

أثر تطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) (دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط)

The Impact of Servant Leadership Practices on Adopt ICT using Partial Least Squares Method A Field Study: on the operational directorate of Algeria Telecom in Laghouat

ط.د. حميم سالم¹، أ.د. بلقرع فاطمة²

¹جامعة الجلفة، مخبر مكيماد MQEMADD - الجلفة (الجزائر)، salem.hamyeme@univ-djelfa.dz

²جامعة الجلفة، مخبر مكيماد MQEMADD - الجلفة (الجزائر)، f.belagra@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2024/03/31

تاريخ القبول: 2024/03/03

تاريخ الارسال: 2024/01/15

ملخص:

تهدف الدراسة إلى قياس وتحليل الآثار تطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وبغية التوصل للأهداف المرجوة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 87 مفردة، تم اعتماد أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-Sem)، وطريقة (Bootstrapping) في اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال برنامج (4) Smart-PLS. حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوي ($\alpha \geq 0.05$)، هذا الأثر كان من خلال الأبعاد القيادة الخادمة كلها (المودة الأخلاقية، التمكين، التواصل، الرؤية، الثقة)، كما خلصت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند نفس مستوى المعنوية. **كلمات مفتاحية:** قيادة، قيادة خادمة، تكنولوجيا معلومات واتصال، نمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS-Sem)، طريقة (Bootstrapping)، مديرية عملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

تصنيفات JEL: M12، M15، M54، O32.

Abstract:

This study aims to measure and analyze The Impact of Servant Leadership Practices on Adopt ICT on the operational directorate of Algeria Telecom in Laghouat. A questionnaire was developed to collect information and data from a sample of 87 individuals, by using Structural Equation Modeling by method Partial Least Squares (PLS), And the Bootstrapping method of testing the hypotheses of the study, through the programme Smart -PLS (4).

The study found That Servant Leadership Practices have had an impact on Adopt ICT on the Algeria's Communications Foundation in laghouat. at a significance level $\alpha \geq 0.05$ This Impact was through dimensions Servant Leadership entire (Moral Love; Humility; Vision; Empowerment; Trust),

المؤلف المرسل: حميم سالم، الإيميل: salem.hamyeme@univ-djelfa.dz

The study also concluded that there were no statistically significant differences for the personal and functional variables (Gender; Age; Functional Level; Experience) at the same level of significance.

Keywords: Leadership; Servant Leadership; Information and Communication Technology; Structural Equation Modeling by method Partial Least Squares; Bootstrapping method; operational directorate of Algeria Telecom in laghouat.

JEL Classification Cods: M12, M15, M54, O32.

المقدمة:

تسعى المؤسسات جاهدة الى السير قدما نحو تبني الأساليب والطرق الجديدة في مختلف المجالات وبوجه الخصوص في المجال الإداري، ولعلّ أن أبرز الأمور التي تمكن المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص من اكتساب ميزة تنافسية وتجعلها رائدة في مجالها، من خلال تنمية سلوك موردها البشري والذي يعتبر من الأهم مورد التي وجب على المؤسسات الحفاظ عليه من خلال توفير المقومات التي تجعله يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية مما يعود لها بالنفع.

تعتبر انتهاج الطرق والأساليب الإدارية الحديثة من بين أهم الأمور التي تسعى كل المؤسسات لانتهاجها، وهي الانتقال من الإدارة التقليدية التي كانت في السابق الى الإدارة الحديثة (المعاصرة)، ولعلّ أن أبرز الأمور التي توصي بها الدراسات السابقة في هذا المجال هي تبني الأنماط القيادية الإدارية الحديثة كونها تراعي بشكل كبير احتياجات الأفراد وتعمل على تلبيةها من اجل زيادة ثقتهم أولا بقائدهم ثم بالمؤسسة التي يعملون بها، حيث تعمل هذه الأنماط في الغالب على تنمية السلوك وثقافة قوية لدى الأفراد والتي تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وتنمي السلوك الابداعي لديهم من خلال تمكينهم في بعض المهام خاصة تلك المهام الروتينية، فالقيادة الخادمة من بين أهم الأساليب والأنماط الحديثة للقيادة والتي ظهرت كدراسة سنة 1970 من قبل العالم (R.Greenleaf) في كتابه الشهير القائد الخادم والتي تعمل بشكل اول على خدمة الأتباع كونها تزرع فيه ثقافة العمل الجماعي وتشارك وترفع من درجة ثقتهم بقائدهم مم يجعلهم يقدمون المستويات جيدة ويمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة.

نظرا لتطورات التي طرأت في مختلف المجالات خاصة منها في المجال التكنولوجي والذي لا يتسم بثبات، تعمل المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعمل في مجال الاتصالات والأنترنت الى مواكبة هذه التكنولوجيات الحديثة كونها تعود بالإيجاب للمؤسسة رغم أنها مكلفة الى أن عوائدها كبيرة، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين الأمور التي وجب على المؤسسات السير قدما نحوى تبنيها كونها تشكل الرابطة القوية بين مختلف المستويات الإدارية وتجعل العملية الاتصالية فعالة بين العمال أو مع العملاء الخارجين فهي تعمل على إيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، لذلك نجد أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال جيدة وهذا لغرض توليد المعلومة ونشرها وتداولها وتخزينها كون المعلومة من أهم الأشياء التي وجب على المؤسسات المحافظة عليها والعمل على توفير جميع المقومات للحفاظ عليها وتداولها في الوقت مناسب.

لذلك تسعى الدراسة الى التعرف الى أثر الذي تحدثه تطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، ولمعرفة أكثر حول هذا نطرح الإشكاليات التالية:

- 1- **اشكاليات الدراسة:** تتمحور إشكالية الدراسة على قياس وتحليل الآثار التي يمكن أن يحدثها تطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع المؤسسات الاقتصادية، حيث ومن أجل تحقيق غرض الدراسة تم إسقاطها ميدانيا على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، من خلال الإجابة على الاشكاليات التالية:
 - هل يوجد أثر لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها (المودة الأخلاقية، التمكين، التواضع، الرؤية، الثقة) على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط؟
 - هل توجد فروقات دالة إحصائية لأثر تطبيق ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها (المودة الأخلاقية، التمكين، التواضع، الرؤية، الثقة) على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)؟
- 2- **فرضيات الدراسة:** استنادا إلى إشكالية الدراسة وعناصرها، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد قبولها أو رفضها حيث تم اعتماد الباحثين على الفرضية البديلة (H1) حيث قام الباحثان باختبار فرضيات الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، حيث كانت فرضيات الدراسة كالتالي:
 - يوجد أثر لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها (المودة الأخلاقية، التمكين، التواضع، الرؤية، الثقة) على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.
 - توجد فروقات دالة إحصائية في أثر لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها (المودة الأخلاقية، التمكين، التواضع، الرؤية، الثقة) على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).
- 3- **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في العديد من الجوانب تمثلت في التالي:
 - التعرف على الأسس النظرية للقيادة الخادمة وخصائصها ومميزاتها؛
 - التطرق الى التأصيل النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعرف الى أهم الفوائد التي تجنيها مؤسسات جراً تطبيق هذا التوجه؛
 - استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية (Sem) من خلال استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Pls) باستعمال برنامج (4) Smart-Pls النسخة المحدثه؛
 - استخدام مؤشرات احصائية حديثة مثل، Vif، Htmt، واختبار فرضيات الدراسة بطريقة Bootstrapping .

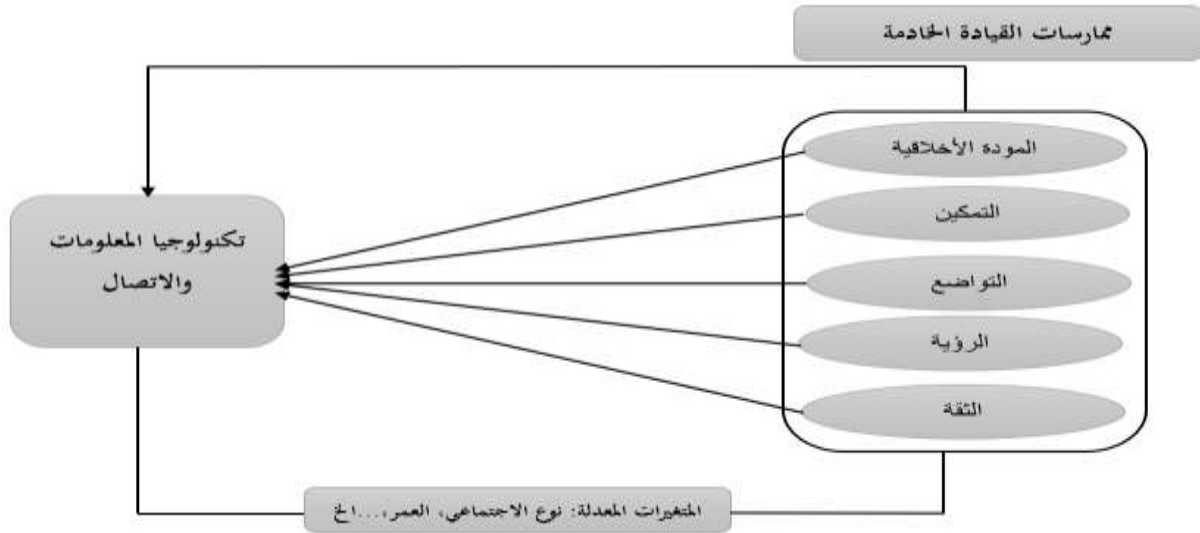
4- أهداف الدراسة: للدراسة العديد من الأهداف المرجوة نذكر منها:

- التعرف الى الآثار التي يمكن أن تحدثها تطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- احاطة بممارسات القيادة الخادمة والفوائد التي تجنّبها المؤسسات من خلال تطبيق هذه النظرية الحديثة في القيادة الادارية؛
- الفوائد التي تكتسبها المؤسسات من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعوائد التي تجنيها جرأ تطبيق هذا النهج؛
- تقليص أوقات التنفيذ والعمل والتخلص من مشاكل لاتصال خاصة فيما يخص بالاتصال بين مستويات الادارية؛
- تشجيع العاملين على العمل في فرق عمل، وتحفيزهم على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تقديم جملة من توصيات المؤسسة محل الدراسة من أجل الوقوف على أهم النقائص المتعلقة بمجال البحث ومعالجتها.

5- **المنهج المتبني في الدراسة:** من اجل معرفة الآثار التي يمكن أن يحدثها تطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط تم اعتماد على المنهج الوصفي لما له قالب سلس في شرح المعلومات المتعلقة بالدراسة ووصفها، كما تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي لشرح مختلف الآثار التي تحدثها متغيرات الدراسة.

6- **نموذج الدراسة:** تم اعتماد في دراسة على نموذج (Khan, Ullah Khan, & Zeeshan, 2016) بخصوص متغير المستقل ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (المودة الأخلاقية، التمكين، التواصل، الرؤية، الثقة) بينما فيما يخص المتغير التابع تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال تم دراسته كمتغير كامن من دراجة الأولى والشكل الموالي يمثل نموذج الدراسة المعتمد في الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة العام



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

حيث سيتم الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Pls-Sem) بالاستعانة ببرنامج (Smart-Pls 4) النسخة المحدثة، بهدف دراسة مختلف الآثار بين المتغيرات المدروسة.

الجزء الأول: التأصيل النظري للدراسة

1- الإطار النظري للقيادة الخادمة

1-1- تعريف القيادة الخادمة

يعرف (Donad, 2006) القيادة بأنها "عملية تنتج جراء التفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه فهو يؤثر ويتأثر بهم، وتعتبر عملية التفاعل مع الموقف الذي فيه، هذا كله بغية تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة من خلال الموارد المتاحة وفعالية في الوقت المناسب" (بن أحمد، حمياني، و لباز ، 2020، صفحة 311)، وعند الرجوع الى أدبيات القيادة الخادمة نجد أن أول من قدمها هو العالم (Greenleaf) سنة 1970 في كتابه الشهير الذي كان تحت تسمية القائد الخادم حيث قال «يُنظر إلى القائد العظيم على أنه خادم أولاً» (robert K, 2005).، لكن بالرجوع الى الفكر الإسلامي نجد أنها تعتبر قديمة كممارسة ونشير الى أعظم خلق الله رسول الله محمد عليه الصلاة والسلام هو أول من طبق مفهوم القيادة الخادمة في تسيير شؤون المسلمين في مختلف مجالات الحياة وقتها، وطبقها بعده الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم نذكر منهم خليفة المسلمين عمر ابن الخطاب رضي الله عليه ولعل أبزر مثال لها هو تسيير بيت مال المسلمين، حيث يعمل القائد الخادم على تحفيز الآخرين ويلهمهم ويمنحهم الرؤية هذا كله من أجل كسب ثقتهم لتقديم مستويات مميزة من أداء (Khurram, Awais, Syed Shahbaz, Usman, & Shahzadi, 2018, p. 8). حيث تعبر القيادة الخادمة على فكرة ذكية وهي ان القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداد لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، وان مما يكمل تلك الفكرة حقا هو ان الأفراد الذين يجب استخدامهم او تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة ان يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، اي لديهم الاستعداد عند خدمتهم ان يكونوا خدما للآخرين. والقادة في ذلك هم القادة الخادمون الذين يقدمون النموذج في ان يخدموا اوال ومن ثم يقودوا او يستطيعوا ان يقودوا لكي يستطيع خدمة العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على ان يقوم العاملين بخدمة الآخرين (ميسون و خزعل، 2020، الصفحات 215-216). ووصف (Greenleaf, 1977) : أن القيادة ليست طريقة إدارية فقط ولكن هي وسيلة للحياة، فتبدأ بشعور طبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أولاً ثم يطمح بعد ذلك إلى القيادة، وفسر القيادة الخادمة أنها نهج موجه نحو خدمة الآخرين، وتقاسم السلطة، دعم فرق العمل وبناء الشعور للمجتمع ضمن كل مجموعة عمل خارج المنظمة، وتصوره أيضاً على أنها تجسد المبادئ الأخلاقية، وتظهر التزاماً عميقاً بوضع احتياجات المرؤوسين في صميم جهودهم قبل احتياجاتهم الخاصة، وخلق مناخ يشعر فيه كل المرؤوسين بالأهمية والالتزام والتمكين ووصف القيادة الخادمة على أنها التواصل على أساس فردي واحد إلى واحد لفهم قدرات المرؤوسين واحتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم (صبر و فرج، 2022، صفحة 168). وتعرّف القيادة الخادمة بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتشجيع هذا السلوك للتابعين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، والتعزيز صنع القرار" (Shagufta, et al., 2022, p. 3). وتعرف أيضا القيادة الخادمة عند (Serrate, 2009) بأنها " أسلوب القيادة بدمج الخدمة الأخلاقية والمتفانية للاتباع وتمكين الأتباع من المشاركة في تطويرهم ونموهم كأعضاء في المجموعة". فيما يعرفها

(Greenleaf, 1917) " بأنها فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تنري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد". (حماد و العكر، 2020، صفحة 345)

1-2- أهمية القيادة الخادمة

- إن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المنظمات، حيث يعمل القائد الخادم على الاهتمام بالتابعين بشكل أهم من اهتمام بالإنجازات، فهو يعمل أيضا على غرس روح المشاركة والعمل الجماعي بين مرؤوسيه، حيث تكمن أهمية القيادة الخادمة فيما يلي: (بودرهم، صالح، و طواهير، 2021، صفحة 216)
- تساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد بحيث تعمل على رفع درجة الرضى لدى العاملين مما يعزز بدوره ثقة العامل بالمؤسسة التي يعمل بها ويرفع لديه درجة التزامه بالمهام الموكلة لديه؛
- تعد من أكثر أنماط القيادة قوة في تشجيع التابعين كي يتعلموا وينموا ويبدعوا، وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون إليه ماديا ومعنويا فضلا عن بناء القيادات المستقبلية؛
- تساعد في الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين، والكفاءات الجوهرية وبناء جماعات العمل؛
- تعمل القيادة الخادمة على تشجيع العمل الجماعي وزرع ثقافة فرق العمل من خلال غرس المحبة والاحترام بالتابع، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق التحسين المستمر (Kaizen)؛
- ان تبني نمط القيادة الخادمة يمكن المؤسسات من المضي قدما نحو تبني الإدارة الحديثة التي تتميز بتشجيع التعاون و فرق التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد وجماعات العمل عبر كل مستويات التنظيمية في المؤسسة.

1-3- أهداف القيادة الخادمة

- على عكس نظريات القيادة الأخرى التي تعزز المصالح التنظيمية، يسعى القادة الخادمون إلى: (بن يحي، بلقرع، و جوال، 2021، صفحة 209)
- مساعدة الموظفين (التابع) من خلال الاهتمام بهم ومراعات احتياجاتهم والعمل على تلبيةها لجعلهم يحسون أنهم متشبعين، والعمل على تحقيق أهدافه بشكل أهم من أي شيء؛
- القائد الخادم يصب تركيزه على تطوير أتباعه وجعله كهدف أساسي، وليس كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة؛
- يركز القائد الخادم على أهداف أتباعه ويعتبر النتائج التنظيمية هي منتجات ثانوية وليست أمر أساسي ويعتبره تحصيل حاصل؛
- يعمل القائد الخادم على زرع ثقافة المشاركة بين العاملين مما يرفع لديهم درجة الالتزام، وينمي لديهم سلوك المواطنة التنظيمية، مما يحقق بدوره المسؤولية الاجتماعية من طرفه.

1-4- خصائص القيادة الخادمة

حدد (Spears, 2004) عشرة خصائص للقائد الخادم (Maharaj, 2015, pp. 85-86):

- **الاستماع:** يجب على قادة الخدم الاستماع إلى الإشارات اللفظية وغير اللفظية وتفسير ما يقوله الآخرون. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد الخادم الاستماع إلى أفكارهم ومشاعرهم الداخلية وتفسيرها.
- **التعاطف:** أنجح قادة الخدم هم أولئك الذين أصبحوا ماهرين مستمعين متعاطفين مع أتباعهم هذا يشكل رابطة قوية جدا بينهم.
- **الشفاء:** "يدرك قادة الخدم أن لديهم فرصة للمساعدة اتباعه حيث لا توجد طريقة أفضل لإقامة علاقات مع الآخرين من مساعدتهم خاصة في مواقف الصعبة.
- **الوعي:** يجب على قادة الخدم "النظر إلى معظم المواقف، القادة الذين يدركون المناخ التنظيمي بشكل خاص والمسائل الأخلاقية والمعنوية هم من يقدمون الدعم لجميع الموظفين.
- **الإقناع:** يجب أن يعتمد القائد الخادم "على الإقناع وليس على السلطة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة". حيث يعتمد القائد الخادم في أسلوبه على الإقناع بدلا من الإكراه.
- **التصور:** "القدرة على النظر إلى مشكلة أو مؤسسة من المنظور المفاهيمي، القائد الخادم لديه قدرة لخلق وتخطيط وإدارة الأوضاع المستقبلية (رؤية طويلة المدى). ومع ذلك فإن خطر ظروف عدم التأكد هنا من صعب التنبؤ بها.
- **البصيرة:** "خاصية تمكن القائد الخادم من فهم الدروس المستفادة من الماضي، وحقائق الحاضر، والنتيجة المحتملة لقائد الخادم يجب أن تحديد الرؤية والتوجيه وتفويض القرارات بشأن كيفية الوصول إلى الأهداف.
- **الإشراف:** "التزام بخدمة احتياجات الآخرين. كما أنه يشدد على استخدام الانفتاح والإقناع بدلا من السيطرة "
- **الالتزام بتنمية التابعين:** القائد الخادم "الالتزام بتنمية كل فرد من أفراد المؤسسة". ومن الأمثلة على ذلك "الاهتمام الشخصي بالأفكار واقتراحات من الجميع، وتشجيع مشاركة العمال في اتخاذ القرار هذه السمة من شأنها بناء علاقة ثقة بين الجميع أيضًا يشجع التواصل وتبادل الأفكار.
- **بناء فريق عمل:** يجب على القائد الخادم "السعي لتحديد بعض الوسائل لبناء فريق بين أولئك الذين يعملون داخل مؤسسة" ينصب التركيز على التمكين من أجل تعزيز العمل الجماعي ويعكس العمل الجماعي.

1-5- علاقة القائد الخادم بأتباعه

يتفاعل القادة الخدم مع الآخرين كشركاء متساوين في المؤسسة يوصف هذا بأنه علاقة قائمة على العهد، والتي يمكن تفسيرها على أنها تتغذى بالروابط الشخصية والودية بشكل مكثف من خلال القيم المشتركة والثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه والاهتمام المشترك بينهم. مما يعزز قوة الروابط التي من شأنها تزرع تلاحم بين جميع الأعضاء مع بعضهم البعض وتؤدي القيادة الخادمة إلى علاقة لا يمكن كسرها بسهولة. علاوة على ذلك، يمكن توقع أن هذه الرابطة القوية بين القائد وأتباعه سيؤدي إلى

مشاعر إيجابية، من حيث التعاطف فيما بينهم، وسيشعر التابعون بالامتنان من خلال تمكينهم في القرارات مما يشكل روابط قوية بين قائد واتباعه يصب كسرهما. (Baykal, Zehir, & Kole, 2018, p. 35)

1-6- أبعاد القيادة الخادمة:

هناك العديد من نماذج وابعاد القيادة الخادمة لكن من خلال الدراسات السابقة تم اعتماد على نموذج (Dennis & Bocarnea, 2005) و (Khan, Ullah Khan, & Zeeshan, 2016) حيث كانت الابعاد كالتالي:

- **المودة الأخلاقية:** يجب على القائد الخادم أن يتصف بأخلاق ومودة والقيم الانسانية تجل منه يؤثر في اتباعه، هذه الأخلاق تمكنه من اكتساب ولاء وثقة أتباعه وتعاطفهم واحترامهم، كل هذا ينعكس بالنفع على المؤسسة كون أن التحفيز المعنوي لديه تأثير كبير على نفسية الفرد. (Dennis & Bocarnea, 2005, p. 602)
- **التمكين:** وقد حدد العلماء مفهوم تمكين الموظفين بطرق مختلفة. معظم منهم يتفقون على أن التمكين يعني منح الموظفين سلطة تقديرية بشأن بعض المهام ذات الصلة بمهام الوكالة لديه (Minh Hieu, 2020, p. 21).
- **التواضع:** هو القدرة على الاحتفاظ بإنجازات المرء ومواجهه في منظورها الصحيح. هذا يعني التدريب وقبول الذات، ولكنه يشمل كذلك ممارسة التواضع الحقيقي، مما يعني عدم التركيز على الذات بل التركيز على الآخرين.
- **الرؤية:** أنه يجب على القادة خلق رؤية مشتركة ذات معنى رؤية تنطوي على العمل الجماعي والتشارك بدلاً من الرؤية الفردية لذلك وجب توفر رؤية مشتركة تخدم جميع أطراف، تكون هذه الرؤية لها علاقة بما هو قادم لذلك وجب التنبؤ بما جيداً ودراستها بما يخدم الفريق ككل، "يبنى القائد الخدم رؤية مشتركة من خلال رؤيته لجميع الجوانب"، "إبلاغ الرؤية هو أحد التفسيرات لنجاح القادة الذين يتصفون بالكارزمة القيادية وتأثيرهم على الأداء (Dennis & Bocarnea, 2005, p. 603).
- **الثقة:** يرى (Lewichki & et al, 1998, p. 439) أن الثقة " تعبر عن مدى إيمان الفرد بكلام وتصرفات وقرارات الآخرين"، ووفق قاموس (Oxford, 2003, p. 799) فقد حدد معنى الثقة بأنها " الشعور الذي يملكه الشخص تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامة بالأعمال والأفعال المتفق عليها" بينما يعتبر (Dennis & Bocarnea, 2005, p. 603) الثقة بأنها سمة أساسية للقائد الخادم وجب توفرها من اجل اكتساب ولاء الأتباع وثقتهم بقائدهم من اجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه، مع ذلك فإن الثقة تنطوي على عنصر عدم اليقين تنص على أن الثقة بوصفها عاملاً هاماً محورياً للقيادة. علاوة على ذلك فإن الثقة تأتي بالوفاء القائد بوعوده والالتزام بها.

2- الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

2-1- ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر التكنولوجيا بأنها: "مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات التي وجب توفرها في الشخص بغية تصنيع منتج أو القيام بعملية". أما تكنولوجيا المعلومات: فيعرفها المجلس الاستشاري للبحوث والتطوير التطبيقي على أنها: الجوانب العلمية والفنية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات، وتطبيقاتها والحواشيب وتفاعلها مع الإنسان، والآلات والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بها (سالم، العبداني، والعلمي، 2021، الصفحات 63-64). يشير حرف (C) في (ICT) إلى إيصال البيانات والمعلومات عن طريق الوسائل الإلكترونية، عادة على مسافة بعيدة. غالبًا ما يتم تحقيق ذلك عبر شبكات الإرسال واستلام المعلومات، وتشير كلمة «L» إلى والمعلومات البيانات التي تمت معالجتها بطريقة تجعلها بشكل الجيد لكي يسهل للشخص الذي متلقي فهمها. عندما يتم الجمع بين تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، تكون النتيجة (IT) أو (LNFOTECH) تساعد على إنتاج أو التخزين أو التواصل أو ونشر المعلومات كل هذا يكون من خلال استعمال الحاسوب. (Gharzouli, 2011, pp. 21-22). تعرف تكنولوجيا المعلومات عند (Carter, 1991) بأنها: "هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص صوت أو صورة" (سلام، بصاشي، و بوعلاقة، 2020، صفحة 165). وظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال التطور الذي طرأ على الأجهزة الحاسوب والاتصالات السلكية واللاسلكية، تشجع التوجهات الحديثة في مجال التعلم على تعلم عن بعد من خلال أجهزة الحاسوب لأن الطالب يصبح فاعلاً في تعلمه باستخدام الأجهزة بنفسه وأيضاً لأنه يخلق، ويتصور ويطور المحتوى بنفسه، أي ينتج معرفته الخاصة، عملية تدريس وتعلم تركز على مجموعة من الأدوات لتيسير المهمة المعلم، مما سيسمح للطلاب باكتساب مجموعة من المعرفة مع العلم أن وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة للتعبير الثقافي والاتصال (SOULIMANE & BENMOUSSAT, 2018, p. 139). وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها "تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة والمؤسسة على استخدام المعلومات بشكل المناسب وفي الوقت المحدد من أجل دعم احتياجاتها في اتخاذ القرارات، وتتضمن البرامج الفنية والبرامج أجهزة الحاسوب وقواعد البيانات وشبكات الربط بين الحواشيب سواء الربط الداخلي أو الربط الخارجي مع بيئة الخارجية وعناصر أخرى ذات علاقة" (بن ميري و فلاق، 2020، صفحة 39). وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمس مكونات هي: العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الاتصال والشبكات (جايز، 2021، صفحة 172). تعرف أيضاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها "عبارة عن نظام مكون من مجموعة من الموارد المتفاعلة والمتراصة يشتمل على البرمجيات والأجهزة، والموارد البشرية والشبكات الاتصالات تسهل نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة" (عيسات و مرباح، 2021، صفحة 194).

2-2- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- لتكنولوجيات المعلومات والاتصال أهمية بالغة عبر مختلف الأصعدة كون استعمالها يمكن الأشخاص من التواصل معا وتداول المعلومات في الوقت المحدد وبشكل المطلوب، حيث تكن أهميتها في: (سالمي و قاسمية، 2015، صفحة 349)
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أدوات التي تمكن الدول العالم من سير قدما نحو التطور والازدهار من خلال الاعتماد عليها لما لها فائدة عبر مختلف المجالات كالتعلم والتواصل؛
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور كبير في التنمية الاقتصادية للدول لأنها تمكن الفرد من الوصول الى المعلومة في الوقت المناسب وبطريقة السهلة وفي أي مكان وزيادة القدرة على الاتصال بين الأشخاص؛
 - تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأشخاص من ابداء آرائهم وتوجهاتهم دون قيود كما كانت عليه في السابق، كما أنه بوسعها تمكين الأفراد والمجتمعات والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق؛
 - من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها واستخدامها بشكل فعال، مع وضع برامج تدريبية للأشخاص حول استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور من خلال إبراز فوائدها.

2-3- فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- ذكر (Bison, 2003) فإن التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي إلى:
- تحويل الاقتصاد نحو مجتمع من الذكاء والمعرفة؛
 - ستكون مكاسب الإنتاجية التي تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كبيرة من حيث التخزين والتجهيز، وخفض التكاليف وخلق نماذج تنظيمية جديدة تستند إلى تحسين استغلال معارف؛
 - تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات من التوسيع مجالات نشاطها في جميع أقطار العالم؛
 - التنوع المحتمل من خلال استعمالها في العديد من المجالات مثل التعلم والتحضر عن بعد... الخ. (BOUMEDIENE, 2016, p. 10)

الجزء الثاني: الجانب العملي للدراسة (الدراسة الميدانية)

- 1- أداة وعينة الدراسة:** تم تصميم أداة الاستبانة وتوزيعها على 125 عامل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط (المديرية العامة، الوكالات التجارية، مراكز التقنية)، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للدراسة 87 مفردة، بينما باقي الاستبانات تم الغائها لعدم استفتائها على شروط التي تجعلها قابلة للدراسة، والبيان التفصيلي لعبارات الدراسة كان كالتالي:

الجدول رقم (01): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيان	البعد	رقم العبارات	الرمز
ممارسات القيادة الخادمة (Servant Leadership Practices)	المودة الأخلاقية (Moral Love)	العبارات من 1 إلى 4	من ML1 إلى ML4
	التواضع (Humility)	العبارات من 5 إلى 9	من H1 إلى H5
	الرؤية (Vision)	العبارات من 10 إلى 14	من V1 إلى V5
	التمكين (Empowerment)	العبارات من 15 إلى 19	من E1 إلى E5
	الثقة (Trust)	العبارات من 20 إلى 23	من T1 إلى T4
تكنولوجيا المعلومات والاتصال (information and communication technologies)			من ICT1 إلى ICT9

من اعداد الباحثين بالاعتماد على فقرات الاستبانة

2- تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة:

بعد تفريغ الاستبانات الدراسة في برنامج (spss الإصدار 25) تم التوصل فيما يخص المتغيرات الشخصية

والوظيفية للدراسة الى النتائج التالية:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	البيان	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	57	65.5
	أنثى	30	34.5
الفئة العمرية	30 سنة فما اقل	17	19.5
	من 31 سنة الى 49 سنة	58	66.7
	50 سنة فأكثر	12	13.8
المستوى الوظيفي	إطار سامي	8	9.2
	إطار	16	18.4
	عون تحكم	26	29.9
	تنفيذي	37	42.5
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	22	25.3
	من 6 سنوات الى 10	25	28.7
	أكثر من 11 سنة	39	44.8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss الإصدار 25)

من خلال الجدول السابق اتضح أن الاستبانات الصالحة للدراسة 87 مفردة، حيث نلاحظ أن عدد الذكور كان 57 بنسبة 65.5% بينما بلغ عدد الاناث 34.5% أي أنه النسب تقريبا متقاربة فيما يخص الفئة الاجتماعية، أما بنسبة للفئة العمرية كان اعلى عدد عمال من فئة 31 الى 49 سنة بنسبة 66.7% وهذا جيد كون هذه فئة لها دراية كاملة بما يخص التطورات في مجال الحاسوب تلتها فئة 30 سنو فماقل حيث بلغ عدد هذه الفئة 17 فرد بنسبة 19.5% وحلت في الأخير فئة 50 سنة فما أكثر والتي لا تراعي في الأغلب لتطورات التكنولوجيا، أما فيما يخص المستوى الوظيفي كانت الفئة الغالبة عي فئة العمال التنفيذيين حيث بلغ عددهم 37 عامل بنسبة 42.5% وهم العمال الذين يتواجدون في الشبائيك الدفع تلتها فئة عون تحكم بعدد 26 عامل بنسبة 29.9% ولحققتها فئة إطار ب 16 عامل بنسبة 18.4% وفي أخير حلت فئة إطار سامي ب 8 عمال وهم في الأغلب رؤساء الأقسام، أما فيما يخص الأقدمية حلت أولا فئة العمال الذين لديهم أكثر من 11 سنة في مؤسسة وبلغ

عددهم 39 عامل بنسبة 44.8% وهم على دراية التامة بأمور التي تتعلق بالمؤسسة كونهم لهم الخبرة ، وحلت بعدها فئة من 6 سنوات الى 10 سنوات عمل وبلغ عددهم 25 عامل بنسبة 28.7% ولهم من الخبرة ما تمكنهم من الإجابة على الأمور المتعلقة بالدراسة، وأخيرا حلت فئة أقل من 5 سنوات عمل وبلغ عددهم 22 عامل بنسبة 25.3%. من خلال التوزيعات لأفراد العينة كانت جيدة لمختلف المتغيرات الشخصية والوظيفية وهذا بدوره يجعل الدراسة تستهدف أغلب الفئات العاملة شركة لاتصالات الجزائر بالأغواط.

3- تقييم نموذج القياس

سنعتمد في تقييم نتائج نموذج الدراسة على أدلة والمؤشرات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، حيث سنعتمد على أسس وأطر والمجالات قبول محددة التي تناولها الباحثون في هذا المجال، من خلال برنامج (4 Smart-Pls)، حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

3-1- أدلة صدق التقارب: الصدق التقارب هو ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، (Hair, Hult, Ringle, & Sarterdt, 2022, pp. 117-120) فمعايير تقييم الصدق التقارب هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج أدلة صدق التقارب

الأبعاد	العبارات	Factor Loading	Composite Reliability	AVE	Cronbach's Alfa
المودة الأخلاقية (Moral Love)	ML1	0.830	0.821	0.608	0.796
	ML2	0.723			
	ML3	0.830			
	ML4	0.729			
التواضع (Humility)	H1	0.706	0.806	0.561	0.804
	H2	0.818			
	H3	0.732			
	H4	0.809			
	H5	0.670			
الرؤية (Vision)	V1	0.737	0.869	0.645	0.862
	V2	0.822			
	V3	0.882			
	V4	0.784			
	V5	0.783			
التمكين (Empowerment)	E1	0.742	0.881	0.674	0.879
	E2	0.851			
	E3	0.846			
	E4	0.844			
	E5	0.815			
الثقة (Trust)	T1	0.897	0.901	0.766	0.898
	T2	0.916			
	T3	0.843			

			0.842	T4	تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Information and Communication Technologies)
0.920	0.611	0.926	0.783	ICT1	
			0.765	ICT2	
			0.842	ICT3	
			0.828	ICT4	
			0.771	ICT5	
			0.712	ICT6	
			0.742	ICT7	
			0.808	ICT8	
			0.774	ICT9	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Smart-Pls 4)

معامل التحميل (Factor Loading) للمؤشر يجب أن يفوق قيمته 0.708. يتحفظ يمكن الاحتفاظ بالعبارة التي بين 0.7 و 0.4 إذا كانت باقي مؤشرات جيدة اما الأقل من 0.4 وجب حذفها (Hair, Hult, Ringle, & Sartedt, 2022, p. 118)، ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مؤشرات (المقاييس) العبارات معاملات تحميلهم الخارجي أكبر من 0.7، وعلينا احتفاظ بجميع العبارات لأن درجة تشبعها ممتازة، لأن تباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس، وتبين أيضا من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sartedt, 2022, pp. 118-119)، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل، من خلال الجدول أعلاه أيضا نلاحظ أن جميع قيم معاملات (AVE) المعنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.5 حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sartedt, 2022, p. 120)، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة من بعضه البعض، وتبين أيضا أن قيمة (Cronbach's Alfa) لكل أبعاد تفوق 0.7 مما يدل على صدق ثبات أداة الدراسة مما يبعث الاطمئنان.

2-3- أدلة صدق التمايز (Discriminant validity): حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sartedt, 2022, p. 120)، هناك ثلاثة معايير لتقييم الصدق التمييزي هم:

3-2-1- مؤشر التوافق (Cross Loading): هذا مؤشر وجب ارتباط السؤال ببعد الذي ينتمي اليه بدرجة أكبر من

ارتباطه بباقي الأبعاد من اجل يعتبر سؤال مشوش حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): نتائج مؤشر التوافق (Cross Loading)

العبارات	ICT	التمكين	التواصل	المودة الأخلاقية	الثقة	الرؤية
ICT1	0.783	0.270	0.310	0.016	0.232	0.264
ICT2	0.765	0.341	0.292	0.151	0.262	0.395
ICT3	0.842	0.230	0.322	0.257	0.345	0.248
ICT4	0.828	0.202	0.305	0.323	0.353	0.250
ICT5	0.771	0.211	0.246	0.214	0.221	0.182
ICT6	0.712	0.149	0.211	0.192	0.256	0.115
ICT7	0.742	0.226	0.325	0.190	0.258	0.328
ICT8	0.808	0.215	0.332	0.282	0.350	0.311
ICT9	0.774	0.202	0.221	0.243	0.300	0.244
E1	0.348	0.742	0.485	0.306	0.490	0.665
E2	0.290	0.851	0.325	0.299	0.497	0.610
E3	0.162	0.846	0.187	0.121	0.464	0.440
E4	0.158	0.844	0.258	0.038	0.432	0.362
E5	0.212	0.815	0.358	0.110	0.540	0.417
H1	0.298	0.183	0.706	0.115	0.280	0.287
H2	0.289	0.241	0.818	0.245	0.341	0.279
H3	0.278	0.433	0.732	0.323	0.443	0.358
H4	0.386	0.335	0.809	0.244	0.441	0.415
H5	0.140	0.276	0.670	0.340	0.385	0.632
ML1	0.212	0.218	0.308	0.830	0.311	0.374
ML2	0.177	0.104	0.207	0.723	0.161	0.140
ML3	0.208	0.199	0.353	0.830	0.329	0.282
ML4	0.253	0.161	0.229	0.729	0.180	0.121
T1	0.317	0.600	0.460	0.303	0.897	0.483
T2	0.301	0.551	0.450	0.266	0.916	0.459
T3	0.342	0.427	0.482	0.260	0.843	0.419
T4	0.344	0.497	0.418	0.333	0.842	0.412
V1	0.339	0.333	0.297	0.254	0.303	0.737
V2	0.411	0.550	0.437	0.369	0.375	0.822
V3	0.264	0.617	0.425	0.209	0.459	0.882
V4	0.212	0.527	0.467	0.151	0.464	0.784
V5	0.173	0.444	0.537	0.300	0.419	0.783

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Smart-Pls 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأسئلة ترتبط بأبعادها بدرجة أكثر من ارتباطها بباقي الأبعاد الأخرى مما يدل إلى عدم وجود الأسئلة المشوشة، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه لذلك نحتفظ بجميع العبارات.

3-2-2- ارتباط المتغير (Variable Correlation): يجب أن تكون قيمة ارتباط بين البعد ونفسه أكبر من قيمة

ارتباطه بباقي الأبعاد، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير (Fornell- Larcker) حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarterdt, 2022, pp. 121-122)، أما النتائج الخاصة بالدراسة كانت كالتالي:

الجدول رقم (05): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

الأبعاد	ICT	التمكين	التواضع	المودة الأخلاقية	الثقة	الرؤية
ICT	0.781					
التمكين	0.296	0.821				
التواضع	0.370	0.405	0.749			
المودة الأخلاقية	0.269	0.227	0.363	0.780		
الثقة	0.371	0.596	0.516	0.332	0.875	
الرؤية	0.344	0.625	0.544	0.319	0.508	0.803

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Smart-Pls 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأبعاد أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض أكثر من ارتباطها مع باقي الأبعاد الأخرى وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى، وهذا يعني أنه لا يوجد تداخل بين أبعاد الدراسة وأن المتغيرات مستقلة بذاتها.

3-2-3- معيار سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات (Heterotrait- Monotrait Ratio): وفيما يلي

نتائج معيار (HTMT) مبينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج HTMT

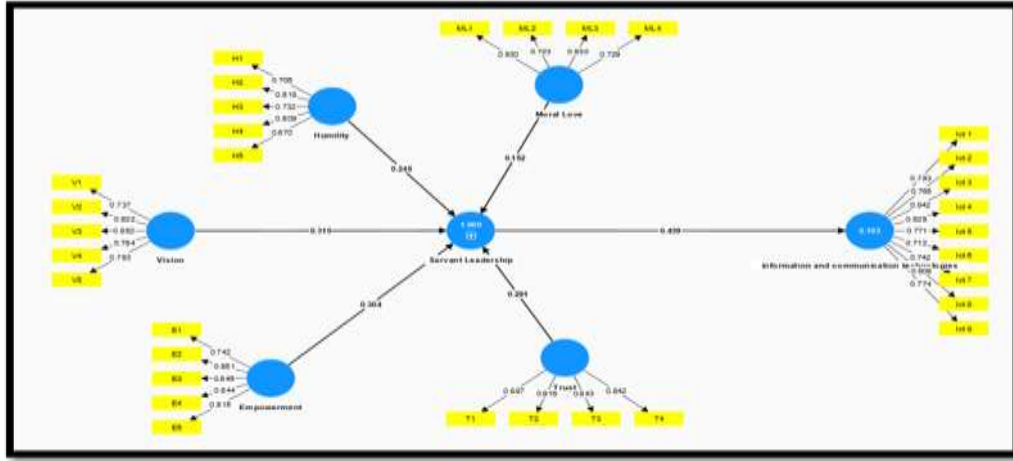
الأبعاد	ICT	التمكين	التواضع	المودة الأخلاقية	الثقة	الرؤية
ICT						
التمكين	0.312					
التواضع	0.426	0.453				
المودة الأخلاقية	0.316	0.247	0.424			
الثقة	0.405	0.662	0.596	0.340		
الرؤية	0.378	0.688	0.628	0.360	0.572	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Smart-Pls 4)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع قيم معيار (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9 حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarterdt, 2022, pp. 121-124) مما يشير إلى وجود مبرر للقول بأن الأبعاد تتمتع بصدق تمايز في نموذج القياس الخاص بالدراسة. من خلال المؤشرات السابقة اتضح لنا أن تقييم نموذج الدراسة كان جيد ومنه نتقل للخطوة التالية لتعرف على جودة نموذج القياس.

4- تقييم مؤشرات جودة النموذج الدراسة

الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز، حيث لم يتم حذف أي عبارة وهذا ميدل على أن نموذج القياس كانت مؤشرات جيدة، وهذا راجع لكون أنه تم اعتماد الباحثين في دراستهم على نموذج جيد: الشكل رقم (02): النموذج النهائي للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SmartPLS 4)

قبل المرور إلى تقييم النموذج البنائي للدراسة واختبار الفرضية الرئيسة لها قد تظهر وفق طريقة (pls -sem) مشكلة التداخل الخطي (collinearity)، يجب تكون قيمة معامل تضخم التباين "VIF" لا تتجاوز 5، وعند مراجعة جميع قيم محاور المعامل تضخم التباين VIF لتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): نتائج قيم معامل تضخم التباين (VIF)

Vif	الأبعاد	
1.988	ICT	التمكين
1.654	ممارسات القيادة الخادمة	التواضع
1.206	ممارسات القيادة الخادمة	المودة الأخلاقية
1.000	ICT	ممارسات القيادة الخادمة
1.853	ممارسات القيادة الخادمة	الثقة
2.005	ممارسات القيادة الخادمة	الرؤية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SmartPLS 4)

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود مشاكل التعدد الخطي، بينما كانت جميع قيم Vif أقل من العتبة 5 (Hair, Hult, Ringle, & Sarterdt, 2022, p. 148) في حدود المسموح بها لجميع الأبعاد والمتغيرات المكونة لنموذج.

تقييم مؤشرات جودة النموذج الدراسة: قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً إلى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في: (F^2 , R^2 , Q^2) حيث كتنت مجالات القبول حسب (M. Hult & et al, 2017) حيث كانت نتائج جودة نموذج القياس كالتالي:

الجدول رقم (08): نتائج مؤشرات جودة النموذج الدراسة

المؤشر	المتغير وقيمته	القرار
مؤشر معامل التحديد (R^2)	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	متوسط
مؤشر حجم التأثير (F^2)	ممارسات القيادة الخادمة	عالي
مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SmartPLS 4)

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع نتائج المؤشرات جودة النموذج جيدة ومستوى الأثر بين متغيرات عالي جدا، الأمر الذي يبعث على الاطمئنان بوجود جودة عالية للنموذج الدراسة، ويمنح لنا الثقة أكثر من اجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

5- اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد على طريقة Bootstrapping. من خلال برنامج (Smartpls 4) كونها تعتبر من بين المنهجيات الحديثة لاختبار فرضيات الدراسة، يرجع الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى كل من (Preacher, Hayes)، وهي اختبار إعادة المعاينة، والميزة الرئيسة لهذه الطريقة هي أنها لا تعتمد على فرضية التوزيع الطبيعي، وتعتبر من الطرق التي يتم اختبار فرضياتها في العينات الصغيرة مثل درستنا، كما أن لها ميزة على طريقة (Sobel). (نعيجات، بداوي، و حمدي، 2019، صفحة 241)

لذلك يتم اختبار فرضيات الدراسات في برنامج (smart-pls 4) عن طريق Bootstrapping. من خلال النمذجة بالعادلات البنائية (sem) باستخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية (pls) والتي عالجت المشاكل التي كانت توجد في متوسطات الحسائية والتي كانت تعتمد في أغلب الدراسات الإحصائية قبل ظهور هذه الطريقة، ويعود الفضل فيها للعالم (J.Hair) وآخرون.

5-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها: سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى

المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، حيث كانت النتائج الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والأسئلة الفرعية لها

الأثر	Original sample	Standard deviation	T statistics	P values	القرار
ممارسات القيادة الخادمة ← ICT	0.439	0.081	5.437	0.000	فرضية مقبولة
التمكين ← ICT	0.134	0.021	6.308	0.000	فرضية مقبولة
التواضع ← ICT	0.109	0.025	4.327	0.000	فرضية مقبولة
المودة الأخلاقية ← ICT	0.067	0.020	3.384	0.001	فرضية مقبولة
الثقة ← ICT	0.128	0.024	5.373	0.000	فرضية مقبولة
الرؤية ← ICT	0.136	0.029	4.663	0.000	فرضية مقبولة

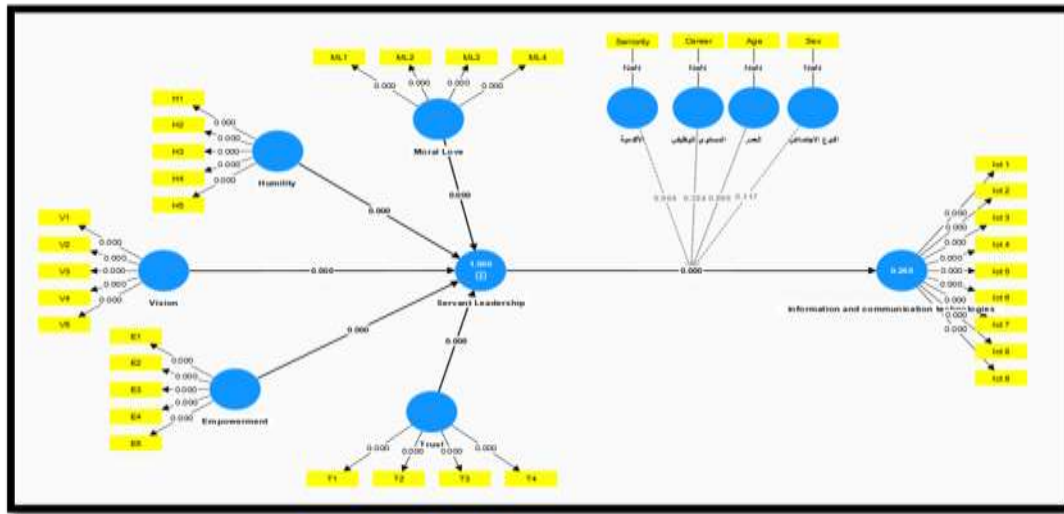
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Smart-Pls 4)

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا انه يوجد أثر لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط لان القيمة الاحتمالية هي 0.000، وكان هذا الأثر من خلال كل الأبعاد الخمسة للقيادة الخادمة: (المودة الأخلاقية، التمكين، التواضع، الرؤية، الثقة)، ونلاحظ ان أبعاد القيادة الخادمة كلها مجتمعة لها أثر على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط ، لأن

القائد الخادم (المسؤول) عندما يزرع في أتباعه ثقافة التعاون والتشارك من خلال احترامهم وتمكينهم في بعض القرارات خاصة منها القرارات الروتينية، بالإضافة الى اكتسابه صفة التواصل، وزرع فيهم رؤية مشتركة مما يرفع درجة الثقة لديهم في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تواصل مع بعضهم من أجل اختصار الجهد والوقت في وصول المعلومة خاصة فيما يتعلق في تداول المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة والتي كانت من السابق من بين أهم المشاكل التي تعيق سير مؤسسة كون المعلومة تصل متأخرة أو تحرف بعد أن يتم تداولها عند عمال عبر مختلف المستويات الادارية. وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال العاملين من خلال أنها تبسط المهام وتقلل من درجة التعقيد وهذا ما يجعل العمال يقدمون المستويات مميزة من الأداء.

5-2- نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة: يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات المعدلة ولمتمثلة في: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، الأقدمية)

الشكل رقم (03): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Smart-Pls 4)

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة للدراسة:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

القرار	P values	T statistics	Standard deviation	Original sample	أثر
فرضية مرفوضة	0.117	1.570	0.222	-0.349	النوع الاجتماعي X ممارسات القيادة الخادمة ← ICT
فرضية مرفوضة	0.898	0.128	0.106	-0.014	العمر X ممارسات القيادة الخادمة ← ICT
فرضية مرفوضة	0.324	0.978	0.096	-0.095	المستوى الوظيفي X ممارسات القيادة الخادمة ← ICT
فرضية مرفوضة	0.964	0.045	0.110	0.005	الأقدمية X ممارسات القيادة الخادمة ← ICT

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Smart-Pls 4)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية للمتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة كلها تفوق المستوى المعنوية بدرجة كبيرة. ومنه المتغيرات الشخصية والوظيفية لم يكن لها فروقات معدلة من خلال السن أو العمر أو المستوى الوظيفي أو الأقدمية في أثر لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وهذا راجع لكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد الجميع الفئات في أداء المهام الموكلة لهم، لذا

نجد أن أغلب فئات في مؤسسة لديها قبول نحو توجه لتبني تكنولوجيا حديثة في مختلف مجالات داخل المؤسسة لأنها تسهل من مهام وتقتصر الجهد وتقلل من درجة التعقيد.

الخاتمة:

يعتبر تطبيق نظرية القيادة الخادمة من التوجهات التي اهتم بها العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة من القرن الواحد والعشرين خاصة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي لأن هذا النوع من الدراسات تكسب المؤسسات الميزة التنافسية الدائمة تجعلها الرائدة كونها لها أثر على العديد من المتغيرات داخلها وخارجها ولعل أبرزها الموارد داخل المؤسسة وهو الركيزة الأساسية فيها ألا وهو المورد البشري، وتطبيقها يجعل العنصر البشري يقدم مستويات مميزة من الأداء، وهذا راجع لكون تطبيق ممارسات القيادة الخادمة من طرف القادة يرفع درجة الرضى والثقة لدى التابعين، حيث من الدراسة اتضح أنه عندما يجد العامل الاحترام والاهتمام به ومساعدته على أداء عمله على أكمل وجه يجعله يكتسب مودة أخلاقية من طرف قائدهن بالإضافة الى تحفيزه واعطائه الصلاحيات في أداء عمله وتمكينه في القرارات يجعل العامل يتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والتي بدورها تختصر عليه العديد من الأمور ولعل أبرزها هو وصول المعلومة في الوقت المناسب بشكل المطلوب ، لذلك عندما تكون الرؤية القائد واضحة و مشتركة بين أعضاء الفريق ويعمل القائد على خدمة التابعين من خلال فتح الحوار معهم وتقديم الاقتراحات ومناقشتها للخروج بالقرار الأنسب الذي يخدم جميع الأطراف في الفريق لذا يتوجب على القائد من اكتساب صفة التواضع من أجل توفير كل تلك المقومات مما يرفع من درجة الثقة لدى التابعين من خلال خدمتهم والاهتمام بهم والسهر على توفير كل المقومات التي من شأنها خدمتهم وتجعلهم يتقبلون التغير عبر جميع المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة الى:

● النتائج المتوصل اليها في الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل الى:

- أدلة صدق التقارب وصدق التمايز كانت جيدة، بالإضافة جودة النموذج القياس كانت ممتازة؛
- تطبيق ممارسات القيادة الخادمة يقلل من درجة المركزية ويشجع الاتصالات الغير رسمية عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لغرض وصول المعلومات في الوقت بالشكل المطلوب؛
- قبول الفرضية الرئيسية الأولى لأنه اتضح أنه هناك أثر عالي جدا لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة: (المودة الأخلاقية، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة) على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط؛

- زرع ثقافة التغير من طرف المسؤول خاصة في الجانب التكنولوجي لدى العاملين من خلال تمكينهم والثقة التي يقدمها لهم؛
- رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تدرس اختبار الفروقات المتغيرات المعدلة (الشخصية والوظيفية) التي لم يكن لها أثر كلها.

● توصيات الدراسة: هذا وقد توصلت الدراسة الى:

- زرع ثقافة التعاون والتشارك بين العاملين من خلال العمل بنظام فرق العمل؛
- القيام بدورات التدريبية فيما يخص تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال للعمال في مؤسسة، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور المؤسسات من خلال إبراز أهميتها.
- رفع درجة ثقة العمال بمسؤوليهم ومن الادارة العليا من خلال الوفاء بالوعود المقدمة لهم؛
- إعطاء جزء من الاستقلالية وتمكين العمال في القرارات التي تخص المهام الموكلة اهم يرفع من درجة ثقتهم بمسؤوليهم؛
- اشراك العمال في وضع رؤية المؤسسة وجعلها واضحة لهم لكي يتسنى لهم العمل علة تحقيق الأهداف المرجوة؛

- تقديم الحوافز للعمال الذين يطبقون تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقديم الترتيبات لهم من خلال الاهتمام بهذا الجانب وتشجيعهم على الابتكار؛
 - تعزيز التفاعل ومشاركة بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية؛
 - اعتماد على تكنولوجيا الحديثة فيما يخص أمن المعلومات من طرف القادة واتخاذ الإجراءات لحماية المعلومات وضمان أمان الأنظمة؛
 - اعتماد على الحوسبة السحابية من طرف المسؤولين في مؤسسة من أجل توفير مرونة وتحسين الكفاءات التشغيلية؛
 - ضرورة الاهتمام بالمكونات المادية خاصة فيما يخص الحواسيب والمعدات التي من شأنها تسهيل على العمال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.
- **أفاق الدراسة:** نظر لشمولية الموضوع ولارتباطه بعدة جوانب، فمن الجدير تقديم بعض العناوين أو بعض المواضيع، التي تكون بمثابة اقتراحات لإشكاليات بحثية مستقبلية، تتمحور حول:
- الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في تأثير الرضى الوظيفي على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات؛
 - بيئة العمل التنظيمية وتأثيرها على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - دور ظروف العمل المادية في تبني تكنولوجيا الحديثة في المؤسسات.
 - تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وتأثيراتها على لأداء العاملين.
 - تأثير ممارسات القيادة الخادمة على تبني الإدارة الالكترونية (الإدارة الرقمية).
 - تطبيق الأنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيراتها على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

المراجع:

- 1- Gharzouli, I. (2011). Information And Communication Technologies (ict) In Higher Education: A Matter To Think Over. مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية، 8(2)، 19-37.
- 2- M. Hult, T., & et al. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Vol. 2). Sageloshngeles: SAGE Publications, Inc.
- 3- Baykal, E., Zehir, C., & Kole, M. (2018). Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example. Journal of Economy Culture and Society(57), 29-52.
- 4- BOUMEDIENE, N. (2016). Les technologies d'information et de communication dans le marketing des services bancaires algériens. Revue algérienne d'économie et gestion, 10(2), 05-16.
- 5- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. Leadership & Organization Development Journal, 600-615.
- 6- Hair, J. j., Hult, G., Ringle, C., & Sartedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition. United Kingdom: SAGE.
- 7- Khan, A., Ullah Khan, A., & Zeeshan, M. (2016). Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees). Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 6(5), 124-138.
- 8- Khurram, A., Awais, M., Syed Shahbaz, z., Usman, K., & Shahzadi, I. (2018). Do Good And Have Good: Does Servant Leadership Influence Organizational Citizenship Behavior? INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, 7(2), 7-16.
- 9- Lewicki, R., & et al. (1998). Trust And Distrust: New Relationships And Realities. Academy Of Management Review, 23(3), 438-458.
- 10- Maharaj, R. (2015). Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study. International Journal of Business Management and Economics Research, 2(2), 83-93.
- 11- Minh Hieu, V. (2020). EMPLOYEE EMPOWERMENT AND EMPOWERING LEADERSHIP: ALITERATURE REVIEW. Technium, 2(7), 20-28.
- 12- Oxford. (2003). Worked power Dictionary, for Learner of English. New York : Oxford University press.
- 13- robert K, g. (2005). Servant leadership. Carol Smith.
- 14- Shagufta, Z., Jawad, K., Imran, S., Zhang, Y., Alejandro, V.-M., & Nicolás, C.-B. (2022). Servant Leadership Behavior at Workplace and Knowledge Hoarding: A Moderation Mediation Examination. Frontiers in Psychology | www.frontiersin.org, 13, 1-12.
- 15- SOULIMANE, F. D., & BENMOUSSAT, B. (2018). The role of ICT in developing the competence of writing in French Le rôle des TIC pour développer la compétence de l'écriture en langue française. حوليات جامعة بشار، 17(20)، 137-149.
- 16- رشاد حماد حماد، و محمد عاطف العكر. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة). مجلة الباحث الاقتصادي، 8(13)، 363-339.
- 17- رشيد سامي، و أسماء قاسمية. (2015). ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(3)، 355-343.
- 18- عبد الحميد نعيمجات، محمد بداوي، و أبو القاسم حمدي. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 252-237.

- 19- عبد الرحيم ساملي، فؤاد العيداني، و نذير العلمي. (2021). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة أداء الادارة الرياضية الجزائرية. Sciences of sport performance، 3(2)، 59-76.
- 20- عبد الرزاق سلام، هدى بصاشي، و نورة بوعلاقة. (2020). استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على الإبداع الإداري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مركز بني سليمان-. التكامل الاقتصادي، 8(4)، 162-180.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/142882>
- 21- عبد الله أحمد ميسون، و أحمد محمود خزعل. (2020). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الأهلية في مدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 16(51)، 211-225.
- 22- علي نصيف صبر، و محمد عبد الرضا فرج. (2022). العلاقة التأثيرية ما بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، 17(65)، 159-187.
- 23- فطيمة الزهراء عيسات، و طه ياسين مرباح. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيق إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر "جازي"- . مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 5(2)، 191-210.
- 24- كريم جازي. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 10(1)، 169-187.
- 25- كنزة بودرهم، سميرة صالح، و عبد الجليل طواهر. (2021). ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 7(1)، 213-227.
- 26- لخضر بن أحمد، صبرينة حماني، و عبد القادر لباز . (2020). دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بولاية الجلفة. التكامل الاقتصادي، 8(3)، 303-328.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/129368>
- 27- مصطفى بن ميري، و علي فلاق. (2020). تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة جامعة لمدينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-. مجلة مجتمع تربية عمل، 5(2)، 36-54.
- 28- نجاة بن يحي، فاطنة بلقرع، و محمد سعيد جوال. (2021). أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، 205-220.