الإنسانية والوجدانية في أسلوب القيادة، من خلال البرامج من منفسيو اجتماعي على العاملين، وتشجيع المديرين على بنى ممارسات أكثر قرباً من الموظفين كإنسان، لا كعنصر إنتاج فقط؛
- يجب أن تعمل المؤسسة على توحيد رؤيتها المجتمعية وترجمتها إلى برامج استراتيجية متكاملة، تشمل التكوين المستمر، ودعم المبادرات التطوعية، وتحفيز الموظفين على الانخراط في نشاطات مجتمعية تنعكس إيجاباً على صورة المؤسسة وتعزز من مكانتها في محيطها؛
- تعزيز ممارسات تمكيننا العاملين من خلال إشراكهم في صنع القرار، وتوفير فرص التعلم، وتحفيز روح المبادرة، سيكون لها تأثير مباشر على رفع مستويات الالتزام والابتكار والتميز داخل المؤسسة؛
- ولأن تطوير الأفراد يعد محوراً استراتيجياً في تحقيق التميز التنظيمي يجب على المؤسسة الاستثمار في التدريب، التوجيه المهني، وتوفير بيئة محفزة للإبداع والتعلم، سيعزز من قدرات المؤسسة في تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة؛
- تعزيز التصرف الأخلاقي من شأنه أن يعزز بدوره التميز التنظيمي من خلال بناء بيئة عمل تقوم على الاحترام والتقدير، مما يعزز الولاء والانتماء؛
- يجب تعزيز سلوكيات الاعتراف بالخطأ، وتقبل النقد البناء علناً، وهي من علامات القائد المتصالح مع ذاته، والتي تترك أثراً كبيراً على التميز الإداري والفعالية التنظيمية؛
- يجب على الإدارة العليا الاستمرار في تعزيز دورها كقدوة ومثلاً على تحقيق التميز، من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المهنية التي تحفز العاملين على الأداء المتميز؛

- ضرورة تكثيف برامج التدريب والتطوير المستمر لمواكبة التطورات التقنية والإدارية، وتحفيز العاملين على التعلم المستمر لبناء قدراتهم المهنية والوظيفية؛
- تعزيز مبدأ تمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، مما يزيد من مسؤوليتهم ويعزز شعورهم بالانتماء والالتزام؛
- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي لضمان مرونته وقدرته على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية، مع التركيز على تسهيل الاتصالات بين المستويات المختلفة؛
- العمل على ترسيخ قيم التعاون، الاحترام المتبادل، العمل الجماعي، والتحفيز المستمر، باعتبارها عوامل أساسية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي؛
- الاستمرار في تطوير ومراجعة الاستراتيجية التنظيمية بشكل دوري، مع إشراك مختلف الإدارات والعاملين لضمان توافق الأهداف مع الواقع المتغير واحتياجات المؤسسة؛
- تشجيع المؤسسة على المزيد من المشاركة الفعالة في تنمية المجتمع، لتعزيز الصورة الإيجابية وتعميق العلاقة مع البيئة المحيطة.

3. آفاق الدراسة:

- تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية القيادة الخادمة.
- القيادة الخادمة كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية.
- العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية.
- تمكين العاملين كوسيط بين القيادة الخادمة وتحقيق التميز التنظيمي.
- دور القيادة الخادمة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الجزائرية.
- القيادة الخادمة واستدامة الأداء المؤسسي: دراسة حالة في القطاع العمومي.
- أثر القيادة الخادمة على الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.
- ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي: دراسة في ضوء القيادة الخادمة.



أ-المراجع باللغة العربية:

1. المراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmed, B. A. (2021). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. . *International Journal of Organizational Analysis*,.
- Alice, C. E. (2021). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23.
- Saleem, F. Z. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage journals*, 10(1),.

2. المراجع باللغة العربية:

- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس. (2014). تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، *مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليم* ، مصر، س 1، ع 1.
- الشماخ، ع. ا. (2024). دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المنظمي دراسة مسحية في جامعة الموصل، *مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص المؤتمر العلمي السابع للعلوم الادارية والاقتصادية*. الشهراني، ن. ع. (2017). دور ادارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، *رسالة ماجستير قسم الادارة والاشراف التربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية* ، .
- العابدين، ا. غ. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بادر ، جامعة احمد دراية - ادرار - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير.
- الله، .. ا. (2022). دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية، بمنطقة المدينة المنورة، جامعة طيبة، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية*.
- المسهلي، س. ب. (2024). مستويات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، *مجلة البحوث التربوية والنفسية جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (83)*
- جمعة، م. ح. (2024). دور المقدره الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، *مجلة خزائن العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة ديالى*.
- حسين، ح. ا. (2023). تأثير بعض خصائص جودة المعلومات في تعزيز القيادة الخادمة، دراسة مسحية لأراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل *مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد ٤ ، العدد ٤ ، ص ٣٦٥ - ٣٧٨. العراق*.
- رمضان، ا. ش. (2020). مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية ي التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (50)*
- سالم، خ. س. (2020). دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية، فرع كربلاء، ، *المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٦ ، العدد ٦٤*.
- سعيد، ح. ع. (2019). دور استراتيجيات التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير ، *مجلة الدنانير، العدد (16)*
- شفيق، ط. ه. (2021). دور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط نداخلي في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل . *المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤١ ، العدد*.

- شيخ السوق, ا. ش. (2020). مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، مصر.*
- صالح, ح. ا. (2023). القيادة الخادمة ودورها في زيادة الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني _ الحويجة *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية 13(2).*
- عبد الرزاق, ح. س. (2021). تأثير اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات. *المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (17)، العدد (69).*
- عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدامSPSS، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية.
- عزازي, م. ع. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، جامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية، المجلد 6، العدد 116.*
- عصمت, ر. ن. (2017). دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، *مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 2.*
- عطا الله بشير النويقة، أمير عمر حسنين صالح، سطم ياسين الضلعين. (2013). أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الطائف، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة- جامعة سوهاج)، مج 27، ع 1.*
- فالح, ا. ع. (2022). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. *المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢ ، العدد ٢ .*
- قلندر, ا. ح. (2024). السلوك الاستباقي للإدارة العليا وتأثيره في تحقيق التميز المنظمي دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات العليا في عدد من المنظمات الخدمية في الموصل، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 6، العدد 2.*
- مهدي, د. ص. (2025). دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات دراسة استطلاعية لأراء الكادر الوظيفي في صحة صلاح الدين، *مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (17) العدد: 56.*
- هاواري, ش. س. (2024). دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الفنادق (٤) وه نجوم) في مدينتي السلبيانية واربيل. *مجلة للإدارة والعلوم الاقتصادية المجلد 14(1).*
- ياسين, ا. ا. (2020). لقيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم، *رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.*



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مدير التوزيع

سكرتارية التنسيق

مصلحة الأعمال القانونية

مكلف بالاتصال

مهندس الأمن

مكلف بالأمن الداخلي

قسم استغلال الكهرباء

قسم استغلال الغاز

قسم الدراسات وتنفيذ
الاستثمارات

قسم العلاقات التجارية

قسم تسيير أنظمة الاعلام
الآلي

قسم المالية والمحاسبة

قسم الموارد البشرية

قسم الوسائل العامة

الملحق رقم (02): أداة الدراسة (الإستبيان)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلعاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: "ممارساتالقيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة شركة سونلغاز ولاية عين تموشنت"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي تروا انها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		انثى	ذكر	النوع الاجتماعي
الفترة العمرية	اقل من 30 سنة	من 31 الى 40	من 41 الى 50	أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	شهادة مهنية	شهادة ليسانس	دراسات عليا
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	عون تحكم	إطار	آخر
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أ. المحور الأول: ممارسات القيادة الخادمة

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: الاحتواء العاطفي (الشفاء، الذكاء العاطفي): يعكس قدرة المدير على احتواء المرؤوسين فكرياً وعاطفياً من خلال تفهمه لطباع مرؤوسيه وتقاليدهم التنظيمية.	
					01 تحرص إدارة المؤسسة على تقديم الدعم والمساندة للعاملين والاهتمام بمشاكلهم الشخصية	
					02 المدير مستعد دائماً لمساعدة العاملين ودعمهم في وقت الازمات.	
					03 يهتم المدير بمشاعر واحاسيس العاملين ويقدم مصالحهم على مصالحه.	
					04 يعمل المدير على تفعيل دور نظام الاسرة في موقع العمل والعطف على العاملين.	
					05 يسعى المدير إلى تنظيم رحلات ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل المرؤوسين.	
					06 يحرص المدير على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للمرؤوسين ومتطلبات العمل.	
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: خلق قيمة للمجتمع المنظمي (بناء مجتمع منظمي مترابط): يظهر القائد الخادم من خلال هذا البعد شعوراً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية، ويشجع المؤسسة على تنفيذ الإجراءات الأخلاقية.	
					07 يؤكد مديري على أهمية التركيز على الصالح العام للمؤسسة ككل.	
					08 يوظف المدير قدراته في جعل بيئة المؤسسة بيئة ممتعة للتعليم.	
					09 تؤكد الإدارة على ضرورة قيام المؤسسة بدور أخلاقي في المجتمع.	
					10 يركز مديري على المسؤولية الاجتماعية لأداء عملنا.	
					11 تعمل إدارة المؤسسة على المشاركة والمساهمة الإيجابية في تنمية المجتمع.	
					12 تشجع إدارة المؤسسة العاملين بما على التحلي بروح اجتماعية داخل مكان العمل.	
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: المهارات المفاهيمية: وتعني امتلاك معرفة كافية عن المنظمة والمهام الموكلة، بحيث يكون القائد مقدماً للخدمات والدعم اللازم لتسهيل مهام الآخرين.	
					13 يتفهم المدير مهام اعضاء فريق العمل وفقاً لتخصصاتهم المختلفة.	
					14 يمتلك المدير خبرة باللوائح "الإدارية، المالية" المنظمة لأنشطة المؤسسة.	
					15 يخبرنا المدير إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.	
					16 يتشارك المدير مع العاملين في التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.	
					17 يطور المدير أفكار مبتكرة للتعامل مع ما تواجهه مؤسسته من مشكلات.	
					18 لدى المدير فهم عميق بالمؤسسة وأهدافها وسياسات العمل بما.	
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: تمكين العاملين: ويقصد به عملية منح الأفراد فرصة لاتخاذ قرارات مناسبة وميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في عملية اتخاذ القرار.	
					19 يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	
					20 بمدني مديري بالمعلومات المطلوبة لتنفيذ عملي جيداً.	
					21 يمكنني مديري من الاستقلالية في حل بعض مشكلات العمل.	
					22 يوفر لي مديري العديد من الفرص لتعلم مهارات جديدة.	
					23 مسؤولي في العمل يمنحني الصلاحية الكاملة في إنجاز عملي.	
					24 مسؤولي في العمل يتيح لي الفرصة لتطوير مهاراتي في حل مشكلات العمل بالمشاركة في دورات التدريب	

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: ويقصد به مساعدة الرئيس المرؤوسين على تحقيق الأهداف المهنية والشخصية وتحقيق الذات والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية.
					25 يعتبر المدير أن تطوير وتنمية قدرات العاملين أولوية قصوى.
					26 يحافظ المدير على روح العمل الجماعي للفريق ويوجهه نحو النجاح.
					27 يخبرني مديري بكافة المستجدات المتعلقة بعملتي.
					28 يحفز المدير المرؤوسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.
					29 يزودني رئيسي في العمل بخبراته ومعارفه ومهاراته بهدف تطوير قدراتي ومهاراتي.
					30 يحرص رئيسي في العمل على معرفة أهدافي المهنية لمساعدتي على إنجازها وتحقيقها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السادس: الإيثار (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً): يعني الابتعاد عن الذاتية والأنانية، والتضحية من أجل الآخرين وتفضيلهم وتقديمهم على ذاتها في الاهتمامات والمصالح والمنافع.
					31 تعد خدمة الموظفين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.
					32 ينسب المدير الفضل والثناء للعاملين لما يقومون به من إنجازات وليس لنفسه.
					33 يحرص المدير على نجاح الموظفين كحرصه على نجاحه.
					34 تضع إدارة المؤسسة مصالح العاملين بما في أول أولويات اهتماماتها.
					35 تقوم إدارة المؤسسة بالتضحية باهتماماتها ومصالحها لتحقيق اهتمامات ومصالح العاملين بما.
					36 تبدل إدارة المؤسسة كل ما بوسعها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين بما.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السابع: الالتزام بالنصرف الأخلاقي: تعزيز الرئيس للمعايير والقيم الأخلاقية لدى المرؤوسين وذلك من خلال التعامل بشفافية وإنصاف وعدالة وصدق.
					37 اعتبر مديري قدوة حسنة في الأداء والسلوك الأخلاقي والوظيفي.
					38 يعامل مديري الجميع بإنصاف وعدالة.
					39 يتصف مديري بالصدق والشفافية قولاً وفعلاً.
					40 يصغي المدير باهتمام لأفكار وآراء العاملين بالمؤسسة.
					41 يسعى المدير لإقناع العاملين بأفكار التغيير في أساليب عملهم بشكل مرض لهم.
					42 يسعى المدير لدعم الأنشطة التي ترسخ القيم الإيجابية "المواطنة - السلام الاجتماعي" لدى الموظفين.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثامن: الأصالة: هي الجانب المعبر عن الذات الحقيقية، أي الصدق مع الذات بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية، وتمثيل الفكر والمشاعر الداخلية بشكل ثابت.
					43 مسؤولي في العمل يعمل على عدم اظهار مزايه امام الموظفين.
					44 يتحلى مديري في العمل بالشفافية في الحديث عن نقاط ضعفه.
					45 مسؤولي في العمل لا يهتم بالمديح والاطراء.
					46 يستفيد مديري من النصائح والانتقادات التي تتوجه له.
					47 يستفيد مديري من تعدد واختلاف وجهات النظر.
					48 يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة لموظفيه.

ب. المحور الثاني : التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتبر الإدارة العليا للمؤسسة هي القدوة والمثل الأعلى في تحقيق التفوق والتميز لجميع العاملين بها.					
02	تتقبل الإدارة العليا للمؤسسة مختلف الأفكار والاقتراحات الجديدة والمبتكرة والتميز وتعمل على تطبيقها.					
03	تحرص الإدارة على تحفيز العاملين بكل الطرق الممكنة وتفوض الصلاحيات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز.					
04	تحرص الإدارة العليا على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر .					
05	يقوم العاملون في المؤسسة بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والاحترافية.					
06	يحرص العاملون في المؤسسة على التعاون والمشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية ومتميزة.					
07	يتميز العاملون في المؤسسة بالحماس والدافعية ويمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.					
08	لدى العاملون في الشركة الاستعداد لمواكبة أي تحولات جديدة في نظم وأساليب العمل.					
09	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتميز.					
10	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسهولة وانسيابية الاتصالات بين الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية والتنظيمية والرؤساء والمرؤوسين.					
11	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء جميع التغييرات التي تحتاجها المؤسسة.					
12	يتم تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الحاجة لمواكبة المستجدات والتغيرات المحلية والعالمية.					
13	تشتمل إستراتيجية المؤسسة على رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها وأساليب تحقيقهم بكفاءة وفعالية وتميز.					
14	تحرص المؤسسة على مشاركة جميع الإدارات والأقسام والعاملين عند وضع وصياغة الإستراتيجية العامة لها.					
15	تحدد المؤسسة إستراتيجيتها بعد تحليل ودراسة لبيئتها الداخلية والخارجية وفي ضوء احتياجاتها وتوقعاتها المستقبلية.					
16	تعمل المؤسسة على مراجعة وتطوير إستراتيجيتها بشكل دائم ومستمر وتحرص على متابعة تنفيذها وتوفير الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة.					
17	تمنح ثقافة المؤسسة العاملين بما الثقة العالية والاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية وتميز.					
18	تساهم ثقافة المؤسسة في غرس قيم التميز والتعاون والعمل الجماعي والاحترام والتقدير المتبادل بين جميع المديرين والعاملين بها.					
19	تساهم ثقافة المؤسسة في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو رفع معدلات كفاءة وفعالية وتميز الأداء.					
20	توازن ثقافة المؤسسة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين بها ويتم مراجعتها دوريا لتعزيز تميزها.					

الملحق رقم(03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة عين تموشنت
02	منقوري منال	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة عين تموشنت
03	عمير فضيلة	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة عين تموشنت

الملحق رقم(04): مخرجات spss

Correlations

Correlations

	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم الدعم والمساعدة للعاملين والاهتمام بمشاكلهم الشخصية	المدير مستعد دائما لمساعدة العاملين ودعمهم في وقت الازمات.	يهتم المدير بمشاعر واحاسيس العاملين ويقدم مصالحهم على مصالحه	يعمل المدير على تفعيل دور نظام الاسرة في موقع العمل والعطف على العاملين.	
تحرص إدارة المؤسسة على تقديم الدعم والمساعدة للعاملين والاهتمام بمشاكلهم الشخصية	Pearson Correlation	1	,947**	,494**	,727**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	40	40	40	40
المدير مستعد دائما لمساعدة العاملين ودعمهم في وقت الازمات.	Pearson Correlation	,947**	1	,693**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000

N	40	40	40	40	40
يهتم المدير بمشاعر واحاسيس العاملين	Pearson Correlation	,494**	,693**	1	,846**
ويقدم مصالحيهم على مصالحيه.	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
N	40	40	40	40	40
يعمل المدير على تفعيل دور نظام الاسرة	Pearson Correlation	,727**	,781**	,846**	1
في موقع العمل والعطف على العاملين	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40
يسعى المدير إلى تنظيم رحلات ترفيهية	Pearson Correlation	,437**	,629**	,924**	,762**
للتخفيف من ضغوط العمل للمرؤوسين	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40
يحرص المدير على تحقيق التوازن بين	Pearson Correlation	,315*	,539**	,913**	,670**
الحياة الشخصية للمرؤوسين ومتطلبات	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,000	,000
العمل.	N	40	40	40	40
الاحتواء_العاطفي	Pearson Correlation	,769**	,893**	,924**	,913**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	يمتلك المدير خبرة	يخبرنا المدير إذا وجد باللوائح "الإدارية، المالية"	يتشارك المدير مع العاملين في التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
يتفهم المدير مهام اعضاء فريق العمل وفقا لتخصصاتهم المختلفة	Pearson Correlation	1	,425**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006
N	40	40	40
يمتلك المدير خبرة باللوائح "الإدارية، المالية" المنظمة لأنشطة المؤسسة	Pearson Correlation	,591**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
N	40	40	40
يخبرنا المدير إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.	Pearson Correlation	,450**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000
N	40	40	40
يتشارك المدير مع العاملين في التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة	Pearson Correlation	,425**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000
N	40	40	40

يطور المدير أفكار مبتكرة للتعامل مع ما تواجهه مؤسسته من مشكلات.	Pearson Correlation	,799**	,742**	,486**	,619**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	
	N	40	40	40	40	4
لدى المدير فهم عميق بالمؤسسة وأهدافها وسياسات العمل بها.	Pearson Correlation	,923**	,506**	,287	,271	,
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,073	,091	,
	N	40	40	40	40	4
المهارات_المفاهيمية	Pearson Correlation	,891**	,851**	,734**	,749**	,
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	40	40	40	40	4

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

Correlations

يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.
	Pearson Correlation	1	,493**	,568**	,466**	,
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,002	,
	N	40	40	40	40	4
يمنحني مديري المعلومات المطلوبة لتنفيذ عملي جيدا.	Pearson Correlation	,493**	1	,884**	,652**	,
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,
	N	40	40	40	40	4
يمكنني مديري من الاستقلالية في حل بعض مشكلات العمل.	Pearson Correlation	,568**	,884**	1	,692**	,
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,
	N	40	40	40	40	4
يوفر لي مديري العديد من الفرص لتعلم مهارات جديدة.	Pearson Correlation	,466**	,652**	,692**	1	,
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,
	N	40	40	40	40	4
مسؤولي في العمل يمنحني الصلاحية الكاملة في انجاز عملي.	Pearson Correlation	,529**	,514**	,585**	,944**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	
	N	40	40	40	40	4
مسؤولي في العمل يتيح لي الفرصة لتطوير مهاراتي في حل مشكلات العمل بالمشاركة في دورات التدريب.	Pearson Correlation	,691**	,615**	,679**	,817**	,
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	40	40	40	40	4
تمكين_العاملين	Pearson Correlation	,750**	,789**	,845**	,900**	,
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,

N	40	40	40	40	40
---	----	----	----	----	----

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

Correlations

		يعتبر المدير أن تطوير وتتمية قدرات العاملين أولوية قصوى	يحافظ المدير على روح العمل الجماعي للفريق ويوجهه نحو النجاح	يخبرني مديري بكافة المستجدات المتعلقة بعملي.	يحفز المدير المرؤوسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل
يعتبر المدير أن تطوير وتمتية قدرات العاملين أولوية قصوى	Pearson Correlation	1	,755**	,743**	,589**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
يحافظ المدير على روح العمل الجماعي للفريق ويوجهه نحو النجاح	Pearson Correlation	,755**	1	,879**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
يخبرني مديري بكافة المستجدات المتعلقة بعملي.	Pearson Correlation	,743**	,879**	1	,600**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
يحفز المدير المرؤوسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل	Pearson Correlation	,589**	,766**	,600**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40
يزودني رئيسي في العمل بخبراته ومعارفه ومهاراته بهدف تطوير قدراتي ومهاراتي	Pearson Correlation	,532**	,723**	,665**	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
يحرص رئيسي في العمل على معرفة أهدافي المهنية لمساعدتي على إنجازها وتحقيقها	Pearson Correlation	,575**	,736**	,604**	,988**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
مساعدة المرؤوسين على التطور	Pearson Correlation	,780**	,913**	,843**	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

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

Correlations

			ينسب المدير الفضل والتثناء للعاملين لما يقومون به من انجازات وليس لنفسه.	يحرص المدير على نجاح الموظفين كحرصه على نجاحه.	تضع إدارة المؤسسة مصالح العاملين بها في أولى أولويات اهتماماتها.	
تعد خدمة الموظفين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.	Pearson Correlation	1	,716**	,655**	,678**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	
ينسب المدير الفضل والتثناء للعاملين لما يقومون به من انجازات وليس لنفسه.	Pearson Correlation	,716**	1	,863**	,912**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	
	N	40	40	40	40	
يحرص المدير على نجاح الموظفين كحرصه على نجاحه.	Pearson Correlation	,655**	,863**	1	,820**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	
	N	40	40	40	40	
تضع إدارة المؤسسة مصالح العاملين بها في أولى أولويات اهتماماتها.	Pearson Correlation	,678**	,912**	,820**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	40	40	40	40	
تقوم إدارة المؤسسة بالتوضيح باهتماماتها ومصالحها لتحقيق اهتمامات ومصالح العاملين بها.	Pearson Correlation	,596**	,795**	,943**	,833**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	
تبدل إدارة المؤسسة كل ما بوسعها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها.	Pearson Correlation	,496**	,777**	,611**	,824**	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	
الإيثار	Pearson Correlation	,686**	,946**	,933**	,950**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	

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

Correlations

			يعامل مديري الجميع بإنصاف وعدالة.	يتصف مديري بالصدق والشفافية قولاً وفعلاً.	يصغي المدير باهتمام لأفكار وآراء العاملين بالمؤسسة.	
اعتبر مديري قدوة حسنة في الأداء والسلوك الأخلاقي والوظيفي.	Pearson Correlation	1	,841**	,778**	,844**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	

	N	40	40	40	40	40
يعامل مديري الجميع بإنصاف وعدالة.	Pearson Correlation	,841**	1	,902**	,812**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
يتصف مديري بالصدق والشفافية قولاً وفعلاً.	Pearson Correlation	,778**	,902**	1	,858**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
يسعى المدير باهتمام لأفكار وآراء العاملين بالمؤسسة.	Pearson Correlation	,844**	,812**	,858**	1	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
يسعى المدير لإقناع العاملين بأفكار التغيير في أساليب عملهم بشكل مرض لهم.	Pearson Correlation	,697**	,717**	,735**	,937**	,937**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
يسعى المدير لدعم الأنشطة التي ترسخ القيم الإيجابية "المواطنة - السلام الاجتماعي" لدى الموظفين.	Pearson Correlation	,526**	,614**	,766**	,802**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الالتزام بالتصرف الأخلاقي	Pearson Correlation	,886**	,918**	,933**	,963**	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40

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

CORRELATIONS

Correlations

	مسؤولي في العمل يعمل	يتحلى مديري في العمل	يستفيد مديري من	النصائح والانتقادات التي
	على عدم اظهار مزاياه امام الموظفين	نقاط ضعفه	يهتم بالمديح والاطراء	تتوجه له
مسؤولي في العمل يعمل على عدم اظهار مزاياه امام الموظفين	Pearson Correlation	1	,863**	,878**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
يتحلى مديري في العمل بالشفافية في الحديث عن نقاط ضعفه	Pearson Correlation	,863**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	40	40	40
مسؤولي في العمل لا يهتم بالمديح والاطراء	Pearson Correlation	,878**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

يستفيد مديري من النصائح والانتقادات التي تتوجه له.	Pearson Correlation	,812**	,584**	,882**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	40	40	40	40	40
يستفيد مديري من تعدد واختلاف وجهات النظر.	Pearson Correlation	,679**	,668**	,587**	,543**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة لموظفيه.	Pearson Correlation	,730**	,735**	,753**	,660**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
الاصالة	Pearson Correlation	,944**	,894**	,938**	,846**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

Correlations

		الاحتواء_العاطفي	خلق_قيمة_للمجتمع	المهارات_المفاهيمية	تمكين_العاملين	لمرؤوسين_على_التطور
الاحتواء_العاطفي	Pearson Correlation	1	,959**	,828**	,854**	,891**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
خلق_قيمة_للمجتمع	Pearson Correlation	,959**	1	,901**	,901**	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المهارات_المفاهيمية	Pearson Correlation	,828**	,901**	1	,865**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
تمكين_العاملين	Pearson Correlation	,854**	,901**	,865**	1	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
مساعدة_المرؤوسين_على_التطور	Pearson Correlation	,891**	,857**	,805**	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
الإيثار	Pearson Correlation	,786**	,753**	,786**	,687**	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الالتزام_بالتصرف_الاخلاقي	Pearson Correlation	,854**	,821**	,793**	,776**	,983**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

	N	40	40	40	40	40
الاصالة	Pearson Correlation	,691**	,628**	,593**	,624**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
ممارسات_القيادة_الخادمة	Pearson Correlation	,928**	,916**	,888**	,867**	,969**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40

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

RELIABILITY

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	48

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,978	20

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,989	68

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	48,8	52,5	52,5
	أنثى	19	44,2	47,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل_من_30_سنة	2	4,7	5,0	5,0
	من_31_إلى_40_سنة	7	16,3	17,5	22,5
	من_41_إلى_50_سنة	28	65,1	70,0	92,5
	أكثر_من_50_سنة	3	7,0	7,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي_أو_أقل	3	7,0	7,5	7,5
	شهادة_مهنية	4	9,3	10,0	17,5
	شهادة_ليسانس	17	39,5	42,5	60,0
	دراسات_عليا	16	37,2	40,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون_تنفيذي	3	7,0	7,5	7,5
	عون_تحكم	5	11,6	12,5	20,0
	إطار	32	74,4	80,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	4,7	5,0	5,0
	من 11 إلى 20 سنة	29	67,4	72,5	77,5
	أكثر من 20 سنة	9	20,9	22,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Histogram

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص إدارة المؤسسة على تقديم الدعم والمساندة للعاملين والاهتمام بمشاكلهم الشخصية	40	1	4	3,18	1,130
المدير مستعد دائما لمساعدة العاملين ودعمهم في وقت الازمات.	40	1	4	3,03	1,074
يهتم المدير بمشاعر واحاسيس العاملين ويقدم مصالحهم على مصالحه.	40	1	4	3,20	,992
يعمل المدير على تفعيل دور نظام الاسرة في موقع العمل والعطف على العاملين.	40	1	4	3,43	,813
يسعى المدير إلى تنظيم رحلات ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل للمروسين.	40	1	4	3,20	1,018
يحرص المدير على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للمروسين ومتطلبات العمل.	40	1	4	3,33	,917
الاحتواء العاطفي	40	1,00	4,00	3,2250	,85863
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

يؤكد مديري على أهمية التركيز على الصالح العام للمؤسسة ككل.	40	1	4	3,18	1,130
يوظف المدير قدراته في جعل بيئة المؤسسة بيئة ممتعة للتعليم.	40	1	4	3,03	1,074
تؤكد الإدارة على ضرورة قيام المؤسسة بدور أخلاقي في المجتمع.	40	1	4	3,20	,992
يركز مديري على المسؤولية الاجتماعية لأداء عملنا.	40	1	5	3,38	,838
تعمل إدارة المؤسسة على المشاركة والمساهمة الإيجابية في تنمية المجتمع.	40	2	5	3,65	,975
تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على التحلي بروح اجتماعية داخل مكان العمل.	40	1	5	3,78	1,121
خلق قيمة للمجتمع	40	1,33	4,33	3,3667	,87152
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتفهم المدير مهام أعضاء فريق العمل وفقاً لتخصصاتهم المختلفة.	40	2	5	3,33	1,269
يمتلك المدير خبرة باللوائح الإدارية، المالية المنظمة لأنشطة المؤسسة.	40	1	5	3,55	,815
يخبرنا المدير إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.	40	1	5	3,65	,834
يتشارك المدير مع العاملين في التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.	40	1	5	3,75	,630
يطور المدير أفكار مبتكرة للتعامل مع ما تواجهه مؤسسته من مشكلات.	40	1	5	3,38	,838
لدى المدير فهم عميق بالمؤسسة وأهدافها وسياسات العمل بها.	40	2	5	3,65	,975
المهارات المفاهيمية	40	1,50	4,50	3,5500	,74172
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمنحني مديري السلطة في اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	40	1	5	3,78	1,121

يمدني مديري بالمعلومات المطلوبة لتنفيذ عملي جيدا.	40	2	4	3,43	,781
يمكنني مديري من الاستقلالية في حل بعض مشكلات العمل.	40	1	5	3,35	,893
يوفر لي مديري العديد من الفرص لتعلم مهارات جديدة.	40	1	5	3,17	1,059
مسؤولي في العمل يمنحني الصلاحية الكاملة في انجاز عملي.	40	1	5	3,25	1,006
مسؤولي في العمل يتيح لي الفرصة لتطوير مهاراتي في حل مشكلات العمل بالمشاركة في دورات التدريب	40	1	5	3,35	1,231
تمكين_العاملين	40	1,33	4,50	3,3875	,86346
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعتبر المدير أن تطوير وتنمية قدرات العاملين أولوية قصوى.	40	1	5	3,85	,949
يحافظ المدير على روح العمل الجماعي للفريق ويوجهه نحو النجاح.	40	1	4	3,28	1,062
يخبرني مديري بكافة المستجدات المتعلقة بعملية.	40	1	5	3,58	1,035
يحفز المدير المروسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.	40	1	4	3,22	1,025
يزودني رئيسي في العمل بخبراته ومعارفه ومهاراته بهدف تطوير قدراتي ومهاراتي.	40	1	5	3,30	1,159
يحرص رئيسي في العمل على معرفة أهدافي المهنية لمساعدتي على إنجازها وتحقيقها.	40	1	4	3,20	1,043
مساعدة_المروسين_على_التطور	40	1,00	4,33	3,4042	,92672
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

تعد خدمة الموظفين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.	40	1	5	3,75	,840
ينسب المدير الفضل والثناء للعاملين لما يقومون به من إنجازات وليس لنفسه.	40	1	5	3,47	1,012
يحرص المدير على نجاح الموظفين كحرصه على نجاحه.	40	1	5	3,42	1,083
تضع إدارة المؤسسة مصالح العاملين بها في أولى أولويات اهتماماتها.	40	1	4	3,40	,900
تقوم إدارة المؤسسة بالتوضيح باهتماماتها ومصالحها لتحقيق اهتمامات ومصالح العاملين بها.	40	1	4	3,27	1,012
تبذل إدارة المؤسسة كل ما بوسعها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها.	40	2	5	3,52	,816
الإيثار	40	1,40	4,40	3,4200	,88960
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اعتبر مديري قدوة حسنة في الأداء والسلوك الأخلاقي والوظيفي.	40	1	5	3,70	1,224
يعامل مديري الجميع بإنصاف وعدالة.	40	1	5	3,33	1,118
يتصرف مديري بالصدق والشفافية قولاً وفعلاً.	40	1	4	3,32	,859
يصفى المدير باهتمام لأفكار وآراء العاملين بالمؤسسة.	40	1	4	3,43	,747
يسعى المدير لإقناع العاملين بأفكار التغيير في أساليب عملهم بشكل مرض لهم.	40	1	4	3,50	,751
يسعى المدير لدعم الأنشطة التي ترسخ القيم الإيجابية "المواطنة - السلام الاجتماعي" لدى الموظفين.	40	1	4	3,50	,877
الالتزام بالتصرف الأخلاقي	40	1,00	4,33	3,4625	,83673
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مسؤولي في العمل يعمل على عدم اظهار مزاياه امام الموظفين	40	1	5	3,25	1,104
يتحلى مديري في العمل بالشفافية في الحديث عن نقاط ضعفه	40	1	5	3,25	1,171
مسؤولي في العمل لا يهتم بالمديح والاطراء	40	1	5	3,28	1,012
يستفيد مديري من النصائح والانتقادات التي تتوجه له	40	1	4	3,13	,966
يستفيد مديري من تعدد واختلاف وجهات النظر	40	1	5	3,65	,770
يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة لموظفيه	40	1	5	3,58	,931
الاصالة	40	1,00	4,67	3,3542	,88045
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتبر الإدارة العليا للمؤسسة هي القدوة والمثل الأعلى في تحقيق التفوق والتميز لجميع العاملين بها	40	2	5	3,65	,893
تتقبل الإدارة العليا للمؤسسة مختلف الأفكار والاقتراحات الجديدة والمبتكرة والمتميزة وتعمل على تطبيقها	40	1	4	3,43	,747
تحرص الإدارة على تحفيز العاملين بكل الطرق الممكنة وتفوض الصلاحيات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز	40	1	5	3,60	,841
تحرص الإدارة العليا على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر	40	2	5	3,75	,543
يقوم العاملون في المؤسسة بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والاحترافية	40	2	5	3,78	,768
يحرص العاملون في المؤسسة على التعاون والمشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية ومتميزة	40	2	5	3,85	,975

يتميز العاملون في المؤسسة بالحماس والدافعية ويمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	40	2	5	4.00	,987
40 لدى العاملون في الشركة الاستعداد لمواكبة أي تحولات جديدة في نظم وأساليب العمل.	40	2	5	3.85	,662
40 يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين	40	2	5	3.82	,636
40 يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسهولة وانسيابية الاتصالات بين الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية والتنظيمية والرؤساء والمرؤوسين.	40	2	5	3.73	,751
40 يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء جميع التغييرات التي تحتاجها المؤسسة	40	2	4	3.43	,712
40 يتم تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الحاجة لمواكبة المستجدات والتغييرات المحلية والعالمية.	40	2	4	3.47	,716
40 تشتمل إستراتيجية المؤسسة على رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها وأساليب تحقيقهم بكفاءة وفعالية وتميز.	40	2	5	3.63	,586
40 تحرص المؤسسة على مشاركة جميع الإدارات والأقسام والعاملين عند وضع وصياغة الإستراتيجية العامة لها.	40	2	4	3.55	,597
40 تحدد المؤسسة إستراتيجيتها بعد تحليل ودراسة لبيئتها الداخلية والخارجية وفي ضوء احتياجاتها وتوقعاتها المستقبلية.	40	2	4	3.53	,784
40 تعمل المؤسسة على مراجعة وتطوير إستراتيجيتها بشكل دائم ومستمر وتحرص على متابعة تنفيذها وتوفير الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة.	40	2	5	3.63	,925
40 تمنح ثقافة المؤسسة العاملين بها الثقة العالية والاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية وتميز.	40	2	5	3.72	,847

تساهم ثقافة المؤسسة في غرس قيم التميز والتعاون والعمل الجماعي والاحترام والتقدير المتبادل بين جميع المديرين والعاملين بها.	40	2	5	3,83	,675
تساهم ثقافة المؤسسة في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو رفع معدلات كفاءة وفعالية وتميز الأداء.	40	2	5	3,70	,883
توازن ثقافة المؤسسة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين بها ويتم مراجعتها دوريا لتعزيز تميزها.	40	2	5	3,70	,791
التميز_التنظيمي	40	2,40	4,60	3,6813	,65150
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاحتواء_العاطفي	40	1,00	4,00	3,2250	,85863
خلق_قيمة_للمجتمع	40	1,33	4,33	3,3667	,87152
المهارات_المفاهيمية	40	1,50	4,50	3,5500	,74172
تمكين_العاملين	40	1,33	4,50	3,3875	,86346
مساعدة_المروّوسين_على_التطور	40	1,00	4,33	3,4042	,92672
الإيثار	40	1,40	4,40	3,4200	,88960
الالتزام_بالصرف_الاخلاقي	40	1,00	4,33	3,4625	,83673
الاصالة	40	1,00	4,67	3,3542	,88045
ممارسات_القيادة_الخادمة	40	1,33	4,21	3,4583	,76365
Valid N (listwise)	40				

T-TEST

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ممارسات_القيادة_الخادمة	3,796	39	,001	,45833	,2141	,7026

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التميز_التنظيمي	6,613	39	,000	,68125	,4729	,8896

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاحتواء_العاطفي_خلق_قيمة_للمجتمع_المهارات_المفاهيمية_تمكين_العاملين

مساعدة_المروسين_على_التطور_الإيثار_الالتزام_بالصرف_الاخلاقي_ممارسات_القيادة_الخادمة

التميز_التنظيمي

Correlations

		الاحتواء_العاطفي	خلق_قيمة_للمجتمع	المهارات_المفاهيمية	تمكين_العاملين	مروسين_على_التطور
الاحتواء_العاطفي	Pearson Correlation	1	,959**	,828**	,854**	,891**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
خلق_قيمة_للمجتمع	Pearson Correlation	,959**	1	,901**	,901**	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المهارات_المفاهيمية	Pearson Correlation	,828**	,901**	1	,865**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
تمكين_العاملين	Pearson Correlation	,854**	,901**	,865**	1	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
مساعدة_المروسين_على_التطور	Pearson Correlation	,891**	,857**	,805**	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
الإيثار	Pearson Correlation	,786**	,753**	,786**	,687**	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الالتزام_بالصرف_الاخلاقي	Pearson Correlation	,854**	,821**	,793**	,776**	,983**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الإصالة	Pearson Correlation	,691**	,628**	,593**	,624**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
ممارسات_القيادة_الخادمة	Pearson Correlation	,928**	,916**	,888**	,867**	,969**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
التميز_التنظيمي	Pearson Correlation	,632**	,604**	,566**	,425**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000
	N	40	40	40	40	40

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

REGRESSION

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,748 ^a	,560	,549	,43769

a. Predictors: (Constant), ممارسات_القيادة_الخادمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,274	1	9,274	48,410	,000 ^b
	Residual	7,280	38	,192		
	Total	16,553	39			

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ممارسات_القيادة_الخادمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,473	,325		4,534	,000

ممارسات_القيادة_الخادمة	,639	,092	,748	6,958	,000
-------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/DEPENDENT التميز_التنظيمي

/METHOD=ENTER الإصالة_المهارات_المفاهيمية_تمكين_العاملين_الاحتواء_العاطفي_الإيثار_الالتزام_بالتنصرف_الإخلاقي_الإصالة

مساعدة_المرووسين_على_التطور_الإيثار_الالتزام_بالتنصرف_الإخلاقي_الإصالة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإصالة, المهارات_المفاهيمية, الاحتواء_العاطفي, الإيثار, تمكين_العاملين, الالتزام_بالتنصرف_الإخلاقي, ي, خلق_قيمة_للمجتمع, مساعدة_المرووسين_عل ي_التطور ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,913 ^a	,833	,790	,29821

a. Predictors: (Constant), الإصالة, المهارات_المفاهيمية, الاحتواء_العاطفي, الإيثار,

تمكين_العاملين, الالتزام_بالتنصرف_الإخلاقي, خلق_قيمة_للمجتمع,

مساعدة_المرووسين_على_التطور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,797	8	1,725	19,393	,000 ^b
	Residual	2,757	31	,089		

فهرس المحتويات	
	الشكر والتقدير
	الإهداء.....
	الملخص.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي
03	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة
03	الفرع الأول: مفهوم القيادة الخادمة
04	الفرع الثاني: أهمية القيادة الخادمة
07	الفرع الثالث: خصائص القيادة الخادمة
08	الفرع الرابع: ممارسات القيادة الخادمة
10	المطلب الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي
10	الفرع الأول: نشأة وتطور التميز التنظيمي
11	الفرع الثاني: مفهوم التميز التنظيمي
13	الفرع الثالث: أهمية التميز التنظيمي
14	الفرع الثالث: مراحل التميز التنظيمي
15	الفرع الرابع: أبعاد التميز التنظيمي
17	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي
18	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة
18	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
28	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية
34	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
36	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول ممارسات-عين تموشنت-	

39	تمهيد
40	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الأول: منهج المعتمد في الدراسة
40	الفرع الأول: منهج الدراسة
40	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
41	الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
44	المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة
44	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
46	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثالث: دراسة صدق و ثبات أداة الدراسة
54	المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
54	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة
58	المطلب الثاني : عرض و تحليل محاور نتائج الدراسة
71	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
89	خلاصة الفصل الثاني.....
90	الخاتمة.....
94	المراجع.....
97	الملاحق.....
123	الفهرس.....