



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

القيادة الخادمة ودورها في التقليل من الإخلال الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

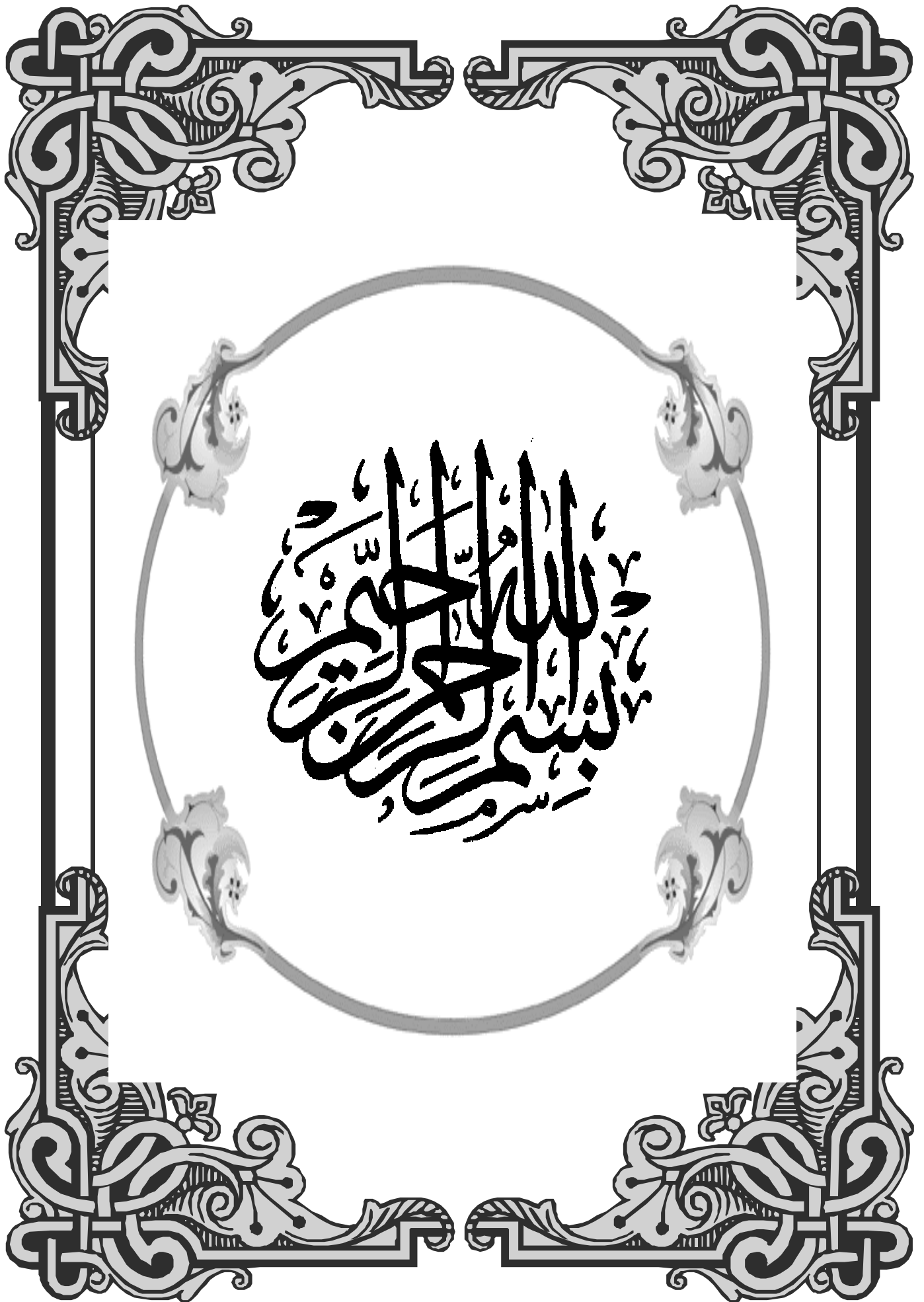
إعداد الطالبة:

زينة خوجة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسيا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.
مشرفا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. مصطفى بوجلal
ممتحن	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.

السنة الجامعية: 2020/2019



** شكر وتقدير **

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: (إذ تُلذذنا بكم لئن شكرتم لأزيدنكم..) سورة

إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أحمد الله تعالى الذي بورك لنا في إتمام هذه الدراسة

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم الدكتور بوجلال مصطفى

لإشرافه على هذا العمل فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لي

من توجيهات وإرشادات وعلى ما خصني به من جهد ووقت طوال إشرافه

على هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

فهرس المحتويات

شكر وعران

فهرس المحتويات

مقدمة

أ

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

05	أولا: الإشكالية وصياغتها
05	ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
06	ثالثا: أهداف الدراسة
06	رابعا: تحديد المفاهيم
10	خامسا: الدراسات السابقة
14	سادسا: فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: القيادة الخادمة

16	أولا: أبعاد القيادة الخادمة
18	ثانيا: خصائص القائد الخادم
20	ثالثا: أهمية القيادة الخادمة
22	رابعا: النظريات المفسرة للقيادة الخادمة
24	خامسا: أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة

الفصل الثالث: الإخلال الوظيفي

28	أولا: المفاهيم المشابهة للإخلال الوظيفي
29	ثانيا: مظاهر الإخلال الوظيفي
34	ثالثا: العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي
37	رابعا: طرق علاج الإخلال الوظيفي
38	خامسا: المقاربة السوسيولوجية للإخلال الوظيفي في المؤسسات الجزائرية
42	سادسا: القيادة الخادمة والإخلال الوظيفي

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

47	أولا: الدراسة الاستطلاعية
47	ثانيا: إجراءات الدراسة الأساسية
47	1 - المنهج المستخدم

48	2- مجالات الدراسة
48	3- أداة الدراسة وإجراءاتها
54	4- مجتمع عينة الدراسة
58	5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

60	1- عرض نتائج الدراسة
61	1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
62	1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
63	1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
64	1-4- عرض نتائج الفرضية العامة
65	2- مناقشة النتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
65	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
66	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
67	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
68	2-2- مناقشة نتائج الفرضية العامة
70	3- الاستنتاج العام للدراسة
71	4- اقتراحات الدراسة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة

تعد الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي تمكن أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أن يكونوا أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، حيث أن التنظيمات الإدارية دار، فهي أحوج إلى ما هو أكثر من أن تحتاج إلى أن تقابطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون. كما أصبحت المؤسسات بحاجة أكبر لأن تحصل على ولاء والتزام الموظفين نظرا لما تفرضه العولمة والتحديات المتجددة في بيئة العمل.

لقد برزت القيادة بوصفها مفهوما مهما للبحث في السنوات الأخيرة في قطاع الخدمات. فالطبيعة المتغيرة لقطاع الخدمات تدفعنا إلى الاعتقاد بان القيادة الفاعلة والموظفين الملتمزين بمؤسساتهم يشكلان ضرورة وأهمية للمؤسسات كي تتمكن من التعاطي مع الطلب، كما ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الأعمال، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان 2009) وعلى الرغم من القدر الكبير من الاهتمام بما ورد عن القيادة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف واحد شامل عنها، وذلك بسبب تعقيدها. وهذا ما جعل القيادة صفة مميزة، جعلتها جذابة جدا للباحثين والمنظمات والمهنيين ورجال الأعمال. ومع مرور الوقت تطورت المناهج والنظريات والمهارات القيادية بسبب التحول البيئي الاجتماعي.

من بين أبرز النظريات القيادية، ظهرت نظرية قيادية في عام 1977م تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، تدعى نظرية القيادة الخادمة ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب ماديا وعاطافيا فضلا عن العمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة. إن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع استثمار الفرص الوقفية لممارسة القيادة، إذا أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (spears.2005) وبالتالي تعنتي القيادة الخادمة في الإطار الوظيفي بمساعدة الآخرين في تحقيق الأهداف التشاركية عبر ستهيل تطوير الأفراد وتحفيزهم

وحثهم على العمل الجماعي المثمر، أي أن القيادة الخادمة تركز على كيفية قيام القادة بتلبية حاجات واستفسارات المرؤوسين/ التابعين وتنميتهم اجتماعيا وبناء علاقة ودية معهم وبالتالي تمكينهم من أداء عملهم ومساعدتهم في إظهار قدراتهم واستخدام مهاراتهم بالشكل الأمثل وبالتالي فإن أحد المحاور الأساسية لمفهوم القيادة الخادمة أن الاهتمام بالمرؤوسين ونموهم لوظيفي ضروري جدا لوظيفة القائد. ومن المعلوم أن الوظيفة سواء كانت عامة أم خاصة هي أمانة يؤتمن عليها صاحبها، ولذا لا بد عليه أن يؤدي حقها كما يريد أحابها، ولذا فإن الموظف أمين على وظيفته وعليه يجب أن يبذل قصارى جهده في عمله لكي يخرج على أكمل وجه، وفي ذلك يقول السالم "فالموظف يستمد من وظيفته في أغلب الأحيان مركزا ونفوذا، ومن ثم ينبغي عليه أن يستفيد من ذلك في القيام بمهام وظيفته، وأداء واجباته على أفضل وجه ممكن دون انتظار أي مقابل لعمله سوى ما خصص لوظيفته من مرتب يستحقه، أما لو عزف عن هذا السبيل وتحول لتحقيق مآرب خاصة أخرى مادية كانت أو معنوية عن طريق إخلاله بواجبات وظيفته فإنه يصبح خطرا على الجهاز الذي ينتمي إليه وعلى أحاب المصالح وعلى المجتمع".

ويعرف التقفي الإخلال الوظيفي بأنه الأثر أو النتيجة لكل فعل أو سلوك أو امتناع يؤدي إلى ضرر أو تعطيل لواجب أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية أو تعليمية أو تربوية، وبالنظر إلى الواقع المشهود لحال الناس يظهر التورع البسيط والاهتمام الضعيف بحقوق الوظيفة العامة والخاصة، مما ينشأ معه أشكال الانحرافات المتعدد.

ولذا فإن العديد من المؤسسات قد سنت القوانين ووضعت المعايير لهذه الوظائف والتي يشترط على الموظف أن يلتزم بها، لأنها ستؤدي إلى الحفاظ على الوظيفة، حيث إنها تقوم بمكافأة المخلص المجد بالحوافز المادية والمعنوية والترقيات التي تشجعه أثناء عمله، ومحاسبة المقصر والمخطئ بشتى أنواع العقاب نتيجة إهماله لعمله ووظيفته.

لهذا ركزنا في دراستنا هذه حول دور القيادة الخادمة في التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العامل، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الإخلال الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ودور القيادة الخادمة في التقليل من آثاره وللتفصيل في بحثنا تطرقنا لثلاث فصول نظرية وفصلين ميدانيين من أجل الوصول لنتيجة البحث.

وقد تضمن الفصل التمهيدي مقدمة وإشكالية وفرضيات وتحديد المفاهيم التي لها علاقة بالموضوع كما تضمن أسباب اختيار الموضوع وكذا أهداف الدراسة وأهميتها، بالإضافة إلى عرض لبعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني: اهتمنا فيه بالقيادة الخادمة حيث عرضنا فيه دلالة مفاهيمية للقيادة الخادمة، وكذا خصائص القائد الخادم، أهمية القيادة الخادمة وأخيرا النظريات المفسرة لها وأهم الانتقادات الموجهة لها.

أما الفصل الثالث: عنون بالإخلال الوظيفي، تطرقنا إلى دلالة مفاهيمية للإخلال الوظيفي دلالة مفاهيمية، وكذا مظاهر الإخلال الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة كذلك إلى طرق علاج الإخلال الوظيفي وأخيرا المقاربة السوسيولوجية للإخلال الوظيفي في المؤسسات الجزائرية في حين كان الفصل الرابع: اهتم بالتعريف بمنهجية البحث، والتعريف بميدان الدراسة. أما الفصل الخامس والأخير فقد كان لعرض تحليل نتائج الدراسة بالإضافة إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة بناء على الفرضيات. لنخلص في الأخير إلى الاستنتاج العام للدراسة ثم اقتراحات وتوصيات كانت نتاج لهذه الدراسة. لنصل في الختام إلى خاتمة وخالصة عامة كحوصلة ختامية لهذه الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار التمهيدي للدراسة

أولاً: الإشكالية وصياغتها.

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: فرضيات الدراسة

أولاً: الإشكالية وصياغتها.

توجد بعض الأسباب والظواهر التي تؤدي بالمنظمات سواء الاقتصادية أو التعليمية إلى إفلاسها واندثارها وخسارة سمعتها، ومن بين هذه الظواهر هي الإخلال الوظيفي الذي يرجع إلى ضعف رقابة المدراء وعدم تطبيق لوائح الجزاءات والعقوبات القانونية للمخالفين فضلا عن عدم كفاءة بعض الموظفين وعدم حصولهم على الحوافز والمكافآت وشعورهم بعدم عدالة التصميم الوظيفي، مقابل استشارة المدراء دون غيرهم. ومنح بعض الموظفين صلاحيات تفوق قدراتهم الوظيفية وتقصيرهم في تأدية هذه المهام، من هنا ينوون في مغادرة أماكن العمل باكرا والتغيب عنه دون عذر وغيرها من السلوكيات السلبية.

فالإخلال الوظيفي ناتج عن سلوكيات الموظف السلبية والتي تعطل وتأخر تنفيذ استراتيجيات المنظمات والابتعاد عن الأهداف المرجوة والمتوقعة، لذا طرح بعض الخبراء والمختصين أن للحد من انتشار هذه الظاهرة هو الإقرار بنمط قيادي يقلل من انتشار هذه السلوكيات السلبية ويعمل على مسايرة أهداف المنظمة أو المؤسسة، واقتروا نمط القيادة الخادمة وهي نظرية مضامين عملية تدعم كمل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات، وهذه القيادة تقوم على أساس عاطفي ينص على أن الشعور في محيط القيادة.

فالقائد الخادم يعمل على خدمة مرؤوسيه لكي يقوموا بخدمة غيرهم وتشجيع الأفراد على إحداث توازنات في حياتهم بين خدمة المنظمة وخدمة الآخرين، مما يخلق دافعية للأداء والرضا عنه، ومن ثم يعمل القائد على مشاركة زملائه في اتخاذ القرارات وفي خلق روح التعاون لدى الفريق والتكفل بانشغالاتهم واحتياجاتهم والمشاركة في حل مشاكلهم التنظيمية وغير التنظيمية مما يساهم في التقليل من ظهور السلوكيات السلبية لدى العامل وهو ما يعرف بالإخلال الوظيفي.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العامل؟.

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

إن اختيار الطالب لمشكلة ما له مبررات وأسباب تصبح بمثابة دوافع تحفزه على البحث والتمحيص، بالإضافة إلى أن مصطلح القيادة الخادمة قد برز في العقدين الأخيرين كنمط قيادي فعال ومؤثر في المؤسسات التنظيمية، وتكتسب الدراسة أهميتها مما يأتي:

- تزداد أهمية البحث نظرا لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة الخادمة من حيث طبيعتها واتجاهاتها في المؤسسات خاصة الخدماتية.

- دراسة القيادة الخادمة وكيفية العمل على التقليل من الفوبيات التنظيمية: التسرب الوظيفي، الإخلال الوظيفي، غياب الانضباط الذاتي ... خاصة في المؤسسات الجزائرية.
 - إثراء المكتبة بدراسات من هذا النوع، إذ يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت القيادة الخادمة ودورها من التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العامل الجزائري.
 - تسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين الجزائريين لإجراء المزيد من الدراسات بخصوص هذه المتغيرات.
 - توفير قدر ممكن من المعلومات والحقائق عنها كما تفيد هذه الدراسة واضعي استراتيجيات المؤسسة الناجحة وتحقيق الأهداف من الموارد البشرية.
- ثالثا: أهداف الدراسة.**

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية وهي كالتالي:
- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الخادمة وما لها من أهمية في التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العامل.
- لفت الانتباه للقيادة من أجل الاهتمام بهذا النوع من القيادة ووضعها في الحسبان لتحديد أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- تزويد مكتبة الجامعة بدراسة بنمط القيادة الخادمة والمتغير التابع للإخلال الوظيفي.
- البحث عما إذا كانت هناك دور للقيادة الخادمة في التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العامل.
- البحث عن مدى ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر عمال الجامعة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات للقيادة فيما يخص الاهتمام بأبعاد القيادة الخادمة لغرض تحقيق التقليل من الانحراف الوظيفي وغياب الانضباط الذاتي والتسيب الوظيفي.
- التعرف على واقع الإخلال الوظيفي في المؤسسة المدروسة (جامعة المسيلة)
- التعرف على تأثير القيادة الخادمة في التقليل من سلوكيات الإخلال الوظيفي.

رابعا: تحديد المفاهيم:

1 - تعريف القيادة الخادمة:

لغة: من القود وهي نقبض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقيادة من الأمام والسوق من الخلف، والقود من الخيل التي تقاد من مقاودها، وجمع قائد هي قيادة أو قواد. (أبو الفضل

بن مكرم، 2003: 3770)

ويعرف (عويسات، 2005: 04) القيادة بأنها فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماسة وثقة.

كما يعرفها (حسين، 2006: 133) بأنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية.

وعرفها (أبو زعيتر، 2009: 63) بأنها تمثل عملية التأثير في الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وهذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل مهم في المؤسسة.

من خلال التعاريف السالفة الذكر للقيادة فإنها هي القدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتغيير والتميز والتعامل مع المرؤوسين بحكمة وعقلانية مع مراعاة العلاقات الإنسانية بغرض تحقيق الأهداف.

- تعريف الخدمة:

يوجد تعريف واضح ودقيق لمصطلح الخدمة بالرغم من تداوله منذ فترة ليست بالقصيرة مقارنة بمفاهيم التصنيع المتخصصة.

فيعرفها GeanLepeyr بأنها ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس. (جماعة مفكرين، 2010: 03)

ويعرفه مور درك أنه النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية والمكانية. (جماعة مفكرين، 2010: 03)

وتعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1960 على أنه شكل نشاط امتياز أو نوع من الرضا معروض بتلك الصفة أو تابعا للمنتج المباع. (ستار تايمز، 2010)

ومن هنا فالخدمة في أغلبها غير ملموسة، بل مدركة للمنفعة من خلال ما يقدم للمستفيد، وقد ترتبط بمنتج ملموس أو لا، وهي الاستفادة منه.

والخدمة تؤسس على أساس المسؤولية الاجتماعية لثقة متبادلة بين القائد وتابعيه، كذلك بين المنظمة والمجتمع.

تعريف القيادة الخادمة:

ارتبط مفهوم القيادة الخادمة بالعالم الأمريكي جيرينليف Green Leaf والذي يعتبر المنظر الأول للقيادة الخادمة، والذي يعرفها من خلال تعرفه للقائد الخادم بقوله هو القائد الناجح ولديه الشعور الطبيعي بأنه يقدم خدمة للتابعين وتلبي من إشباع احتياجاتهم وطموحاتهم لها أولوية قصوى يجري خدمتها أولاً،

لكي يصبحوا أكثر حكمة وصحة واستقلالية واستعدادا لخدمة الآخرين. (رون فريدون عبد الله، 2015: 235)

ويعرفها الحربي (2008) بأنها عملية التأثير لتوجه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفق عليه العاملون ويفتتحون بأهميته، ويتفاعلون معه بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. (منال جهاد: 2016: 14)

أما أبو طاحون (2012) فيعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بهدف تحقيق هدف معين. (منال جهاد، 2016: 15)

كما عرفها جرينليف بأنها النمط القيادي المقلوب رأساً عن عقب، أي أن القائد يتجاوز مصالحه الفردية ويفضل القيام بخدمة الآخرين، ويساعدهم على التطور، ومنحهم الفرص لتحقيق طموحهم المادي والمعنوي تزامناً مع مراعاة المصلحة العامة للعمل بالمنظمة. (جلاب، 2011: 06)

ويعرف جيرارد (2000) القيادة الخادمة بأنها نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلال المزج بين العمل الجماعي والمجتمعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار. (مصطفى إيمان).

أما تعريف لوبي (2003) Lube بأنها الفهم والممارسة للقيادة التي تصنع مصلحة المرؤوسين بتركيز كبير، فيمثلوا الهدف الأول بالنسبة لهم وتكون شؤون المنظمة وقضاياها لهم الثاني.

في حين يعرفها سيزر (1996) بأنها نوع جديد من أنماط القيادة، حيث يتمثل جوهرها في وضه خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام بالتعزيز المتعلق بالإحساس للجماعة، والمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة. (سلامة محمد شراب، 2018: 21)

يقول حيدر عبد الحاكم ياسر: الفكرة الجديدة في مفهوم القيادة الخادمة هو أنها نموذج يرتكز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد ويعد هذا أحد شروط القيادة الأخلاقية وليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدا من النفس والعائلة والمجموعة وصولاً إلى أصغر المنظمات. (حيدر عبد الحاكم ياسر، 2018)

وفي دراسة بندر محمد علي الغامدي أنها كانت من نتائجها أن درجة توافر سمات القائد الخادم والتي هي (الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة والتواضع) تظهر في الواقعية والتسامح مع الآخرين،

فكلما كان القائد ذو خبرة عالية مع فرق العمل وتخصص الكفاءة الموجود كلما كانت القيادة الخادمة ناجحة وتلبي أهداف المنظمة. (بندر علي محمد الغامدي، 2014)

القيادة الخادمة إجرائياً:

من خلال ما تم عرضه من تعاريف للقيادة الخادمة يمكننا أن نعرف القيادة الخادمة في دراستنا الحالية بأنها الأعمال الموكلة والمرتبطة بقيادة المنظمات والمؤسسات والمنشآت الهادفة إلى دعم العاملين في المجال الاقتصادي والقائمة على تقديم الخدمات لهم ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية، وذلك بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمات في التنمية الاقتصادية.

2- تعريف الإخلال الوظيفي:

لا يوجد تعريف واضح للإخلال الوظيفي بل ظهرت مصطلحات عدة تحمل معنى الإخلال كالتسيب الوظيفي والانحراف الوظيفي.

عرفه ابن منظور على أنه "الفساد والوهن في الأمر، والخلل في الأمر والحرب كالوهن والفساد".

(أبو عمدة، 2010: 08)

ويعرفه الثقفى بأنه الأثر أو النتيجة لكل فعل أو سلوك أو امتناع يؤدي إلى ضرر أو تعطيل

لواجب أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية. (الشميمري، 2006: 28)

وعرفه أبو عمدة بأنه مخالفة الموظف للقواعد التنظيمية التي تحكم سير العمل عند أدائه لواجباته

الوظيفية، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بنفسه وبالأخرين سواء على مستوى الفرد أو الجماعة. (أبو عمدة،

2010: 09)

ومن هنا نعرف الإخلال الوظيفي على أنه هو مخالفة الموظف للقواعد والمبادئ والمعايير

التنظيمية التي تدير العمل والمنظمة، وإلحاق الضرر بالمنظمة والجماعة والفرد والخروج عن القواعد

التنظيمية التي تعطل العملية الإنتاجية والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية لها.

خامسا: الدراسات السابقة.

ظهر هذا المفهوم في القرن الماضي في السبعينات مع الباحث جيرنليف الذي استمد فكرة القيادة الخادمة من رواية لكاتب ألماني مفادها أنه كانت هناك رحلة قام بها مجموعة من الأشخاص وكان يقودهم الخادم ليون الذي عمل على خدمتهم وحل مشاكلهم طول فترة الرحلة حتى غيابه وفي حين غيابه حدثت لهم الفوضى ولم يجدوا من يخدمهم فقرروا إلغاء الرحلة، وبعد مرور سنين التقى هذا الكاتب الألماني بهذا الخادم واكتشف أنه كان أحد رجال الدين وكان قائدا يحسب له ألف حساب، ومن هنا استمد هذا المصطلح وهو القيادة الخادمة.

قدم جيرنليف من خلال هذه الرواية الخصائص الأساسية للقائد الخادم وما يجب عليه توافر الدوافع لكي يكون قائدا خادما يسعى لكي يكون اتباعه خادما لآخرين، وهناك دراسات كثيرة تناولت هذا المصطلح لما له من أهمية نذكر منها:

1 - دراسة بندر علي محمد آل زيدان الغامدي:

تحت عنوان "درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بالمملكة العربية السعودية، خلال الموسم الجامعي 1435هـ/2014م.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تم ترجمة استبانة والتي تكونت من 31 سؤال موزعة على عينة عشوائية مكونة من 400 معلما، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات القائد الخادم: (التمكن، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، التواصل والإشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والكشف عن الفروق الإحصائية في درجات تقدير المعلمين لتوافر سمات القائد الخادم وفقا لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية والتخصص.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها أن درجة توافر سمات القائد الخادم كانت عالية، وقد كانت ترتيبها كالاتي: الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواصل، دعم ومساندة العملاء، بينما ظهرت التسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة. وكذلك توصل إلى أنه عدم وجود فروق ذات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تقدير سمات القائد الخادم التي ترجع لمتغير التخصص والخبرة، بينما لم تتبين وجود فروق للمؤهل والدورات التعليمية لأن كل عينة الدراسة تخضع للتخصص والاستفادة من الدورات التعليمية باستثناء سمة التمكين فقد كانت للحاصلين على أكبر قدر من دورات التدريب.

ورأى الباحث أن ضرورة العمل على تدريب مديري المدارس على التمكين الإداري، وتطبيق المحاسبية بصورة فعالة والعمل على تأصيل المفاهيم الحديثة بالإدارة إسلامية، من حيث ربطها بالنصوص الشرعية والأصول الفقهية.

2 - دراسة محمود سيد علي أبو سيف:

تحت عنوان "دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التعليمية، كلية التربية بجامعة بني سويف بمصر. حيث كانت الإشكالية التي طرحها الباحث في هذه الدراسة: هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية؟.

أما الفرضيات فكانت كالتالي:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية (المركزية، التميز، الاستمرارية) من وجهة نظر معلمي الإدارة التعليمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص في التعليم، الخبرة)* في تصور معلمي مدارس إدارة إهناسيا التعليمية لمستوى القيادة الخادمة.

وقد تكونت عينة الدراسة من 399 مدرس ومدرسة وأخذت العينة عشوائية طبقية حسب المؤهل والخبرة والجنس والمرحلة الدراسية، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي الارتباطي الذي يهتم بتحديد علاقة الهوية التنظيمية بالقيادة الخادمة لدى معلمي مدارس مركز إهناسيا، ويقوم المنهج على دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، بالإضافة إلى تحديد اتجاه العلاقة سواء كانت سلبية أو إيجابية.

وقد استخدم الباحث أداتين الأولى لقياس القيادة الخادمة والثانية لقياس الهوية التنظيمية من وجهة نظر المدرسين، وهما استبيانين الأولى متكونة من 31 سؤال والثانية من 13 سؤال واعتمد مقياس ليكارت لمعرفة درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل. توصل الباحث إلى أهم نتائج مفادها:

- أن التماثل الهوية التنظيمية يخلق فيها إيجابية لدى المدرسين.

- ضعف تواصل المدرسين بالمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما أدى إلى وجود فراغ في المعلومات حول رأي المجتمع في المدرسة.

- توافر قيم إيجابية لدى المدرسة ينعكس بشكل إيجابي على المدرسين العاملين فيها وبالتالي ينعكس على تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المدرسة.

- المدرسين على وعي تام بأهمية النمط القيادي المستخدم في البيئة المدرسية وأن تأثيره واضح لدى جميع أو معظم المعلمين.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية.

3- دراسة الدكتور رون فريدون عبد الله (2015):

تحت عنوان "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية بالعراق"، وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة السليمانية دولة العراق.

كان الهدف من الدراسة التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، التواضع، الموثوقية، قبول الآخرين، القيام بخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالجامعة، واعتمد على فرضيات وتم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات وتم مناقشة البيانات باستخدام عينة عشوائية تتكون من 138 مدرس يعني جميع كلية الاقتصاد بالجامعة، واستخدم المنهج الوصفي واستخدم عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ وتحليل الارتباط الخطي البسيط وبناء عدة نتائج للبحث نذكر من بينها:

- أن سلوكيات القيادة الخادمة يتم ممارستها بشكل كفو وفعال من قبل القيادات ورؤساء الأقسام في الجامعة.

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي وبدرجات متفاوتة بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

- هناك علاقة ارتباطية بين بعد التمكين وتنمية الآخرين والاستغراق الوظيفي هي الأقوى وبين تقديم خدمة الآخرين والاستغراق الوظيفي هي الأضعف.

- يجب على كل الإدارات والمنظمات ممارسة القيادة الخادمة لما لها من دور كبير في تحقيق الاستغراق الوظيفي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بما أن مفهوم القيادة الخادمة مفهوم جديد ظهر حديثاً إلا أننا نجد العديد من الدراسات الأكاديمية سواء كانت ماجستير أو دكتوراه اهتمت به كونه لما له من أهمية سواء من الناحية الدينية باعتبارنا مسلمين وديننا يدعونا إلى خدمة الآخرين، أو لأنها من صفات نبينا الكريم عليه الصلاة والسلام أو قيمة أخلاقية في مجتمعنا وقد طرحت بعض الدراسات في هذا السياق وقد ارتبط مفهوم القيادة الخادمة بعدة متغيرات من شأنها أن تخدم المنظمات والمؤسسات التنظيمية مثل التماثل الوظيفي، الاستغراق الوظيفي،

الهوية التنظيمية وغيرها، وهذا لتحقيق استراتيجيات والأهداف المنشودة من خلال كل معايير وقوانين ونظم كل منظمة أو مؤسسة.

لكن نجد أن هذه الدراسات ترتبط في طرحها ومناقشتها من خلال هيئات التدريس سواء كان قبل الجامعة أو بعد الجامعة أو أثناء الجامعة، فقد ربطت بالمجال التربوي والتعليمي دون غيره من المجالات الأخرى مثل المنظمات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

سادسا: فرضيات الدراسة

تنبثق من تساؤل الإشكالية المطروحة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإخلال الوظيفي للعامل.

الفرضيات الفرعية:

- لمهارة الذكاء الانفعالي دور في التقليل من غياب الانضباط الذاتي للعامل.
- لمهارة المبادأة الذاتية دور في التقليل من التسبب الوظيفي للعامل.
- لمهارة تمكين العاملين دور في التقليل من الانحراف الوظيفي للعامل.

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص94.

الفصل الثاني: القيادة الخادمة

أولا: أبعاد القيادة الخادمة.

ثانيا: خصائص القائد الخادم.

ثالثا: أهمية القيادة الخادمة.

رابعا: النظريات المفسرة للقيادة الخادمة.

خامسا: أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة.

تمهيد:

لقد حظي اهتمام الباحثين بالقيادة الخادمة من ظهوره في القرن الماضي، حيث أجريت العديد من الدراسات والأبحاث في هذا، مما يؤكد على أهمية هذه القيادة في حياة المنظمة والمؤسسة، فلقد طرأت تجديدات عديدة على هذا الأخير والتي من ضمنها ظهور العديد من الأنماط والنماذج القيادية الجديدة تشجع عمل الفريق التعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين ومن بين هذه الأنماط نجد القيادة الخادمة التي تعمل على إحداث التوازن في حياة الموظفين والمسيرين بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين.

بمعنى عندما تقوم القيادة بخدمة أفراد المنظمة لكي يكونوا أكثر استعدادا ويقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين والسعي منهم بالنهوض بمؤسستهم ومنظمتهم ورفض كل أشكال المعوقات التي تقف أمامهم في تحقيق استراتيجية أهدافهم وأهداف منظماتهم.

أولاً: أبعاد القيادة الخادمة.

تتطلب القيادة المعاصرة أنماط قيادية قادرة على استشراف آفاق المستقبل وقادرة على التعامل مع أي تغيرات بوعي شديد، فهي عنصر مهم وفعال في نجاح أي مؤسسة، فالقيادة الناجحة لها الأثر الكبير نحو الانضباط والالتزام أي التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وأفكارهم ومواقفهم وتحمل المسؤولية والتقييد بالعمل والإنجاز.

1 - مفهوم الذكاء الانفعالي (الذكاء الوجداني):

- تعريف جورج Geoerge: بأنه القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير مع فهم لكل من المعرفة الانفعالية وتنظيم تلك المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين. (علاء عبد الرحمان، 2009: 15)

تعريف سليمان محمد عبد الفتاح: عرفه بأنه قدرة الفرد على الوعي بحالته الانفعالية وإدارتها وضبطها وتوجيهها لتحفيز ذاته واستشفافه لانفعالات ومشاعر الآخرين والاستجابة الملائمة لهم وفقاً لذلك، والتواصل والتفاعل الجيد معهم. (منصور الشريني، 2007: 17)

-تعريف عبد العال عوجة: عرفه على أنه تنظيم من القدرات والمهارات والكفايات العقلية والوجدانية والاجتماعية التي تمكن الفرد من الانتباه، والإدراك الجيد للانفعالات، وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها، واستخدامها والتي تجعل لديه الأمل والتفاؤل، وأنه قادر على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط. (معتوق خولة، 2013: 61)

- تعريف دانيال جولمان Daniel Golman: عرفه على أن نكون قادرين على التحكم في نزعاتنا ونزواتنا وأن نقرأ ونفهم مشاعر الآخرين الدقيقة، ونتعامل بمرونة في علاقاتنا مع الآخرين. (دانيال جولمان، ترجمة ليلي الجبالي، 2000: 13)

تنوع مفهوم الذكاء الانفعالي وأيضاً يسمى الوجداني، العاطفي، وذكاء المشاعر لكنها تركز في اعتبارها معرفة الفرد بنفسه والذين يحيطون به بكل وعي وبكل انفعالات الذاتية وتحفيزها والقدرة على التعاطف والإيثار مع الآخرين والتواصل معهم في المهارات الاجتماعية.

2 - مفهوم تمكين العاملين:

يمكن تمكين العاملين أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المنظمات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء أعمالهم بطريقتهم دون تدخل الإدارة الذي يعني

إعطاء الثقة للعاملين والحرية وليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية، وقد تعددت التعريفات فهناك على سبيل المثال لا الحصر:

- تعريف سسيرجيو وتيما (Sergio & Tema 2003): على أنه وسيلة من وسائل الإدارة وله نظرة فلسفية وممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم في حين ينظرون إلى أنه نظرة إدراكية يتكون من أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي، وأثر الوظيفة. (السيد علي، 2001: 20)

- تعريف جاد الرب 2008: يعرفه بأنه إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطة. (أيمن حسن، 2014: 204)

- تعريف Jann Case: عملية التمكين هي تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة، مما يمكنهم من توجيه الأرقام وتحقيق الأرباح. (كرمية توفيق، 2008: 63)

- تعريف جمال الدين محمد المرسي (2003): عرفه على أنه منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم. (كرمية توفيق، 2008: 63)

والحقيقة أن مفهوم التمكين بسيط ومعقد في نفس الوقت من حيث دعوة المسؤولين للعاملين لكي يؤديوا وظائفهم، ومعقد من حيث أننا نجد بعض المسؤولين ليسوا مدربين على هذا التمكين وكذلك العاملين.

3 - مفهوم المبادرة الذاتية أو المبادرة الذاتية:

نحتاج اليوم إلى أشخاص يحملون زمام الأمور بالمبادرة في العمل وحمل المسؤولية التي من شأنها رفع المنظمة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية في كل المجالات الداخلية والخارجية لها وهؤلاء المبادرون نجدهم قلة وعملة نادرة فيا ترى ما معنى المبادرة الذاتية أو المبادرة الذاتية.

في المعنى اللغوي مأخوذ من بدر الشيء إذا أسرع، وتبادر القوم تسارعوا وسمي البدر بدراً لمبادرته الشمس بالطلوع في ليلته كأنه يعجلها المغيب. (مجموعة من المؤلفين، 1998: 26)

لاشك أن المبادرات الذاتية الفردية تحمل في ذاتها نوعاً من التجديد إذ هي إحياء لأمر إندرس ونوقش أو لم يكن قد قام أصلاً.

إذ نجد يسابق المرء إلى الأمور التي تبدو له فائدتها دون انتظار تقدم الآخرين وإقدامهم، فيأخذ الزمام ويقدم على الأمر بعد دراسته والتخطيط له.

ونحن في ديننا الحنيف لنا أجر على المبادرة لقول الشيء صلى الله عليه وسلم: "بادروا بالأعمال، فتنا كقطع الليل المظلم، يصبح الرجل مؤمناً ويمسي كافراً، ويمسي مؤمناً ويصبح كافراً، بيع دينه بعرض من الدنيا".

إن الصمود والاستمرار وعدم الخوف من الإخفاق هي أساسية في خلق الإيجابية في السلوك وفي اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض القادة والعلماء في المنظمة على حد سواء.

ثانياً: خصائص القائد الخادم.

بعد عدة سنوات من البحث والتمحيص قدم سبيرز (2005) Spears الذي يشغل حالياً منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز القيادة الخادمة وشغل في مركز جيرنيليف (Greenleaf) للقيادة الخادمة ما بين 1990-2007 مجموعة من الخصائص التي تتوفر في القائد لكي يكون خادماً ومن بين هذه الخصائص نذكر:

- **الاستماع:** يتم عادة تقييم القادة على درجة مهارتهم في التواصل ودرجة استماع الآخرين له، وفي اتخاذ القرارات، إذ يجب أن يتحلى بها كل قائد خادم بالاهتمام العميق والاستماع بانتباه للآخرين، لكي يعرف احتياجاتهم ومشاكلهم ليخدمهم، لذا يجب عليه الإنصات لما يقال ويطرح مع الأخذ بعين الاعتبار فترات من التفكير للأخذ بقرارات صائبة وهي عملية أساسية لنمو القائد الخادم.

- **التعاطف:** يجب التعاطف مع احتياجات الفريق، فالناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف عنهم عن قرب كل على حدى، ويكون للقائد الخادم النية الحسنة في معاونة وفريق العمل ولايرفضهم، حتى وإن رفض مستوى أدائهم وإنجازهم.

- **الشفاء:** ونقصد به شفاء الذات وشفاء الآخرين، فكثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من صعوبة الحياة العملية، وجروح في المشاعر والكيان الإنساني، فالقادة الخادمون يدركون أن لديهم فرصة للمساعدة على تكميل من يتعاملون معهم.

- **الوعي:** الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم، وهو يساعد أيضاً على فهم القضايا الاجتماعية والقيم الأخلاقية التي يعيشها ويجب أن يعيشها الفريق، ومن

هنا يتطلب رؤية أكثر ودقة داخل الصورة الكلية للفريق والجوانب المحيطة بالمنظمة والقيادة الخدام هم القادة المهرة دقيقو الانتباه ويقضون على كل ما يحيط بهم وبفريق العمل.

- **الإقناع:** يعتمد القادة على الإقناع بدلا من السلطة التي يمنحها المنصب، القائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوض إجبارهم على الإذعان والانقياد وهذا العنصر هو التميز بين النموذج السلطوي والتقليدي وبين نموذج القائد الخادم الذي يكون له دور فعال في بناء وحدة الرأي داخل المجموعة.

- **تكوين الرؤية:** عمل القادة الخدام على تنمية مهاراتهم في الحكم، إن النظرة للمؤسسة من منظور رؤيوي بمعنى أن القائد يجب أن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية، وتتطلب هذه الخاصية نظاما وخبرة لإيجاد توازن بين التفكير البعيد الأمد، والاهتمامات بالاحتياجات الحالية اليومية.

- **البصيرة:** هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي ويأخذ بالدروس المستفادة من الماضي ومن الوقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلا، لاتخاذ قرار ما، وهذه الخاصية تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الحالي والماضي في ضوء الإدارة الصالحة للجماعة والمجتمع والأتباع.

- **الإشراف:** يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها واستخدامها لمصلحة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين، وخدمتهم، وأن الإقناع بعد أكثر أهمية من السيطرة.

- **الالتزام بارتقاء الآخرين:** القائد الخادم يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للأتباع على سبيل المثال إنفاق المال لتطوير النواحي الشخصية والمهنية للذين يشكلون المنظمة وتشجيع أفكار الجميع وإشراك الآخرين في صنع القرار.

- **بناء مجتمع مترابط:** القائد الخادم يشعر بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات، وهذا الإدراك يحسس ويحفز القائد الخادم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط بين العاملين إذ يمكنه إيجاد الطرق لذلك بواسطة الحركات الاجتماعية الكبيرة لكن بواسطة الأسلوب الفردي لكل قائد خادم على حدى.

وهذه الخصائص تتطلب مجهودا كبيرا لكنها تعمل على زيادة التواصل والفاعلية لأولئك القادة المنفتحين على دعوتهم وعلى التحدي القائم أمامهم.

ثالثا: أهمية القيادة الخادمة.

بإتباعنا نموذج القيادة الخادمة، نكون فعلا نخطط لخدمة المرؤوسين، وفقا لما جاء به غرينليف فبهذا النموذج من القيادة يبقى الخادم وراء الفريق بعيدا عن الأضواء، وبالتالي يسمح للفريق بتحقيق التقدير ويحقق مستويات عالية من معنويات المرؤوسين،\والأتباع، وهذا النموذج يقدم مزايا عديدة منها تعزيز بناء الفريق والإنجاز والتغيير الإيجابي ومن هنا نجمل فوائد القيادة الخادمة أو مزايا في النقاط التالية:

- تطوير المنظمة OrganizationDevelopment:

- نقاط قوة القيادة الخادمة هي مساهمتها في التطوير التنظيمي حيث يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به إلى نمط القيادة الخادمة حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية ونتائج العمل تكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية.

- على حد تعبير جورج إدوارد دمينج "العملة الأكثر قيمة لأي منظمة هي المبادرة والإبداع من أعضائها، كل قاد لديه المسؤولية الأخلاقية الجلييلة لتطوير هذه إلى الحد الأقصى في جميع أتباعه، وهذا هو بالضبط ما تصبو القيادة الخادمة إلى القيام به". (أحمد غالي، 2015: 30)

تضع القيادة الخادمة أهمية كبيرة على العمل الجماعي وبناء العلاقات كل شخص في الفريق يلعب أدوارا مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلا من درجاتهم الوظيفية أو الهرمية في السلم الإداري.

- تطوير الموظفين EmployeeDevelopment:

القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المنظمة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة الخاصة بهم ونقاط الضعف للعمل على جعلها قوية والعمل على تدريب وتلقين على تصحيحها.

القائد الخادم يساعد مرؤوسيه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يصل المرؤوسين إلى التوازن في حياتهم، فالقائد الخادم ينظر إلى مصلحة الآخرين ويبيدي الصبر والتسامح مع أتباعه، فمثل هذه الصفات يبحث عنها كل المرؤوسين أن تتوفر في قائدهم، بحيث تؤدي إلى خلق رضا وولاء تنظيمي لدى الموظفين وتساعد المنظمات على تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.

- بناء الفريق Team Building:

لاستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة يدرك القائد أن إتباع الأسلوب الاستبدادي والهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الأتباع، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد كل عضو من أعضاء الفريق بتقديم مساهمته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء الفريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فعالية مع بقية أفراد الفريق.

- الإنجاز Achievement:

يحدد القائد معايير عالية لنفسه وللأتباع، ومن ناحية أخرى بإتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جو إيجابي نحو قيمهم، "وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة برمتها على المدى الطويل". (أحمد غالي، 2015: 32)

- التغيير Change:

إدارة التغيير على نحو فعال تنطوي على إقامة رؤية للمستقبل، بإتباع أسلوب القيادة الخادمة التي تعمل على تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناء على وجهة نظر الموظفين، مما يمكن لهم إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فعالية ويحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مصيرهم، فالموظفون الذين يلعبون دورا فعالا في تحديد انتقال المنظمة إلى نمط جديد من العمل يكونون أكثر ولاء وأكثر إنتاجية مما يحقق ميزة للمنظمة والحفاظ على سمعتها في السوق خاصة من الجانب التنفيذي.

- خدمة المجتمع Community service:

تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة فهي تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تتادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، كما أن للمجتمعات قيم مثل تصب في الصالح العام وما تفرجه هذه القيم من مبادئ الإنصاف والعدل، كما أن القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهام التي تلبى الحاجات الإنسانية الآلية في المجتمع بالنمو في جميع الجوانب.

رابعاً: النظريات المفسرة للقيادة الخادمة.

تعتمد القيادة بصفة عامة على قدرة القائد على التأثير في الآخرين وفي توجيهاتها الحديثة مع تقديم التحفيز والدعم لهم، وبناء وتشكيل علاقات إيجابية مع الآخرين، وتقوم القيادة الخادمة في فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العلاقات بين القادة والعاملين و عادة ترتب الأولويات بينهما، كذلك أن يخدم القائد هؤلاء العاملين أولاً ومن ثم يستطيع قيادتهم بسهولة تنعكس على الرغبة القوية في خدمة الآخرين، وهذا ما تدعو إليه مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة لمعالجة الصراعات بين الإدارة والعاملين، وتقديم الثواب والخدمة كمرحلة لاحقة بعد أن يكون العاملون نفذوا ما هو مطلوب منهم، وسنحيط بهذه المدارس وكذلك لمدرسة القائد الخادم ونظرية خصائص القيادة الخادمة.

1 - مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1970):

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل للنظريات الكلاسيكية والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، وبالتالي إهمال العوامل الاجتماعية والإنسانية، وبتزايد الحركات النقابية وتزايد قوتها أدى إلى ظهور مشكلات جديدة، وازدياد وعي العمال وكبر حجم المشروعات والمصانع، أدى إلى ظهور هذه المدرسة والتي تعرف على أنها دراسة أفراد العمل، ليس منفصلين ولكن كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، وهي تتسم بالتعقيد، ومهمة الإدارة تنسيق جهود الأفراد.

وقد عرفها سكوت Scott على أنها تشير إلى عمليات لتحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف ويعطي المزيد من الإرضاء الإنساني أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفاعلية.

وكانت أهم الفرضيات والإسهامات التي توصلت إليها هذه المدرسة هي أن دوافع العمل بسبب فقط دوافع مادية، فالإنسان يحب العمل أكثر من الأجر والرواتب، بل يعمل لإشباع حاجاته، مثل التعليم والتقدم والانتماء إلى جماعات، كلما كانت الجماعة أكثر تماسكا كان انصياع الفرد لمتطلباتها أكثر احتمالاً، بمعنى على المنظمة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد والجماعة لا بوضع الدراسات والقواعد.

ويرى إيلتن مايو المصنع والمكتب والمتجر ليسوا فقط مكان عمل، بل يجب أن يكون أيضاً بيئة اجتماعية، يتفاعل فيها مع بعضهم البعض، فهي تؤثر للغاية في تحديد كمية وجودة المنتج، فليس كل إنسان راضٍ هو إنسان منتج والعكس صحيح، وإن الرضا كذلك لا يعود دائماً إلى الإنتاجية العالية.

تتضمن مدرسة العلاقات الإنسانية الروابط التي تنشأ بين الناس نتيجة لتفاعلهم وعملهم سوياً، لكي يكمن بينهم علاقات سليمة وطويلة الأمد والاحتفاظ بها، والتعامل بشكل فعال مع الصراعات

والعلاقات الإنسانية لا تتضمن استغلال الآخرين وظلمهم والتلاعب بهم، كما أنها تعمل على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها تنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية المحيطة بهذه الجماعة، وهذا ما نجده في القيادة الخادمة التي تضع أهمية كبيرة عن العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية، فكل شخص في الفريق يلعب أدواراً مختلفة في أوقات متعددة على أساس خبراتهم بدلاً من درجاتهم الوظيفية أو مساهمهم الوظيفي، كما تمكن القيادة الخادمة لكل عضو من أن يلعب دوراً مهماً يساعد المؤسسة على الوفاء بأهدافها واستراتيجياتها، فالقائد الخادم يعمل أولاً على خدمة مرؤوسيه ويكونهم ليكونوا خداماً ومشاركين في اتخاذ القرارات وحل مشاكل المنظمة، وهي تهتم بإشباع حاجات الأفراد والجماعة، سواء التعليمية أو الاجتماعية، كما أنها تهتم بالجانب غير الرسمي أكثر مما هو رسمي.

ومن هنا نقول أن القيادة الخادمة تتقاطع مع نظرية العلاقات الإنسانية في المحاور الكبرى وهي البدايات الأولى لظهور هذا النوع من القيادة.

2 - نظرية القيادة الخادمة:

غالباً ما تكون النظرة العامة حول القيادة أنها مرتبطة بالتأثير على الآخرين وأن القائد يتخذ القرارات وأتباعه يستجيبون وينفذون ما يأمره به، في حين نجد أن القيادة الخادمة مرتبطة بجد من الأتباع أولاً ثم تعين القائد الأتباع على خدمة الآخرين، يعني ليس ربح وخسارة ولكن ربح ربح.

ويعتبر روبرت جرينيليف في 1970 هو أول من تحدث عن مفهوم القيادة ونقصد بها أن يكون الأتباع هو محور اهتمام وتركيز القائد، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولاً يهتم بهم ويمكنهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم ليساعدهم على الوصول إلى أعلى قدراتهم، ويكونوا خداماً فيما بعد.

عرف جرينيليف القيادة الخادمة بأنها أولاً ميل فطري من قبل القائد للخدمة وأن القيادة للخدمة وأن القيادة توهب لشخص خادم بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا خداماً". (صالح عبد الرضا رشيد، 2016:

(41)

واقتبس جرينيليف كتابة القيادة الخادمة عن رواية رحلة إلى الشرق للكاتب هيرمان هس في عام 1956 الذي ذكر في روايته قصة عن مجموعة من المسافرين رافقهم فيها خادم الذي كان يقوم بخدمتهم طول فترة تواجده معهم إلى أن غالب عنهم فلم يجدوا من يخدمهم فألغوا رحلتهم وعادوا إلى ديارهم وبعد عدة سنوات التقى الكاتب بهذا الرجل وعلم منه أنه كان رجل دين وقيادي يحسب له ألف حساب.

وقد تركزت الكثير من البحوث عن الصفات الرئيسية للقائد الخادم ومن بين هذه الدراسات دراسة دينس وبوكار في عام 2005 والتي ركزت على خمس صفات للقائد الخادم وهي الثقة في الأتباع

والتواضع لهم ومحبتهم وأن يمكنهم في أعمالهم وأن يكون لديه رؤية مستقبلية للعمل والمنظمة. (صالح رضا رشيد، 2016: 43)

كما حاول دايرندتسك عام 2011 حاول أن يضع الشروط التي يجب توافرها لوجود بيئة تدعم القيادة الخادمة والصفات التي يتحلى بها القائد التي تؤدي إلى نتائج عملية للأتباع والمنظمة. كما أنه نجد أن جيرينيليف قدم في كتاباته الصفات العشر التي يجب أن يتحلى بها القائد الخادم ومنها:

- 1- أن يستمع القائد والتابع بعضهم لبعض، التعاطف، أن يهتم القائد برعاية أتباعه، الوعي والإدراك، الإقناع، التصور الصحيح لطبيعة العمل، الرؤية الثابتة للمستقبل، الإشراف، الالتزام بتطوير أتباعه، المسؤولية الاجتماعية.
- 2- تعتمد القيادة الخادمة على مبادئ وسلوكيات يجب توفرها في القائد الخادم دون النظر إلى صفاته الشخصية أنها تركز على التعامل ما بين القائد والتابع وهذه المبادئ هي:
 - مبدأ الإيثار الذي يقدمه القائد لأتباعه العنصر الأساسي لعملية القيادة بحيث يقدم القائد أتباعه عن نفسه في إشباع الحاجات وفي تقديم الخدمة والمساعدة لهم.
 - إنها تقرر أن القادة لا يجب أن يهيمنوا ويسيطروا ويتحكموا في أتباعهم وأن التأثير عملية مشتركة بين الطرفين.
 - القيادة بالخدمة لا تناسب أي نوع من الأتباع ولكن من لديهم القابلية للانفتاح والتعاون واستقبال الدعم والتمكين من القائد.

خامسا: أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة.

ظهر نموذج القيادة الخادمة في قطاع الأعمال التجارية مطلع القرن الحادي والعشرين، وبصفة عامة أن قائد المجموعة يقود مرؤوسيه كقدوة حسنة ويقدم لهم الدعم لكي يكونوا ويقدموا الخدمة للعملاء، بمعنى أن مدير مجموعة العمل يقوم بتفويض المهام لفريق العمل، ومن ثم يقدم لهم الدعم المطلوب حتى يؤديوا مهامهم على أكمل وجه، وبالرغم من أن لها مزايا مهمة إلا أن هذا النموذج تعرض لمجموعة من الانتقادات نذكر من بينها:

- 1- أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، بحيث أن الهدف الأساسي للمدراء مع هيكل الأعمال الأساسية للملاك والإدارة العليا، وليس الموظفون في حين أن جزء من وظيفة المدير هو

تحفيز ودعم سلوك الموظف الجيد، في حين توجه القيادة الخادمة لخدمة المرؤوسين لا يخدم أهداف المؤسسة.

- 2- الافتقار إلى وجود سلطة فعندما يرى الموظفين أن المدير يلبي احتياجاتهم على الدوام ينظرون له على أنه شخصية مثلهم، فإذا أرادت الإدارة العليا دفع الموظفين لتحسين دأئهم فهذا يجد المدير صعوبة في تلبية قرار الإدارة العليا ولا يستطيع أن يفرض هيمنته على المرؤوسين بعد أن تعودوا عليه كقائد خادم.
- 3- تؤدي القيادة الخادمة إلى تكاسل الموظفين، مما يؤدي فيما بعد إلى قلة الإنتاجية، يشبهها مكريمون بعلاقة الطفل بأبوه حيث الوالد يحافظ على الطفل دائما بعيدا عن المشاكل ويهتم به وبرعاه. (مكريمون، 2015: 03)

بمعنى يعتقد الموظفون أن المدير سوف يتدخل لرعايتهم وحل مشاكلهم، وهذا الشعور سيولد لدى العمال دافعية للإنجاز أقل واتكال أكثر عن القائد الخادم والتفكير أقل في حل قضايا ومشاكل العمل.

يقول غرينليف أن القائد الخادم هو خادما بالدرجة الأكثر للمرؤوسين، وهذه الفكرة تكون معقولة في النوادي أو الجمعيات حيث يتم انتخاب القائد مثلها مثل السياسة في مجال انتخاب الرؤساء برلمانيين ومحليين، أما في مجال الأعمال التجارية فالمدراء يقومون بخدمة الملاك إن أرادوا الحفاظ على وظائفهم والحقيقة في الأعمال التجارية أن الموظف هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، والقائد هنا يقوم بتحفيز الموظف الكفاء والفعال في الأداء ومعاقبته للذي لا ينجز أعماله ويتكاسل في أداء أعماله، بينما القائد الخادم لا يستطيع معاقبة الموظف عن عمله.

- شرح لاري سبيرز بشكل واضح عندما كان المدير التنفيذي لمركز غرينليف للقيادة الخادمة، حيث شرح أنواع القيادات التقليدية والهرمية والاستبدادية أنها تسفر إلى أنماط جديدة فالقيادة الخادمة هي جزء أو هي نموذج جديد انشق عن النماذج الكلاسيكية للقيادة. (فريدون، 2015: 87)

الفصل الثالث: الإخلال الوظيفي

أولاً: المفاهيم المشابهة للإخلال الوظيفي.

ثانياً: مظاهر الإخلال الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي.

رابعاً: طرق علاج الإخلال الوظيفي.

خامساً: المقاربة السوسيولوجية للإخلال الوظيفي في المؤسسات

الجزائرية.

سادساً: القيادة الخادمة والإخلال الوظيفي

تمهيد:

من المعلوم أن الوظيفة سواء كانت عامة أو خاصة هي أمانة يؤتمن عليها صاحبها وكذا لابد عليه أن يؤدي حقها كما يريد أصحابها، ولذا فإن الموظف أمين على وظيفته، ويبدل قصارى جهده في عمله لكي يكون أداؤه محققاً لأهداف المنظمة.

ولذا فإن العديد من المنظمات والمؤسسات قد سنت قوانين ووضعت المعايير لهذه الوظائف والتي يشترط أن يتقيد بها كل موظف لأنها ستؤدي للحفاظ على وظيفته، حيث تقوم بمكافأة المخلص والمجد بالحوافز المادية والترقيات التي من شأنها أن تحفزه وتشجعه للعمل أكثر، وتحقيق أكثر دافعية في الإنجاز، ومحاسبة المقصر والمخطئ بشتى أنواع العقاب نتيجة إهماله لعمله ووظيفته. ولعل التعبير عن عدم الرضا يظهر بعدة طرق وسلوكيات التي من شأنها أن تخل بالوظيفة والتنظيم وإثارة المشاكل والفتن ومن بين هذه السلوكيات سرقة ممتلكات المنظمة والتخلي عن جزء مسؤولياته واللامبالاة والتقاعس العميد ودوران العمل....

وهنا نحاول أن نقف على مفهوم الإخلال وظيفي والتعرف على العوامل المسببة لهذا الخلل الذي يقوم به الموظف أثناء عمله.

أولاً: المفاهيم المشابهة للإخلال الوظيفي.

1 - تعريف التسبب الوظيفي:

يعرف التسبب في اللغة، هو ترك الشيء يسير على رسله والسائبة هي الناقة التي كانت تسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد، كان السيد يقول لعبده أنت سائب أو معتوق ولا يكون ولاؤه له. (عبد الله طلبة، 119/1999)

وقد قال تعالى في كتابه العزيز: (ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون). المائدة 105.

ومعناها هنا أنه في الجاهلية كانت الناقة التي تلد عددا كبيرا من الحيران يتكونها في الصحراء ولا يذبحونها ولا يحلبونها حتى تموت يعني لا يستفيدون منها.

عرفه طلبة بأنه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات اتجاه الإدارة والمجتمع بما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. (طلبة، 1999: 198)

كما يعرفه سمارة (2005: 28) بأنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون أي مجهود مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة.

وعرفها منصور (2007: 65) بأنه الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل.

وعرفها بنور (2008: 23) أنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي لمردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها تذهب إلى أن التسبب الوظيفي هم عدمك قيام الموظف أيا كان موقعه بما يجب القيام به تجاه وظيفته، إذن فالتسبب الوظيفي هو تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بواجباتهم وعدم بذل المفترض والواقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية وكذلك تدني الإنتاج والإنتاجية للمنظمة والانحراف عن أهدافها المرجوة ومن هنا نقصد غياب العامل عن عمله سواء بعذر أو من دون عذر وتأخره صباحا ومساء وخروجه منه سواء مبكرا أو لقضاء حاجاته أو تركه كاملا ولم ينجز عمله.

2 - تعريف الانحراف الوظيفي:

عرف ابن منظور الانحراف بقوله "حرف الشيء يحرف انحراف أي عدل وا إذا مال الإنسان عن الشيء يقال تحرف وانحرف".

عرف عبد الحي الانحراف الوظيفي على أنه ظاهرة عالمية تتضمن استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرف والأنظمة الرسمية، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف نفسه أم نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد أو المؤسسات من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أم بشكل جماعي. (حسن أبو كمره، 2010: 09)

وعرفه الشميمري (2006: 28) الانحراف الوظيفي على أنه كل سلوك يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير التي تحكم سير المجتمع، سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أم غير معلومة والفعل المنحرف يترتب عنه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة والعامة. وهنا نجد هذا الانحراف يخص أخلاقيات الموظف واللامعيارية التي يتبعها العامل في منظمته مثل: الرشوة، اللامبالاة، التقاعس العمدي.

ومن هنا يمكن تعريف الانحراف الوظيفي بأنه انتهاك للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض، أو المنظمة ببعضهم وقد يكون انتهاكا للعادات والقيم والتقاليد التي تحكم علاقة الأفراد بالمنظمة أو البيئة الاجتماعية.

ثانياً: مظاهر الإخلال الوظيفي

النفس البشرية ضعيفة يؤديها الخطأ والنسيان، واتباع الميل للشهوات والانحراف عن الطريق المستقيم والأنانية في تغليب المصلحة الخاصة على العامة، فالموظف كذلك بشر ينحرف بعض الأحيان بواجباته الوظيفية وأي خطأ أو انحراف طبعاً يقع أمام الله عز وجل وأمام القانون، وعلى ذلك يمكن عرض وتصنيف أهم مظاهر الإخلال الوظيفي وهي على النحو التالي:

1 - مظاهر تتعلق بالعمل:

ويقصد به هو أن العامل لا يستغل وقت عمله ودوامه الرسمي في العمل مما يؤثر ذلك على أداء الكثير من الموظفين وعدم التزامهم بالعمل الرسمي، وبذلك يؤدي إلى كثرة شكاوى العملاء ويمكن حصر هذه المظاهر في:

أ - البطء في إنجاز المعاملات:

عندما يكون هناك تراكم لمعاملات العملاء، فإنه يجد حرجا في إهمال لمصالح الأفراد، بالإضافة إلى تأجيله لوقت لاحق، وفي ذلك يقول أبو إدريس "وبالتالي يشكل التأخر في أداء العمل أحد المظاهر الخطيرة التي تلعب أداء الإدارات الحكومية والمحلية لما يسببه ذلك من ضياع للوقت والجهد والأموال التي تتفق على تلك الأجهزة دون تحقيق الأهداف المنوطة بها". (حسن أبو عمدة، 2010: 10)

ب - عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

في بعض الأحيان يرفض الموظف أداء عمله المكلف به من قبل رؤسائه أو يمنع عن القيام بعمله أو التأخير في أدائه ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب منها انخفاض الأجور وظروف العمل غير المناسبة مما يؤدي إلى تفاقهم المشكلات دون العمل على حلها.

يقول طلبية (1999: 198): نحن نعتقد أن أي إحساس من جانب المرؤوس بالاستهانة بالأوامر التي يوجهها رؤساؤك ومحاولة التملص من إطاعة تلك الأوامر وهو معول هدم في التنظيم الإداري للإدارات العسكرية والمدينة على حد سواء.

ج - التهرب من العمل:

من المظاهر المخلة بواجبات الموظف هو ترك الموظف لمكان عمله في كثير من الإدارات بحيث تخلو المكاتب من أصحابها، بحيث ينتقل الموظفون بين المكاتب لتبادل الحديث أو لتناول طعام الإفطار أو شرب القهوة أو مقابلة الأصدقاء بعيدا عن مكاتبتهم مما يسبب التأخير في العديد من المعاملات التي تترك الانطباع السلبي لدى العملاء ولا يكون ذلك إلا لإضاعة وقت العمل فيما لا يفيد.

د - شغل الوقت بأمر لا علاقة لها بالعمل:

يكون الموظف في عمله ملتزم بأوقات العمل لكن يشغل وقته بأمر لا علاقة له بالعمل مثل تصفح الأنترنت وقراءة المجلات والجرائد، أو المكالمات الهاتفية، ويستخدمون أدوات المؤسسة لإنجاز تلك الأعمال خاصة به شخصيا أو خاصة بأصدقائه وليس بالعمل وبالتالي يضيع أوقات العمل في أمور ليس لها علاقة بالأداء والإنجاز المهام الموكلة.

هـ - ترك المهام الأساسية:

يقوم بعض الموظفين بترك أعمالهم الأساسية ويتفرغون لإنجاز المهام والمعاملات الخاصة بأصدقائهم وأقربائهم بسرعة وقبل العملاء الآخرين بالرغم من أن الدور ليس له، و هنا يولد إحساسا بالتمييز لدى العملاء الآخرين ويدفعهم للبحث إلى طرق غير قانونية لإنجاز معاملاتهم ومصالحهم،

فيصبح الفساد عادة لدى المواطنين أمرا شائعا مثل الرشوة وربما يعود هذا كله بسبب وضوح المهام والاختصاصات لدى الموظفين بالإضافة إلى انعدام الرقابة من جانب المسيرين وتهاون الموظفين.

و - إفشاء أسرار العمل:

يقصد بها المظهر هو أن الموظف يقوم بإفشاء أسرار المؤسسة أو أسرار المتعلقة بالعملاء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إفشاء أسرار زملائه العاملين، فلذا يجب على كل موظف الحفاظ على الأسرار التي يطلع عليها بحكم عمله وتلك الأسرار قد تكون معلومات سرية بطبيعتها أو معلومات محددة بالحفاظ على أسرار المنظمة من شأنها تجعل رؤساء الموظفين أكثر ثقة وأكثر أمانة بهم.

2 - مظاهر متعلقة بوقت العمل:

إن مشكلة الغياب وعدم انتظام بالدوام الرسمي من أهم مظاهر المتعلقة بوقت العمل، كما يعتبر أحد أهم المشاكل التنظيمية التي تعاني منها لما لها من أثر كبير على مردودية الإنتاج وعلى إستراتيجيات المنظمات، ونذكر أهم المظاهر المتعلقة بوقت العمل وهي كالتالي:

أ - الغياب عن الدوام الرسمي سواء بعذر أو بدون عذر:

يعرف الغياب من طرف طارق الساطي يقول: "يتمثل مظاهر أو مؤشرات التسبب بالتهرب من مسؤوليات ووظائفهم، بأساليب متعددة كالتأخر أو التغيب عن الحضور إلى مراكز عملهم". (سمارة نصيرة، 2005: 45)

ومن هنا يقصد بالتغيب هو انقطاع عن العمل لمدة سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر، ويكون هذا الغياب بمرض أو و لادة أو عطل.

ويعرف بيار ديبوا (Pierre Dubois) التغيب بأنه يعبر عن عدم قبول حالة أو ووضع العمل، وفيما معناه أن العامل يتغيب عن رفضه لحالة العمل أو الأوضاع المحيطة به في عمله، وقد يكون هذا التغيب نتيجة الضغط الناتج عن عدم الرضا الذي يحس به العامل سواء كانت هذه الظروف نفسية أو مادية.

والغياب عن العمل من أكثر المظاهر التي تعاني منه معظم المنظمات وذلك لما يلحق بها من ضرر سواء في الإنتاج أو السلوكيات الخاصة بالعمال بحيث يصبحون لا يشعرون بالانتماء والولاء الوظيفي.

ب - الخروج المبكر من العمل:

قد يكون الخروج إما لقضاء مصالح خاصة بعذر أو بدون عذر ونلاحظ هذا الخروج مبكرا للنساء خاصة بحجة الأولاد يخرجون من المدارس وتحضير الغداء للعائلة، ولاحظ بعض الدارسين أن العازبين من الرجال هم أكثر لممارسة هذا السلوك لأنه لا يوجد أمر يعينه في قضاء حاجاته.

ج - التأخر عن الحضور مع بدايات الدوام الرسمي:

يوجد العديد من الموظفين الذين لا يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي متعللين بذلك إما بالمواصلات أو النوم أو توصيل الأولاد للمدارس ونجد النساء أكثر من الرجال من يتأخرون عن الدوام الصباحي وذلك للالتزامات المنزلية وقلة المواصلات وذلك لأن الذكور لديهم رخص السياقة ولديهم سيارات يقودونها أكثر من الإناث.

3 - مظاهر تتعلق بأخلاقيات الوظيفة:

هذه المظاهر ترتبط ارتباطا وثيقا بأخلاق الموظف وسلوكه الشخصي إضافة إلى تصرفاته، حيث يفنقر الموظف إلى الأمانة والإخلاص والإتقان في العمل ومن هذه المظاهر هي:

أ - سوء استعمال السلطة:

نجد بعض الموظفين يستغلون وظيفتهم إما بتحقيق مصالح شخصية أو تسهيل مصالح أقاربه وأصدقائه وهنا يكون قد أخل بالصلاحيات الممنوحة له في حدود مسؤوليته، حيث يقوم الموظفون بإنجاز الأعمال التي تتعلق بالأقارب والمعارف أو تابعيهم في حدود الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم، ولا يجد غير هؤلاء من المواطنين العاديين فرصتهم للوصول على الدقة والسرعة المطلوبة حيث أنهم يضطرون للمراجعة في الحصول على مصالحهم وكيفية تسهيل إجراء معاملاتهم.

ب - استغلال الوظيفة في الحصول على المنافع الخاصة:

يسعى بعض الموظفين لتقديم الخدمات لبعض الزملاء حيث أنهم يتمنون في ذلك الحصول على خدمة مقابل منفعة متبادلة.

ومن صور استغلال الوظيفة هو استغلال أدوات ومعدات المنظمة مثل أجهزة الحواسيب والطابعات وماكينات التصوير والأوراق والأقلام وغيرها من الوسائل الموجودة داخل المؤسسة لإنجاز مهام خاصة بالموظف شخصيا، أو لأصدقائه وأقاربه وفي ذلك فإن الموظف عقد خان الأمانة التي هو مؤتمن عليها.

ج - الرشوة:

عرفت الرشوة على أنها دفعة نقدية أو عينية، يتقاضاها مسؤول أو موظف حكومي أو خاص لقاء مكاسب مالية أو تجارية، بشكل مشروع ومخالف للقوانين والأنظمة أو المعايير الدينية والأخلاقية. وتكون الرشوة ميسرة للأمور ومسهلة لإنجاز المعاملات، وهذه الظاهرة نجدها مستقلة في المجتمع الجزائري، ويظهر هذا في تصريحات كبار مسؤولي الحكومة الجزائرية من بينهم المحاضرة التي ألقاها عبد الحميد الإبراهيمي كان وزير أول للحكومة الجزائرية ما بين 1984 إلى غاية أكتوبر 1988 والمحاضرة كانت في 22 مارس 1990 في معهد العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر بأن شكل رشايي ما بين سنة 1962 و 1989 حددت ما يقارب 26 مليار دولار، وهذا راجع في أساسه إلى تدني أجور الموظفين هذا ما تدفعهم إلى تلقي الرشوة والمعاملة بها. (سمارة بغيرة، 2005: 52)

إن هذه الظاهرة إذا استفحلت في أي مؤسسة ما فإنها تضعف من فاعلية المشاريع والمعاملات الاقتصادية وتحدث خلا في منظومة القيم والمثل الاجتماعية والدينية، وهي ظاهرة خطيرة لأنها تعمل وتسمح بإنتاج اجتماعي فاسد ومختلط.

د - عدم الولاء للعمل:

إذا فقد الموظف الإخلاص والشعور بالانتماء لعمله، فإنه يقلل من إقباله وأدائه بنشاط وحماس، فهو غالبا يشعر بأنه يتفضل في إدارته بالعمل وأنه محبوب بفضل إنجاز عمله، وأنه يقدم ما يتناسب والمرتب الذي يحصل عليه، ولو أن الموظف شعر أنه مسؤول عن عمله وتلقى تحفيزات سواء مادية أو معنوية لكان الولاء أكثر وكانت الدافعية في الإنجاز أكبر. وقد يفقد الموظف دافعه للعمل، وذلك بسبب عدم مقدرته على تحقيق احتياجاته الفيزيولوجية الأساسية وإشباعها والحاجات الاجتماعية مثل تحقيق الذات، والأمان مما يولد الشعور بالقلق والاضطرابات ومن هنا لا يكون الموظف تابعا لعمله، وتقل درجة الولاء ومستوى الأداء.

هـ - عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:

أي موظف يجب عليه أن يتحلى بمجموعة الصفات الحسنة التي تميزه عن غيره، لكي يحافظ على كرامته وكرامة وظيفته ومنظمته، حيث أن أي تصرف من الموظف يخل بالآداب العامة قد يؤثر تأثيرا كبيرا على سلامة الإدارة، ونتيجة لسوء خلق الموظف فإنه لا يتورع عن ارتكاب فعل فاضح مخل بالحياء في أماكن العمل أو خارجه، أو استعمال المخدرات والمسكرات أو السب والشتم.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي.

هناك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة الإخلال الوظيفي، إما إيجابيا أو سلبيا، وتكون العلاقة بين هذه العوامل إما طردية كلما زادت هذه العوامل زاد الإخلال الوظيفي، أو عكسية يعني كلما زادت هذه العوامل قل الإخلال وكلما قلت هذه العوامل زاد الإخلال في المنظمات، ونذكر منها:

1 - الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه تلك الدرجة التي يعرض فيها الشخص شعورا إيجابيا أو سلبيا عن وظيفته. (حسن أبو عمرة، 2010: 20)

ويعرفه الفالح بأنه حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك بارتياح ورضا، وفاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (غلوسي دلال، 2015: 65)

فالرضا الوظيفي هو الدال لساعدة الموظف واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته وهناك مسببات وعوامل للرضا من عدمه ومنها:

أ - **العوامل الشخصية:** ويتعلق الأمر بالأفراد لعاملين وتشمل قدرات ومهارات العامل في الحالة الاجتماعية ومدة العمل والعمل نفسه، ويتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي.

ب - **عوامل تنظيمية:** وتتمثل بالرضا عن:

- الوظيفة وما تنتجه من إشباعات وما تعكسه من تنوع ومسؤولية.

- نظم وأساليب وإجراءات العمل.

- العلاقة بالرؤساء والزملاء.

- ظروف وشروط العمل.

ج - **عوامل بيئية:** ويتعلق الأمر بالظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة ويتمثل هذه العوامل في الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، وكذلك نظافة المكتب.

ومن مظاهر عدم الرضا هو ترك الموظف لعمله والإهمال، ضغوط العمل، غموض الدور،

مشاكل الخضوع للسلطة.

2 - الحوافز:

تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز حيث تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين في تعويض إضافي يزيد من الأجر. (غلوسي دلال، 2015: 125)

والحوافز تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، وهناك حوافز مادية واجتماعية وذاتية

كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة، فالغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين، يخدم أهداف المنظمة وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أدائه واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا ما يكون سببا في تفشي ظاهرة الإخلال الوظيفي.

3 - التدريب:

يقصد بالتدريب هي تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يكتسبونها في المنظمة، فهي عملية تعتبر سلوك الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقده الإدارة أنه أكثر ارتباطا بالمنظمة.

وهناك علامات تشير إلى أن الفرد بحاجة للتدريب، مثل ارتفاع معدلات الإنتاج غير المرغوب لعدم مطابقته مع المواصفات أو ارتفاع معدل الحوادث في العمل أو نتيجة تطبيق اكتشاف تكنولوجي جديد، أو قوانين وقواعد جديدة تبنتها المنظمة.

فمن هنا يتضمن التدريب التتابع بين قدرات الفرد العامل ومعارفه ويعمل على إحداث أحسن أسلوب لتهديب السلوك، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر، أي بدرجة مخاطرة أقل وبأعلى إنتاج والعمل على رفع الثقة لدى العاملين وتقوية روابط الانتماء والحب للمؤسسة، والأهم هو تطوير قدرات ومهارات الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح والمشاركة في اتخاذ القرار وحل مشاكل التنظيم.

أما إذا لم يكن الأخذ بعين الاعتبار للتدريب، ولم يكن البرنامج التدريبي ناجح وعدم وجود مشرفين يقومون بتطبيق برامج التدريب فإنه تظهر مشاكل عدة منها مقاومة التغيير لدى العمال وقلة الإنتاج والدافعية وبذلك تظهر سلوكيات سلبية تكون المنظمة في غنى عنها.

4 - المناخ التنظيمي:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي في المنظمة وشخصيتها كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستواهم الأدائي.

ويقصد بالمناخ التنظيمي هو مناخ العمل حصيلة مجموعة العلاقات السائدة في المؤسسة بين الأفراد وبعضهم وبينهم وبين إدارة المنظمة.

إن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم وقوانين المنظمة للعمل.

ويعتبر المناخ التنظيمي وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي ويميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة. (غلوسي دلال، 2015: 128)

مما سبق نستنتج أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة بالبيئة المحيطة بهم وباتجاهاتهم نحو تلك البيئة وإدراكهم لها.

ومن هنا يكون تأثير المناخ التنظيمي في المنظمة على أداء العاملين فإن كان المناخ التنظيمي سيء أدى إلى انخفاض أداء العاملين والذي يعتبر شكل من أشكال الإخلال الوظيفي، والعكس صحيح فكلما كان المناخ التنظيمي مناسباً للعمال كلما كان الأداء جيدا وزادت سلوكيات الولاء والرضا الوظيفي.

5 - ضغوط العمل:

يشار بضغوط العمل إلى الموقف الذي يكون فيه عدم الملاءمة بين الفرد ومهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في إحداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها "تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو للمنظمة التي يعمل بها الفرد.

وتلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دورا مهما في عملية الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنتاجهم للعمل.

وسوء إدارة الضغوط يمثل في الغياب عن العمل، والتأخر وترك العمل، فزيادة الضغوط في العمل على الموظف تزيد من نسبة تسبب العامل في عمله ومن هنا يكون الإخلال الوظيفي في المنظمة.

6 - الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عضوا أساسيا في المنظمات المعاصرة، يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون في أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات ومهارات واتجاهات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائص وأهداف واهتمامات وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة وما يميزها عن غيرها.

تتضمن ثقافة المنظمة جملة من القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة وتعمل الإدارة العليا والقادة على بناء هذه الثقافة التي تعزز من الإبداع والولاء التنظيمي داخل المنظمة، وهذا ما يدفع العاملين إلى أداء أعمالهم بكفاءة عالية من حيث الإنتاج والفاعلية والإبداع والابتكار في أداء الأعمال المنوطة بهم.

فكلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما قل ذلك من الإخلال الوظيفي والعكس

صحيح.

رابعا: طرق علاج الإخلال الوظيفي.

طرحنا سالفا الآثار المترتبة من الإخلال الوظيفي وعوامل الإخلال الوظيفي ثم بعدها بينا الداء وسنعرض الدواء والمتمثل في طرق علاج الإخلال الوظيفي وهي متعددة وذكر حسن أبو عميرة (2010):

(33) دراسة لعبد الحي يبين فيها طرق علاج مناسبة ومنها:

- الارتكاز على الشريعة الإسلامية في التربية.
- ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية والانضباط الذاتي للموظف.
- إعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة انحراف السلوك الوظيفي.
- دعم وإجراء دراسات في مكافحة الانحراف والخلل الوظيفي لدى الموظفين.
- تطوير وتفعيل أنظمة الرقابة والإشراف.
- التطوير المستمر والتدريب الناجع والهادف للموظفين.
- الموضوعية في تقويم أداء العاملين.
- الموضوعية في التوظيف للوظيفة لمن يستحقها والأحق والأجدر بها.

- إعادة النظر في الرواتب والأجور والحوافز الممنوحة للموظفين .
- تقديم الحوافز المناسبة للموظفين القدوة والمثال الذي يمكن أن يقتدوا بهم الآخريين، ويعدلون عن السلوك المنحرف.
- دراسة القوانين والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع الرشاوى.
- إتباع النظام التأديبي والعقابي للموظف عبر عدد من العقوبات التأديبية كما تظهر في قانون العقوبات ومن هذه العقوبات: الإنذار، الخصم من الراتب، الحرمان من الدرجة، إيقاف الترقية، الإنذار بالفصل، الفصل، تنزيل من درجة الوظيفة أي من السلم الإداري.

خامسا: المقاربة السوسيوولوجية للإخلال الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

- إنتفاقم سلوكيات الإخلال الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ليس وليد حقبة الاستقلال وإنما منذ الحكم التركي والثقافة التي تركها ذلك الحكم، فقد عرفت مؤشرات الإخلال الوظيفي في عهد الإدارات التركية وكان يعرف نظام الحكم بالجزائر في العهد التركي بدولة الدايات، التي تتمثل في دولة عسكرية يحكمها الداوي أو الباشا وكانت المؤشرات الدالة على الإخلال الوظيفي تتمثل فيما يلي:
- الإدارة المالية لم تكن على درجة من الكفاءة بل كان ينقصها الانضباط الذاتي والمالي والحسابي.
- (إسماعيل حسن السيد، 1975: 04)

- اتصاف السلاطين باللامبالاة وعدم الاهتمام بأمور الرعية.
- احتكار سلطة إصدار القرار من طرف الداوي مع استبعاد المشورة من طرف الموظفين.
- نظام البايليك الذي كانت تتبعه الإدارة التركية، والذي يعني أن كل شيء يعود للدولة والدولة تتكفل بجميع احتياجات الموظفين والمجتمع ككل والقرار يصدر من الدولة والسلطة نفسها.
- ومع الاحتلال الفرنسي سنة 1830 كانت هناك مؤشرات للإخلال الوظيفي، وذلك لأنه كان الحكم عسكريا من الإدارة الفرنسية التي كانت ذات نزعة مركزية شديدة والتي تمثلت في قبضة السلطات العسكرية على الأجهزة الإدارية حتى الاستقلال.
- وبعد الاستقلال واعتماد الجزائر نظام التسيير الذاتي فقد خلفت الإدارة الفرنسية آثارا سلبية وإيجابية على الإدارة الوطنية الجزائرية وعندما رحلت فرنسا تركت إدارة تتم بما يلي:

- غياب الكفاءة العالية لدى الموظفين.
- انعدام الإطارات القادرة على التسيير.

- وجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسي من الأجهزة الإدارية حيث قارب عدد المنسحبين من الفرنسيين 200.000 موظف، يحتلون أعمالا تتطلب خبرة فنية. (محمد بومخلوف، 1991: 179)

وعقب تولي الجزائريين إدارة شؤون الحكم بعد الاستقلال حاولوا التمسك بالنظم والقوانين والقواعد التي وضعها المستعمر لفرض وإقامة تنظيمية، كما حالوا المحافظة على التقاليد والسلوكيات البيروقراطية المتسببة، التي تشبعت بها في فترة عملهم مع الفرنسيين ومن هذه التقاليد:

- معاملة المواطنين الجزائريين بأسلوب يتصف بالاستعلاء والتعجرف والبطء المعتمد وقلة الحرص على تقديم الخدمات الجيدة.

- تشجيع الجزائريين على الاتجاه نحو الطرق اللاشرعية مثل الرشوة لشراء منصب عمل.

وهذا ميراث ورثة الجزائريين في الحقبة الاستعمارية واستمرت في حقبة التسيير الذاتي.

إذا طرنا إلى واقع المجتمع الجزائري فإن العديد من القرائن والدلائل تشير بوضوح إلى تفشي ظواهر الإخلال الوظيفي واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل، وضعف روح المبادرة والابتكار، وانتشار ظاهرة التغيب والتأخر عن العمل وهذا راجع إلى السوسيوثقافية التنظيمية للعامل الجزائري، خاصة في حقبة التسيير الاشتراكي، فقد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الاشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي والاجتماعي.

بالإضافة إلى ذلك يهدف التغيير في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة، أي أنه يسعى إلى تحويل العامل من صفته العامل الأجير إلى عامل منتج ومسير أي من رجل تقليدي إلى موظف صناعي إنتاجي.

لكن الموظف أو العامل الجزائري عمل على محاربة التغيير وذلك للقيم السائدة والتي يؤمن بها فالعامل الجزائري هو فلاح مرتبط بالأرض ومرتبب بعائلته الممتدة وبحية وقريته، لذا فإنه يرفض كل تغيير بالإضافة إلى منطق الشرف الذي يعمل به فإنه لا يصغي ولا يتقبل إطاعة الأوامر من أحد لأنه يرى أن أي أوامر من أحد أو عقاب له ينقص من كرامته والجزائري متعصب قبلي ينتمي ويرتبط فقط لعرقه وأي ولاء لها وليس لأحد.

كانت القرارات في التسيير الاشتراكي تصدر من الدولة فهي من تعين المدير ومشرف الوحدة، فالعامل لا يشارك في أي قرار كان حتى الأجور كانت تحدد من طرف الدولة والسلع المنتجة حتى التسيير كان اجتماعي وليس اقتصادي وهذا ما عجل بظهور سلوكيات للعامل الجزائري من تسبب وغياب

عن العمل ولكثرة اليد العاملة، وعدم تخصصها وعدم وضوح المهام الموكلة للعامل أو الموظف والأجر المتدني كل هذا ساهم في ظهور المشكلات السوسيو مهنية.

فقد أوضحت تقارير سجلها (مفتشية العمل) خلال عام 1977 أن هناك ارتفاعا في المخالفات التي تحدث داخل المؤسسات الصناعية وتم تسجيل عدد مرتفع من حالات عدم الانضباط داخل مكان العمل وكانت الإحصائيات كالتالي من طرف لجنة التأديب:

- 70% بسبب ترك مكان العمل.

- 12% ناجمة عن الغيابات المتكررة.

- 6% بسبب رفض العمل.

- 6% بسبب المشاجرة واستخدام العنف.

- 2% بسبب عدم الالتزام بقواعد التسيير.

- 2% أسباب أخرى.

وهذا كله بسبب حوالي 600 مخالفة. (يوسف سعدون، د ت: 21)

وهناك دراسة أجريت بحساب المؤسسة الميكانيكية عام 1978 حيث وجدت أن معدل التغيب في

ارتفاع مستمر عام 1975 كان 5.5% ليصل إلى 9% سنة 1979. (سفير ناجي، 1989: 341)

وفي دراسة قام بها يوسف سعدون في مركب الحجار وهي عبارة عن دراسة ماجستير المسومة

بعنوان "الصراع الاجتماعي في التنظيم الجزائري" حيث أوضح الدارس أن معدلات التغيب في ارتفاع

مستمر حيث سجل سنة 1982 نسبة التغيب 7.08% ثم انخفض في سنة 1985 ليصل إلى 4.59% ثم

بدأ في الارتفاع خلال سنة 1987. وهذا ما يدل على أن مؤشر عدم التفاهم بين جماعات العمل

المشاركة في المنظمة ووجود خلافات حول ظروف العمل وبعض المشاكل المهنية فمن هنا ظهر عدم

الانضباط والتهرب من العمل وهذا ما يعتبر بمثابة شكل من أشكال المقاومة التي تستخدمه جماعات

العمل للتأثير على قرارات الإدارة.

وبعد التدهور المستمر للمؤسسات الصناعية وثقل مديونيتها وانخفاض أسعار البترول بشكل

مفاجئ عمدت الدولة إلى إعادة هيكلة هذه المؤسسات والقضاء على مركزية البيروقراطية التي قضت

على الابتكار والإبداع، والسماح بانتعاش هذه المؤسسات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وقد سطر

مشروع إعادة الهيكلة جملة من الأهداف أهمها أن كل مؤسسة تقوم بتحديد اختصاصها، وكان لهذا

المشروع في فك العزلة عن المناطق النائية وخلق نوع من التوازن الجهوي بين المناطق الداخلية والشرقية والجنوبية والغربية.

أما على مستوى العلاقات العمالية فقد شهدت اضطرابات على مستوى العلاقات العمالية الراضية لهذا التغيير ومقاومته، وذلك بالاضطرابات والتغيب وغياب الانضباط، بحيث كل عامل يريد أن يكون هو المسؤول عن هذه الوحدات وخاصة إذا كانت قريبة من منطقة سكناه، أضف إلى ذلك قلة الإطارات ساهم وبشكل كبير في ضعف مردودية الإنتاج وضخامة الجهاز الإداري الذي أصبح غير قادر على التحكم في التسيير واتخاذ القرارات عجل في فشل هذا المشروع.

بعد إفلاس المؤسسات الصناعية وتدني مردودية الإنتاج وتقلص نمو الاقتصاد الوطني وتقل المديونية الخارجية لجأت الدولة إلى نظام استقلالية المؤسسات ويعني منح المؤسسة التصرف في أعمالها والتكفل بتنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى، ولها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية (التوظيف، التكوين، الترقيات). وتأخر الإجراءات القانونية المدعمة للاستقلالية حرم تلك المؤسسات من التنفيذ الفعلي للقوانين وكذلك عدم وضوح هذه المواد القانونية وضعف كفاءة العمال الجزائريين والإداريين فشل هذا النظام، وتوجهت إلى سياسية الخصخصة واقتصاد السوق والتي كانت مرحلة حاسمة للدولة الجزائرية، ولجأت إليه لكي تجد حولا لمشاكل الميزانية العمومية والمديونية الخارجية وتسهيل حركة رأس المال وتطوير المساهمة الشعبية ومن هنا بدأت الجزائر تتبع تلك المؤسسات إما للعمال أو للمستثمرين الجزائريين أو الأجانب فعمل أصحاب المؤسسات على تسريح العمال بشكل فوضوي وكبير وتدني الأجور للموظف الجزائري، فمن هنا ظهر الإخلال الوظيفي وعدة سلوكيات الدالة عليه مثل: الرشوة مقابل منصب العمل، فالعامل رب الأسرة وفرص العمل غير متاحة فيلجأ إلى الرشوة لإيجاد هذا المنصب ليعيل أسرته، ويعمل على إشباع حاجاته وحاجة أسرته وأولاده.

كما نجد أن أغلبية الجزائريين يحتقرون العمل اليدوي ويميلون أكثر إلى الأعمال الإدارية خاصة مع تزايد خريجي الجامعات فنجد معظمهم يميلون إلى الأعمال الإدارية وخاصة الاستشرافية، ولعل هذا مرتبط بسمة عزة النفس، إذ ينظر إلى هذه الوظائف سواء اليدوية أو الإدارية البسيطة بأنها محقرة للفرد، ومنقصة لشخصيته. (سمارة بغيرة، 2005: 71)

وهذا ما يظهر جليا في المثل الشعبي: أنت مير وأنا مير اشكون يسوق الحمير، ومن هذه النظرة وهذا الاستهزاء يتولد سلوكيات ومؤشرات الإخلال الوظيفي بالنسبة للإداريين غير المشرفين الذين يتولون مناصب إدارية أقل من المشرفين يتسببون ويخلون بواجباتهم الوظيفية وعدم الرضا بوظائفهم ويقع تصادم

وصراع بينهم وبين المشرفين وهنا تقع الصدمات ويكون التغيب عن العمل والتأخر. (أحمد بن نعمان، 1988: 439)

وأكدت بعض الدراسات أن المجتمع الجزائري يتميز بضعف الولاء القومي بمعنى ليس شعب متلاحم ومتماسك.

يقول الأستاذ الجامعي الفرنسي ألبر تيني بأنه "من النادر أن نجد من العالم الثالث تجمعا اجتماعيا متلاحما، والناس يعيشون منعزلين في جماعات ضيقة خاصة إما دينية أو لغوية أو قروية أو عضوية أو عائلية، والعالم العقلي والاجتماعي من السكان عالم محدود والبنى الاجتماعية غير متكيفة ومتصلبة. (طلبة، 1999: 197)

وإذا أخذنا التجربة الجزائرية فإننا نرى أن الجزائري ذو سمات عصبية قبلية وجهوية، تتغلب عن القومية الجزائرية الموحدة، فحسب أطروحة موريس ثوريز فالجزائر بها 20 قومية هذا إسلامي، بربري، أمازيغي، عربي وغيرها.

والشي الذي ساعد النظام القبلي هو النظام العائلي الذي أنتج أشخاصا لا يكتفون بتحمل أعباء عائلته بل حتى حيه وأصدقائه وسكان قريته. ومن هذا فإن الموظف الجزائري يعمل على توظيف أبناء أعمامه وأقربائه وينجز أعمالهم قبل أي شخص، وهنا تظهر ما يسمى بالمحسوبية في التوظيف وفي التعامل.

وهناك دراسة لروني دومو يقول "تفاجأت عندما وجدت بأن البرلمان أو الموظف الإفريقي يصل إلى درجة أنه لا يتحمل أعباء عائلته النووية فقط، بل عائلته الموسعة أيضا أصدقاؤه وحتى سكان بلديته". (سمارة بغير، 2005: 77)

وهذا كله ظهر أثناء التعددية الحزبية التي عززت العمل بعلاقات القربى والصدقة والجهوية فعلى سبيل المثال نذكر دعوة حزب جبهة القوى الاشتراكية (FFS) إلى المطالبة بجعل الأمازيغية لغة رسمية في 27 ديسمبر 1990 ونظمت مظاهرة بالعاصمة للمطالبة بهذا.

سادسا: القيادة الخادمة والإخلال الوظيفي

إن نظريات القيادة الخادمة تركز أساسا في إطارها على القائد الخادم وتعتبره الركن الأول كونها تتعامل مع ذاته أي تعد الأساس الذي يبني عليه صرح النظرية وتخلق القوة في نفس القائد لتجعله قادرا على التغلب على الأنا، فهي تهتم بموقف القائد من ناحية العواطف التي يحملها والقيم التي ينطلق منها

ومواقفه، وترتكز هذه المواقف على الثقة وتقدير الآخرين والنزاهة - وهذا ما دعت إليه كذلك النظرية الموقفية للقيادة - الاستقامة.

ومن هنا تبدأ في بناء الثقة الشخصية والتنظيمية بما يؤدي إلى التعاون الفاعل بين أعضاء الفريق.

يقول: روسل Russell - القيادة الخادمة تنجح أو تفشل بناء على القيم الشخصية التي يحملها الآخرون. (ليث علي مطر: 2016: ص103)

وبما أن القيادة الخادمة هي تهتم بالخدمة وأساسها القائد يكون خادما لأتباعه وأتباعه خادما لأتباع آخرين، فمن هنا أننا نلاحظ أن المرؤوسين محددين بمواقف وسلوكيات القائد الخادم بمعنى إذا كان القائد الخادم ملما بالقيم الاجتماعية والأخلاقية الدينية، هنا تكون القيادة ناجحة ولا يظهر فيها أي إخلال وظيفي لان المرؤوسين محددين بسلوكيات القائد النسبية، والقيم الاجتماعية وإذا كان العكس، كان هناك تسيبات وإخلالات واضحة، ونذكر على سبيل المثال: مثل تناول القهوة في المكاتب.

إذا القائد كان ممن يأتون بهذا الفعل، وقام به مرؤوسيه هنا يكون القائد هو من قام بهذا الإخلال كما أنهم هنا المرؤوسين يطبقون ما يجدون عليه هذا القائد وكان القائد هنا هو المثل الأعلى وبمناخ النظام الداخلي للمؤسسة وبيده ان يغير ما يمكن تغييره.

إن الخدمة المقدمة من قبل القائد هي العمود الفقري لنظرية القيادة الخدمية وهي العنوان الرئيسي لها، فالدافع لدى القائد الخادم لا يكون على أساس الاحتياجات الأتانية والرغبات المادية له، وهذا القائد يعمل على محاربة كل أنواع الإخلالات التي من شأنها تعرقل عمل المنظمة ومثل هذه الإخلالات: استغلال نفوذه وسلطته لقضاء مصالحه الشخصية استغلال المنظمة لقضاء حوائجه، ومن هنا يعمل على خدمة الآخرين والخدمة هي اختيار ورغبة وبيرونها يساء تفسير القيادة الخادمة لينصرف إلى الضعف والخنوع وهدر جزء من شخصية القائد.

إن القائد الخادم يختار الخدمة على الريح ويختار الخدمة على المصلحة الذاتية ويشير إلى أن الخدمة تستلزم أن نتخلى على مصالحنا ونركز على الآخرين.

بإحساس ذاتي ومساعدة الفرد ليتجاوز العقبات التي تعترض طريقة وبهذا تكون قد خدمناها وهو بدوره يعمل على تقديم هذه الخدمة للآخرين. فهنا عبارة عن صلة بين القائد والمرؤوسين والأتباع والمجتمع ككل.

يقول (وينستن. Winston) أن نموذج القائد الخادم يجذب أتباعه إلى الالتزام والتفاني والانضباط والتميز (ليث علي مطر: 2016: ص115)

بناء على ما سبق تبين أن القائد يتحلى بجميع الصفات والمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية الصحيحة وتكون لديه الذكاء الوجداني ليحدد ما يحتاجه الأتباع، والمنظمة وتحديد الأساليب والسلوكيات التي من شأنها تساعده في تطبيق أو تجسيد خطة العمل التي خطط لها من قبل ويعمل على محاربة كل أشكال الانحرافات الصادرة عن تابعين وذلك بان القائد يعمل على تهذيب وتدريب نفسه بترك هذه السلوكيات التي من شأنها تخل من عمل المنظمة وتعرقل ديناميكية تطورها فيبدأ بنفسه لكي يقوم الأتباع شيئاً فشيئاً لترك هذه السلوكيات السيئة. وعلى سبيل المثال: التأخر عن العمل نجد الموظف يتأخر وعندما تسأله يقول لك المدير يتأخر لكن إذا فرضنا أن المدير يعمل على القضاء على هذا السلوك فإنه يعمل أولاً بنفسه أن لا يتأخر ثم يبدأ بالعمل مع الأتباع على القضاء على هذا السلوك ويقوم بتقديم الخدمة لهم، بأن يفتح مكاتبهم في الوقت المحدد ويقوم بإنجاز بعض أعمال موكلة لهم، أو ربما يكون تأخر الموظفين سببه النقل فيقوم بإحضارهم من منازلهم وبسيارته أو يمكن بسبب مثل هذا التأخير يكون بإنجاز معاملات إدارية: يخص الكهرباء والماء أو مصالح أخرى، يقوم القائد بحل هذا المشكل وهو بتحديد وقت للموظف لإنجاز هذه الأوراق أو إنجازها القائد لنفسه، أو إيجاد وكيل لإنجاز هذه المعاملات ومن هنا يقل التأخر وتكون الثقة بين القائد ومروسيه ويعمل تمكين الموظف من تمكينه من إنجاز مهام أخرى ويكون هذا الموظف بمثابة خادماً للأتباع والعملاء ومن هنا تستمر الخدمة وعندما تستمر الخدمة طبعاً ستزول هذه التسيبات والانحرافات والإخلالات الوظيفية التي أجهدت كاهل المنظمات.

الفصل الرابع:

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: إجراءات الدراسة الأساسية.

1 - المنهج المستخدم

2 - مجالات الدراسة

3 - أداة الدراسة وإجراءاتها

4 - مجتمع عينة الدراسة

5 - الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

تمهيد:

قد تكون الدراسات النظرية وحدها كافية في نوع من مواضيع الدراسة، لكن في البعض الآخر لا تكون كافية في اكتشاف أدق المعلومات حول موضوع البحث، لذا وجب على الباحث في هذه الحالة إثراء المعارف النظرية بجانب ميداني يقوم على أسس علمية، يتبع فيها الباحث خطوات منهجية تكسبه الطابع المنهجي، ونظرا لأن هدف هذه الدراسة هو معرفة دور القيادة الخادمة في التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العامل إذ أن هذا الأمر تطلب منا إجراء دراسة ميدانية لذا قامت الباحثة باستخدام الأدوات المنهجية التي تتوافق مع الدراسة وبعد جمع البيانات من أفراد عينة البحث ومراجعتها، تم ترميزها وتفريغها وعرضها في جداول إحصائية وتنشيط عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، واستخلاص النتائج النهائية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

حتى يتم القيام ببحث علمي طبقاً لمواصفات محددة ودقيقة لا بد من إتباع المرحلة الهامة في إنجازه والتي تبين الأبعاد الأساسية للبحث، وهذه المرحلة هي الدراسة الاستطلاعية وتمثل المرحلة التحضيرية من البحث، فالغرض من الدراسة الاستطلاعية يتمثل فيما يلي:

- الإحاطة والإلمام بالمعلومات حول ميدان الدراسة والعينة لتسهيل إجراءات الدراسة.
- التأكد من مدى وضوح البنود وشموليتها للموضوع المقياس ومدى ملاءمة عبارات المقاييس مع مجتمع البحث.

تم توزيع الاستبانة، حيث تم اختيار 25 عامل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بطريقة عشوائية، حيث تضمنت الاستبانة محورين الأول خاص بالقيادة الخادمة، أما المحور الثاني فخصص لقياس الإخلال الوظيفي وهذا للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، وتم استخدامها لحساب الصدق والثبات للاستبانة.

ثانياً: إجراءات الدراسة الأساسية.

1 - المنهج المستخدم:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق محمد، 2001، ص 86)

ويعد المنهج أحد أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أية مشكلة أو بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علمياً وموضوعياً وبعد قيامنا بتحديد مشكلة الدراسة والدراسة الاستطلاعية ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلنا إلى المنهج الملائم للدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر استعمالاً في مثل هذه الدراسات الميدانية، وهذا المنهج لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة فحسب بل وجمع البيانات وتحليلها واستخراج الاستنتاجات الممكنة، عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق أهداف الدراسة والتي يمكن تعميمها في إطار محدد (بلقاسم سلاطينية، 2004، ص 67)

فالمنهج الوصفي هو عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتقييم بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية، كما يرى الآخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات مقننة

عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (بوحوش، عمار الذبيات، محمود ، 2001، ص 140-143).

2- مجالات الدراسة:

2-1- المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019 حيث دامت الدراسة في الجانب النظري من أواخر شهر جانفي إلى غاية شهر مارس 2020.

أما الدراسة الميدانية فكانت من بداية شهر أفريل حتى نهاية شهر جوان، وهذا بسبب الوضع الصحي الذي تمر به البلاد المتمثل في أزمة كوفيد 19 مما تطلب وقتا أكبر لجمع البيانات من أفراد العينة.

2-2- المجال المكاني:

تمت الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بمختلف الكليات.

2-3- المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في مجموع عمال الجامعة بمختلف التخصصات والكليات.

3- أداة الدراسة وإجراءاتها :

3-1- الاستبيان:

اخترنا الاستبيان كوسيلة لقياس دور القيادة الخادمة في التقليل من الإخلال الوظيفي كونه الوسيلة الأنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين وفي أقل وقت ممكن، وسهولة تكوين البنود في ضوء الفرضيات المصاغة (حسين عبد الحميد رشوان، 2003، ص167).

قد تم تصميمه انطلاقا من الجانب النظري والاعتماد على الدراسات السابقة بهدف جمع أكثر قدر ممكن من المعلومات من مصادرها الأصلية.

بناء الاستبيان:

لجاناً إلى المراجع العلمية وفي حدود ما توفر لدينا من ملتقيات متخصصة في هذه الدراسة والاطلاع على المراجع والكتب وبالاتماد على عدة وثائق وتقارير تخص التعليم العالي استخدمت كلها في بناء الاستبيان، والتي تظهر محاورها كآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالقيادة الخادمة

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالإخلال الوظيفي

الخصائص السيكومترية الاستبيان:

1 - استبيان القيادة الخادمة:

1-1 - الصدق: تم حساب صدق استبيان القيادة الخادمة عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه:

أولاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (مهارات الذكاء الانفعالي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 01: مصفوفة ارتباطات عبارات محور مهارات الذكاء الانفعالي مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
0,623**	معامل الارتباط	5	0,629**	معامل الارتباط	3	0,606**	معامل الارتباط
0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	حجم العينة
		4	0,415*	معامل الارتباط	4	0,575**	معامل الارتباط
			0,039	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة
			25	حجم العينة		25	حجم العينة
*الارتباط دال عند 0.05**الارتباط دال عند 0.01							

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور مهارات الذكاء الانفعالي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,60) و (0,57) و (0,62) و (0,62). ما عدى العبارة (04) حيث جاءت دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,41) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس مهارات الذكاء الانفعالي.

ثانيا: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (مهارة المبادأة الذاتية) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 02: مصفوفة ارتباطات عبارات محور مهارة المبادأة الذاتية مع الدرجة الكلية للمحور.						
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية
0,793**	معامل الارتباط	10	0,598**	معامل الارتباط	8	0,648**
0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة		0,000
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25
0,635**	معامل الارتباط	11	0,735**	معامل الارتباط	9	0,704**
0,001	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25
*الارتباط دال عند 0.05**الارتباط دال عند 0.01						

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة المبادأة الذاتية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,83) و (0,49)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس مهارة المبادأة الذاتية.

ثالثاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (مهارة التمكين) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 03: مصفوفة ارتباطات عبارات محور مهارة التمكين مع الدرجة الكلية للمحور.						
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية
0,768**	معامل الارتباط	5	0,527**	معامل الارتباط	3	0,539**
0,000	مستوى الدلالة		0,007	مستوى الدلالة		0,005
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25
*الارتباط دال عند 0.05 **الارتباط دال عند 0.01			0,756**	معامل الارتباط	4	0,660**
			0,000	مستوى الدلالة		0,000
			25	حجم العينة		25

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة التمكين والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها على التوالي: (0,53) و (0,66) و (0,52) و (0,75) و (0,76) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس مهارة التمكين.

الطريقة الثانية:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم 04: يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مهارة الذكاء الانفعالي	0,766**	0,01
مهارة المبادأة	0,891**	0,01
مهارة التمكين	0,872**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان القيادة الخادمة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,87/0,89/0,76) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة الخادمة.

1-2- الثبات:

تم التأكد من ثبات استبيان القيادة الخادمة بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم 05: يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وابعاده الفرعية

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
مهارة الذكاء الانفعالي	0,707	05
المبادأة الذاتية	0,775	06
مهارة التمكين	0,663	05
الدرجة الكلية لإستبيان القيادة الخادمة	0,840	16

ينتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان القيادة الخادمة كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,663/0,775/0,707) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ الاستبيان القيادة الخادمة ككل (0,84) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان القيادة الخادمة يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2 - استبيان الإخلال الوظيفي:

2-1 - الصدق:

تم حساب صدق استبيان القيادة الخادمة عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:
- الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:
أولاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (غياب الانضباط الداخلي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 06: مصفوفة ارتباطات عبارات محور غياب الانضباط الداخلي مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,605**	معامل الارتباط	20	0,836**	معامل الارتباط	19	0,682**	معامل الارتباط	17
0,001	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	حجم العينة	
*الارتباط دال عند 0.05**الارتباط دال عند 0.01						0,797**	معامل الارتباط	18
						0,000	مستوى الدلالة	
						25	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور غياب الانضباط الداخلي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,68) و (0,79)، و (0,83) و (0,60) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس غياب الانضباط الداخلي.
ثانياً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (التسبب الوظيفي للعامل) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 07: مصفوفة ارتباطات عبارات محور التسبب الوظيفي للعامل مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,639**	معامل الارتباط	26	0,615**	معامل الارتباط	24	0,609**	معامل الارتباط	21
0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	حجم العينة	
0,487*	معامل الارتباط	27	0,679**	معامل الارتباط	25	0,691**	معامل الارتباط	22
0,014	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	حجم العينة	
*الارتباط دال عند 0.05**الارتباط دال عند 0.01						0,610**	معامل الارتباط	23
						0,001	مستوى الدلالة	
						25	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور التسبب الوظيفي للعامل والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,69) في العبارة رقم (22) و (0,61) في العبارة رقم (23)، ما عدى العبارة (27) حيث جاءت دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,48) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الخامس كمؤشر لصدق التكوين في قياس التسبب الوظيفي للعامل.

ثالثاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الانحراف الوظيفي للعامل) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم 08: مصفوفة ارتباطات عبارات محور الانحراف الوظيفي للعامل مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
0,514**	معامل الارتباط	31	0,819**	معامل الارتباط	30	0,579**	
0,009	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,002	
25	حجم العينة		25	حجم العينة		25	
*الارتباط دال عند 0.05 **الارتباط دال عند 0.01					معامل الارتباط	29	0,671**
					مستوى الدلالة		0,000
					حجم العينة		25

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الانحراف الوظيفي للعامل والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها على التوالي: (0,57) و (0,67) و (0,81) و (0,51). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور السادس كمؤشر لصدق التكوين في قياس الانحراف الوظيفي للعامل.

الطريقة الثانية:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم 09: يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التسبب الوظيفي للعامل	0,810**	0,01
غياب الانضباط الداخلي	0,703**	0,01
الانحراف الوظيفي للعامل	0,738**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الإخلال الوظيفي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,73/0,70/0,81) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس الإخلال الوظيفي.

2-2- الثبات:

تم التأكد من ثبات استبيان الإخلال الوظيفي بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم 10: يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وأبعاده الفرعية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
04	0,663	التسبب الوظيفي للعامل
06	0,716	غياب الانضباط الداخلي
04	0,751	الانحراف الوظيفي للعامل
29	0,777	الدرجة الكلية لاستبيان الإخلال الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الإخلال الوظيفي كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,751/0,716/0,663) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لإستبيان الإخلال الوظيفي ككل (0,777) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن استبيان القيادة الخادمتيتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

3-2- المقابلة:

هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها الأسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.

4- مجتمع عينة الدراسة:

يتكون مجتمع العينة من مجموعة من الموظفين العاملين بجامعة المسيلة وقد اخترنا عينة عشوائية مختلف الكليات بجامعة المسيلة.

ويقصد بالعينة العشوائية "العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل عشوائي من طرف الباحث (بلفاسم

سلاطنية، المرجع نفسه، ص167)

وعليه تم توزيع 60 استمارة وتم استرجاع حوالي 50 استمارة على مختلف أقسام كليات جامعة المسيلة، فكان مجموع الاستثمارات التي وزعت على العينة 60 استمارة، نظرا لعدم توفر العاملين وعدم إرجاع معظم الاستثمارات التي وزعت، كما سجلنا عدم التعاون الإيجابي من طرف أفراد العينة بسبب الجائحة التي ألمت بالبلاد المتمثلة في (كوفيد 19).

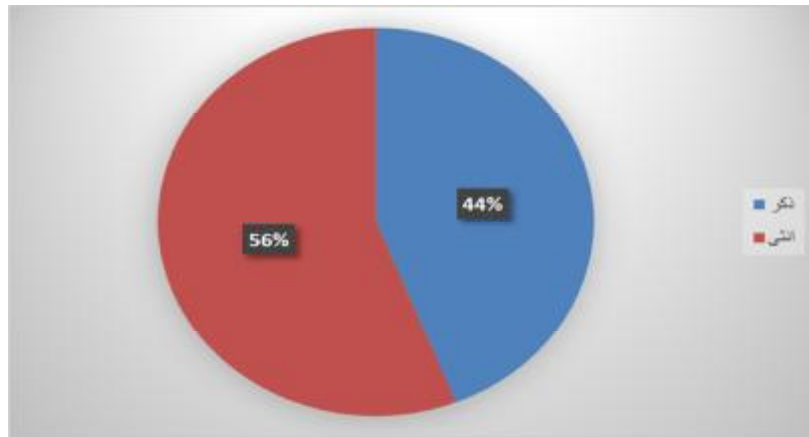
- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجنس:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	44%
أنثى	28	56%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (50) فردا، نلاحظ أن حجم الذكور (22) بنسبة 44%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (28) أنثى بنسبة قدرت بـ 56% كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



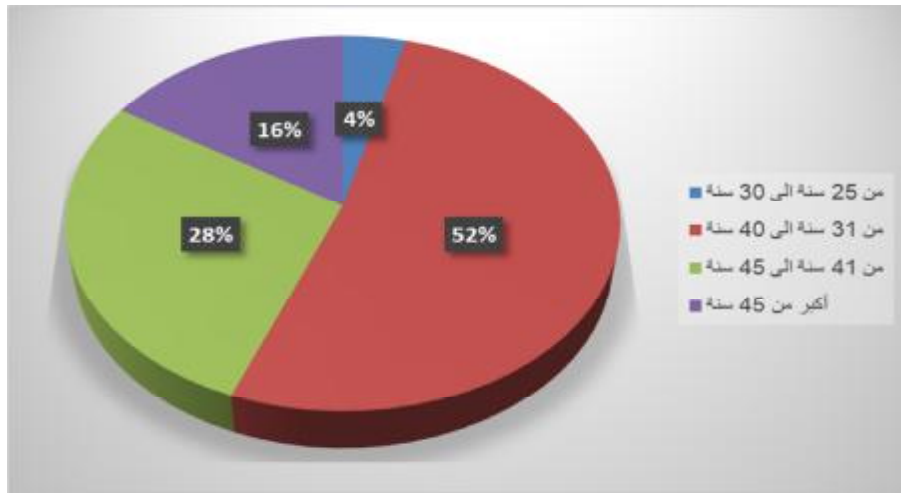
الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

-السن:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 سنة الى 30 سنة	2	4%
من 31 سنة الى 40 سنة	26	52%
من 41 سنة الى 45 سنة	14	28%
أكبر من 45 سنة	8	16%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن (2) أفراد (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة بلغت 4%، أما من تتراوح أعمارهم من (من 31 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة قدرت بـ 52%، أما من تتراوح أعمارهم من (من 41 سنة إلى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (14) فرد بنسبة قدرت بـ 28%، في قدر عدد من بلغ سنهم (أكبر من 45 سنة) بـ (8) فرد بنسبة قدرت بـ 16%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



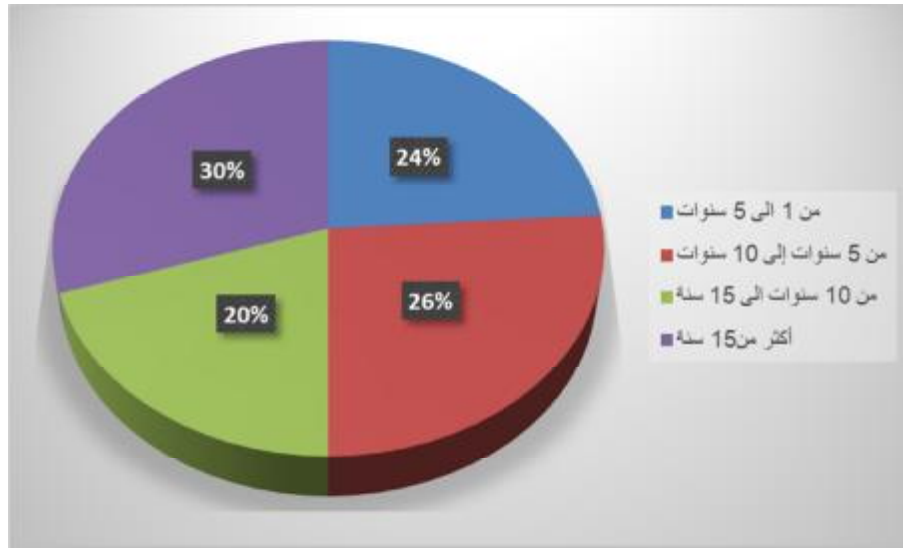
الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

-عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية%
من 1 الى 5 سنوات	12	24%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	13	26%
من 10 سنوات الى 15 سنة	10	20%
أكثر من 15 سنة	15	30%
المجموع	50	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الخبرة (من 1 إلى 5 سنوات) بلغ (12) بنسبة 24%، أما ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (13) بنسبة قدرت بـ 26%، أما ذوي الخبرة (من 10 سنوات إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 20%، في حين بلغ حجم ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) (15) فرد بنسبة قدرت بـ 30%، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبر

5 - الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

بن تفريغ البيانات المجمعَة أليا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

لمعالجة البيانات حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم
- 2- معامل الارتباط لبيرسون لحساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية في حساب معامل الثبات
- 3- معامل ألف اكرونباخ لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة
- 5- معادلة الانحدار البسيط للكشف عن الأثر (الدور)

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

1 - عرض نتائج الدراسة :

1-1 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

1-2 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

1-3 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

1-4 - عرض نتائج الفرضية العامة:

2 - مناقشة النتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

2-1 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

2-2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

2-3 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

2-2 - مناقشة نتائج الفرضية العامة:

3 - الاستنتاج العام للدراسة:

4 - اقتراحات الدراسة:

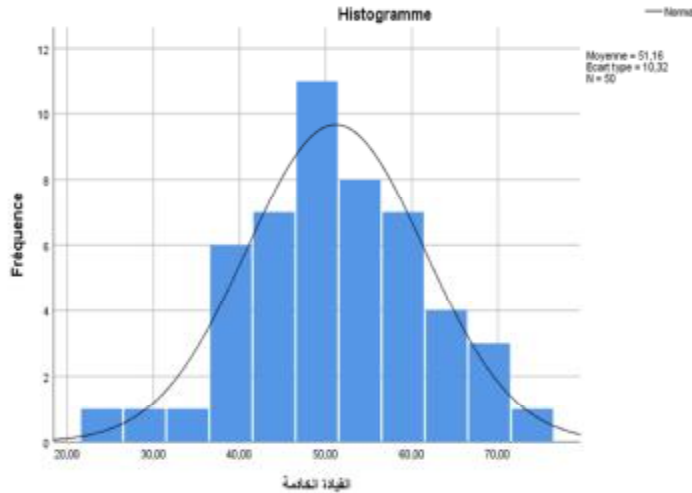
1 - عرض نتائج الدراسة :

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثلين في (القيادة الخادمة-الإخلال الوظيفي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

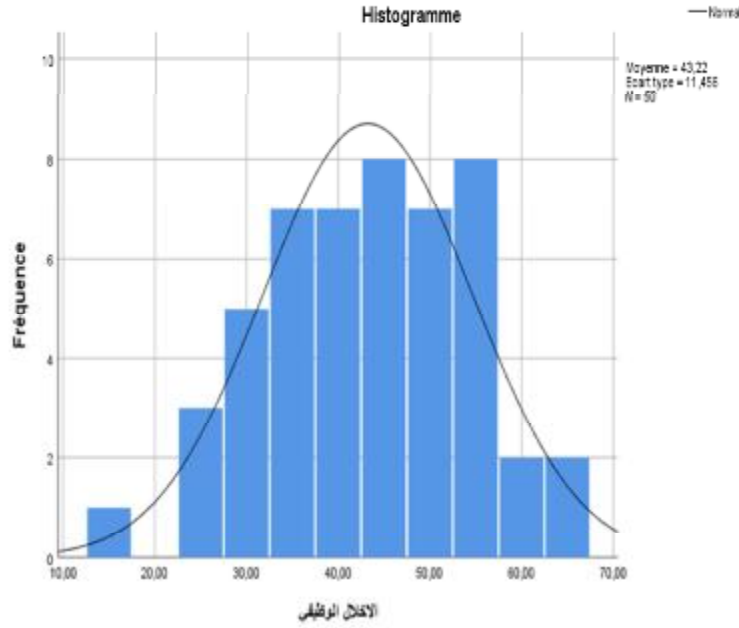
جدول رقم (14) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro- Wilk			Kolmogorov- Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,975	50	0,992	0,200*	50	0,055	القيادة الخادمة
غير دال	0,681	50	0,983	0,200*	50	0,098	الإخلال الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروفسميرنوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير القيادة الخادمة-الإخلال الوظيفي، جاءتا غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، مما يجزنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:



شكل رقم (04) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الخادمة



شكل رقم (05) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الإخلال الوظيفي

1-1 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية على أنه: لمهارة الذكاء الانفعالي دور في التقليل من غياب الانضباط الذاتي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للكشف عن أثر (دور) مهارة

الذكاء الانفعالي في غياب الانضباط الذاتي للعامل وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (15) يوضح الانحدار بين مهارة الذكاء الانفعالي وغياب الانضباط الذاتي للعامل				
الانحدار بين مهارة الذكاء الانفعالي وغياب الانضباط الذاتي للعامل	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	-0,633**	0.01	0,40	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين مهارة الذكاء الانفعالي وغياب الانضباط الذاتي للعامل والتي بلغت $0,633^{**}$ -هي قيمة مرتفعة وسالبة، أي أن العلاقة عكسية وقوية، بمعنى أن كلما زاد مستوى مهارة الذكاء الانفعالي انخفض معه مستوى غياب الانضباط الذاتي للعامل، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (مهارة الذكاء الانفعالي) على المتغير التابع (غياب الانضباط الذاتي للعامل) نلاحظ أنه بلغ $0,40$ أي 40% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة مهارة الذكاء الانفعالي يلازمها نقصان في نسبة غياب الانضباط الذاتي للعامل ب 40% وبالتالي فإن مهارة الذكاء الانفعالي تؤثر بنسبة 40% في غياب الانضباط الذاتي للعامل، كما أن النتيجة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "المهارة الذكاء الانفعالي دور في التقليل من غياب الانضباط الذاتي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

1-2 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية على أنه: لمهارة المبادأة الذاتية دور في التقليل من التسبب الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للكشف عن أثر (دور) مهارة الذكاء الانفعالي في غياب الانضباط الذاتي للعامل وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (16) يوضح الانحدار بين مهارة المبادأة الذاتية والتقليل من التسبب الوظيفي				
الانحدار بين مهارة المبادأة الذاتية والتقليل من التسبب الوظيفي	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	- 0,743**	0.01	0,552	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين مهارة المبادأة الذاتية و التقليل من التسبب الوظيفي للعامل والتي بلغت $0,743^{**}$ - هي قيمة مرتفعة وسالبة، أي أن العلاقة عكسية وقوية، بمعنى أن كلما زاد مستوى مهارة المبادأة الذاتية انخفض معه مستوى التسبب الوظيفي للعامل، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (مهارة المبادأة الذاتية) على المتغير التابع (التسبب الوظيفي للعامل) نلاحظ أنه بلغ 0,552 أي 55,2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة مهارة المبادأة الذاتية يلازمها نقصان في نسبة التسبب الوظيفي للعامل بـ 55.2% وبالتالي فإن مهارة المبادأة الذاتية تؤثر بنسبة 55.2% في التسبب الوظيفي للعامل ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "مهارة المبادأة الذاتية دور في التقليل من التسبب الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه: لمهارة تمكين العاملين دور في التقليل من الانحراف الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للكشف عن أثر (دور) مهارة تمكين العاملين في التقليل من الانحراف الوظيفي للعامل وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) يوضح الانحدار بين مهارة تمكين العاملين والانحراف الوظيفي للعامل				
الانحدار بين مهارة تمكين العاملين والانحراف الوظيفي للعامل	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	- 0,709**	0.01	0,502	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين مهارة تمكين العاملين و الانحراف الوظيفي للعامل والتي بلغت $-0,709^{**}$ هي قيمة مرتفعة وسالبة، أي أن العلاقة عكسية وقوية، بمعنى أن كلما زاد مستوى مهارة تمكين العاملين انخفض معه مستوى الانحراف الوظيفي للعامل، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (مهارة تمكين العاملين) على المتغير التابع (الانحراف الوظيفي للعامل) نلاحظ أنه بلغ $0,502$ أي $50,2\%$ هذا يعني أن كل زيادة في نسبة مهارة تمكين العاملين يلزمها نقصان في نسبة الانحراف الوظيفي للعامل بـ 50.2% وبالتالي فإن مهارة تمكين العاملين تؤثر بنسبة 50.2% في الانحراف الوظيفي للعامل، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية. وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "المهارة تمكين العاملين دور في التقليل من الانحراف الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

1-4- عرض نتائج الفرضية العامة:

-نصت الفرضية على أنه: نصت الفرضية على أنه: للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإخلال الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للكشف عن أثر (دور) مهارة الذكاء الانفعالي في غياب الانضباط الذاتي للعامل وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18) يوضح الانحدار بين القيادة الخادمة والإخلال الوظيفي للعامل.				
الانحدار بين القيادة الخادمة والإخلال الوظيفي للعامل	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	-0,667**	0.01	0,445	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والإخلال الوظيفي للعامل. والتي بلغت $0,667^{**}$ هي قيمة مرتفعة وسالبة، أي أن العلاقة عكسية وقوية، بمعنى أن كلما زاد مستوى القيادة الخادمة انخفض معه مستوى الإخلال الوظيفي للعامل.، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (الإخلال الوظيفي للعامل). نلاحظ أنه بلغ $0,445$ أي $44,5\%$ هذا يعني أن كل زيادة في نسبة القيادة الخادمة يلازمها نقصان في نسبة الإخلال الوظيفي للعامل بـ $44,5\%$ وبالتالي فإن القيادة الخادمة تؤثر بنسبة $44,5\%$ في التقليل الإخلال الوظيفي للعامل، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإخلال الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

2- مناقشة النتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

2-1 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بعد القراءة الإحصائية للجدول الخاص بالفرضية الأولى تم التوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "المهارة الذكاء الانفعالي دور في التقليل من غياب الانضباط الذاتي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول والقراءة الإحصائية لها توصلنا إلى أن لمهارة الذكاء الانفعالي دور في التقليل من غياب الانضباط الذاتي للعاملين بجامعة محمد بوضياف، وما يفسر هذه النتيجة ما تم تناوله من قبل الباحثين في هذا المجال من أن الذكاء الوجداني يحسن من مهارات التواصل، مهارات الإدارة، حل المشكلات، والعلاقات داخل بيئة العمل، مما يخلق جو صحي ومثالي داخل بيئة العمل؛ حيث يعمل الموظفون في جو مريح نفسياً، وذلك يجعل سير العمل يتم بكفاءة أعلى، ويزيد من فرص الإبداع واختلاق أفكار جديدة، فنحن بشر ولسنا بآلات، وطبيعي أن نتفاعل مع بعضنا البعض، نحزن، نفرح، نساء، نتألم، وكل هذه المشاعر تؤثر علينا كما تؤثر على أداؤنا في بيئة العمل، وتفهمنا لمشاعرنا تلك وكذلك مشاعر الآخرين؛ وحسن تعاملنا معها والقدرة على إدارتها على الوجه الأمثل هو أمر في غاية الأهمية، فإن استطعت فعل ذلك، فتهانينا لك فأنت شخص يمتلك مهارة الذكاء الوجداني وبالتالي تمتلك سبب رئيسي ومهم جداً من أسباب النجاح في بيئة العمل، وأنت شخص مؤثر بإيجابية في محيطك وفي تعاملاتك مع الآخرين وبالتالي محبوب وموثوق بك، مما يزيد من فرص ترقية في العمل لثقة المدراء بك؛ كل هذه الأشياء تجعل من العامل يعمل على ممارسة الانضباط داخل بيئة عمله ويقبل من تسيبه وعدم اهتمامه، حيث يعمل الذكاء الوجداني على إدارة الضغوط، والنزاعات، وكذلك الأداء الوظيفي بشكل عام.

كما يؤيد هذا الطرح ما وجد في كتاب "الذكاء الوجداني (لماذا قد يهم أكثر من الذكاء المنطقي (IQ) الذي كتبه" دانييل جولمان "Daniel Goleman - ونشر عام. 1995" حيث ناقش "دانييل" في الكتاب الشهير أن الذكاء الوجداني قد يكون في نفس أهمية الذكاء العقلي "IQ" إن لم يكن أكثر أهمية منه. وذلك بوجه خاص في بيئة العمل؛ فبينما كان الذكاء العقلي مرتبطاً بالنجاح في الإدارة ولكنه وحده لا يكفي للأشخاص الناجحين في عملهم ليسوا فقط أذكاء، فهم أيضاً يمتلكون قدر كبير من الذكاء الوجداني. حيث يعتقد باحثون أن الذكاء الوجداني يتحكم في طريقة تعامل الموظفين مع زملائهم في العمل.

2-2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بعد القراءة الإحصائية للجدول الخاص بالفرضية الأولى تم التوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "المهارة المبادأة الذاتية دور في التقليل من التسبب الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"³³، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

حيث يعتقد أريكسون كذلك أن المبادأة تتضمن إضافة نوعية للشروع والتخطيط ومواجهة الصعاب حيا في النشاط والحركة . والتحدي الكبير في هذه المرحلة هو أن يوازن العمال بين درجة النشاط والإدراك بأن ليس كل ما لديهم من دوافع يمكن إظهارها، فنحن نحتاج اليوم إلى أشخاص يحملون زمام الأمور بالمبادأة في العمل وحمل المسؤولية التي من شأنها رفع المنظمة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية في كل المجالات الداخلية والخارجية لها وهؤلاء المبادرون نجدهم قلة وعملة نادرة.

كما تنطلق ثقافة المبادأة الذاتية من حقيقة تمكين الإنسان من أن يكون فاعلاً ومعتداً على نفسه، وشريكاً حقيقياً في النشاط وفي خلق فرص العمل عوضاً عن البحث عنها، وتتواصل ثقافة المبادأة الذاتية مع المنظمة لأي مجتمع مع الإطار البنوي والوظيفي لهذا المجتمع. وفي هذا السياق تتجذر الوقائع والخطابات الثقافية في منظمة من المنطلقات الداعمة للمبادأة الذاتية، لجعل الإنسان أكثر كفاءة وعطاء، وأقل اعتماداً وتواكلاً.

لا يمكن أن تزدهر المبادأة الذاتية إذا كانت القوانين غير داعمة وغير مشجعة والإدارة غير مرنة ومنتشكة، بإصرار، ولا يمكن أيضاً الوصول إلى الوعي بأهمية المبادأة الذاتية، إذا كانت آليات تفعيل وإعداد الموارد البشرية ترسخ معطيات التآكل، ولا يمكن تحقيق هذه المهارة إذا كانت ضمانات الدخل من العمل الوظيفي أوقى وأضمن.

إن ما تجسده المبادأة الذاتية يعكس بشكل كلي الأطر المرجعية لثقافة العمل، ثقافة التمكين، ثقافة المشاركة، وهو يشير إلى العلاقات التفاعلية بين العاملين في سياق التوجهات الإنسانية، كما أنها تجسد آليات التحول من ثقافة التواكل والاعتماد على الغير إلى ثقافة المبادرة وخلق فرص العمل الذاتي.

وبشكل محدد فإن سلوك العمل الاستباقي يسعى الفرد من خلاله للتأثير في بيئة العمل الداخلي، أما السلوك الاستراتيجي الاستباقي فإنه يسعى الفرد من خلاله إلى جعل المنظمة تتلاءم بشكل أكبر مع بيئتها الخارجية، وأخيراً فإن سلوك الملاءمة بين البيئة والشخص يهدف الفرد من خلاله إلى تحقيق الملاءمة بين خصائص وقيمه من جهة وبيئة العمل من جهة أخرى، حيث يركز العامل على تحقيق تغيير إيجابي في بيئة العمل الداخلي مثل تحسين طرق العمل أو التأثير في الزملاء الآخرين، كما نجد

أن الأجهزة الإدارية قد تحولت في بعض الدول إلى أجهزة مكتتبية ونتج عن ذلك ازدياد عدد أفرادها دوناً وجود مبرر، الأمر الذي تسبب في عدم تحقيق القدرة الإنتاجية وزيادتها بالشكل المراد الوصول إليه، فالتسيب الوظيفي ارتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويشمل التسيب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات العامة بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية. فإذا ما كان العامل يتمتع بمهارة المبادأة الذاتية وتوفرت فيه عناصر المبادأة تمتع بانضباط في العمل كل ذلك يؤدي إلى تقادي العامل لظاهرة التسيب وأدائه لعمله على أكمل وجه.

2-3 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد القراءة الإحصائية للجدول الخاص بالفرضية الأولى تم التوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "المهارة تمكين العاملين دور في التقليل من الانحراف الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

فمما لا شك فيه أنها كأسباب متعددة وكثيرة للانحراف الوظيفي بعضها من نتاج البيئة الاجتماعية والظروف المعيشية، وبعضها من نتاج بيئة العمل الداخلية كانهام الرقابة وعدم تطبيق قانون وتشريعات العمل من جهة وفشل الإدارة في وضع الأنظمة واللوائح التي تساعد على الحد من هذه المشكلة من جهة أخرى. ولعل المنتبغ لأوضاع المؤسسة الجزائرية بشتى أنواعها يلمس هذه المشكلة بشكل واضح وجلي ويشعر أن هناك أسباب متنوعة وراء حدوثها مما يؤدي بدوره إلى انخفاض الإنتاج ونقص في أداء الموظف. للانحراف الوظيفي عدة مظاهر يتفق معظم الكتاب على تقسيمها إلى أربعة تقسيمات كالآتي: انحرافات تنظيمية، وانحرافات سلوكية (أخلاقية)، وانحرافات مالية، وانحرافات جنائية.

وللتقليل أو الحد من هذه الظاهرة الخطيرة عملت المنظمات على استخدام عدة طرق وأساليب ترى أنها قد تحد من آثار هذه الظاهرة، ومن بين هذه الأساليب استخدام مهارة تمكين العاملين والذي وجاء كثمرة للجهود الداعية لتفعيل دور العاملين بالخطوط الأمامية عطاءهم مزيداً من الحرية في كيفية أداء أعمالهم وتطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين، ويشير السيد بأن الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، وتفصح هذه القدرة في النهاية المجال للرغبة في الاضطلاع بكم أكبر من المسؤوليات.

ويركز التمكين بشكل أساسي على زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم، ويهتم التمكين بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

فإذا ما قامت المنظمة بتطبيق مهارة تمكين العاملين فقد كسبت ولاءهم وثقتهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وهذا ما يقلل من انحرافهم الوظيفي وقيامهم بهذا التصرف الذي يعود عليهم بالسلب وكذا على منظماتهم ويعمل على عدم تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة.

2-4 - مناقشة نتائج الفرضية العامة:

بعد القراءة الإحصائية للجدول الخاص بالفرضية الأولى تم التوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإخلال الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول والقراءة الإحصائية لها توصلنا إلى أن للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإخلال الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وما يفسر هذه النتيجة ما تم تناوله دراسة منى إبراهيم لتؤكد على وجود عالقة طردية موجبة بين ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة الخادمة والاستقرار الوظيفي للمعلمين كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، حيث أن حكمة القائد الخادم وتخطيطه المقنع، ورعايته التنظيمية تؤدي إلى رفع معدلات أعلى الاستقرار الوظيفي والثقة التنظيمية للمعلمين، مما ينعكس إيجاباً جودة حياتهم الوظيفية.

كما يؤكد النتيجة المتوصل إليها من حيث دراسة الروقي إلى أن القيادة الخادمة وما يمارسه قائد المدرسة من إثارة وتلاحم عاطفي مع المعلمين يؤدي إلى ارتفاع معدلات العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين في المدارس بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي ينعكس على جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وأدائهم المهني.

بالإضافة إلى ما جاء في دراسة الشنطي في دراسته نهاد الشنطي أن القيادة الخادمة تؤدي إلى قيام القائد بمشاركة العاملين في صنع القرار، مما يزيد من التزامهم التنظيمي ورضاهم وأمانهم الوظيفي، وإن القيادة الخادمة تعمل على إيجاد التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد، والاهتمام بالرواتب والمكافآت للعاملين، ومن هنا يبرز دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمنسوبي منظمات الأعمال.

وقد أبرزت دراسة إيمان نصار أن القيادة الخادمة من شأنها أن تعمل على تهيئة ظروف العمل المادية والغير مادية مثل الأجور والمكافآت وبيئة العمل الجاذبة؛ لكون ذلك سيؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للمعلمين و يمنحهم فرص الترقى والنقدم المنهي، وبذلك تتحقق جودة الحياة الوظيفي تلميهم. مما سبق من دراسات علمية ورؤى يتضح الدور البارز للقيادة وتأسيساً الخادمة بأبعادها المتمثلة في: (الإيثار، والتلاحم العاطفي، الحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية) في التقليل من الإخلال الوظيفي للعاملين وهذا من خلال ما تقدمه للعامل.

3- الاستنتاج العام للدراسة:

إن موضوع دراستنا يقتضي منا الوقوف على ظاهرة القيادة الخادمة ودورها في التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العامل، لهذا كانت دراستنا معتمدة على جانب نظري استقينا منه المعارف من الأدبيات التي حاولت تناول الظاهرة بالدراسة وكذا جانب ميداني سعينا من خلاله للوقوف على نتائج ملموسة من واقعنا، وذلك باختبار عينة من مجتمع الدراسة وبناءً على إجاباتهم، ومناقشة وتحليل النتائج وفي ضوء فرضيات الدراسة، ومن خلال دراسة النتائج المتحصل عليها والتأكد منها بالنسبة لكل فرضية والتوصل إلى تحقيقها، نخلص إلى القول بأن نتائج الدراسة كانت كالآتي:

- تحقق فرضية البحث الأولى القائلة بـ: "المهارة الذكاء الانفعالي دور في التقليل من غياب الانضباط الذاتي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%.
- تحقق فرضية البحث الثاني القائلة بـ: "لمهارة المبادأة الذاتية دور في التقليل من التسبب الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%.
- تحقق فرضية البحث الثالثة القائلة بـ: "لمهارة تمكين العاملين دور في التقليل من الانحراف الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة". ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%.
- تحقق فرضية البحث العامة القائلة بـ: " للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإخلال الوظيفي للعامل بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

4 - اقتراحات الدراسة:

- إذا بناءً على نتائج الدراسة المتوصل إليها. ويمكننا تقديم بعض الاقتراحات وهي كالتالي:
- ينبغي عمى قيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام تبني ممارسات وسلوكيات القيادة الخادمة لما لو دور كبير في توليد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع مؤسساتهم وكذلك الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل المبدع.
 - توصي الباحثة بضرورة التركيز على موضوع القيادة الخادمة كونه يساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم، وأخذ بالحسبان بأن الشعور بخدمة الآخرين يعد عملاً أساسياً إنسانياً ينبغي استثمارها بشكل كفؤ وفعال في المنظمات.
 - تقوية الوازع الديني في نفوس الموظفين في الكليات التقنية وذلك من خلال الدورات التدريبية أو الندوات الدينية التي تركز على أهمية الدين والأخلاق عند تأدية المهام الوظيفية.
 - العمل على زيادة تفعيل العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ضمن نطاق العمل الرسمي.
 - ضرورة إشراك الموظف في اتخاذ القرارات وخصوصاً بالعمل، لأن ذلك يعتبر عاملاً حافزاً مهماً لأن يعمل الموظف بجد، وبأنه جزء من الكلية التي يعمل بها.
 - توفير جو من الخصوصية للموظف وبخاصة عند أداءه لعمله، لأن ذلك يقلل من شعوره بالمراقبة الدائمة التي تعيق من تفانيه وإخلاصه في العمل.
 - لعمل على نشر وتعزيز ثقافة الالتزام لدى الموظفين، وذلك عبر توفير عدد من السياسات والإجراءات التي تساعد الموظف على الالتزام بمكان عمله، والالتزام بتنفيذ مهامه وواجباته .
 - ضرورة عقد دورات تدريبية تُعرف الموظف بحقوقه وواجباته ومزايا عمله، مما له الأثر الكبير على إخلاص الموظف وإتقانه لعمله.
 - العمل على تجسيد روح التعاون والتكامل لدى الموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية. حيث يسهل ذلك حصول الموظف على كافة حقوقه الوظيفية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: الكتب.

- 1) أحمد السميّري (2006): مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، ط10، الرياض، السعودية.
- 2) أحمد بن نعمان (1988): سمات الشخصية الجزائرية من منظور الأنثروبولوجية النفسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 3) إسماعيل خميس السيد (1975): الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- 4) بوفلجة غياث (2016): مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، بن عكنون، الجزائر.
- 5) بينبرج دين (2007): القيادة للجميع، مؤسسة العبيكان، الرياض، السعودية.
- 6) توماس هور (2009): فن القيادة المدرسية، مؤسسة العبيكان، الرياض، العربية السعودية.
- 7) جلاب إحسان دهنس (2001): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 8) حسين سلامة (2006): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، ط1، دار الفكر للمطابع المركزية، عمان.
- 9) دافيد بندلتون (2018): كل ما ترغب معرفته عن القيادة، ترجمة عاصم سيد، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 10) داود سليمان القرنة (2016): عن قيادة التغيير، مؤسسة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الملكة العربية السعودية.
- 11) زياد حمد القطار رقة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الكويت.
- 12) سفير ناجي (1989): محاولات في التحليل الاجتماعي، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 13) سلامة موسى (2012): الاشتراكية، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر.
- 14) سمارة نصير (2004): ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، دراسة جائزة اللغة العربية، الجزائر.

قائمة المراجع

- 15) صالح عبد الرضا رشيد ليث علي مطر (2010): القيادة الخادمة، دار ينوي للطباعة والنشر والتوزيع، الطرق.
- 16) طارق السويدان، غياث خليل هوارى: مفاهيم وأساسيا القيادة، ج1، دار الإبداع الفكري، الكويت.
- 17) عبد الله طلبه (1999): التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، عدد 06، الجزائر.
- 18) فهد خليل زايد (2012): فن القيادة، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 19) مجموعة من الباحثين (2013): القائد، معهد الدراسات الاستراتيجية، غزة، فلسطين.
- 20) محمد الصيرفي (2006): القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 21) محمد النغميش (2017): القائد الخادم، دار الشرق الأوسط، الكويت.
- 22) محمد عبد المنعم شعيب: الإدارة المعاصرة اللوجستيات الصحية في حل المشكلات، دار الشرق الأوسط للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 23) محمد نجيب المقطوش (1982): التسرب الوظيفي، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية.
- 24) نجم نجم عبود (2011): القيادة الإدارية في القرن 21، مؤسسة عثيمان، الرياض، السعودية.
- 25) وليد شهادة، قيادة فريق العمل، مؤسسة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 26) يوسف سعدون، دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.

ثالثا: الأطروحات.

- 1) بن هانس جميلة (2018): علم الاجتماع التنظيم والعمل والتغير الاجتماعي في الجزائر، حالتا جامعة وهران وتلمسان، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 2) بندر علي محمد آل زايد الغامدي (2014): درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
- 3) بوعافية عليا (2014): تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، سكة الحديد شرشال الجديدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

قائمة المراجع

- 4) توفيق درويش (2007): فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 5) جراح دايب العتيبي (2013): أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 6) حسن أبو عيرة (2010): عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التعليمية لمحافظة غزة، رسالة الماجستير، كلية التربية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 7) حيدر عبد الحاكم ياسر، القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، قسم إدارة أعمال، جامعة القادسية، الأردن.
- 8) رون فريدون عبد الله (2018): دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي بجامعة السلمانية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة السلمانية، العراق.
- 9) ريماء محمد الهودي (2015): دور ممارسة القواعد الصفية في تحقيق الانضباط الذاتي لدى المتعلمين، رسالة في التسيير، كلية التربية، جامعة تشرين، طرطوس.
- 10) سلامة محمد شراب (2018): أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 11) علاء عادل شريف أبو غانم (2019): القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مجموعة من المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، سلطنة عمان.
- 12) علوسي دلالة (2015) الرقابة الإدارية والتسيير الإداري في المؤسسة الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماستر، قسم إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 13) علي صالح الشايع، الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدي المدارس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القطيم.
- 14) غلوسي دلال (2018): الرقابة الإدارية والتسيير الإداري في المؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

قائمة المراجع

- 15) قصي سالم جميل (2018): التسبب الإداري الوظيفي لدى عينة من العاملين بجامعة الحمدانية، الكلية الإدارية والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الحمدانية.
- 16) كدمية توفيق (2007): تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قس علوم لتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر. حيدر عبد الحاكم ياسر، القيادة الخادمة وعلاقتها بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، الأردن.
- 17) محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بقطاع غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، محافظة غزة.
- 18) محمد زين العابدين عبد الفتاح (2016): دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل معه الهوية التنظيمية بمدارس التعليم الجامعي بمصر، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة بني سويف، مصر.
- 19) نعيمة بنت سيف بن زاهر الغبرية (2017): علاقة نمطي القياديين الخادمة والموزعة لصنع قرار أخلاقي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، سلطنة عمان.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

دور القيادة الخادمة في التقليل من الإخلال

الوظيفي لدى العامل

دراسة ميدانية بجامعة المسيلة

إشراف الأستاذة

د. بوجلال مصطفى

إعداد الطالبة

خوجة زينة

أخي، أختي الأستاذة(ة)، تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر 5 أنثى 5

- السن:

- الأقدمية:

- المنصب الذي تشغله: تقني 5 إداري 5

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ثانياً: بيانات متعلقة بالقيادة الخادمة						
I - بيانات متعلقة بمهارة الذكاء الانفعالي						
1	يستمتع مسؤولكم المباشر بسهولة					
2	تتواصل مع زملائك بسهولة					
3	تحاول أن تكون مبتكراً في إنجاز عملك					
4	تستجيب لأوامر قائدك دون معارضة					
5	تعاني من ضغوط أثناء أداء عملك					
II - بيانات متعلقة بمهارة المبادأة الذاتية						
6	تقوم بإنجاز عملك دون تردد					
7	نطمح أن تكون متميزاً بمهاراتك في إنجاز عملك					
8	تحب إنجاز الأعمال الصعبة التي تخص مؤسستك					
9	أنت دائماً مستعد للمخاطرة في إنجاز عملك					
10	تتكيف مع تغيير قوانين العمل داخل منطمتك					
11	تتكيف مع التغيير التكنولوجي كلما دعت الضرورة					
III - بيانات متعلقة بمهارة التمكين						
12	عملك من الأعمال الهامة في مؤسستك					
13	لديك القدرة في إنجاز عملك في مؤسستك					
14	لديك الحرية في اتخاذ أي قرار يخص مؤسستك					
15	أنت تشارك في حل مشاكل مؤسستك					
16	يتلقى الموظف التدريب والتعليم كلما دعت الحاجة					
ثالثاً: الإخلال الوظيفي						
I - غياب الانضباط الذاتي للعامل						
17	عدم التزام الموظفين بوقت الدوام					
18	خروج الموظفين أثناء وقت الدوام الرسمي					

					بطء الموظف في إنجاز المعاملات الرسمية	19
					عدم التزام الموظف بأوامر الرؤساء والمدراء	20
II - التسبب الوظيفي للعامل						
					قبول الموظف الهدايا من المتعاملين	21
					عدم بذل الموظف للجهد المطلوب	22
					قراءة الموظف لصفحات الأنترنت فيما لا يفيد في العمل أثناء الدوام	23
					إضاعة الموظف للوقت في تناول طعام الإفطار	24
					استقبال الموظف للمعارف والأصدقاء في مكان العمل	25
					ترك الموظف للمهام الأساسية والتفرغ لإنجاز معاملات المعارف والأقارب	26
					ترك الموظفين للمكاتب والتنقل بين المكاتب الأخرى ليتبادل الأحاديث	27
III - الانحراف الوظيفي للعامل						
					استخدام الموظف للهاتف في مكالمات مطولة في غير مصلحة العمل	28
					تزوير الموظفين الأوراق الرسمية في ورقة الحضور والانصراف والتوقيع بدل زميله	29
					غياب الموظفين دون إذن المسؤول المباشر	30
					استغلال الموظف للوظيفة في تحقيق مصالح شخصية	31

