

# أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الأدوية بأمانة العاصمة

أ.د/ عبدالخالق هادي طواف<sup>1</sup> , أ.إلهام عبده المصباحي<sup>2</sup>

a.tawaf@amu.edu.ye

أستاذ إدارة الأعمال جامعة عمران<sup>1</sup>

باحثة في قسم العلوم الإدارية جامعة سبأ<sup>2</sup>

## ARTICLE INFO

Published on 14<sup>th</sup> of August 2024  
Doi: 10.54878/nj7h6246

## KEYWORDS

القيادة الخادمة، العدالة التنظيمية، شركة ناتكو  
الأدوية بأمانة العاصمة

## HOW TO CITE

أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في  
(2024). شركة ناتكو الأدوية بأمانة العاصمة  
Emirati Journal of Business,  
Economics, & Social Studies,  
3(2), 34-46.



© 2024 Emirates Scholar  
Center for Research and  
Studies

## ABSTRACT

الهدف: هدف البحث الى التعرف على أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الادوية بأمانة العاصمة، والتعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة فيها بأبعادها (الايثار، التمكين، المسؤولية الاجتماعية، التواضع). وكذا التعرف على مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)، ومعرفة أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تحقيق العدالة التنظيمية في الشركة. منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث والبالغ عددهم (217) مفردة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل الاحصائي (214) استبانة. وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. نتائج البحث: وتوصل البحث الى عدد من النتائج أهمها: -وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الادوية. -اختلاف تأثير أبعاد القيادة الخادمة على العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الادوية حيث كان بُعد التمكين الأعلى تأثيراً على العدالة التنظيمية، يليه بعد المسؤولية الاجتماعية، يليهما بعد التواضع، فيما جاء بُعد الإيثار الأقل تأثيراً في تحقيق العدالة التنظيمية. -كما أظهرت الشركة حرصاً متوسطاً على تحقيق العدالة التنظيمية، لكن حرصها بتحقيق العدالة التعاملية كان الأعلى، فيما كان حرصها بعدي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) متوسطاً. توصيات البحث: قدم البحث العديد من التوصيات أهمها: -زيادة الاهتمام بممارسة القيادة الخادمة باعتبارها متغير مهم يؤثر في العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر في زيادة درجة ولاء العاملين وتطوير قدراتهم على الابداع والابتكار. -ضرورة أن تعي ادارة الشركة أهمية امتلاكها لمستوى جيد من سمات القيادة الخادمة والذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين إدارة الشركة والمرووسين، وتعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية. -الاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر في زيادة درجة ولاء العاملين وتطوير قدراتهم على الإبداع والابتكار.

## 1. مقدمة

شهدت بيئة العمل المعاصرة تحولات جوهرية في العقود الأخيرة، حيث أصبحت القيادة الفعالة والعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي تسهم في نجاح واستدامة المنظمات. لم تعد القيادة التقليدية القائمة على السلطة والتحكم كافية لمواجهة التحديات المتزايدة، بل برزت الحاجة إلى نماذج قيادية جديدة تعزز الابتكار والإبداع وتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

من بين هذه النماذج، تبرز القيادة الخادمة كأسلوب قيادي فريد يركز على خدمة الآخرين وتمكينهم وتحقيق مصالحهم. وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على مختلف جوانب الأداء التنظيمي، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية، والابتكار (Northouse, 2021; Eva et al., 2019).

وفي سياق متصل، تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين ومواقفهم تجاه المنظمة. وتشير الأبحاث إلى أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) تسهم في تعزيز الثقة والرضا والالتزام لدى الموظفين، وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم (Colquitt et al., 2020; Cropanzano et al., 2017).

وفي ظل هذه الخلفية، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة على العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للألوية في أمانة العاصمة. وتأتي أهمية هذا البحث من كونها تسعى إلى فهم العلاقة بين هذين المتغيرين المهمين، وتقديم رؤى جديدة تساهم في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز العدالة التنظيمية في المنظمات المحلية.

## 2. الدراسات السابقة:

1. أشارت دراسة قهيري (2019) بعنوان: أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تأثير أنماط القيادة الحديثة (التبادلية والتحويلية) على جودة الحياة الوظيفية، مع التركيز على دور العدالة التنظيمية كمتغير وسطي، في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. باستخدام استبانة على عينة من 210 موظفين، كشفت النتائج عن تأثير إيجابي غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية، في حين لم يكن للقيادة التبادلية تأثير مماثل.

2. فيما اهتمت دراسة مياس (2016) بعنوان: أنماط القيادة وأثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسات والدوائر الحكومية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز باستكشاف أثر أنماط القيادة على العدالة التنظيمية في المؤسسات والدوائر الحكومية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. باستخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي واستبانة على عينة من 297 موظفًا، أظهرت النتائج أن كلا من أنماط القيادة والعدالة التنظيمية كانت متوسطة المستوى بشكل عام، مع سيادة النمط القيادي الحر.

3. أما دراسة (Palabiyik, & et.al (2023) بعنوان: طرق تعزيز مشاركة الموظفين العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية: القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية فقد بحثت في العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية ومشاركة الموظفين في العمل ضمن

4. واستكشفت دراسة (Supra, & et.al (2023 بعنوان: استكشاف الرابط بين القيادة الخادمة والعدالة الإجرائية وإدارة الصراعات وسلوك العمل المبتكر في باكستان صناعة النسيج: دور الوساطة للعدالة الإجرائية وإدارة الصراع في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل المبتكر في صناعة النسيج الباكستانية. باستخدام عينة من 250 موظفًا، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابيًا على سلوك العمل المبتكر، وأن العدالة الإجرائية وإدارة الصراع يعززان هذا التأثير.

5. واهتمت دراسة (Hermanto, & Srimulyani (2022 بعنوان: زيادة المشاركة في العمل من خلال القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية: بفحص العلاقة بين القيادة الخادمة والمشاركة في العمل، ودور العدالة التنظيمية كوسيط. شملت العينة 813 معلماً في إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بالعدالة التنظيمية، وأن الأخيرة تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والمشاركة في العمل بشكل كامل.

6. وسعت دراسة (Yasir (2022 بعنوان: القيادة الخادمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والانحراف الوظيفي في المستشفيات العامة في إيران: إلى فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية والانحراف الوظيفي لدى الممرضات في مستشفيات القطاع العام في باكستان. باستخدام عينة من 201 ممرضة، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تقلل الانحراف الوظيفي وتعزز العدالة التنظيمية، وأن الأخيرة تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والانحراف الوظيفي.

7. وهدفت دراسة (Mesfin, & et.al (2022 بعنوان: تأثير القيادة الخادمة على العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية في إقليم امهرة: إلى قياس تأثير القيادة الخادمة على العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية في إثيوبيا. باستخدام عينة من 705 معلمين، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة كان لها تأثير كبير على العدالة التنظيمية.

8. وحللت دراسة Srimulyani (2021) بعنوان: العلاقة بين القيادة الخادمة والمشاركة في العمل، العدالة التنظيمية كوسيط: تأثير القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية على مشاركة العمل لدى المعلمين الحكوميين في إندونيسيا. باستخدام عينة من 65 معلماً، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على العدالة التنظيمية، وأن الأخيرة تؤثر إيجابياً على المشاركة في العمل.

9. واقتُرحت دراسة (Abubakar & Bello 2021) بعنوان: العدالة التنظيمية وأداء الموظفين: الدور المعتدل للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي: نموذجًا لدراسة تأثير القيادة الخادمة والرضا الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين. باستخدام عينة من 234 عضوًا أكاديميًا، افترض النموذج أن تعزيز العدالة التنظيمية وممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي يسهم في تعزيز أداء الموظفين.

10. واستهدفت دراسة (Khajehpour, & et.al (2016 بعنوان: تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي: الوساطة التمكين النفسي والعدالة التنظيمية. استكشف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من خلال دور التمكين النفسي والعدالة التنظيمية كمغيرات وسيطة. باستخدام عينة من 250 موظفًا في شركة مارون لتشغيل النفط والغاز ، أظهرت النتائج أن القيادة

2. المنهجية: يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
3. بيئة العمل: يتميز البحث الحالي بتطبيقه على بيئة عمل تجارية (شركة ناتكو للأدوية)، في حين تناولت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة مثل الخدمات، والعلاج، والتعليم، والإنتاج، والأمن، والمصانع، والشركات الأخرى.
4. المتغيرات المدروسة: يركز البحث الحالي على بحث العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية، بينما درست الدراسات السابقة تأثير القيادة الخادمة على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وغيرها. ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف أهداف البحث وبيئة العمل والقطاع محل البحث.

### 3. ما يميز هذا البحث:

- الحداثة: يعتبر مفهوم القيادة الخادمة حديثاً نسبياً في مجال الإدارة، والدراسات المحلية التي تناولته قليلة جداً. وبالتالي، يعد هذا البحث من أوائل الدراسات التي تتناول هذا النمط القيادي في السياق المحلي.
- التركيز على العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية: يركز البحث بشكل خاص على دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والعدالة التنظيمية كمتغير تابع.
- بيئة البحث: تم تطبيق البحث على شركة ناتكو للأدوية في صنعاء كمنهج شامل، مما يوفر رؤية شاملة لتأثير القيادة الخادمة في هذه الشركة.
- الأهمية: يساهم البحث في فهم أهمية اختيار قيادات إدارية ذات أسلوب خادع، تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز رضا الموظفين وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

### 4. مشكلة البحث:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، تواجه شركة ناتكو للأدوية تحديات متعددة تتطلب أساليب قيادية فاعلة لتعزيز أداء الموظفين واندماجهم في العمل. وتبرز هنا أهمية القيادة الخادمة كنموذج قيادي حديث يركز على خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي للشركة.

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي يتناولها هذا البحث في مدى تأثير ممارسة القيادة الخادمة على تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية. وتعتبر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) عنصراً حاسماً في تحقيق رضا الموظفين وتعزيز التزامهم بالشركة.

وتشير الملاحظات الأولية إلى وجود تحديات تتعلق بتحقيق العدالة التنظيمية في الشركة، مما يؤدي إلى صراعات وتراجع في تركيز الموظفين. ويعزى ذلك جزئياً إلى تنوع الموارد البشرية واختلاف خلفياتهم الثقافية والمعرفية والاقتصادية.

وبناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- الخادمة تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التمكين النفسي والعدالة التنظيمية.
11. وبحثت دراسة (ATESŞ (2015 بعنوان: الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تأثيرات القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية على تعريف المستوى التنظيمي: دور الثقة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية وتعريف المستوى التنظيمي. باستخدام استبيان إلكتروني على عينة من 191 موظفاً، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تعزز الثقة التنظيمية، وأن الأخيرة تؤثر على تعريف المستوى التنظيمي بشكل غير مباشر.
12. وأجرت دراسة: (Armağan & Erzen (2015 تأثير القيادة على العدالة التنظيمية: تحليلاً وصفيًا لـ 27 دراسة بحثية سابقة لتقييم تأثير القيادة على العدالة التنظيمية. باستخدام حجم عينة إجمالي من 16639 موضوعاً، أظهرت النتائج أن القيادة لها تأثير إيجابي متوسط الحجم على العدالة التنظيمية.
13. واستهدفت دراسة (Zehir (2013 بعنوان: التأثيرات غير المباشرة لسلوك القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي بوساطة العدالة التنظيمية: فحص تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال دور العدالة التنظيمية كوسيط. باستخدام عينة من 300 معلم في معاهد التعليم الخاص في تركيا، أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.
14. أما دراسة (Li, X., Qu, Y., & Ren, H (2012 بعنوان: بحث تأثير العدالة التنظيمية والقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية: فقد استكشفت تأثير العدالة التنظيمية والقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الفنادق في الصين. باستخدام عينة من 130 موظف فندق، أظهرت النتائج أن كلا من العدالة التنظيمية والقيادة الخادمة لهما تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.
15. وسعت دراسة (David, & et.al (2008 بعنوان هل يساعد القادة الخدام في تلبية احتياجات التابعين؟ منظور العدالة التنظيمية: إلى فهم العلاقة بين القيادة الخادمة وإشباع احتياجات التابعين والرضا الوظيفي من خلال دور العدالة التنظيمية كوسيط. باستخدام عينة من 187 موظفاً في شركات وسط فرنسا، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي من خلال تعزيز العدالة التنظيمية وإشباع احتياجات التابعين.

### 2.1. التعليق على الدراسات السابقة:

1. أهمية القيادة الخادمة: يسلط البحث الحالي الضوء على أهمية القيادة الخادمة في سياق العصر الحديث، مؤكداً على ما أشارت إليه الدراسات السابقة من دورها كأسلوب إداري فعال. تُظهر الأبحاث السابقة أن القيادة الخادمة، بأبعادها الإنسانية والأخلاقية، تؤدي إلى ردود فعل إيجابية من المرؤوسين، وتعزز الرضا والالتزام والتنظيم والمواطنة، وتدعم التشاكر المعرفي، وترفع الروح المعنوية، وتحسن جودة الخدمة والحياة والعمل. وتؤكد هذه الدراسات مجتمعة على التأثير الكبير للقيادة الخادمة في مختلف الجهات التي خضعت للدراسة.

ما دور القيادة الخادمة في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية؟

وللإجابة على هذا السؤال، سيتم تناول الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، التمكين، المسؤولية الاجتماعية، التواضع) في الشركة؟
2. ما مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في الشركة؟
3. ما دور كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركة؟
4. ما أهم أبعاد القيادة الخادمة التي تفسر التباين في مستوى العدالة التنظيمية في الشركة؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، يسعى البحث إلى تقديم مساهمة علمية وعملية في فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية، وتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين في شركة ناتكو للأدوية.

## 5. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى تحليل دور القيادة الخادمة في تعزيز العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، التمكين، المسؤولية الاجتماعية، التواضع) في الشركة.
2. تقييم مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في الشركة.
3. تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق العدالة التنظيمية في الشركة.
4. تحديد أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في مستوى العدالة التنظيمية في الشركة.

## 6. أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- الإضافة المعرفية: يُقدم البحث إضافة نوعية للمكتبة العربية والدراسات المحلية حول القيادة الخادمة ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، ويُعد من أوائل الدراسات التي تتناول هذا النمط القيادي في السياق المحلي.
- صياغة السياسات: يساهم البحث في فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية، مما يساعد في صياغة سياسات وخطط فاعلة لتحسين القيادة وتعزيز العدالة في المنظمات، وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع.
- الفائدة العملية: يمكن أن تستفيد الشركات الخاصة من نتائج البحث من خلال زيادة وعي المسؤولين بأهمية خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم، وتوفير بيئة عمل محفزة للتعليم المستمر وتنمية المهارات.

## 7. حدود البحث:

- حدود موضوعية: يقتصر البحث على دراسة أبعاد محددة للقيادة الخادمة (التمكين، المسؤولية الاجتماعية، الإيثار، التواضع) وأبعاد محددة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية).
- حدود مكانية: يقتصر نطاق البحث على شركة ناتكو للأدوية في المركز الرئيس في العاصمة صنعاء، اليمن.
- حدود بشرية: يقتصر مجتمع البحث على موظفي شركة ناتكو للأدوية في المركز الرئيس في العاصمة صنعاء.

## 8. خلفية نظرية عن القيادة الخادمة:

### 8.1. المفهوم:

مع بداية الألفية الجديدة، برز توجه جديد في المنظمات يدعو إلى تبني أنماط قيادية حديثة، منها القيادة الخادمة، التي تركز على خدمة الآخرين وتمكينهم (Blanchard et al., 2021). وقد تعددت تعريفات القيادة الخادمة، كما هو موضح في الجدول (1):

م	الباحث/ الباحثون	التعريف
1	(رشيد ومطر، 2016)	تشجيع الأفراد للعمل كفريق واحد تعاوني والاهتمام بالمروسين وتعزيز نموهم والتعامل معهم بأخلاق ورحمة للارتقاء بالمنظمة والعاملين معاً.
2	(بو ديار وطواهير، 2021)	القدرة على التعامل مع المتغيرات، ونقل الخبرات إلى المرووس وتشجيع الأفراد نحو الإنجاز لتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم.
3	(القرني، 2020)	بذل الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم وبمساعدهم على الوصول لقمة طاقاتهم الفكرية.

الجدول (1): تعريفات القيادة الخادمة

بالرغم من تنوع هذه التعاريف، إلا أنها تتفق في جوهرها على أن القيادة الخادمة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من خلال الإيثار والتمكين والمسؤولية الاجتماعية والتواضع، بهدف دفعهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الشركة.

### 8.2. أهمية القيادة الخادمة:

تبرز أهمية القيادة الخادمة في قدرتها على تحفيز المرووسين وتحقيق الأهداف، خاصة في المواقف الصعبة. فهي تساهم في بناء الثقة وتمكين الموظفين، وتشجع على الإيثار والمعالجة العاطفية والحكمة (Wira & Ketut, 2019). كما أنها تعزز التعاطف والمسؤولية تجاه التابعين، وتسعى لتحقيق العدالة والإنصاف في التعامل معهم (Davis, 2017).

### 8.3. الخصائص الأساسية للقائد الخادم:

حدد (Blanchard et al. (2021) ، Fields (2018) ،

و (Greenleaf (2011) مجموعة من الخصائص الأساسية للقائد الخادم، منها:

1. الاستماع الفعال للمرؤوسين وتقديم الدعم في اتخاذ القرارات.
2. الاستشعار بمشاعر الآخرين وتفهمهم ومعاملتهم باحترام وتقدير.
3. المعالجة الذاتية ومعالجة الآخرين من أجل الشفاء وليس للحلول المؤقتة.
4. الوعي العميق بالأمور وإدراك نقاط القوة والضعف.
5. التفكير الاستراتيجي والتركيز على الأهداف بعيدة المدى.
6. استخدام الإقناع بدلاً من التدليس والإكراه في حث المرؤوسين على العمل.
7. الاستبصار وفهم الروابط بين الوسائل المتاحة والهدف.
8. الالتزام بنمو وتطور الأتباع.
9. بناء بيئة عمل متألفة تعتمد على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف.

### 9. جانب نظري عن العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى عدالة توزيع الموارد والإجراءات والمعاملة بين الموظفين في بيئة العمل. وتعتبر هذه العدالة عنصراً أساسياً في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم، إذ يمكن أن يؤدي غيابها إلى تراجع الأداء وانخفاض الرضا الوظيفي، كما أشارت أبحاث حديثة مثل بحث (Colquitt et al., 2020).

#### 9.1. أهمية العدالة التنظيمية

تلعب العدالة التنظيمية دوراً حيوياً في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. فهي تساهم في:

- تعزيز الثقة: تزيد العدالة التنظيمية من ثقة الموظفين في الإدارة وقناعتهم بعدالة القرارات المتخذة، كما بينت دراسة (Dirks & Ferrin, 2002).
- تحسين الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بمزيد من الرضا الوظيفي عندما يرون أنهم يُعاملون بعدالة، وفقاً لدراسة (Cropanzano et al., 2007).
- زيادة الالتزام التنظيمي: تعزز العدالة التنظيمية التزام الموظفين بأهداف المنظمة وقيمتها، كما أشارت دراسة (Zhang, Y., & Wu, Q. 2021)).
- تحسين الأداء: يؤدي شعور الموظفين بالعدالة إلى زيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم، وفقاً لدراسة (Colquitt et al., 2001).

#### 9.2. أبعاد العدالة التنظيمية:

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية (Colquitt et al., 2020):

1. العدالة التوزيعية: تركز على عدالة توزيع المكافآت والموارد بين الموظفين بناءً على مساهماتهم وجهودهم.
2. العدالة الإجرائية: تتناول عدالة الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الموظفين.

3. العدالة التفاعلية: تشمل معاملة الموظفين باحترام وإنصاف في التفاعلات اليومية.

### 9.3. القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية

أظهرت الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية. القيادة الخادمة، التي تركز على خدمة الآخرين وتمكينهم، تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال:

- توفير الدعم والتوجيه للموظفين: القادة الخادمون يحرصون على تقديم الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم. (Liden et al., 2008)
- تعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات: يحرص القادة الخادمون على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وضمان الشفافية والعدالة في الإجراءات. (Eva et al., 2019)
- إظهار الاحترام والتقدير للموظفين: يعامل القادة الخادمون الموظفين باحترام وتقدير، مما يعزز الشعور بالعدالة التفاعلية (Eva et al., 2019).

### 10. منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لفحص ظاهرة القيادة الخادمة وتأثيرها على العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية. يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة وتحليلها بشكل كمي ونوعي، مما يساهم في فهم أعمق للعلاقة بين المتغيرين (المحمودي، 2019).

### 11. مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع القيادات الإدارية والمرؤوسين في شركة ناتكو للأدوية في العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم 217 موظفاً. ونظراً لمحدودية حجم المجتمع، تم استخدام طريقة المسح الشامل لجمع البيانات من جميع أفراد المجتمع، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة إلى اجمالي حجم المجتمع
مدير تنفيذي	1	0.46%
مدير تجاري	1	0.46%
مدير إدارة	8	3.74%
رئيس قسم	6	2.80%
مشرف علمي	9	4.21%
مندوب علمي	42	19.63%
مندوب مبيعات	38	17.76%
إداري	85	39.72%
عامل	24	11.22%
الإجمالي	214	100%

جدول 2: المستوى الوظيفي لمجتمع البحث

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث، يمكن استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية في شركة ناتكو

وعدم وضوح الفقرات ما جعل الموظفين يجيبوها في المرتين بطريقة مختلفة.

• صدق الاتساق الداخلي (التكويري):

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. يفترض هذا الاختبار أن الفقرات التي ترتبط بشكل إيجابي مع أبعادها تساهم في قياس المفهوم المقصود بشكل موثوق. تم استبعاد الفقرات ذات الارتباط المنخفض أو السلبي ( $R < 0.25$ ) أو ذات مستوى دلالة أكبر من 0.05، وفقاً لتوصيات Linn & Gronlund (2000).

12.4.1. نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: القيادة الخادمة

أظهرت نتائج تحليل الاتساق الداخلي (الجدول 3) أن جميع فقرات المتغير المستقل (القيادة الخادمة) مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01. تتراوح قيم معامل الارتباط بين 0.226 و 0.911، مما يشير إلى عدم وجود فقرات تضعف المصدقية أو التماسك الداخلي للأبعاد. وبالتالي، يمكن اعتبار أبعاد وفقرات متغير القيادة الخادمة في الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإيثار	5-1	0.811 - 0.665	0.000
التمكين	10-6	0.875 - 0.791	0.000
المسؤولية الاجتماعية	15-11	0.830 - 0.226	0.000 - 0.001
التواضع	20-16	0.911 - 0.796	0.000

الجدول 3: الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة)

12.4.2. نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع (العدالة التنظيمية):

تم تقييم الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع (العدالة التنظيمية) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R). أظهرت النتائج (الجدول 6) ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً (عند مستوى الدلالة 0.01) بين جميع الفقرات وأبعادها، مع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.232 و 0.885. يشير هذا إلى عدم وجود فقرات تضعف المصدقية أو التماسك الداخلي للأبعاد، مما يؤكد صلاحية أبعاد وفقرات متغير العدالة التنظيمية لقياس المفهوم المقصود.

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	5-1	0.775 - 0.232	0.001 - 0.000
العدالة الإجرائية	10-6	0.842 - 0.662	0.000

للأدوية، وتحديد الآثار المترتبة على هذه العلاقة على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

12. أداة ومنهجية البحث:

تم تطوير واستخدام استبانة لقياس تأثير القيادة الخادمة على العدالة التنظيمية في ناتكو للأدوية.

12.1. أولاً: بناء الأداة:

اعتمد هذا البحث على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم بناءها وتطويرها خصيصاً لدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية. وتم اتباع الخطوات التالية:

1. مراجعة أدوات جمع البيانات: تم استعراض أدوات جمع البيانات المستخدمة في دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث للاستفادة منها في بناء أداة البحث الحالية.
2. تحديد الأبعاد وصياغة الفقرات: تم تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة (القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية) وصياغة الفقرات التي تقيس كل بُعد.
3. إعداد الاستبانة الأولية: تم إعداد نسخة أولية من الاستبانة بناءً على الخطوات السابقة وبعد ذلك تم توزيعها على عينة مكونة من ثمانية موظفين في شركة ناتكو وتم إعادة التوزيع على نفس الموظفين بعدها بأسبوع (Test-Retest)، وتم إجراء مقارنة بين الإجابات في المرتين مما أسفر عن تحديد صياغات غير موفقة في الفقرات تم تصحيحها.
4. التصميم النهائي: بعد إجراء التعديلات اللازمة، تم الانتهاء من تصميم الاستبانة النهائي وتوزيعها على عينة البحث.

12.2. ثانياً: مقياس أداة البحث:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تتراوح الدرجات من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة).

12.3. ثالثاً: تطبيق أداة البحث:

تم توزيع 217 استبانة على جميع الموظفين في شركة ناتكو للأدوية، وتم استرجاع جميع الاستبانات. بعد التدقيق، تم استبعاد 3 استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 214 استبانة، أي ما نسبته 98.61% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

12.4. رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة البحث:

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، تم إجراء اختبارات للصدق والثبات.

• الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

تم توزيع الاستبانة على عدد من موظفي شركة ناتكو للأدوية كعينة تجريبية وبعد جمع الإجابات منهم تم توزيع نفس الاستبانة الأولية عليهم بعد أسبوع وتم طلب إعادة الإجابات للتأكد من وضوح الفقرات، وقد أسفرت العملية عن تعديل صياغة بعض الفقرات التي اختلفت إجاباتها في المرتين الأمر الذي يعكس عدم صدق المحتوى

يوضح الجدول 7 نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى الاستبانة بشكل عام.

البعد/المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات (α)	درجة المصادقية
الإيثار	5	0.789	0.888
التمكين	5	0.874	0.935
المسؤولية الاجتماعية	5	0.558	0.747
التواضع	5	0.902	0.950
إجمالي القيادة الخادمة	20	0.901	0.949
العدالة التوزيعية	5	0.653	0.808
العدالة الإجرائية	5	0.811	0.901
العدالة التفاعلية	4	0.809	0.899
إجمالي العدالة التنظيمية	14	0.870	0.933
الاستبيان بشكل عام	34	0.934	0.966

الجدول 7: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية تتمتع بمستويات مقبولة من الثبات، حيث تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين 0.558 و0.902، مع درجات مصداقية تتراوح بين 0.747 و0.950. بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للقيادة الخادمة 0.901، وللعدالة التنظيمية 0.870، وللاستبانة بشكل عام 0.934، مما يشير إلى ثبات وموثوقية عالية لأداة البحث.

#### 14. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis) للتأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي. أظهرت النتائج (الجدول 8) أن جميع قيم الالتواء والتفطح كانت ضمن النطاق المقبول ( $\pm 1.96$ )، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2003). وبناءً على ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Parametric) في التحليل.

محاور الاستبيان	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفطح (Kurtosis)
الإيثار	0.040	-0.082
التمكين	0.035	-0.707
المسؤولية الاجتماعية	-1.230	0.465
التواضع	-0.173	-0.123
إجمالي القيادة الخادمة	0.041	-0.286
العدالة التوزيعية	0.019	-0.221
العدالة الإجرائية	-0.077	0.209
العدالة التفاعلية	-0.300	-0.269
إجمالي العدالة التنظيمية	-0.027	0.198

العدالة التفاعلية	14-11	0.684 - 0.885	0.000
-------------------	-------	---------------	-------

الجدول 4: الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع (العدالة التنظيمية)

#### 12.4.3. الصدق البنائي:

تم تقييم الصدق البنائي لكل من المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (العدالة التنظيمية) من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لفقرات المحور.

##### 12.4.3.1. الصدق البنائي للمتغير المستقل (القيادة الخادمة):

أظهرت النتائج (الجدول 5) ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً (عند مستوى الدلالة 0.01) بين جميع أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية لفقرات المحور. هذا يشير إلى أن جميع أبعاد المتغير المستقل تساهم بشكل كبير في قياس مفهوم القيادة الخادمة، مما يؤكد صلاحيتها.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإيثار	0.826	0.000
التمكين	0.849	0.000
المسؤولية الاجتماعية	0.496	0.000
التواضع	0.798	0.000

الجدول 5: معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والدرجة الكلية لفقرات المحور

##### 12.4.3.2. الصدق البنائي للمتغير التابع (العدالة التنظيمية):

أظهرت النتائج (الجدول 6) ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً (عند مستوى الدلالة 0.01) بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لفقرات العدالة. هذا يشير إلى أن جميع أبعاد المتغير التابع تساهم بشكل كبير في قياس مفهوم العدالة التنظيمية، مما يؤكد صلاحيتها.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.657	0.000
العدالة الإجرائية	0.893	0.000
العدالة التفاعلية	0.893	0.000

الجدول 6: معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير التابع

تشير نتائج اختبارات الصدق والثبات إلى أن أداة البحث (الاستبانة) تتمتع بصلاحية وموثوقية عالية لقياس مفاهيم القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية في سياق البحث.

#### 13. اختبار ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وهو مقياس شائع الاستخدام لتقييم الموثوقية الداخلية للاستبانة (Sekaran & Bougie, 2016). يشير معامل ألفا كرونباخ إلى مدى اتساق فقرات الاستبانة في قياس نفس المفهوم.

بشكل عام، تعكس عينة البحث تنوعاً في الخصائص الديموغرافية، مما يزيد من قوة تعميم النتائج على مجتمع البحث. ومع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أن هيمنة الذكور والموظفين بسنوات خدمة طويلة قد تؤثر على نتائج البحث، ويجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تفسير النتائج.

#### 16. التحليل الوصفي لمتغير القيادة الخادمة:

يهدف هذا التحليل إلى تقييم مستوى القيادة الخادمة في شركة ناتكو للأدوية، وذلك من خلال تحليل استجابات المشاركين في الاستبانة. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقياس مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة الأربعة (الإيثار، التمكين، المسؤولية الاجتماعية، والتواضع).

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التطبيق	الترتيب
الإيثار	3.50	0.55	%70.07	متوسط	4
التمكين	3.64	0.70	%72.73	متوسط	3
المسؤولية الاجتماعية	4.82	0.25	%96.41	مرتفع	1
التواضع	4.04	0.62	%80.75	مرتفع	2
متوسط القيادة الخادمة	4.00	0.42	%80.00	مرتفع	

**الجدول 10:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخادمة

#### 16.1. تفسير النتائج:

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى القيادة الخادمة في شركة ناتكو مرتفع، حيث بلغ متوسط التحقق الكلي 4.00، وهو ما يشير إلى موافقة بنسبة 80%. ومع ذلك، تباينت مستويات التحقق بين الأبعاد الأربعة، حيث:

- المسؤولية الاجتماعية: حاز هذا البعد على أعلى مستوى تحقق بمتوسط 4.82، مما يعكس التزام الشركة القوي تجاه المجتمع والعملاء والبيئة.
- التواضع: يعتبر هذا البعد أيضاً مرتفعاً بمتوسط 4.04، مما يشير إلى أن القادة في الشركة يتحلون بالتواضع ويعتبرون أنفسهم قدوة أخلاقية للموظفين.
- التمكين: سجل هذا البعد مستوى تحقق متوسطاً (3.64)، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- الإيثار: حقق هذا البعد أدنى مستوى تحقق بمتوسط 3.50، مما يعني أن القادة قد يحتاجون إلى التركيز بشكل أكبر على خدمة الموظفين وتقديم احتياجاتهم على احتياجاتهم الخاصة.

ويمكن القول هنا بأن شركة ناتكو للأدوية تتمتع بمستوى مرتفع من القيادة الخادمة، ولكن هناك فرص للتحسين في بعض الأبعاد، خاصة الإيثار والتمكين. يمكن للشركة الاستفادة من هذه النتائج لتطوير برامج تدريبية وخطط تطويرية تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة الخادمة بين القادة وتحسين العدالة التنظيمية بشكل عام.

**الجدول (8):** اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح

#### 15. تحليل خصائص عينة البحث:

تم جمع البيانات من 214 موظفاً في شركة ناتكو للأدوية، وتم تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة لتحديد مدى تمثيلها للمجتمع وتأثيرها المحتمل على نتائج البحث.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	171	%79.91
	إناث	43	%20.09
العمر	أقل من 30 سنة	37	%17.29
	30-40 سنة	121	%56.54
	40-50 سنة	51	%23.83
	50 سنة فأكثر	5	%2.34
المؤهل الدراسي	ثانوية عامة	20	%9.4
	دبلوم	11	%5.1
	بكالوريوس	171	%79.9
	دراسات عليا	12	%5.6
المسمى الوظيفي	مدير	10	%4.7
	رئيس قسم	6	%2.8
	مشرف	9	%4.2
	مندوب (علمي/مبيعات)	80	%37.4
	إداري	85	%39.7
	عامل	24	%11.2
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	70	%32.71
	6-10 سنوات	90	%42.06
	11-20 سنة	47	%21.96
	أكثر من 20 سنة	7	%3.27

**الجدول 9:** وصف أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

#### 15.1. تحليل النتائج:

- الجنس: يغلب على العينة الذكور (%79.91)، مما يعكس الواقع الديموغرافي في سوق العمل اليمني، حيث يقل تمثيل الإناث في بعض القطاعات.
- العمر: معظم الموظفين (%82.71) تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 عاماً، مما يشير إلى أنهم يتمتعون بخبرة عملية قد تؤثر على تصوراتهم حول القيادة والعدالة التنظيمية.
- المؤهل الدراسي: الغالبية العظمى من الموظفين (%85.52) حاصلون على درجة البكالوريوس أو أعلى، مما يشير إلى مستوى تعليمي مرتفع قد يؤثر على فهمهم للمفاهيم المدروسة.
- المسمى الوظيفي: يتوزع الموظفون على مختلف المستويات الوظيفية، مع التركيز الأكبر على المندوبين والإداريين (%77.1)، وهو ما يتماشى مع الهيكل التنظيمي للشركة.
- سنوات الخدمة: غالبية الموظفين (%67.29) لديهم سنوات خدمة تتجاوز 6 سنوات، مما يشير إلى استقرار نسبي في القوى العاملة وقد يؤثر على تصوراتهم حول القيادة والعدالة التنظيمية.



## 17. التحليل الوصفي لمتغير العدالة التنظيمية:

يهدف هذا التحليل إلى تقييم مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية، وذلك من خلال تحليل استجابات المشاركين في الاستبانة. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقياس مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية).

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الترتيب
العدالة التوزيعية	2.74	0.43	54.75 %	متوسط	3
العدالة الإجرائية	3.52	0.55	70.34 %	متوسط	2
العدالة التفاعلية	3.85	0.58	76.99 %	مرتفع	1
متوسط العدالة التنظيمية	3.37	0.44	67.36 %	متوسط	

الجدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية

## 17.1. تفسير النتائج:

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو متوسط، حيث بلغ متوسط التحقق الكلي 3.37، وهو ما يشير إلى موافقة بنسبة 67.36%. ومع ذلك، تباينت مستويات التحقق بين الأبعاد الثلاثة، حيث:

- العدالة التفاعلية: حاز هذا البعد على أعلى مستوى تحقق بمتوسط 3.85، مما يعكس معاملة الموظفين باحترام وإنصاف في التفاعلات اليومية.
- العدالة الإجرائية: سجل هذا البعد مستوى تحقق متوسطاً (3.52)، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في عدالة الإجراءات والسياسات المتبعة في الشركة.
- العدالة التوزيعية: حقق هذا البعد أدنى مستوى تحقق بمتوسط 2.74، مما يعني أن الموظفين غير راضين عن عدالة توزيع المكافآت والحوافز في الشركة. ويعزى ذلك إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها المجتمع اليمني بشكل عام، حيث يرى الموظفون أن الرواتب والحوافز التي يتلقونها لا تلبي احتياجاتهم المعيشية.

ويمكن القول هنا بأن تطبيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو يعتبر متوسطاً، مع وجود تفاوت بين الأبعاد. هناك حاجة إلى تركيز الجهود على تحسين العدالة التوزيعية والإجرائية، وتعزيز ممارسات العدالة التفاعلية التي تعتبر نقطة قوة للشركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز، وضمان شفافية وعدالة الإجراءات والسياسات، وتعزيز التواصل المفتوح والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

## 18. التحقق من فرضية وجود دور للقيادة الخادمة في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية. أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية، حيث فسر نموذج الانحدار 57.9% من التباين في العدالة التنظيمية ( $R^2=0.579$ ,  $p < 0.01$ ).

R	R Square	Adjusted R Square	F Value	p-value
0.761	0.579	0.571	71.87	0.000

الجدول (12): نتائج اختبار دور القيادة الخادمة في تحقيق العدالة التنظيمية

ويشير هذا إلى أن القيادة الخادمة تلعب دوراً مهماً في تعزيز العدالة التنظيمية في شركة ناتكو. يمكن تفسير ذلك بأن القيادة الخادمة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز تصورات الموظفين حول العدالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الخادمة تركز على تلبية احتياجات الموظفين وتمكينهم، مما يساهم في تعزيز العدالة التوزيعية والإجرائية.

ويمكن القول هنا بأن نتائج البحث تؤكد على أهمية القيادة الخادمة في تعزيز العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية. وأنه ينبغي على الشركة الاستثمار في تطوير القيادات الخادمة وتعزيز ممارساتهم لضمان بيئة عمل عادلة ومنتجة.

ولمزيد من التوضيح عن دور أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار دور أبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، التمكين، المسؤولية الاجتماعية، التواصل) في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية.

الفرضية الفرعية	معامل الانحدار (β)	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإيثار في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية	0.104	0.130	2.158	*0.032
يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية	0.282	0.448	7.564	*0.000
يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية	0.198	0.113	2.328	*0.021
يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتواصل في تحقيق العدالة	0.184	0.262	4.757	*0.000

التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية				
------------------------------------	--	--	--	--

$p < 0.05^*$

**الجدول (13):** نتائج اختبار دور أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق العدالة التنظيمية

### 18.1. تفسير النتائج:

تؤكد نتائج التحليل وجود دور ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية.

- الإيثار: يساهم الإيثار بشكل إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث تشير زيادة بنسبة 100% في مستوى الإيثار إلى زيادة بنسبة 10.4% في العدالة التنظيمية. يمكن تفسير ذلك بأن الإيثار يعزز الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالعدالة.
- التمكين: يعتبر التمكين من أقوى العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية، حيث تشير زيادة بنسبة 100% في مستوى التمكين إلى زيادة بنسبة 28.2% في العدالة التنظيمية. يعزز التمكين شعور الموظفين بالملكية والمسؤولية، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آرائهم مسموعة.
- المسؤولية الاجتماعية: تؤثر المسؤولية الاجتماعية بشكل إيجابي على العدالة التنظيمية، حيث تشير زيادة بنسبة 100% في مستوى المسؤولية الاجتماعية إلى زيادة بنسبة 19.8% في العدالة التنظيمية. يعكس هذا تأثير التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية على تصورات الموظفين حول عدالة الشركة واهتمامها بمصلحة المجتمع.
- التواضع: يساهم التواضع بشكل إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث تشير زيادة بنسبة 100% في مستوى التواضع إلى زيادة بنسبة 18.4% في العدالة التنظيمية. يعزز التواضع الثقة والاحترام بين القادة والموظفين، ويخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية.

ويمكن القول هنا بأن نتائج البحث تؤكد على الدور المهم الذي تلعبه جميع أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية. وتشير النتائج إلى أن بُعد التمكين هو الأكثر تأثيراً، يليه التواضع، ثم المسؤولية الاجتماعية، وأخيراً الإيثار.

### 19. الاستنتاجات:

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. اهتمام مرتفع بالقيادة الخادمة: تُظهر شركة ناتكو للأدوية اهتماماً مرتفعاً بممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، خاصة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتواضع، بينما يتطلب بُعد الإيثار والتمكين مزيداً من التركيز.
2. ممارسة متوسطة للإيثار: يمارس قادة الشركة الإيثار بشكل متوسط، حيث يظهرون اهتماماً بمساعدة الموظفين وتطويرهم، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب من خلال التركيز على تقديم احتياجات الموظفين على احتياجاتهم الخاصة.

3. اهتمام متوسط بالتمكين: تهتم الشركة بتمكين الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة للإبداع في العمل، ولكن يمكن تعزيز ذلك من خلال إشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية صنع القرار.
4. التزام مرتفع بالمسؤولية الاجتماعية: تظهر الشركة التزاماً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والعملاء والبيئة، وتعتبر حماية البيئة من أولوياتها الأخلاقية.
5. مستوى عالٍ من التواضع: يتميز قادة الشركة بالتواضع والتعاون مع الموظفين، ويعتبرون قدوة أخلاقية لهم، مما يساهم في رفع مستوى رفاهيتهم.
6. تحقيق متوسط للعدالة التنظيمية: تحقق الشركة مستوى متوسطاً من العدالة التنظيمية، مع التركيز بشكل أكبر على العدالة التفاعلية. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين العدالة التوزيعية والإجرائية.
7. قصور في العدالة التوزيعية: يرى الموظفون أن توزيع المكافآت والحوافز غير عادل، وقد يعود ذلك جزئياً إلى الظروف الاقتصادية الصعبة في اليمن.
8. اهتمام متوسط بالعدالة الإجرائية: تهتم الشركة بتطبيق القرارات الإدارية بشكل عادل وتوضيحها للموظفين، ولكن هناك حاجة لإشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية صنع القرار والسماح لهم بالاعتراض على القرارات.
9. التزام مرتفع بالعدالة التفاعلية: تتميز الشركة بمعاملة الموظفين بنزاهة وإنصاف في حل الخلافات، ومراعاة مصالحهم الشخصية، والتفهم لظروفهم الخاصة.
10. تأثير القيادة الخادمة على العدالة التنظيمية: تؤكد نتائج البحث وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية، حيث يفسر بُعد التمكين الجزء الأكبر من التباين في العدالة التنظيمية، يليه المسؤولية الاجتماعية، ثم التواضع، وأخيراً الإيثار.

تسلط هذه الاستنتاجات الضوء على أهمية القيادة الخادمة في تعزيز العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية. وتشير إلى ضرورة التركيز على تطوير ممارسات الإيثار والتمكين بين القادة، وتعزيز العدالة التوزيعية والإجرائية لتحقيق بيئة عمل أكثر عدلاً وإنتاجية.

### 20. التوصيات:

في ضوء استنتاجات البحث، يُوصى بما يلي:

1. تعزيز ممارسات القيادة الخادمة: يجب على شركة ناتكو للأدوية زيادة الاهتمام بتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في جميع مستويات الإدارة، مع التركيز بشكل خاص على الإيثار والتمكين.
2. رفع مستوى الوعي بأهمية الإيثار: ينبغي على الشركة تنظيم برامج توعية وورش عمل لتثقيف القادة والموظفين حول أهمية الإيثار في تعزيز بيئة عمل إيجابية.
3. زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار: يجب إشراك الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز الشعور بالعدالة الإجرائية.
4. الحفاظ على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: يجب على الشركة الاستمرار في التزامها القوي بالمسؤولية الاجتماعية تجاه

6. دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والعدالة التنظيمية: يمكن دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (مثل التركيز على العملاء، أو الابتكار، أو الكفاءة) والعدالة التنظيمية، وتحديد كيف يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يؤثر على تصورات الموظفين حول العدالة.

#### قائمة المراجع

1. بو ديار، فتحية وطواهير، عبد الجليل. (2021). دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة. (الجزائر). مجلة إيليزا للبحوث والدراسات. المجلد 06 العدد: 02 (2021)، ص 373-396.
2. رشيد، صالح عبدالرضا ومطر، لبت علي. (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الواحد والعشرين. كتاب الطبعة الأولى 2016، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.
3. سعيد، وفاء فنجري مرزوق. (2021). العدالة التنظيمية وانعكاسها على السعادة الوظيفية دراسة ميدانية على المعاهد الادارية العليا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ص 13-44 تاريخ قبول النشر 20/8/2020م.
4. القرني، صالح بن علي يعن الله. (2020). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. مجلة الإدارة العامة - المجلد الواحد والستون - العدد الثاني. ربيع الآخر 1442هـ، ديسمبر 2020م.
5. قهيري، فاطنة. (2019). أثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية. دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه.
6. المحمودي، محمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
7. مياس، مأمون قاسم عواد. (2016). أنماط القيادة وأثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسات والدوائر الحكومية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الإدارة العامة، جامعة آل البيت-الأردن.

#### الدراسات الأجنبية:

1. Abubakar, N., & Bello, G. B. (2021). Organizational Justice and Employee Performance: The moderating role of Servant Leadership and Job Satisfaction. A Conceptual Model. Dutse International Journal of Social and Economic Research, 6(2), 12-20.
2. Armağan, Y & ,Erzen, E. (2015). The effect of leadership on organizational justice. In E. Karadağ (Ed.), Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies (pp. 239-254). Springer.
3. ATEŞ, M. F. (2015). The mediating role of organizational trust on the effects of servant leadership and organizational justice on

- المجتمع والعملاء والبيئة، وتعزيز هذا الالتزام من خلال مبادرات وبرامج مستدامة.
5. توعية القادة بأهمية القيادة الخادمة: يجب توعية القادة بأهمية تبني سلوكيات القيادة الخادمة وتأثيرها الإيجابي على العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية.
  6. تعزيز العدالة التنظيمية: يجب على الشركة التركيز على تعزيز جميع أبعاد العدالة التنظيمية، بما في ذلك العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وذلك من خلال تطوير سياسات وإجراءات عادلة وشفافة.
  7. مراجعة نظام المكافآت والحوافز: ينبغي إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز لضمان عدالته وتناسبه مع مؤهلات الموظفين وجهودهم ومتطلبات الحياة.
  8. إتاحة الفرصة للموظفين للاعتراض على القرارات: يجب توفير قنوات رسمية للموظفين للتعبير عن آرائهم والاعتراض على القرارات التي تؤثر عليهم، مما يعزز الشعور بالعدالة الإجرائية.
  9. تعزيز العدالة التعاملية: يجب الاستمرار في تعزيز العدالة التعاملية من خلال معاملة الموظفين باحترام وإنصاف وفهم ظروفهم الخاصة.
  10. المراجعة المستمرة للعدالة التنظيمية: يجب على الشركة إجراء مراجعات دورية لتقييم مدى تحقيق العدالة التنظيمية في جميع أبعادها، وتحديد مجالات التحسين.
  11. تشجيع الإبداع والابتكار: يجب تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية وتوفير بيئة عمل تدعم الابتكار.
  12. وضع معايير لتقييم العدالة التنظيمية: يجب وضع معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم مدى تحقق العدالة التنظيمية في الشركة، ومراقبة التقدم المحرز بمرور الوقت.

#### 21. المقترحات:

في ضوء نتائج البحث، يمكن إجراء المزيد من الأبحاث في المجالات التالية:

1. تطبيق البحث في مؤسسات أخرى: يمكن تكرار هذا البحث في قطاعات أخرى مثل المؤسسات الصناعية، وشركات الأغذية، والبنوك، وشركات الاتصالات، والجامعات، لتعميم النتائج وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين القطاعات.
2. دراسة تأثير بيئة العمل الداخلية: يمكن إجراء بحث حول تأثير بيئة العمل الداخلية (مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والإجراءات) على تحقيق العدالة التنظيمية.
3. دراسة تأثير القيادة الخادمة على الأداء الإداري: يمكن استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وكفاءة الأداء الإداري، وتحديد الآليات التي من خلالها تؤثر القيادة الخادمة على أداء المديرين.
4. دراسة تأثير القيادة المستدامة على العدالة التنظيمية: يمكن فحص العلاقة بين القيادة المستدامة (التي تركز على الاستدامة البيئية والاجتماعية) والعدالة التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت القيادة المستدامة تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية.
5. دراسة تأثير القيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي: يمكن استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي، وتحديد كيف يمكن للقيادة الخادمة تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسات.

- Retrieved November 12, 2005, from <https://www.greenleaf.org/>
15. Hermanto, Y. B & ,Srimulyani, V. A. (2022). The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement: An Organizational Justice as a Mediator .*Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.413-403 ,(2)11 ,
  16. Khajehpour, N., Baharlou, M., Beshlideh, K., & Yeganeh, M. M. (2016). The effect of servant leadership on organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment and organizational justice. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2), 55-81.
  17. Li, X., Qu, Y., & Ren, H. (2012). Examining the impact of organizational justice and servant leadership on OCB. In *2012 International Conference on Social Science and Management (ICSSSM12)* (pp. 412-416). IEEE.
  18. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
  19. Linn, R. L., & Gronlund, N. E. (2000). *Measurement and assessment in teaching* (8th ed.). Prentice Hall.
  20. Mesfin, S., Demissie, G., & Gidey, T. (2022). The effect of servant leadership on organizational justice in the public universities of the Amhara region. *East African Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(2), 83-100.
  21. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.
  22. Palabiyik, N., Yikilmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Ways to Promote Employee Work Engagement in Healthcare Organizations: Servant Leadership and Organizational Justice. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(Cumhuriyet'in 100. Yılında Türkiye'nin Sosyo-Ekonomisi" Özel Sayısı), 153-166.
  23. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
  24. Srimulyani, V. A. (2021). Increasing work engagement through servant leadership and organizational justice. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 97-114.
  25. Suppra, S., Bhaumik, A., & Mahmood, S. A. (2023). Exploring the link between servant leadership, procedural justice, conflict management, and innovative work behavior in the Pakistani textile industry. *International Journal of organizational identification* .*Journal of Business Research* Turk.95-75 ,(3)7 ,
  4. Blanchard, K & ,Broadwell, R .(2021) .Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results .Berrett-Koehler Publishers, Inc.
  5. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
  6. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
  7. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
  8. David M., Mayer ,Mary Bardes, and Ronald F. Piccolo. (2008) Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective .*European Journal of Work and Organizational Psychology*.197-180 :(2008) 17.2
  9. Davis, H. J. (2017). Discerning the servant's path: Applying pre-committal questioning to Greenleaf's servant leadership .*The Journal of Values-Based Leadership*.10 ,(2)10 ,
  10. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
  11. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
  12. Fields, T. B.(2018) .*How Servant Leadership Impacts Interpersonal Conflict Between Employees and Their Supervisors*) Doctoral dissertation, Walden University.
  13. George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10th ed.). Pearson.
  14. Greenleaf, R. K. (2011). What is servant leadership? Cover image credit: The Greenleaf Centre for Servant-Leadership UK (2005).

- Professional Business Review*, 8(8), 53. [invalid URL removed]
26. Wira, A. I. D., & Ketut, S. I. B. (2019). The effect of servant leadership towards job satisfaction and lecturer's organizational commitment at Dhyana Pura University. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 96(12), 142-149.
27. Yasir, M., & Jan, A. (2022). Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals. *Leadership in Health Services*, 36(2), 164-185. [invalid URL removed]
28. Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1-13. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v2i3.74>
29. Zhang, Y., & Wu, Q. (2021). The impact of organizational justice on organizational commitment: The mediating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 632546.