

أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة

the impact of servant leadership practices on Empowerment of work teams: A Field Research at the sublime province to develop the steppes of Djelfa

نجاة بن يحيى¹ / فاطنة بلقرع² / محمد السعيد جوال³

Nadjat Ben yahia¹ / Fatna Belagraa² / Mohammed Said Djoual³

¹ جامعة زيان عاشور الجللفة، مخبر MQEMADD، nadjat.benyahia@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور الجللفة، مخبر MQEMADD، Fatna.belagraa@univ-djelfa.dz

³ جامعة زيان عاشور الجللفة، مخبر MQEMADD، S.djoual@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 08/06/2021

تاريخ القبول: 01/06/2021

تاريخ الاستلام: 01/03/2021

ملخص:

هدف الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة. وهذا من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية من (70) عامل، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (376) عامل دائم. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة؛ كما يوجد مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل؛ هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة .

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة؛ تمكين فرق العمل؛ المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجللفة.

تصنيف JEL : M12 , M19.

Abstract:

The study aims to know the impact of servant leadership practices on enabling work teams in the sublime province to develop the steppes of Djelfa. This is through a field study using a questionnaire that was distributed to a random sample of (70) workers, out of the study population consisting of (376) permanent workers. The study concluded a set of results. the most important of which are: the level of servant leadership practices is medium , and there is a high level of empowerment of work teams in The sublime province to develop the steppes of Djelfa. There is a statistically significant effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) for servant leadership practices on empowering work teams in the sublime governorate to develop the steppes in Djelfa.

Key Words: Servant Leadership; Empowerment of work teams; The sublime province to develop the steppes of Djelfa.

Jel Classification Codes: M12 , M19.

Résumé : L'étude vise à connaître l'impact des pratiques de leadership serviteur sur l'autonomisation des équipes de travail dans le Haut commissariat au développement de la steppe de Djelfa. Cela se fait à travers une étude de terrain utilisant un questionnaire qui a été distribué à un échantillon aléatoire de (70) travailleurs, parmi la population de l'étude composée de (376) travailleurs permanents. L'étude a conclu un ensemble de résultats, dont les plus importants sont: Il existe un niveau moyen de pratiques de leadership serviteur et un niveau élevé d'autonomisation des équipes. Il y a un effet statistiquement significatif à un niveau significatif ($\alpha \leq 0,05$) pour les pratiques de leadership serviteur sur l'autonomisation des équipes de travail dans le Haut commissariat au développement de la steppe de Djelfa.

Mots clés: Leadership serviteur; Autonomisation des équipes de travail; le Haut commissariat au développement de la steppe de Djelfa.

Codes de classification de Jel: M12 , M19.

1. مقدمة:

ظل ولعقود هاجس القيادة يجتاح الفكر الإداري، فمن مفهوم القيادة وصفات القيادي صارت المنظمات تبحث عن الأسلوب الأمثل للقيادة، على اعتبار أن تحقيق الأهداف والغايات يرتبط بإيجاد توليفة مثلى من الممارسات القيادية التي تقترب من الأفراد داخل المنظمة وتخدم مصالحهم. وهنا ظهر ما يعرف بالقيادة الخادمة هذا المفهوم الحديث كمصطلح وقديم كتمارسه في كثير من الحضارات.

وإن ما تواجهه المنظمات اليوم من تحديات يفرض عليها بشكل أو بآخر اتباع مثل هذه الممارسات للمضي قدماً نحو التطور والاستمرار وتحقيق الغايات. ومنه فالقيادة الخادمة لها التأثير البالغ على مختلف الأصعدة خصوصاً على فرق العمل لديها. وهذا من خلال تعزيز الشعور بالاندماج والمشاركة في سلطة صنع القرار وتقديم مصلحة الأفراد على مصلحة المنظمة. لذلك جاءت الدراسة كي تسلط الضوء على كل من القيادة الخادمة وتمكين فرق العمل، والذي يعتبر أحد المساعي المهمة التي تسعى المنظمات لتحقيقها وهذا بغية الوصول للأهداف المنشودة.

1.1. الإشكالية الرئيسية:

ما أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة نقترح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تتم فيه ممارسات القيادة الخادمة بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة؟
- ما مستوى تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة؟
- ما تأثير ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة؟

2.1. فرضيات الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع للقيادة الخادمة بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة.
- هناك مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة.

3.1. أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا الوصول إلى:

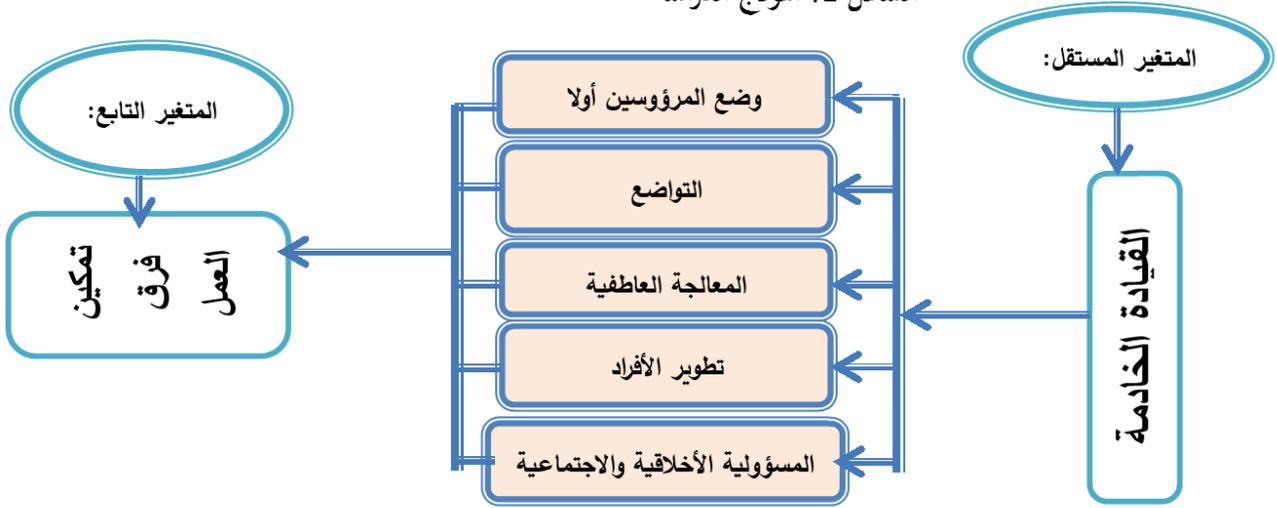
- تكوين فكرة نظرية حول متغيرات الدراسة – القيادة الخادمة وتمكين فرق العمل- والتعرف على أبعاد كل منهما؛
- وضع نموذج دراسة يوضح أهم الأبعاد التي سنستخدمها في التحليل؛
- التعرف على مستوى كل من ممارسات القيادة الخادمة وتمكين فرق العمل في المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة؛
- معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة؛
- اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتمكين فرق العمل بالمحافظة؛

4.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع المتناول، والذي تطرق إلى موضوعين في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات. حيث تطرقت الدراسة لموضوع القيادة الخادمة والتي تعتبر أحد الممارسات التي نفتقدها اليوم في المنظمات. فهي تتخطى كل الحدود البيروقراطية والقيود الإدارية بحيث يكون القائد مساهم في المهمة المنوطة للأفراد ولفرق العمل، إضافة إلى الأهمية التي يجدها الأفراد وفق هذا المفهوم أين تصبح أهدافه ومصالحته الغاية الأولى لمقاداته ومسؤوليه. كذلك نجد الشق الثاني لهذه الدراسة يتناول قضية تمكين فرق العمل أين نلاحظ الأهمية المتزايدة للتمكين في المنظمات. حيث يجب على المنظمات أن تجعل من تمكين فرق العمل نقطة الانطلاق والوصول فالفرق الممكنة هي التي تقود المنظمة نحو التميز والابداع. وهذا لن يتجسد إلا بوجود قيادة خادمة تسهر على ذلك.

5.1. أنموذج الدراسة:

الشكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

6.1. الدراسات السابقة: تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة نذكر منها:

- دراسة (عطالله، 2014)، أثمرت تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في جامعة الطائف: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثره على التميز التنظيمي. وهذا من خلال دراسة ميدانية شملت 19 فريق عمل بجامعة الطائف أين تم توزيع استبانة على 120 فرد من ضمن الفريق، أين أسفرت النتائج على وجود مستوى تمكين فرق عمل وتميز تنظيمي مرتفع حسب عينة الدراسة. كما أظهرت وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل على التميز التنظيمي. كما جاء من أهم التوصيات ضرورة تعزيز أسلوب فرق العمل في الجامعة.

- دراسة (Okechukwu و Nnamani، 2015) EMPLOYEE EMPOWERMENT AND TEAM-WORK IN MANAGEMENT OF CHANGE: TECHNIQUES, CHALLENGES AND PROSPECTS

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تمكين فرق العمل في إدارة التغيير ومعرفة إذا ما كانت أفكارهم مهمة ومفيدة، أين تم دراسة عينة من المنظمات المختارة في نيجيريا إذ تم توزيع الاستبانة على إدارة التغيير بهذه المنظمات وقدرت العينة بـ 245 فرد. حيث خلصت الدراسة إلى تحديد جملة من الاجراءات التي وجب على المديرين اتخاذها والتي تجعل الفرد أكثر كفاءة وتمنح المنظمة أرباح أكثر. لذلك وجب على المديرين أن تكون اجراءاتهم واضحة توجيهية لفرق العمل وعليهم أن يخاطروا بتسلسلية الهرم التنظيمي ويعززوا ثقة فريق العمل.

- دراسة (غالي، 2015): القيادة الخادمة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية بجامعة غزة - هدفت الدراسة إلى التعرف إلى على ممارسات إلى ممارسات القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي وامكانية وجود أثر للقيادة الخادمة على الالتزام بعينة الدراسة. أين شملت الدراسة عينة تتكوم من 400 فرد من أصل 2157. وأسفرت النتائج على وجود تفاوت في ممارسات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالجامعات حيث جاءت في الترتيب أولاً الجامعة الاسلامية، تليها جامعة الاقصى، ثم جامعة الأزهر، وأخيراً جامعة فلسطين. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي قوي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. ولقد جاء في أبرز التوصيات ضرورة القيام بدورات تدريبية للمدراء والمسيرين لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة بالجامعة. وضرورة تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي بها.

- دراسة (Mohsen و others، 2014) Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وهوية المنظمة، أين تم تصميم استبيان وتوزيعه على مكتب الضرائب في غيلان بإيران، وهذا على عينة قدرها 120 موظف. حيث خلصت الدراسة أن للقيادة الخادمة لها أثر على العمل. وأن المشاركة في العمل له فوائد لا يمكن انكارها وهي ترتبط بالهوية. وأن القيادة الخادمة تعتبر جسر لعبور البيئة المضطربة والمتغيرة اليوم.

2. الاطار النظري للدراسة:

1.2. الأدبيات النظرية للقيادة الخادمة:

الكثير من المفهوم لها جذور تاريخية أشارت لها ولو بشكل غير مصرح، والقيادة الخادمة مثلا نجد أن أول من صرح بها في الفكر الإداري الحديث هو Greenleaf من خلال مقاله الأول عام 1970 بعنوان "القائد الخادم"، إلا أننا نجد في التاريخ من عمل بها فمثلا وجود الحضارات القديمة كالحضارة الصينية والبابلية والفرعونية لدليل على قيادة حقيقة رشيدة أخلاقية وخادمة وهذا بسبب ما حققته من نجاح.

وبالرجوع إلى الفكر الإسلامي فنجد أن القيادة الخادمة لم تكن بالشيء الجديد، فهي تعتبر من أروع النماذج التي طرحت فكرة القيادة الخادمة، فقد كان نبينا الكريم وأهله وصحبه يتسابقون في خدمة الآخرين. ففي حديث الرسول عليه الصلاة والسلام "سيد القوم خادهم" وقد حث نبينا الكريم على خدمة الآخرين وهو قائد المسلمين ومثلهم الألى حيث قال: "لأن أمشي في حاجة أخ مؤمن خير لي من اعتكاف شهر في مسجدي هذا" وهذا بحد ذاته أحد أهم المبادئ التي تنادي به القيادة الخادمة. ونجد قوله أيضا: "كلكم راعٍ وكل راعٍ مسؤول عن رعيته".

1.1.2. ماهية القيادة الخادمة: من المفاهيم التي ظهرت على الواجهة الإدارية حديثا، والتي استمدت أهميتها من حاجة المنظمات لتبني أنماط إدارية جديدة تمكّنها من تغيير وتطوير أساليبها الإدارية خصوصا في تعاملها مع أفرادها. من أبرز ذكر:

- القيادة الخادمة هي مفهوم يشمل شخصية وأفعال ونوايا القائد، بطريقة تعزز رفاهية الآخرين فوق أو نفسها. (Wendy, 2012, p. 4)
- القيادة الخادمة هي خدمة الآخرين وخلق الأفراد الذين يستطيعون بناء غد أفضل. من خلال خلق قياديين يستجيبون لتصورات المنظمة المتزايدة أصبح. أين يصبح القادة أقل أنانيين ويسعون للمساعدة المرؤوسين في حل تحديات القرن الحادي والعشرين. (Denise & Jon, 2013, p. 378).
- عريف سبيرز (1996) القيادة الخادمة كنوع جديد من نموذج القيادة يضع خدمة الآخرين في مقدمة أولوياتهم من خلال التركيز متزايد على خدمة الآخرين. وهو نهج شمولي للعمل، وتعزيز الشعور بالاندماج والمشاركة في سلطة صنع القرار. (Mohsen & others, 2014, p. 44).
- ويرى (Dierenonck and Nuijten 2011) القيادة الخادمة ليس كتقنية إدارية ولكن طريقة الحياة، التي تبدأ بشعور طبيعي يريد المرء أن يخدمه، للخدمة أولاً. تبدأ هذه الصلة بالشعور الطبيعي بأنه إذا أراد شخص ما القيادة، فيجب عليه ذلك يخدم في المقام الأول. (Mario & Agusuto)
- مما سبق نستنتج أن القيادة الخادمة ليست أسلوباً إشرافياً معيّنًا يختار المرء استخدامه عندما يريد منفعة شخصيا. بل هو قناعة ذاتية بذلك يتجلى باستمرار كلما كانت هناك حاجة مشروعة للخدمة في غياب تحقيق الفوائد الشخصية. وتتميز هذه القيادة الخادمة بجملة خصائص نذكر منها (Sen & Andre, 2010, p. 3):

- التواضع وخدمة الآخرين؛
- تولى طواعية وأعمال الخدمة بكل إخلاص من أجل الآخرين
- تركيز علاقة القيادة الخادمة على الأتباع وليس على المنظمات؛
- "أداء يفوق التوقعات"، وهو رقم واحد والأولية القصوى
- الاحتياجات والتنمية والاستقلالية الالتزام بهذه القيمة الأساسية

- يمنح الأفراد الاستقلالية، وعلى الأرجح أن يصبحوا في الغد هم خدامًا؛
- تستلزم القيادة الخادمة حضانة الفاعلية وأخلاقيات العمل،
- 2.1.2. أهداف القيادة الخادمة: على عكس نظريات القيادة الأخرى التي تعزز المصالح التنظيمية، يسعى القادة الخادمون إلى (Mavis & others, 2019, p. 2):
- مساعدة الموظفين على أن يصبحوا أفضل منهم خلال الاستثمار في جوانب مختلفة من حياتهم، بما في ذلك أهدافهم الفردية ورغباتهم ورفاههم النفسي؛
- القادة الخدم يركزون على تطوير المتابعين كهدف في حد ذاته، وليس كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- النتائج التنظيمية هي منتجات ثانوية وليست محط تركيز القادة الخادم؛
- تربط البحث التجريبي بالعديد من المواقف المرتبطة بالأداء، بما في ذلك مشاركة الموظفين، والالتزام، والتنظيم، سلوك المواطنة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛
- 3.1.2. أبعاد القيادة الخادمة: استحوذت القيادة الخادمة اهتمام العديد من الباحثين في الفترة الأخيرة وهذا ما لمسناه من خلال الدراسات المتنوعة حول هذا المتغير، حيث أسفرت كل دراسة على مؤشرات أو أبعاد يمكن من خلالها قياس وتتبع هذا الأسلوب الحديث في الإدارة. ويمثل الجدول التالي محصلة للأبعاد التي تم اقتراحها.
- الجدول 1: أبعاد القيادة الخادمة حسب الدراسات السابقة

| المنظرين | الأبعاد المعتمدة |
|---|---|
| Laud(1999) | تطوير الأفراد، المشاركة، الاصاله، قيم الأفراد، بناء المجتمع |
| Denni&Bacanea(2005) | الثقة، التواضع، المحبة، الرؤية، خلق القيمة الأخلاقية للمجتمع |
| Barbto& Wheeler(2006) | المعالجة العاطفية، الايثار والحكمة، رسم الخرائط المقنعة، الاشراف |
| Liden and others(2008) | المساعدة، وضع الرؤوسين أولاً، المعالجة العاطفية، المهارة المفاهيمية، المسؤولية الاجتماعية |
| A Lean Journey Group | الرؤية والقيم، الاتجاه، الاقناع، الدعم، التطوير، التقدير |
| Michel Frederick(2017) | الاصاله، التواضع، الرحمة، المساءلة، الشجاعة، الايثار، النزاهة |
| الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة | وضع الرؤوسين أولاً، التواضع، تطوير الأفراد، الاحترام والتقدير المسؤولية الاجتماعية |

المصدر: من اعداد الباحثين

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم اختيار الأبعاد المشتركة بين الباحثين والتي من شأنها أن تخدم موضوع الدراسة والتي نوجزها شرحها في:

1.3.1.2. وضع الرؤوسين أولاً: من ركائز القيادة الخادمة أنها تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، على اعتبار أن هدفهم الأول والآخرين خدمة الآخرين. المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل الرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم. (غالي، 2015، صفحة 29).

2.3.1.2. التواضع: يعد التواضع أقرب الخصائص التي تمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين، ويعرف على أنها قدرة المرء على أن يرى الآخرين كباراً في نفسه والتواضع مضاد للغرور الذي يبي أن يرى المرء نفسه أكبر حتى من أولئك الذين هم أقدر منه. فالتواضع يعبر ن قدرة القائد على التغلب على التكبير والاستعلاء والتركيز على الآخرين، والتركيز على الآخرين من داخل

نفسه، والاحساس بهم وبإنجازاتهم. ويرى Patterson أن التواضع من داخل القائد نفسه يحد من الآثار السلبية المترتبة على الكثير من المصلحة الذاتية ويمكن الآخرين من خدمة الآخرين فعلا (صالح و ليث، 2016).

3.3.1.2. تطوير الأفراد: من واجبات القائد الخادم مساعدة الأفراد على تطوير قدراتهم والتعبير عن إمكانياتهم، سواء بشكل فردي أو جماعي. فالأفراد لا يزددهرون ويتطورون كأفراد عندما يكونون عالقين في وظائف مسدودة فهم يفعلون نفس الأشياء القديمة مرارًا وتكرارًا. ومنه فالأفراد ولمواجهة الأوضاع الجديدة يحتاجون إلى التحدي في بعض الأحيان ويحتاجون ضرورة تعلم مهارات جديدة ومنه فالقائد الفعال هو الذي يرى أن للأفراد فرصة للنمو. (<http://www.aleanjourney.com/the-six-dimension-of-servant-leadership.html>, 2018)

4.3.1.2. الاحترام والتقدير: من أهم وأعمق الاحتياجات البشرية هي الحاجة إلى التقدير. فالقيادة الخادمون يعطون الاحترام والاعتراف لمن يستحقه من الأفراد. حيث يظهرون لأعضاء الفريق أنهم مهتمون بهم وهذا بإظهار الاحترام والتقدير لجهودهم. ويمكن للقائد الجيد أن يلهم الأفراد ويساعدهم على الشعور بالرضا عما يفعلونه. في المقابل يتلقى هؤلاء القادة الولاء والتفاني والإنتاجية العالية. يشجع القادة أعضاء الفريق على المساهمة بالأفكار ويقدرهم هذه الأفكار . (<http://www.aleanjourney.com/the-six-dimension-of-servant-leadership.html>, 2018).

5.3.1.2. المسؤولية الاجتماعية: يأخذ القادة الخادمون على عاتقهم مسؤولية تحقيق غايات المجتمع التي ينتظرها من المنظمة، وهو ما يعكس وعي هذا الأخير للمسؤولية الأكبر والتي تتجاوز تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ككل. وهذا ما يستوجب ضرورة التنسيق بين الأهداف ومحاولة إيجاد السبيل الأمثل لتجسيد ذلك.

2.2. الأدبيات النظرية لتمكين فرق العمل:

1.2.2. ماهية التمكين: تعددت التعاريف ووجهات النظر حول هذا المفهوم فنجد منها:

- عرف (Blanchard & al) التمكين على أنه توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة تسند إليهم المهام التي يؤديونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يبرئ تدفقا سريعا لها مع التركيز على العاملين في الأقسام الأمامية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المؤسسة (Blanchard, carlos, & Randolph, 1996).
- أما (Eylon) فعرفه بأنه عملية تنمية مشاعر الثقة والتحكم عند الفرد والتنظيم الأمر الذي يؤدي إلى نتائج تعزيز الكفاءة الذاتية والأداء والرضا. (Dafina, 1998).

- اختلاف وتعدد تعاريف ومفاهيم التمكين يرجع إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى التمكين، فمن الباحثين من ينظر إليه من ناحية أنه أسلوب هيكلية أي تمكين هيكلية ويركز هذا الأسلوب على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، وبالتالي فإن تمكين العاملين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي و توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. ومنهم من نظر إليه على أنه أسلوب يتم من خلال التحفيز أي تمكين نفسي ويركز هذا الأسلوب على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وإحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله أي على كيفية إدراك العاملين لعملهم. ومنهم من نظر إليه على أنه أسلوب عملياتي يبرز العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. (بلقرع، 2017).

2.2.2. ماهية تمكين فرق العمل:

1.2.2.2. ماهية فرق العمل: تعرف فرق العمل على أنها:

- فرق العمل هم الأشخاص ذوي المهارات التكميلية الذي يعملون معا لتحقيق هدف معين (stephen & Skrpak, july 2016).
- فرق العمل هم مجموعة موجودة من أجل أداء المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية وذلك للحفاظ على درجة معينة من الاعتماد المتبادل من حيث الأهداف والمهام المحددة في التنظيم. (Ramon , Carlos , & Carmen, 2011).

ومنه ففرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد الذي يجتمعون لأداء مهمة معينة وهذا بغية تحقيق أهداف المسطرة. وهم يتميزون بجملة من الخصائص فهم:

- يتقاسمون المسؤولية لتحقيق الأهداف المشتركة المسطرة؛

- يتطلب نوع من الاستقرار في المهمة؛

- يملكون السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهمتهم؛

- يعملون ضمن سياق اجتماعي معين.

2.2.2.2. تمكين فرق العمل: بالاعتماد على المفهومين السابقين (التمكين وفرق العمل) نخلص إلى أن تمكين فرق العمل هو إعطاء صوت حقيقي لفرق العمل مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين ومنحهم السلطة اللازمة اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل وهذا بغية تحقيق تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، مما يحقق التطور والنجاح للمنظمة

3.2.2. أساسيات تمكين فرق العمل: نذكر منها (Okechukwu & Nnamani, 2015, p. 132):

- يحتاج الفريق إلى وضوح الأهداف وفهمها ويلتزمون بتحقيقها؛
- التعاون والتعرف على بعض، بحيث يقدم ويقترح كل واحد منهم مساهماته؛
- الثقة/الدعم/التماسك وهي أساس عضوية كل فرد في الفريق فهم يدعمون ويثقون في بعض؛
- وضوح الدور والمسؤولية لكل عضو في الفريق بحيث يُزال أي لبس حول التداخل والصلاحيات؛
- حل اشكالية تضارب الآراء لذلك يجب أن يعرف الأعضاء ما يفترض بهم؛
- تعبير أفراد الفريق عن أنفسهم في المهمة المكلفين بها، لذلك يجب تشجيعهم على المشاركة وعليهم إدراك قيمة العصف الذهني؛
- فعالية الاجتماعات، بحيث يجب أن يغادر أعضاء الفريق لموقعهم وأهمية القرارات التي يتخذونها؛
- إدارة الصراع، بحيث يجب أن تناقش المشاكل بشكل علني وصريح حتى يتوصل أعضاء الفريق إلى اتفاق منصف يرضي كل الأطراف؛
- اشعار الفريق بالرضا حول انجازاتهم كل حسب عمله.

4.2.2. أبعاد تمكين فرق العمل: أجمعت العديد من الدراسات والأبحاث على أن أبعاد تمكين فرق العمل تتمثل في:

1.4.2.2. المغزى: يتعلق بقيمة أو غرض العمل، وهو يرتبط أيضا بالمثل العليا والمعايير الموضوعية مسبقا.

2.4.2.2. الكفاءة: تعني ايمان الفرد بقدرته على أداء المهمة المسندة إليه بمهارة (Esayas, 2014, p. 62). وهي ترمز أيضا لما هو ضروري من مهارات ومؤهلات لإنجاز مهام وأنشطة وظيفية (DAHOU & HACINI, 2018, p. 54).

3.4.2.2. الاستقلالية: تعكس تصرفات و سلوكيات الفرد لبدء عمله والاستمرار فيه، وهي ترمز للمسؤولية السببية لأفعال الشخص وما إذا كان ينظر للسلوك على أنه قرار ذاتي. (DAHOU و HACINI، 2018، صفحة 54).

4.4.2.2. الأثر: يعكس الدرجة التي يمكن للموظف أن يؤثر بها على الاستراتيجية، من حيث الجانب الإداري أو التشغيلي (Esayas, 2014، صفحة 62). كما يرمز لمدى تحقيق الفرد أهداف المهمة التي يتولاها، مما يؤثر على الأعمال والنتائج. (DAHOU و HACINI، 2018، صفحة 54).

3. الاطار التطبيقي للدراسة:

1.1.3. منهجية الدراسة:

1.1.3.1. مجتمع وعينة الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بتحديد أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل أين أجريت دراسة ميدانية في المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، أين تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المحافظة الدائمين والبالغ عددهم 376، وتم أخذ عينة عشوائية تمثل (18.61%) من مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع 70 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل (64) استبانة أي ما نسبته 91.42%.

2.1.3. أداة الدراسة:

تبلورت أداة الدراسة من بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، حيث قمنا بتطوير استبانة لقياس أثر القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

- الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: ويتضمن (22) فقرة تهدف إلى تحديد أبعاد القيادة الخادمة: (وضع المرؤوسين أولاً، التواضع، المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية).

الجزء الثالث: ويتضمن (13) فقرة، تهدف إلى تحديد مدى تمكين فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة من خلال (النفوذ، المعزى، الاستقلالية، الأثر). حيث قام أفراد عينة الدراسة بالإجابة على فقرات الاستبانة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي .

3.1.3. صدق وثبات اداة الدراسة:

3.1.3.1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية.

2.3.1.3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه وهذا على النحو التالي:

الجدول 02: معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ومحور القيادة الخادمة

| المسؤولية لاجتماعية والأخلاقية | | تطوير الأفراد | | المعالجة العاطفية | | التواضع | | وضع المرؤوسين أولاً | |
|--------------------------------|--------|----------------|--------|-------------------|--------|----------------|--------|---------------------|--------|
| معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة |
| 0.796** | 19 | 0.775** | 15 | 0.784** | 10 | 0.684** | 06 | 0.853** | 01 |
| 0.787** | 20 | 0.842** | 16 | 0.893** | 11 | 0.697** | 07 | 0.873** | 02 |
| 0.786** | 21 | 0.842** | 17 | 0.650** | 12 | 0.788** | 08 | 0.793** | 03 |
| 0.865** | 22 | 0.858** | 18 | 0.755** | 13 | 0.686** | 09 | 0.803** | 04 |
| | | | | 0.760** | 14 | | | 0.753** | 05 |

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لأبعاد محور القيادة الخادمة التي تنتمي إليها. فقد تراوحت بين (0.893) في حدها الأعلى المقابل للفقرة 11، و(0.650) في حدها الأدنى المقابلة للفقرة 12. وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي فالفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 04: معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ومحور تمكين فرق العمل

| فقرات المحور الثاني: تمكين فرق العمل | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
| الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط |
| 23 | 0.693** | 28 | 0.540** | 32 | 0.783** |
| 24 | 0.649** | 29 | 0.721** | 33 | 0.758** |
| 25 | 0.571** | 30 | 0.639* | 34 | 0.388** |
| 26 | 0.712** | 31 | 0.804** | 35 | 0.601** |
| 27 | 0.661** | | | | |

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمحور تمكين فرق العمل الذي تنتمي إليه. فقد تراوحت بين (0.804) في حدها الأعلى المقابل للفقرة 31، و(0.388) في حدها الأدنى المقابلة للفقرة 34. وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي فالفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

3.3.1.3. ثبات أداة الدراسة: تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للاستبانة ككل ومتغيرات الدراسة على النحو التالي:

الجدول 05: اختبار ثبات الدراسة

| العنوان | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------|-------------|--------------------|
| القيادة الخادمة | 22 | 0.938 |
| تمكين فرق العمل | 13 | 0.866 |
| الاستبانة ككل | 35 | 0.927 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم 05 قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الأول القيادة الخادمة وهي (0.938)، حيث أنها قيمة عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمتغير تمكين فرق العمل (0.866) وهي قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها، ويتضح كذلك من قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.927) وهي قيمة عالية جدا مما يدل على ثبات الاستبانة ككل وإمكانية الاعتماد عليها.

4.3.1.3. اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف، وقد تحصلنا على الجدول الآتي:

الجدول 06: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

| المجال | قيمة Z | القيمة الاحتمالية Sig |
|----------------------|--------|-----------------------|
| مجال القيادة الخادمة | 1.245 | 0.090 |
| مجال تمكين فرق العمل | 1.06 | 0.233 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (06) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة والفرضيات.

2.3. عرض نتائج الدراسة:

1.2.3. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: لعرض الخصائص الشخصية لعينة نعرض الجدول التالي:

الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

| العنوان | محتوى العمود | التكرار | النسبة المئوية | النسبة المئوية |
|----------------|------------------|---------|----------------|----------------|
| الجنس | ذكر | 32 | 50% | 100% |
| | أنثى | 32 | 50% | |
| المؤهل العلمي | تقني | 06 | 9.4% | 100% |
| | تقني سامي | 10 | 15.6% | |
| | ليسانس | 04 | 6.33% | |
| | مهندس/ ماستر | 40 | 62.5% | |
| | دراسات عليا | 04 | 6.3% | |
| الخبرة المهنية | أقل من 5 سنوات | 12 | 18.8% | 100% |
| | من 5 إلى 10 سنة | 26 | 40.6% | |
| | من 11 إلى 15 سنة | 16 | 25% | |
| | من 16 إلى 20 | 08 | 12.5% | |
| | أكثر من 20 سنة | 02 | 3.1% | |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول (07) نلاحظ أن عينة الدراسة اشتملت على الجنسين وبنسبة متساوية 50%، وبالنسبة للمؤهل العلمي فكانت أغلبية العينة من المتحصلين على شهادة (الماستر/ومهندس) بنسبة 62.5%. أما عن الخبرة المهنية فقد تنوعت العينة بين مختلف سنوات الخبرة أين كانت النسبة الأكبر للفتة بين 5 و10 سنوات.

2.2.3. مستوى القيادة الخادمة: لمعرفة مستوى القيادة الخادمة بالمحافظة سنقوم بتحليل اتجاهات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور كما يلي:

الجدول 08: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور القيادة الخادمة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| 01 | يحرص مسؤولنا المباشر على تحقيق أولوياتنا وأهدافنا قبل كل شيء | 2.87 | 1.148 | 1 | محايد |
| 02 | يسعى مسؤولونا إلى تطوير مهاراتنا ويجعلها أحد أولوياته | 2.59 | 1.094 | 3 | غير موافق |
| 03 | تحاول إدارتنا الربط بين ما نسعى إليه وما تسعى المؤسسة إليه | 2.53 | 0.942 | 4 | غير موافق |
| 04 | تجنبننا إدارتنا الأمور التي تعيقنا وتعزل عملنا وتجعل راحتنا من أولوياتها | 2.84 | 1.130 | 2 | محايد |
| 05 | يضحى مسؤولونا ببعض من مصالحهم في سبيل ضمان تحقيق احتياجاتنا | 2.22 | 0.899 | 5 | غير موافق |
| 06 | ألمس بأني ذو مكانة وقيمة بالنسبة لمسؤولي المباشر | 3.50 | 1.127 | 2 | موافق |
| 07 | مسؤولونا يحاول دائما الابتعاد عن الاستعلاء والغرور فهو يركز دائما على الآخرين | 2.75 | 1.127 | 4 | محايد |
| 08 | يتملك مسؤولونا أخلاقية عمل عالية تجعلنا نلمس تواضع في كل المواقف | 3.16 | 1.130 | 3 | محايد |
| 09 | أعتبر أن نجاحي وتفوقي في عملي نقطة انطلاق للتقدم قداما وفرصة لمد يد العون | 3.53 | 1.181 | 1 | موافق |
| 10 | حينما أواجه مشاكل شخصية فإن أول من ألتجأ إليه هو مسؤولي المباشر | 2.41 | 1.281 | 4 | غير موافق |

| محايد | 2 | 1.244 | 2.91 | يضعي مسؤولنا إلينا مهما كانت حالتنا النفسية ويحاول إيجاد حل معي لهذا المشكل | 11 |
|-----------|---|-------|------|--|----|
| محايد | 1 | 1.220 | 3.19 | مسؤولنا المباشر على علاقة جيدة بنا بحيث يمكنه استشعار أي تغيير في مزاجنا وحالتنا | 12 |
| محايد | 3 | 1.087 | 2.66 | يعتبر مسؤولنا أن الاهتمام بالجانب النفسي لنا هو السر وراء تحقيق أهداف المؤسسة | 13 |
| غير موافق | 5 | 1.180 | 2.44 | يخصص المسؤولون وقتنا لسماعنا والتحدث معنا لمعرفة المشاكل والضغوطات التي نواجهها | 14 |
| غير موافق | 4 | 0.075 | 2.47 | توفر إدارتنا بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام المسندة إلينا في ظروف جد مناسبة | 15 |
| محايد | 1 | 1,042 | 3.16 | تعمل إدارتنا على اشراكنا في البرامج التدريبية التي تمكننا من تطوير مهاراتنا | 16 |
| محايد | 2 | 1,247 | 2.97 | يزودني مسؤولي المباشر بخبرات العمل الضرورية التي تمكنني من إنجاز المهام المسندة إلي وتطويرها | 17 |
| محايد | 3 | 1.082 | 2.69 | توفر لنا إدارتنا جميع الامكانيات المادية التي نحتاجها في العمل | 18 |
| محايد | 1 | 1.019 | 3.09 | يهتم مسؤولونا بمساعدة أفراد المجتمع ضمن اختصاص مؤسستنا | 19 |
| محايد | 3 | 0.990 | 2.81 | تقوم إدارتنا بتشجيعنا على القيام بأعمال تطوعية تجاه المجتمع | 20 |
| محايد | 4 | 1.022 | 2.69 | يتمتع مسؤولونا بأخلاق مهنية عالية تجعلهم مثل يقتدى به في معاملة الغير | 21 |
| محايد | 2 | 1.083 | 3.03 | يتعاون المسؤول معنا في خدمة أفراد المجتمع رغم كل الضغوطات والامكانيات | 22 |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر لنا التشتت الذي لمسناه في اجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة السهوب. حيث لمسنا بعض من الاهتمام فيما يخص وضع المرؤوسين أولاً في بعض من الممارسات أين يحاول بعض المسؤولين الاقتراب من المرؤوسين والاهتمام بهم وبانشغالهم. بينما نجد أن بعد التواضع يبقى بعيدا كل البعد عن ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة السهوب أين لمسنا تشتت كبير في اجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. ونفس الشيء نلمسه في المعالجة العاطفية حيث لاتزال مثل هذه الممارسات بعيدة كل البعد بمحافظة السهوب. أما فيما يتعلق بتطوير الأفراد لاحظنا الاهتمام ببعض من هاته الممارسات من خلال الدورات التدريبية الدورية والأنشطة التعليمية التي تحرص عليها ادارة السهوب من فترة لأخرى. كما نلاحظ أن بعد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية بدوره كان بعيدا كل البعد في ممارسة القيادة بالمحافظة.

الجدول 09: المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخادمة

| المستوى | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد القيادة الخادمة |
|---------|--------|-------------------|-----------------|---------------------------------|
| متوسط | 5 | 0.84918 | 2.6125 | وضع المرؤوسين أولاً |
| متوسط | 1 | 0.81391 | 3.2344 | التواضع |
| متوسط | 4 | 0.92494 | 2.7188 | المعالجة العاطفية |
| متوسط | 3 | 0.90025 | 2.8203 | تطوير الأفراد |
| متوسط | 2 | 0.83274 | 2.9063 | المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية |
| متوسط | | 0.7294 | 2.8409 | القيادة الخادمة |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلمس أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة وتنمية السهوب كان متوسط وهذا بمتوسط حسابي(2.8409) وانحراف معياري(0.7294) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى والتي ترى أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة مرتفع بالمحافظة السامية لتطوير السهوب. حيث جاء التواضع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.2344، وفي المرتبة الثانية نجدي بعد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية بمتوسط حسابي(2.9063) ويليه تطوير الأفراد بمتوسط حسابي(2.8203)، ثم تأتي المعالجة العاطفية بمتوسط حسابي(2.718)وأخيرا نجد وضع المرؤوسين أولا بمتوسط حسابي(2.612).

3.2.3. مستوى تمكين فرق العمل لمعرفة مستوى تمكين فرق العمل بالمحافظة سنقوم بتحليل اتجاهات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور كما يلي:

الجدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين فرق العمل

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|--------|------------|
| 23 | أعرف ما يجب علي عمله لأداء مهمني | 4.13 | 0.787 | 7 | موافق |
| 24 | أحدد الأهداف المراد الوصول إليها بكل دقة وموضوعية | 4.22 | 0.701 | 5 | موافق بشدة |
| 25 | ما أقوم به من مهمة يعتبر جد مهم للمؤسسة | 4.09 | 0.886 | 8 | موافق |
| 26 | أحرص على أداء بمهامي بكل كفاءة وفعالية | 4.31 | 0.774 | 3 | موافق بشدة |
| 27 | أمتلك أنا وزملائي حرية اختيار الوسائل والطرق التي نعمل بها | 3.50 | 1.285 | 11 | موافق |
| 28 | في كثير من الأحيان أنجز مهامتي دون الحاجة لإبلاغ الإدارة فأنا أعتبر قراراتي جد صائبة | 2.94 | 1.233 | 13 | محايد |
| 29 | أحاول أنا وفريقي عملي دائما أن نقيم أعمالنا المنجزة بصفة دورية | 4.00 | 0.713 | 9 | موافق |
| 30 | نسعى لاتخاذ القرارات التي من شأنها تغيير وتطوير المؤسسة | 3.69 | 0.889 | 10 | موافق |
| 31 | أعمل على مساعدة زملائي ان اقتضت الحاجة لذلك وهذا لإتمام المهام المسندة إليهم | 4.22 | 0.701 | 6 | موافق بشدة |
| 32 | أحرص أنا وفريقي عملي لأداء المهام المطلوبة منا بجودة عالية | 4.37 | 0.549 | 2 | موافق بشدة |
| 33 | هناك ثقة كبيرة في بعضنا البعض كفريق متجانس ناجح | 4.25 | 0.756 | 4 | موافق بشدة |
| 34 | أحاول حل المشكلات التي تواجهني دون الحاجة للآخرين | 3.47 | 1.098 | 12 | موافق |
| 35 | أعتقد أنه لا يوجد مستحيل أمامنا يصعب تحقيق كفريق عمل فعال | 4.37 | 1.069 | 1 | موافق بشدة |
| محور تمكين فرق العمل | | 3.918 | 0.5607 | مرتفع | |

المصدر: المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

جاءت بعض الفقرات في هذا المحور بها تشتت في الاجابات ، إلا ان أغلب الفقرات كانت بتشتت أقل. أين لمسنا اتجاه مرتفع نسبيا لهذا البعد. فقد جاءت الفقرة 32 والفقرة 35 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.37) وانحراف معياري(0.549) حيث يؤكد أفراد العينة أنهم يحرصون على أداء المهام المسندة إليهم بجودة عالية. كذلك نجدهم يعتبرون أنه لا شيء مستحيل يمكن أن يعيقهم. تلها الفقرة 34 بمتوسط حسابي(3.47) وانحراف معياري (1.098). وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 26 بمتوسط حسابي(4.31) وانحراف معياري(0.774) أين نلمس بالمحافظة حسب عينة الدراسة أن الأفراد يسعون لإنجاز المهام المسندة

إلهم بكفاءة وفعالية حرصا منهم على القيام بكل واجباتهم على أكمل وجه. أما في المرتبة الخامسة نجد الفقرة 33 بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.756) أين يؤكد المستجوبين أن هناك ثقة كبيرة في بعضنا البعض كفريق متجانس ناجح ونجد أن هذا من أهم الأساسيات التي يحتاجها فريق العمل الممكن في أي مؤسسة. أما المرتبة السادسة نجد الفقرة 31 بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.701) أين أكد المستجوبين أنهم يقومون بمد يد المساعدة إلى بعض إن اقتضت الحاجة وهذا ما يؤكد تماسك الفريق الواحد من خلال التعاون والحرص على تأدية وانهاء المهام المسندة. تلي ذلك الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.787) فأغلب الأفراد يدركون ما عليهم فعلهم فالمهام واضحة ومقسمة كل حسب وظيفته. لتأتي الفقرة 25 بالمرتبة الثامنة بمتوسط مرجع (4.09) بانحراف معياري (0.886) والفقرة 29 بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.713) أين يظهر الأفراد محاولة تقييمهم لذاتهم من خلال تقييم الانجازات بصفة دورية. المرتبة العاشرة للفقرة 30 بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.889)، تأتي بعدها الفقرة 27 بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.285). أما المرتبة الثانية عشر جاءت للفقرة 34 بمتوسط حسابي (3.47) بانحراف معياري (1.098) أين يحاول البعض من أفراد العينة حل مشاكلهم في بعض الاحيان بأنفسهم دون الحاجة للغير وأخيرا نجد الفقرة 28 بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.233) أين يستبعد الأفراد نوعا ما فكرة اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للإدارة.

من خلال تحليل النتائج السابقة يظهر أن مستوى تمكين فرق العامل بالمحافظة السامية للسهب مرتفع نوعا ما فقد جاء بمتوسط حسابي (3.918) وانحراف معياري (0.5607) وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الثانية أن مستوى تمكين العاملين مرتفع بالمحافظة السامية لتطوير السهب.

3.2. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والتي نصت بأن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهب بالجلفة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis)، وذلك لتحديد أثر أبعاد القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 11: اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

| مستوى الدلالة | القيادة الخادمة | | | | المتغير المستقل | |
|---------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------------------|-----------------|
| | F | R ² | T | B | المتغير تابع | |
| 0.922 | 0.10 | 0.000 | 0.98 | 0.12 | وضع المرؤوسين أولا | القيادة الخادمة |
| 0.045 | 3.992 | 0.060 | 1.998 | 0.246 | التواضع | |
| 0.094 | 2.892 | 0.045 | 1.701 | 0.211 | المعالجة العاطفية | |
| 0.000 | 13.681 | 0.181 | 3.699 | 0.425 | تطوير الأفراد | |
| 0.001 | 11.384 | 0.155 | 3.374 | 0.394 | المسؤولية الأخلاقية | |
| 0.020 | 5.744 | 0.085 | 2.397 | 0.291 | تمكين فرق العمل | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

- بالنسبة لبعد وضع المرؤوسين أولا نلاحظ أن مستوى الدلالة sig=0.922 وهي أكبر من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن هذا البعد لا يوجد له أثر على تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- بالنسبة لبعد التواضع أولا نلاحظ أن مستوى الدلالة sig=0.045 وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن لهذا البعد أثر على تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة. وتشير قيمة (R²) إلى أن بعد التواضع فسر ما

- مقداره (6%) من التباين في المتغير التابع (تمكين فرق العمل) وهي قيمة منخفضة جدا، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى.
- بالنسبة لبعدها المعالجة العاطفية أولا نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.094$ أكبر من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن هذا البعد لا يوجد له أثر على تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
 - بالنسبة لبعدها تطوير الأفراد نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن لهذا البعد أثر على تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة. وتشير قيمة (R^2) إلى أن تطوير الأفراد يفسر ما مقداره (18.1%) من التباين في المتغير التابع (تمكين فرق العمل) وهي قيمة متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى.
 - بالنسبة لبعدها المسؤولية الأخلاقية نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.001$ أقل من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن لهذا البعد أثر على تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة. وتشير قيمة (R^2) إلى أن المسؤولية الأخلاقية فسرت ما مقداره (15.5%) من التباين في المتغير التابع (تمكين فرق العمل) وهي قيمة متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى.
- كما يتضح من الجدول (11) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.020) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- و تشير قيمة (R^2) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.2915)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين وإن كانت ضعيفة نسبيا، فيما فسرت القيادة الخادمة ما مقداره (8.5%) من التباين في المتغير التابع (تمكين فرق العمل) وهي قيمة منخفضة جدا.

4. الخاتمة:

- تعتبر القيادة الخادمة أحد الممارسات المعاصرة التي تتغذى على الاهتمام بالآخر ووضع أهداف المرؤوسين أولا، وهي أحد الممارسات الفعالة التي لها الأثر البالغ على الأفراد. خصوصا فيما يتعلق بتمكين فرق العمل داخل المنظمات. ولقد جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب. أين أسفرت النتائج على:
- نلمس أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة بمحافظتنا وتنمية السهوب كان متوسطا حيث لمسنا بعض من الاهتمام فيما يخص وضع المرؤوسين أولا في بعض من الممارسات أين يحاول بعض المسؤولين الاقتراب من المرؤوسين والاهتمام بهم وبانشغالهم. وبالنسبة لتطوير الأفراد لاحظنا الاهتمام ببعض من هاته الممارسات من خلال الدورات التدريبية الدورية والأنشطة التعليمية التي تحرص عليها ادارة السهوب من فترة لأخرى. كما نلاحظ أن كلا من بعد (التواضع، المعالجة العاطفية، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية) ما زالت بعيدة كل البعد عن ممارسات القيادة الخادمة بمحافظتنا السهوب.
 - مستوى تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب جاء مرتفع نوعا ما، وهذا ما يعكس إرادة هاته الأخيرة في اضعاف نوع من الاستقلالية والفعالية لفرق العمل. كما نلمس ثقة كبيرة ووعي بالمهام المسندة وحرص الأفراد على أداء المهام المنجزة والعمل على تجسيد روح الفريق الواحد واتخاذ القرارات المناسبة كل ما اقتضت الحاجة لذلك.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب.

من خلال النتائج المتحصلة عليها في الدراسة خلصنا إلى التوصيات التالية:

- ضرورة اعتبار القيادة الخادمة كجزء من ثقافة المحافظة ونشر استخدامها من قبل المسؤولين بها؛

- اعتبار مصلحة الأفراد بالمحافظة من أولويات العمل داخلها والعمل على تطوير مهارات الأفراد وتنميتها؛
- محاولة التقرب من الأفراد ومتابعة الحالة النفسية لهم لما لها الأثر البالغ على أدائهم كفريق عمل والعمل على محاولة إيجاد حل للمشاكل التي يصادفونها؛
- على المحافظة الأخذ على عاتقها مبدأ المسؤولية الاجتماعية وحث الأفراد على الالتزام بخدمة المجتمع وضرورة تفعيل أخلاقيات العمل في مختلف التعاملات؛
- ضرورة تجنب تداخل الصلاحيات والعمل على إدارة الصراع من خلال توضيح المهام والمسؤوليات لكل عضو في الفريق؛
- تعزيز فعالية الاجتماعات واعطاء الأهمية للتقارير المعدة من قبل الفريق، الأمر الذي يجعل الأفراد يدركون مدى أهميتهم وأهمية آرائهم ومقترحاتهم بالنسبة للمحافظة.

5. قائمة المراجع:

1.5. المراجع باللغة العربية:

1. البشير النوبقة عطالله. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10(3).
2. عبد الرضا رشيد صالح، و علي المصري ليث. (2016). تأليف القيادة الخادمة(منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين) (الإصدار الأول، صفحة 104). بغداد: دار نيبور والمركز الغربي للنشر.
3. فاطنة بلقرع. (2017). التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر –. المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
4. محمد أحمد غالي. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي(دراسة تطبيقية على الجامعات بقطاع غزة). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، 29-30. غزة، كلية التجارة/ قسم إدارة الاعمال.

2.5. المراجع باللغة الفرنسية:

5. ElizabethUzoamaka Okechukwu و Emeka Nnamani) . may, 2015 .(EMPLOYEE EMPOWERMENT AND TEAM-WORK IN MANAGEMENT OF CHANGE: TECHNIQUES, CHALLENGES AND PROSPECTS .*Journal of Policy and Development Studies*.141-126 ،(3)9 ،
6. Blanchard, k., carlos, J. p., & Randolph, A. (1996). Empowerment: Takes More Than A Minute. In *Empowerment: Takes More Than A Minute* (p. 13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, second edition.
7. Akbaril Mohsen و ،others ،(2014) .Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement .*Oranizational leadership*.44 ، 3 ،
8. Degago Esayas .(2014) . A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors .*European Journal of Busine management*.62 ،(27)6 ،
9. Eylon Dafina .(1998) . understanding empowerment and resoling its paradox– lessons from marry parkerFollett .*journal of management history*.17 ،(1)4 ،
10. Franco Mario ،Antunes Agusuto. Understanding servant leadership dimensions Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. .
11. j stephen ، Skrpak) .july 2016 .(Teamwork in Business .*Pamplin College of Business and Virginia teach libraies*.5 ،

12. KhadraDAHOU و IshaqHACINI .(2018) .Successful Employee Empowerment : Major Determinants in the Jordanian Context .*Eurasian Journal of Business and Economics* ، .68-49 ،(21)11
13. Linda Paris Denise و Welty Peachey Jon) .march, 2013 ، (A Systematic Literature Review of Servant LeadershipTheory in Organizational Contexts .*Busenisse Ethics*.378 ،(3)113 ،
14. Mavis, A. O., & others. (2019). Servant Leadership and Innovative Behaviour: En Amprical Analysis of Ghana's Manufacturing Sector,. *jornal Sstainabililty*, 2.
15. Rico Ramon ، Maria Carlos ، Tabernero Carmen .(2011) .Work team effectiveness a review of research from the last Decade(1999-2009 .(*Psychology in spain*.58 ،(1)15 ،
16. Sen, S., & Andre, P. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 3.
17. Wendy, S. (2012). Servant Leadership in Organizations: the Case of Australia. *SSRN Electronic*, 4.
18. Retrieved july 23(2018, june 13), 2020, from <http://www.aleanjourney.com/the-six-dimension-of-servant-leadership.html>.