

أثر نمط القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل: دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات

ضحا غالب خونده^{1*}، مجد ونوس صقور²

1-طالبة دكتوراه، اختصاص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

* - Doha.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

2-أستاذ، اختصاص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

Majd.sakor@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة أثر نمط القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل بالتطبيق على الشركة السورية للاتصالات، واعتمد البحث على الفلسفة الوضعية، الأسلوب الاستنتاجي والمنهج الكمي، باستخدام أداة الاستبانة، حيث تم توزيع 225 استبانة على العاملين في الشركة السورية للاتصالات، وتم استرجاع 209 استبانة قابلة للتحليل باستخدام برنامج SPSS، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها كافة أبعاد القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل موجودة ومحقة بالنسبة لعينة الدراسة في الشركة السورية للاتصالات، وأظهرت الدراسة أنه يوجد أثر معنوي لكافة أبعاد القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تقييم توفر أبعاد القيادة الخادمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من ناحية الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تقييم وتوفر أبعاد القيادة الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من ناحية الفئة العمرية، وقدمت الدراسة مجموعة التوصيات كان منها رفع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الخادمة على عملي الشركة السورية للاتصالات لما لها من تأثير دال على تماسك فرق العمل مع ضرورة التركيز بالدرجة الأولى على قيام القائد بالتصرف بأخلاق مع موظفيه ومن ثم قيامه بإيثارهم وأخيراً القيام بدوره فيما يتعلق بتمكين الموظفين المسؤول عنهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، تماسك فرق العمل، الشركة السورية للاتصالات.

تاريخ الإيداع: 2024/04/16

تاريخ النشر: 2024/06/10



حقوق النشر: جامعة دمشق

– سورية، يحتفظ المؤلفون

بحقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

The Impact of Servant Leadership Style on Team Cohesiveness: "A field study on Syrian Telecom Company"

Doha Ghaleb Khwanda,^{1*} Majd Wannous Sackour²

1-PhD candidate -Faculty of economics-Damascus University.

Doha.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

2-Prof. in Business Administration, Faculty of Economics- Damascus University.

Majd.sakor@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

The research aimed to study the impact of servant leadership on team on team cohesiveness Syrian Telecom Company,. the research relied on the positivism philosophy ,the deductive method and quantitative approach by using the questionnaire tool. 225 questionnaires were distributed and 209 questionnaires were retrieved from them that can be analyzed using the SPSS program. The research reached results, The most important of which are all the dimensions of servant leadership and the cohesion of the work teams, which are present and achieved for the study sample in the Syrian Telecommunications Company. The study showed that there is a significant effect for all dimensions of servant leadership on the cohesion of the work teams in the telecommunications company. There are also no statistically significant differences in the level of evaluation and availability of the dimensions of servant leadership depending on The demographic variables of the study sample in terms of gender, academic qualification, and years of experience, while there are statistically significant differences in the level of evaluation and availability of dimensions of administrative leadership depending on the demographic variables of the study sample in terms of age group. The study presented a set of recommendations including raising in the level of application of all dimensions of servant leadership of the employees of the Syrian telecom company because of its significant Impact on the team cohesiveness with the need to focus primarily on the leader acting ethically with his employees, then his altruism and also playing his role to empower his employees.

Keywords: Servant Leadership, Team Cohesion, Syrian Telecom Company.

Received:16/04 /2024

Accepted:10/06/2024



Copyright:Damascus University-Syria

The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

المقدمة Introduction:

تعتمد منظمات الأعمال في وقتنا الحالي بشكل أساسي على العنصر البشري لتحقيق أهدافها، وبرز دور العمل الفرقي وأهميته في زيادة الانتاجية وإنجاز الاعمال بصورة أفضل، ويتيح للفرد أيضاً أن يكون أكثر انتماء لمنظمتة، ولتحقيق ذلك يشترط توفر تماسك في الفريق والذي بدوره يتأثر بشكل كبير بالظروف المحيطة مثل بيئة العمل المادية والاجتماعية، ولعل أهم المؤثرات هو نمط القيادة السائد في المنظمة، فالقائد يؤثر في الآخرين، ويمدّهم بالقوة ويرسخ إيمانهم برؤيته لمستقبل المنظمة (مرتكوش، 2022)، وله دور كبير في تعزيز التماسك والتلاحم بين أعضاء الفريق لذلك اختارت هذه الدراسة بيان أثر أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في الإيثار، التمكين والتصرف بأخلاق في تماسك فرق العمل والوصول إلى نتائج وتوصيات ميدانية تساعد المنظمة محل الدراسة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها Research Methodology and its Philosophy:

1- الدراسات السابقة Previous studies:

بالرجوع إلى الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث نجد أن دراسة صقور، 2023 هدفت إلى قياس السمات الشخصية للمديرين (الانفتاح، الانبساط، التوافق، العصابية، الضمير) وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في عينة من المصارف التقليدية الخاصة العاملة في مدينة دمشق، مع بيان اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم حول السمات الشخصية للمديرين وفقاً لبعض العوامل الديموغرافية، وتم اعتماد الفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي والمنهج الكمي، وأخذت عينة دراسة (70) مفردة، وتمثلت نتائج البحث أن معظم الإداريين في المصارف هم من فئات عمرية شابة نسبياً ، مع توافر أبعاد السمات الشخصية لديهم بنسب عالية وأن نموذج العلاقة بين بين السمات الشخصية وبين الريادة الاستراتيجية له دلالة وأهمية إحصائية، أما دراسة متعب، 2015 هدفت إلى اختبار تأثير القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من مؤهلات في تعزيز وتشكيل فرق العمل الفاعلة، واشتملت عينة الدراسة على أعضاء من المجالس المحلية في محافظة القادسية، وتم توزيع 75 استمارة على أفراد العينة، وتم استعادة 61 استمارة قابلة للتحليل، وتكونت الاستمارة من جزأين، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني فيخصص فاعلية الفريق، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكان أهمها أن للقيادة الخادمة بأبعادها (الثقة، الاهتمام بالآخرين، مهارات الإقناع، الخدمة، الرؤية، التواصل) تأثير على فاعلية الفريق وأن لبعدها التواضع الأهمية الأولى من ناحية قوة التأثير، كما هدفت دراسة محجوب، 2019 إلى اختبار تأثير القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من مؤهلات في تعزيز وتشكيل فرق العمل الفاعلة، واشتملت عينة الدراسة على اعضاء من المجالس المحلية في محافظة القادسية، وتم توزيع 75 استمارة على أفراد العينة، وتم استعادة 61 استمارة قابلة للتحليل، وتكونت الاستمارة من جزأين، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني فيخصص فاعلية الفريق، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكان أهمها أن للقيادة الخادمة بأبعادها (الثقة، الاهتمام بالآخرين، مهارات الإقناع، الخدمة، الرؤية، التواصل) تأثير على فاعلية الفريق وأن لبعدها التواضع الأهمية الأولى من ناحية قوة التأثير، وفي نفس السياق هدفت دراسة شراب، 2019 إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة حجمها 335 مفردة، وبلغت نسبة الاسترداد 92%، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة متوسطة، وإن مستوى فاعلية فرق العمل للعاملين كانت متوسطة، أشارت أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة وفعالية فرق العمل، وأوصت الدراسة بالعمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين في جميع المستويات الإدارية لتنمية مهاراتهم ومعرفتهم حول سمات القيادة الخادمة، والعمل على تعزيز ثقافة العمل ضمن الفريق، أما دراسة عمران، 2022 دور القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي، والتعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بهذا النمط من القيادة، واعتمد البحث على الاستبانة في جمع البيانات اللازمة، وتم توزيع 124 استبانة على كافة العاملين في الأقسام الإدارية تم استرجاع 102 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن للقيادة الخادمة دور وتأثير إيجابي في تعزيز

الانتماء الوظيفي، وتوصلت أيضاً إلى أنه ينبغي اتباع نمط القيادة الخادمة من المسؤولين وفق الأسس الصحيحة لتعزيز حالة الانتماء الوظيفي، كما أن توفير البرامج التدريبية وتنمية مهارات العاملين تعزز الانتماء الوظيفي، أما دراسة طالب، 2018 درست درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية من خلال الأبعاد التالية (التمكين، الإيثار، التواصل) والتي ربطها بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين)، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وطبقت على مجتمع الدراسة مكون من 8 مدارس ووزع الاستبيان على 115 معلماً، وتوصلت إلى أن مجموعة من النتائج كان أهمها أن درجة مساهمة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة في تحقيق الثقة التنظيمية عالية جداً، وكان من أبرز توصيات الدراسة حث قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة، وإحداث أنظمة للحوافز المالية والمادية والتي تعزز من ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية، وفي دراسة Eric T.G.Wang.YingT C, 2018 تم اختبار علاقة التأثير بين تماسك فرق العمل والابتكار التنظيمي، وأجريت الدراسة على عدد من المديرين والعاملين في الشركات العاملة في تكنولوجيا المعلومات في تايوان لاختبار نموذج مشتق من نظرية رأس المال الاجتماعي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من مدرء من 1000 شركة في تايوان، وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين تماسك الفريق والرغبة في المشاركة والالتزام بالتعلم، وأن تماسك فريق مشروع تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مهم لتحقيق الفوائد التنظيمية للمشروع، فالمجموعات المتماسكة قادرة على الأفضل، كما هدفت دراسة Chiniaraa, M, Bentein, K, 2018 إلى اختبار تأثير القيادة الخادمة في جودة العلاقة بين المدركة بين القائد والمرؤوس وأثر ذلك في تماسك الفريق في شركة كبيرة في أمريكا الشمالية، وتكون عينة الدراسة من 229 عاملاً مقسمين إلى 67 فريق عمل، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وكانت أهم النتائج أنه ترتبط الاختلافات المدركة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين ارتباطاً وثيقاً بتماسك الفريق، حيث كلما انخفضت الاختلافات المدركة كان تماسك الفريق أقوى، وتتوسط الاختلافات المدركة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتماسك فريق العمل، وبحثت دراسة Ibrahim, Z et al, 2019 في تأثير فرق العمل على الأداء التنظيمي في جامعة ماليزيا والبحث في جودة العمل الجماعي وتماسك الفريق وأثره في أداء الموظفين، ولذلك يجب تحديد كيفية تأثير العمل الجماعي وتحسين أداء موظفي الجامعة، وفهم كيفية استخدام أساليب مثل جودة العمل الجماعي وتماسك الفريق وأداء العمل الجماعي لإحداث تأثيرات إيجابية على الأداء العام للموظفين، ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانة لجمع البيانات من 80 عاملاً في الجامعة من الأكاديميين وغير الأكاديميين واستخدمت تقنيات الارتباط من أجل تحليل العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمل الفرقي كان له تأثير إيجابي كبير في أداء العاملين والأداء التنظيمي ككل.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض بعض الدراسات السابقة ونلاحظ أن دراسة (محبوب، 2019) اختبرت العلاقة بين القيم التنظيمية وتماسك فريق العمل، بينما كل من دراستي (شراب، 2018) و(متعب، 2015) تناولت أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل فهي تتشابه مع الدراسة الحالية في دراسة نمط القيادة الخادمة، في حين دراسة (طالب، 2018) تناولت درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية، كما تناولت دراسة (صقور، 2023) السمات الشخصية للمديرين وأثرها في الريادة الاستراتيجية أما دراسات كلاً من (Ibrahim, Z et al) و (Eric T.G.Wang.YingT C, 2018) فقد تناولت موضوع تماسك فرق العمل كمتغير مستقل، وفي دراسة (Chiniaraa, M, Bentein, K, 2018) تم التطرق إلى أثر القيادة الخادمة في تماسك فريق العمل وأداء مهامه، وأظهرت وجود أثر، لكن لوحظ عدم وجود دراسات عربية تربط بين المتغيرين على حد علم الباحثة، بالإضافة إلى أنه يوجد قلة في الدراسات التي تناولت كلاً من المتغيرين القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل، ومنه تكتسب الدراسة الحالية أهميتها بسد الفجوة المعرفية من خلال دراسة أثر نمط القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل.

1-2 تساؤلات الدراسة Study Inquiries:

تواجه المنظمات الكثير من التحديات نتيجة التغير المستمر في البيئة التي تعمل بها، حيث يتوجب على القائمين عليها تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية بما يخدم تلك الأهداف، ويعتبر المورد البشري هو الأساس في المنظمات ومن خلال دراسة استطلاعية أولية تم إجراؤها شملت 10 من العاملين وطرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة حول القيادة الخادمة وأبعادها وتماسك فرق العمل وتبين من تلك إجاباتهم أن 70% منهم يمارس نمط القيادة الخادمة بشكل آخر ويطبّق أبعادها، ولكن بشكل غير علمي، كذلك تبين من العينة الاستطلاعية أن 75% منهم يرى أهمية تماسك فرق العمل.

وهكذا تتضح مشكلة الدراسة الرئيسية في التساؤل التالي: هل هناك أثر لنمط القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في الشركات محل الدراسة؟ ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1- هل تتوفر أبعاد القيادة الخادمة في الشركة السورية للاتصالات؟

2- هل يوجد تماسك في فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات؟

3- هل يؤثر نمط القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم حول أبعاد القيادة الخادمة وفقاً تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) في الشركة السورية للاتصالات؟

3- أهمية الدراسة Study importance:

أ. الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في المساهمة في إغناء المكتبة العربية القيادة الخادمة، وتقديم مساهمة علمية متواضعة قد تساعد الباحثين مستقبلاً في دراسات لاحقة، بالإضافة إلى حداثة مفهوم القيادة الخادمة في بيئة الأعمال العربية مقارنة بالبيئة الأجنبية.

ب. الأهمية العملية:

اختبار وجود علاقة بين القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل في المنظمات محل الدراسة، ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار في المنظمات نتائج واقعية على الأثر القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل.

4- أهداف الدراسة Study objectives:

1 - تحديد توافر أبعاد القيادة الخادمة في الشركة السورية للاتصالات.

2- تحديد تواجد تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

3- اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات

5- فرضيات الدراسة Study Hypotheses:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتوفر أبعاد القيادة الخادمة في الشركة السورية للاتصالات.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تماسك في فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإيثار في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتصرف بأخلاق في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في الشركة السورية للاتصالات.

6- منهجية الدراسة وإجراءاتها Study Methodology and its Procedures:

لتحقيق الهدف من الدراسة، (القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل) تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية، الأسلوب الاستنتاجي والمنهج الكمي، ثم تحليل إجابات الاستبانة بهدف اختبار فرضيات وتساؤلات البحث.

أ- وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً-المصادر الثانوية:

حيث تمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً-المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذا الاستبيان بالاعتماد على محددات القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

ب-مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في شركة السورية للاتصالات - مبنى الإدارة المركزية، والذي يتكون من حوالي 900 موظف وموظفة، ونظراً لكبير حجم المجتمع تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لأفراد المجتمع بنسبة 25%. تم توزيع الاستبانة ورقياً والكترونياً عبر رابط الكتروني باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على جميع أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تم استرداد 209 استبانات، وعند التدقيق تبين وجود 9 استبانات تحتوي على نقص في المعلومات أو تحتوي على معلومات خاطئة، وبالتالي تم اعتماد 200 استبانة للدراسة.

ج- حدود الدراسة Study limitations:

- الحدود الموضوعية: سيكون التركيز في هذه الدراسة على اختبار نموذج محدد لبعض أبعاد القيادة الخادمة وأثره في تماسك فرق العمل من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات.

- الحدود المكانية: الشركة السورية للاتصالات.

- الحدود الزمانية: أجريت في الربع الأول من عام 2024.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة Literature review:

1- مفهوم القيادة الخادمة Servant leadership:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة لوحظ تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الخادمة فقد عرّفها Van- (Diere -ndonck,2011:2028) بأنها منهج قيادي يتميز بإثار القائد وتركيزه على احتياجات رؤوسيه وتطلعاتهم المستقبلية، كما عرفت كنوع حديث من القيادة الذي من أولوياته خدمة الآخرين، بينما عرّفها (Patterson,2003,p2) بأنها القيادة التي يكون فيها المرؤوس وخدمته هو الهم الأول للقائد، بينما شؤون المنظمة الهم الثاني له، ويمكن ملاحظة أن التعريفات السابقة تتطوي على خدمة الآخرين.

نظرية القيادة الخادمة: في مقال مؤثر نُشر عام 1977 بعنوان "أساسيات القيادة الخادمة"، اقترح روبرت جرينليف، وهو باحث

تنفيذي وإداري في شركة T&AT، أسلوباً للقيادة يضع فيه القادة احتياجات وتطلعات ومصالح أتباعهم فوق احتياجاتهم وطموحاتهم. وكتب جرينليف أن هؤلاء القادة يسعون إلى مساعدة أتباعهم على "أن يصبحوا، وأكثر حكمة، وحرية، وأكثر استقلالية،

إذ كان الهدف الأساسي للقيادة التقليدية هو تعزيز أهداف المنظمة، فإن غرض القيادة الخادمة هو "خدمة الآخرين ليكونوا كما هم قادرون على أن يصبحوا عليه". (Sendjaya, Sarros,2002).

2- سمات القائد الخادم **Servant leadership characteristic**:

وهي مجموعة من السمات التي تميز القائد الذي تبنى هذا النمط القيادي ومن أبرز هذا السمات بحسب فهم الآخرين والتعاطف معهم، والاعتماد على الإقناع والتأثير في اتخاذ القرارات في المنظمة بدلاً من الاعتماد على السلطة، امتلاك البصيرة التي تمكنه من فهم دروس الماضي، والعواقب المحتملة للقرارات المتخذة، الثقة في النفس القدرة على خلق الجو المناسب لحسن سير العمل، الاستماع باهتمام للآخرين، خدمة المرؤوسين وحل مشكلاتهم. (عليوة، 53، 2001) و(الجارودي، 2011، ص77).

3- أبعاد القيادة الخادمة **Servant leadership dimensions**:

من خلال الرجوع الى الأدبيات السابقة حول نماذج القيادة الخادمة (Patterson, 2003)، (Spears, 2005)، (Liden et 008)، (al., 2) سيتم اعتماد الأبعاد التالية في هذه الدراسة:

أولاً: الإيثار (Altruism): ويعني تلبية احتياجات العاملين واعتبارها أولوية، حيث يضع القائد مصلحة الآخرين قبل مصلحته الشخصية ويساعدهم على النمو، ويعمل على مساعدتهم في معالجة المشكلات التي تواجههم لتسهيل أدائهم للمهام.

ثانياً: التمكين (Empowerment): ويشير إلى منح القائد مرؤوسيه المزيد من الاستقلالية والقوة والمشاركة في صنع القرار وتوفير الدعم اللازم، وإلى تشجيع الأفراد على المشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر على أعمالهم، ويساهم التمكين أيضاً في التشجيع على التفكير النقدي والوصول إلى مستويات عالية من الابتكار، ويكشف عن القدرات القيادية الموجودة لدى الآخرين.

ثالثاً: التصرف بأخلاق (Behaving Ethically): وتعني التعامل بصدق وصراحة وإنصاف وعدالة مع الآخرين، حيث يتعامل القائد الخادم مع مرؤوسيه بناء على انجازاتهم وعملهم دون محاباة أو تمييز.

4- تماسك فرق العمل **Team Cohesiveness**:

تعمل المنظمات بسبب التفاعلات البشرية التي تحدد درجة الإنتاجية التي يمكن تحقيقها، وقد كان تأثير فرق العمل على الأداء التنظيمي موضوعاً للعديد من الأبحاث التي أجراها الأكاديميون في السنوات السابقة، من الشائع أن نسمع عن فرق الإدارة أو فرق الإنتاج أو فريق الخدمة أو حتى المنظمات بأكملها يشار إليها بالفرق.

- نظرية التماسك:

لقد تم النظر في الطبيعة المتعددة الأبعاد للتماسك من قبل بعض المنظرين الأوائل الباحثون (Back, 1950; Festinger, 1952;) (1) الانجذاب إلى المجموعة وهو في الأساس إعجاب بالمجموعة أو أعضاء المجموعة، (2) الالتزام بالمهمة، وهو مدى مشاركة أهداف الأعضاء الفردية مع المجموعة أو تمكينها من قبل المجموعة، و(3) فخر المجموعة، وهو مدى شعور أعضاء المجموعة بالتأثير الإيجابي من ارتباطهم بما تمثل المجموعة أو حالة المجموعة.

- **مفهوم فرق العمل:** عرّفها (McKenna, 2000, 328) مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون في بيئة العمل ويعتمدون على بعضهم البعض، في مجال المعلومات والموارد المتاحة والخبرات التي يمتلكونها من أجل توحيد الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة، وبحسب (Mackall, 2009, 14) هي مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.

- **مفهوم تماسك فرق العمل:** ظهرت الكثير من التعريفات لتماسك فريق العمل حيث يشير كلٌّ من (Daft and Marcic, 2001) إلى تماسك الفريق أنه مدى انجذاب الأعضاء إلى الفريق وتحفيزهم على البقاء كجزء منه، وبعبارة أخرى هو يحدد قوة رغبة الأعضاء في البقاء في المجموعة كجزء من المجموعة ودرجة الالتزام تجاه المجموعة، فكلما كانت رغبة الأعضاء في أن يكونوا جزءاً من المجموعة أقوى، كلما زادت فرص المجموعة في تسجيل عضوية مدى الحياة، كما عرّفه، Festinger, 1950، على أنه "حقل يجمع كل القوى المؤثرة على الفرد حتى يبقى داخل الفريق، وهو مقترن بطبيعة العلاقات الإنسانية وبشخصية قائد الفريق الذي يمكنه إحداث توازن واستقرار الفريق".

5- أنواع فرق العمل:

هناك أربعة أنواع أكثر شيوعاً للفرق في المنظمات وهي: (زرارقة، طاوس، 2018).

1- فرق حل المشكلات:

تقوم هذه الفرق بحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، حيث تقوم مقترحات لإيجاد حلول للمشكلات في العمل، ويتم إنشاء هذا الفريق لأداء مهمة محددة.

2- فرق المشاريع:

وهي تقوم بأداء مهمة محددة من مختلف الإدارات لإتمام مشروع معين، حيث يكون دور هذه الفرق في إدخال تكنولوجيا أو منتج جديد، ويكون لها سلطة تنفيذ القرارات.

3- فرق الإدارة الذاتية:

مجموعة أفراد لديهم مهارات متنوعة ويشاركون في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها اسبوعية، ولها صلاحية اتخاذ القرار في عدة مجالات كوضع جداول العمل، اتخاذ القرارات التشغيلية، وتدريب العاملين على المهارات، والغاية من هذا النوع من الفرق لتحقيق الابتكار، والجودة، وخفض التكلفة، ويؤثر استخدام هذا النوع على الهيكل التنظيمي.

4- فرق العمل الافتراضية:

ظهرت في ظل التقدم الذي حصل في مجال التقني، فأعضاء الفريق لا يتقابلون وجهاً لوجه ويستخدمون البريد الإلكتروني أو الفاكس في التواصل.

6- المرتكزات التي يقوم عليها مدخل فرق العمل:

أشار (عقيلي، 164، 2005) إلى مجموعة من مرتكزات مدخل فرق العمل حيث أن لفريق العمل السلطة الكافية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ عمله والرقابة عليه، وأيضاً يحاسب الفريق ويحفز على قدر ما حققه من نتائج حيث يكون التحفيز جماعي للفريق وليس إفرادي، كما تحدد للفريق الوسائل التقنية التي سيستخدمها في أداء عمله كما تكون الرقابة على عمل الفريق رقابة عن بعد.

7 - الأساليب التي تساعد على بناء فريق عمل متماسك:

بحسب (Sally, 2006, 123) إن بناء فريق عمل متماسك يتطلب توفر ما يلي:

- وجود قيادة مناسبة للفريق تغرس روح العمل الجماعي.
- ميل أعضاء الفريق إلى تكوين جو نفسي مريح.
- مشاركة كل الأعضاء في اتخاذ القرارات، مما يوئد طاقة إضافية للعمل.
- أن يكون للفريق ملامح محددة التي تقوي درجة التماسك بين أعضائه وتقرب بينهم.
- توضيح المهام وتوضيح أساليب التواصل لتسهيل التقارب أفراد الفريق وتبادل أفكارهم.
- تقوية الروابط بين أعضاء الفريق باستمرار.
- وجود تركيبة متنوعة للفريق ليساهم كل فرد بخبراته.
- حرية التعبير بدون خوف.

7- العلاقة بين القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل:

استحوذ موضوع نمط القيادة على اهتمام الباحثين لدوره الهام في نجاح المنظمة وتطورها ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت نمط القيادة الخادمة، ذكر (طالب، 2018) أنه لنمط القيادة الخادمة بأبعاده (الإيثار، التمكين، التواضع) مساهمة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية، كما ذكر (شراب، 2018) أنه توجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة وفاعلية فرق العمل، وأكدت دراسة (محجوب، 2019) عن وجود أثر للقيم التنظيمية المتمثلة في (المسؤولية، الشفافية، العدالة) على سلوك الأفراد

وتصرفاتهم. ويشير مفهوم فريق العمل إلى مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة ومن العوامل المؤثرة بتماسك فريق العمل هي نمط القيادة، فقائد الفريق الديمقراطي سيجعل الأعضاء يعملون معاً بشكل أوثق من قائد المجموعة الأوتوقراطي (Geresom,2019,16)، وتعد الديمقراطية من سمات القائد الخادم، ومما سبق نجد أن ممارسات القيادة الخادمة ذات تأثير محتمل في تماسك فرق العمل، وهذا ما سنقوم باختباره احصائياً، والتحقق من وجود أثر إيجابي محتمل لممارسات القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل ضمن القسم العملي.

ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات Field Study and Hypotheses Testing:

يتناول هذا القسم وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعت كأهداف للدراسة، من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً.

1- المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قامت الباحثة بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب جميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة، وتم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

- اختبار العينة الاحادية T TEST.

- اختبارات الصدق والثبات.

- اختبار الفروق في التقييم الدور تبعاً للبيانات التعريفية.

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة حول "القيادة الخادمة و تماسك فرق العمل"، وتم انشاء استبانة وتحديد المحاور الرئيسية والفقرات التي تقع ضمن كل محور.

تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

أولاً-الجزء الأول: واشتمل على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)

الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة محاور رئيسية وهي:

الجدول (1) مكونات الاستبانة الخاصة بالدراسة

عدد العبارات	المتغير
4	الإيثار
4	التمكين
4	التصرف بأخلاق
8	تماسك فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

أ) صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على محكمين من ذوي الخبرة وتم تزويدها بالتغييرات على الاستبانة، وقد استجابت الباحثة وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب) الثبات:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول (2) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإيثار	4	0.754
التمكين	4	0.606
التصرف بأخلاق	4	0.771
تماسك فرق العمل	8	0.819
الكلية	20	0.882

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في جدول (2) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.60 - 0.81، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ج) الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

- المحور الأول: الإيثار.

الجدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (الإيثار)

الإيثار		
.657**	Pearson Correlation	يضع القائد مصلحة المرؤوسين فوق مصلحته الشخصية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.863**	Pearson Correlation	يهتم القائد بنجاح الموظفين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.700**	Pearson Correlation	يعمل القائد على تسهيل المهام على موظفيه
0.000	Sig. (2-tailed)	
.808**	Pearson Correlation	يقدم القائد حاجات الآخرين على حاجاته الشخصية
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول تقييم الإيثار والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

- المحور الثاني: التمكين.

الجدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (التمكين)

0.837**	Pearson Correlation	يعطي القائد الحرية للموظفين للتعامل مع المواقف بالطريقة التي يرونها مناسبة
0.000	Sig. (2-tailed)	
0.784**	Pearson Correlation	يفوض القائد الموظفين ببعض صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
0.000	Sig. (2-tailed)	
0.303**	Pearson Correlation	يزود القائد موظفيه بخبراته ومعارفه
0.000	Sig. (2-tailed)	
0.515**	Pearson Correlation	يعتبر القائد أن تطوير موظفيه أولوية لديه
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني التمكين والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

- المحور الثالث: التصرف بأخلاق.

الجدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (التصرف بأخلاق).

0.681**	Pearson Correlation	يمتلك القائد معايير أخلاقية عالية
0.000	Sig. (2-tailed)	
0.753**	Pearson Correlation	يتعامل القائد بصدق وشفافية
0.000	Sig. (2-tailed)	
0.868**	Pearson Correlation	يتعامل القائد باحترام متبادل مع الآخرين
0.000	Sig. (2-tailed)	
0.772**	Pearson Correlation	يلتزم القائد بالمبادئ الأخلاقية في جميع الظروف
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث التصرف بأخلاق والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

- المحور الرابع: تماسك فرق العمل.

الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (تماسك فرق العمل)

.836**	Pearson Correlation	يوجد تبادل معلومات بين أعضاء الفريق
0.000	Sig. (2-tailed)	
.696**	Pearson Correlation	توجد ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق
0.000	Sig. (2-tailed)	
.637**	Pearson Correlation	أساعد زميلي في العمل في حال حاجته لذلك
0.000	Sig. (2-tailed)	
.759**	Pearson Correlation	يتم العمل ضمن الفريق في أجواء مريحة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.503**	Pearson Correlation	تم مشاركة جميع أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرارات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.446**	Pearson Correlation	الروابط بين أعضاء الفريق قوية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.717**	Pearson Correlation	يتم توضيح المهام لأعضاء الفريق
0.000	Sig. (2-tailed)	
.695**	Pearson Correlation	العلاقة بين أعضاء الفريق جيدة
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور تماسك فرق العمل والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

2- المعالجة الإحصائية الوصفية للاستبانة:

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة

- البيانات التعريفية:

الجدول (7) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

Column N %	Count		
40.0%	80	ذكر	الجنس
60.0%	120	أنثى	
100.0%	200	Total	
71.5%	143	18-30	العمر
20.0%	40	30-40	
5.0%	10	40-50	
3.5%	7	50+	
100.0%	200	Total	
17.0%	34	ثانوي	المؤهل العلمي
16.5%	33	معهد متوسط	
52.0%	104	بكالوريوس	
14.5%	29	دراسات عليا	
100.0%	200	Total	
31.0%	62	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
24.0%	48	5-10	
38.0%	76	10-15	
7.0%	14	15+	
100.0%	200	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يبين الجدول أن نسبة الذكور 40% والانات 60%. ومن حيث المؤهلات العلمية نجد 17 % ثانوي و 16.5 % معهد متوسط وبكالوريوس 52 % و 14.5 % دراسات عليا ومن حيث سنوات الخبرة نجد 31 % اقل من 5 سنوات و 24 % 5-10 سنوات، 38 % 10-15 سنة و 7 % 15 فأكثر.

3- اختبار الفرضيات:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، ونوضحها كما يلي إذا كانت $Sig > 0,05$ ، أي أن (قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يجب قبول الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0,05$ أي أن (قيمة sig اصغر من أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة إشارة قيمة متوسط الاختبار فإذا كانت موجبة فإن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تتوافر أبعاد القيادة الخادمة في الشركة السورية للاتصالات.

لمعرفة مستوى القيادة الخادمة من حيث (الإيثار، التمكين، التصرف بأخلاق)، فقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم كما يلي:

• الإيثار:

الجدول (8) الدالات الإحصائية لقياس مستوى اعتماد (الإيثار)

الدالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	89	33.85	0.60	4.43	200	يضع القائد مصلحة المرؤوسين فوق مصالحه الشخصية
0.000	85	26.87	0.65	4.23	200	يهتم القائد بنجاح الموظفين
0.000	87	33.89	0.57	4.36	200	يعمل القائد على تسهيل المهام على موظفيه
0.000	86	25.11	0.74	4.32	200	يقدم القائد حاجات الآخرين على حاجاته الشخصية
0.000	87	38.75	0.49	4.33	200	الإيثار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن تقييم أفراد العينة (الإيثار) كأحد أبعاد (القيادة الخادمة) هي بمستوى تقييم واعتماد (عالي جداً) حيث أن المتوسط الحسابي (4.33) حسب إجابات عينة الدراسة بانحراف معياري (0.49) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يجمعون بدرجة (عالية) على اعتماد على الإيثار وهي بمستوى عالي جداً دال احصائياً.

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم (الإيثار) عبارة (يضع القائد مصلحة المرؤوسين فوق مصالحه الشخصية) حيث المتوسط الحسابي 4.43 ومستوى التقييم والاعتماد بدرجة عالية جداً، وفي المرتبة الثانية اعتماد (يعمل القائد على تسهيل المهام على موظفيه) بدرجة عالية جداً، وفي المرتبة الثالثة نجد (يقدم القائد حاجات الآخرين على حاجاته الشخصية) بمتوسط 4.32 بينما في المراتب الأخيرة نجد عبارات يهتم القائد بنجاح الموظفين) بمتوسط 4.23 وتقييم بدرجة عالية 85 %.

• التمكين:

الجدول (9) الدالات الإحصائية لقياس مستوى اعتماد (التمكين)

الدالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	86	24.18	0.77	4.31	200	يعطي القائد الحرية للموظفين للتعامل مع المواقف بالطريقة التي يرونها مناسبة
0.000	81	15.12	0.96	4.03	200	يفوض القائد الموظفين ببعض صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
0.000	69	10.15	0.64	3.46	200	يزوّد القائد موظفيه بخبراته ومعارفه
0.000	86	23.53	0.78	4.31	200	يعتبر القائد أن تطوير موظفيه أولوية لديه
0.000	81	29.14	0.50	4.03	200	التمكين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن تقييم أفراد العينة (التمكين) كأحد أبعاد (القيادة الخادمة) هي بمستوى تقييم واعتماد (عالي) حيث أن المتوسط الحسابي (4.03) حسب إجابات عينة الدراسة بانحراف معياري (0.50) وهذا يدل على أن معظم افراد العينة يجمعون بدرجة (عالية) على اعتمادهم على التمكين وهي بمستوى عالي دال احصائياً.

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم (التمكين) عبارة (يعطي القائد الحرية للموظفين ل تتعامل مع المواقف بالطريقة التي يرونها مناسبة) حيث المتوسط الحسابي 4.31 ومستوى التقييم والاعتماد بدرجة عالية، وفي المرتبة الثانية اعتماد (يعتبر القائد أن تطوير موظفيه أولوية لديه) بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة نجد (يفوض القائد الموظفين ببعض صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم) بمتوسط 4.03 بينما في المراتب الأخيرة نجد عبارات (يزود القائد موظفيه بخبراته ومعارفه). بمتوسط 3.46 وتقييم بدرجة عالية 69 %.

• التصرف بأخلاق:

الجدول (10) الدالات الإحصائية لقياس مستوى اعتماد (التصرف بأخلاق)

الدلالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	83	22.03	0.75	4.17	200	يملك القائد معايير أخلاقية عالية
0.000	86	24.39	0.76	4.31	200	يتعامل القائد بصدق وشفافية
0.000	85	21.02	0.83	4.24	200	يتعامل القائد باحترام متبادل مع الآخرين
0.000	86	20.83	0.87	4.28	200	يلتزم القائد بالمبادئ الأخلاقية في جميع الظروف
0.000	85	28.53	0.62	4.25	200	التصرف بأخلاق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن تقييم أفراد العينة (التصرف بأخلاق) كأحد ابعاد (القيادة الخادمة) هي بمستوى تقييم واعتماد (عالي) حيث أن المتوسط الحسابي (4.25) حسب إجابات عينة الدراسة بانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن معظم افراد العينة يجمعون بدرجة (عالية) على اعتمادهم على التصرف بأخلاق وهي بمستوى عال دال احصائياً.

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم (التصرف بأخلاق) عبارة (يتعامل القائد بصدق وشفافية) حيث المتوسط الحسابي 4.31 ومستوى التقييم والاعتماد بدرجة عالية، وفي المرتبة الثانية اعتماد (يلتزم القائد بالمبادئ الأخلاقية في جميع الظروف) بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة نجد (يتعامل القائد باحترام متبادل مع الآخرين) بمتوسط 4.24 بينما في المراتب الأخيرة نجد عبارات (يملك القائد معايير أخلاقية عالية) بمتوسط 4.17 وتقييم بدرجة عالية 83 %.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تماسك في فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

الجدول (11) الدالات الإحصائية لقياس مستوى اعتماد (تماسك فرق العمل)

الدلالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	80	13.38	1.05	3.99	200	يوجد تبادل معلومات بين أعضاء الفريق
0.000	80	13.42	1.07	4.02	200	توجد ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق
0.000	83	18.78	0.85	4.14	200	أساعد زميلي في العمل في حال حاجته لذلك
0.000	87	27.10	0.70	4.34	200	يتم العمل ضمن الفريق في أجواء مريحة

0.000	87	23.91	0.80	4.36	200	تتم مشاركة جميع أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرارات
0.000	88	28.88	0.69	4.41	200	الروابط بين أعضاء الفريق قوية
0.000	83	15.85	1.03	4.15	200	يتم توضيح المهام لأعضاء الفريق
0.000	84	19.68	0.87	4.22	200	العلاقة بين أعضاء الفريق جيدة
0.000	84	28.60	0.59	4.20	200	تماسك فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن تقييم أفراد العينة (تماسك فرق العمل) هي بمستوى تقييم واعتماد (عالي) حيث أن المتوسط الحسابي (4.20) حسب إجابات عينة الدراسة بانحراف معياري (0.59) وهذا يدل على أن معظم افراد العينة يجمعون بدرجة (عالية) على اعتمادهم على تماسك فرق العمل وهي بمستوى عالي 84 % دال احصائياً.

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم (تماسك فرق العمل) عبارة (الروابط بين أعضاء الفريق قوية) حيث المتوسط الحسابي 4.41 ومستوى التقييم والاعتماد بدرجة عالية جداً، وفي المرتبة الثانية اعتماد (تتم مشاركة جميع أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرارات) بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة نجد (يتم العمل ضمن الفريق في أجواء مريحة) بمتوسط 4.34 بينما في المراتب الأخيرة نجد عبارات (العلاقة بين أعضاء الفريق جيدة) بمتوسط اعتماد 4.22 دال احصائياً يليها عبارة (يتم توضيح المهام لأعضاء الفريق). بمتوسط 4.15 وتقييم بدرجة عالية 83 % واخيراً (أساعد زميلي في العمل في حال حاجته لذلك) تقييم في اعتمادها بدرجة عالية دالة إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الخادمة من حيث (الإيثار) في تماسك فرق العمل.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي للمتغيرين المستقل والتابع كما يلي:

الجدول (12) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإيثار) والتابع (تماسك فرق العمل)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	192.597	0.491	0.493	0.702 ^a	1
a. Predictors: (Constant) الإيثار					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 70.2 % ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 49.3% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 49.3% على المتغير التابع (تماسك فرق العمل) مما يعني أن المتغير المستقل (الإيثار) استطاع أن يفسر 49.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (تماسك فرق العمل) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. يظهر الجدول السابق تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=192$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $Sig=0.05$ مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول (13) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإيثار) والتابع (تماسك فرق العمل)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.071	1.817		0.269	0.489	(Constant)
0.000	13.878	0.702	0.062	0.856	الإيثار

a. Dependent Variable: تماسك فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الإيثار) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الإيثار} = 0.48 + (0.85) (\text{تماسك فرق العمل})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الإيثار) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.85 وهو دور ايجابي على تماسك فرق العمل. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للقيادة الخادمة من حيث (الإيثار) تماسك فرق العمل (في شركة الاتصالات).

- يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للقيادة الخادمة من حيث (التمكين) في تماسك فرق العمل. تم اجراء اختبار الانحدار الخطي للمتغيرين المستقل والتابع كما يلي:

الجدول (14) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التمكين) والتابع (تماسك فرق العمل)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	118.162	0.371	0.374	.611 ^a	1

a. Predictors: (Constant), التمكن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 66.6% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 44.3% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 44.3% على المتغير التابع (تماسك فرق العمل) مما يعني أن المتغير المستقل (التمكين) استطاع أن يفسر 44.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (تماسك فرق العمل) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. يظهر الجدول السابق تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F = 132$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $Sig = 0.05$ مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول (15) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التمكين) والتابع (تماسك فرق العمل)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	4.643		0.272	1.264	(Constant)
0.000	10.870	0.611	0.067	0.730	التمكين

a. Dependent Variable: تماسك فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التمكين) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{التمكين} = 1.22 + (0.73) \text{ (تماسك فرق العمل)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (التمكين) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.73 وهو دور ايجابي على تماسك فرق العمل. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للقيادة الخادمة من حيث (التمكين) تماسك فرق العمل في شركة الاتصالات).

- يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للقيادة الخادمة من حيث (التصرف بأخلاق) في تماسك فرق العمل. تم اجراء اختبار الانحدار الخطي للمتغيرين المستقل والتابع كما يلي:

الجدول (16) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التصرف بأخلاق) والتابع (تماسك فرق العمل)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	315.479	0.612	0.614	.784 ^a	1
a. Predictors: (Constant) التصرف بأخلاق					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 78.4% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 61.4% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 61.4% على المتغير التابع (تماسك فرق العمل) مما يعني أن المتغير المستقل (التصرف بأخلاق) استطاع أن يفسر 61.4% من التغيرات الحاصلة في التابع (تماسك فرق العمل) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. يظهر الجدول السابق تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F = 315$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $\text{Sig} = 0.05$ مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (17) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التصرف بأخلاق) والتابع (تماسك فرق العمل)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	5.549		0.182	1.008	(Constant)
0.000	17.762	0.784	0.042	0.751	التصرف بأخلاق
a. Dependent Variable: تماسك فرق العمل					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التصرف بأخلاق) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{التصرف بأخلاق} = 1.00 + (0.75) \text{ (تماسك فرق العمل)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (التصرف بأخلاق) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.75 وهو دور ايجابي على تماسك فرق العمل. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للقيادة الخادمة من حيث (التصرف بأخلاق) في تماسك فرق العمل.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) أبعاد القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد المستقل والتابع كما يلي:

الجدول (18) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (أبعاد القيادة الخادمة) والتابع (تماسك فرق العمل)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	165.920	0.713	0.717	0.847 ^a	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 84.7% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 71.7% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 71.7% على المتغير التابع (تماسك فرق العمل) مما يعني أن المتغير المستقل (أبعاد القيادة الخادمة) استطاعت معاً أن تفسر 71.7% من التغيرات الحاصلة في التابع (تماسك فرق العمل) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

يظهر الجدول السابق تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=165$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $Sig=0.05$ مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول (19) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (أبعاد القيادة الخادمة) والتابع (تماسك فرق العمل)

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.169	1.380		0.220	0.304	(Constant)	4
0.000	5.471	0.281	0.063	0.343	الإيثار	
0.000	4.123	0.194	0.056	0.232	التمكين	
0.000	10.278	0.512	0.048	0.491	التصرف بأخلاق	
a. Dependent Variable: ابعاد القيادة الخادمة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول نجد أن أبعاد المتغير المستقل (الإيثار، التمكين، التصرف بأخلاق) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig<0.05$

وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{التصرف بأخلاق} = 0.49 + 0.23 \text{ التمكين} + 0.34 \text{ الإيثار} = \text{تماسك فرق العمل}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الإيثار، التمكين، التصرف بأخلاق) لها دور ايجابي على تماسك فرق العمل ويعتبر بُعد التصرف بالأخلاق الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الخادمة ثم الإيثار واخيراً التمكين. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) أبعاد القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في شركة الاتصالات).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لمستوى تقييم أبعاد (القيادة الخادمة) تبعا للبيانات التعريفية لأفراد عينة الدراسة شركة الاتصالات. من حيث الجنس:

تم اجراء اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق تبعا للجنس كما يلي:

الجدول (20) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للجنس

Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Deviation	Mean	N	الجنس
0.701	198	0.38	0.50	4.35	80	ذكر
0.703	165	0.38	0.48	4.32	120	أنثى
0.613	198	0.51	0.43	4.05	80	ذكر
0.596	192	0.53	0.54	4.01	120	أنثى
0.601	198	0.52	0.67	4.28	80	ذكر
0.612	152	0.51	0.58	4.23	120	أنثى
0.913	198	0.11	0.61	4.21	80	ذكر
0.914	163	0.11	0.58	4.20	120	أنثى

يبين الجدول ان مستوى الدلالة الإحصائية Sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لمستوى تقييم توفّر أبعاد (القيادة الخادمة) تبعا للجنس في الشركة السورية للاتصالات.
من حيث الفئة العمرية:

تم اجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعا للفئة العمرية كما يلي:

الجدول (21) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للفئة العمرية

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	17.011	3.247	3	9.742	Between Groups	الإيثار
		0.191	196	37.417	Within Groups	
			199	47.160	Total	
0.000	13.005	2.725	3	8.176	Between Groups	التمكين
		0.210	196	41.074	Within Groups	
			199	49.250	Total	
0.011	3.786	1.394	3	4.183	Between Groups	التصرف بأخلاق
		0.368	196	72.192	Within Groups	
			199	76.375	Total	
0.131	1.899	0.660	3	1.981	Between Groups	تماسك فرق العمل
		0.348	196	68.172	Within Groups	
			199	70.153	Total	

يبين الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig أصغر من 0.05 من حيث (الإيثار، التمكين، التصرف بأخلاق) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أبعاد (القيادة الخادمة) من حيث (الإيثار، التمكين، التصرف بأخلاق) تبعا للعمر.
من حيث المؤهل العلمي:

تم اجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعا للمؤهل العلمي كما يلي:

الجدول (22) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا المؤهل العلمي

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.068	2.407	0.559	3	1.676	Between Groups	الإيثار
		0.232	196	45.484	Within Groups	
			199	47.160	Total	
0.057	2.135	0.752	3	2.255	Between Groups	التمكين
		0.240	196	46.995	Within Groups	
			199	49.250	Total	
0.305	1.215	0.465	3	1.395	Between Groups	التصرف بأخلاق
		0.383	196	74.980	Within Groups	
			199	76.375	Total	
0.644	0.557	0.198	3	0.593	Between Groups	تماسك فرق العمل
		0.355	196	69.560	Within Groups	
			199	70.153	Total	

يبين الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لمستوى تقييم توفر أبعاد (القيادة الخادمة) تبعا المؤهل العلمي في شركة الاتصالات.

من حيث سنوات الخبرة:

تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعا سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول (23) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا سنوات الخبرة

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.665	0.526	0.125	3	0.376	Between Groups	الإيثار
		0.239	196	46.783	Within Groups	
			199	47.160	Total	
0.13	3.668	0.873	3	2.618	Between Groups	التمكين
		0.238	196	46.632	Within Groups	
			199	49.250	Total	
0.104	2.078	0.785	3	2.354	Between Groups	التصرف بأخلاق
		0.378	196	74.021	Within Groups	
			199	76.375	Total	
0.774	0.371	0.132	3	0.396	Between Groups	تماسك فرق العمل
		0.356	196	69.757	Within Groups	
			199	70.153	Total	

يبين الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لمستوى تقييم توفر أبعاد (القيادة الخادمة) تبعا لسنوات الخبرة في الشركة السورية للاتصالات.

نتائج الدراسة ومقترحاتها:

أولاً - النتائج:

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

1. إن كافة أبعاد القيادة الخادمة وتماسك فرق العمل موجودة ومحقة بالنسبة لعينة الدراسة في الشركة السورية للاتصالات، حيث

كانت إجابات عينة الدراسة تشير إلى أن كلاً من الإيثار، التمكين، التصرف بأخلاق وتماسك فرق العمل تعتبر مفاهيم موجودة

ومطبقة في الشركة السورية للاتصالات.

2. يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لكافة أبعاد القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل في شركة الاتصالات، ويعتبر بعد التصرف بالأخلاق الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الخادمة ثم الإيثار وأخيراً التمكين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تقييم توفر أبعاد القيادة الخادمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من ناحية الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تقييم وتوفر أبعاد القيادة الخادمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من ناحية الفئة العمرية.

ثانياً - المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إليها الدراسة من خلال الاختبارات والتي أظهرت أثر القيادة الخادمة في تماسك فرق العمل:

1. رفع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الخادمة على موظفي الشركة السورية للاتصالات لما لها من تأثير دال على تماسك فرق العمل. مع ضرورة التركيز بالدرجة الأولى على قيام المدير بالتصرف بأخلاق مع موظفيه ومن ثم قيامه بإيثارهم وأخيراً القيام بدوره فيما يتعلق بتمكين الموظفين المسؤولين عنهم من خلال إجراء دورات تدريبية تكون فيها أبعاد القيادة الخادمة محاور أساسية فيها.
2. مراعاة الفوارق في الفئات العمرية عند تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في الشركة السورية للاتصالات، وهذا يتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالعمر عند تصميم أبعاد القيادة الخادمة. وبما ينعكس بشكل أفضل على تماسك فرق العمل.
3. ضرورة اهتمام القيادات بتعزيز الثقافة الإيجابية التنظيمية من خلال المناسبات الاجتماعية وتكريم العاملين على انجازاتهم.
4. بناء علاقات قوية مع أفراد الفريق من خلال التواصل المستمر والاستماع إلى آرائهم، وتقديم التوجيه والدعم والمساعدة في حل المشكلات. وفيما يخص إجراء دراسات لاحقة تقترح الباحثة ما يلي:
1. ضرورة أخذ متغيرات أخرى لتمثيل المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والتعرف على تأثيرهم في تماسك فرق العمل في الشركة السورية للاتصالات.
2. إجراء الدراسة مرة أخرى خلال فترات زمنية لاحقة للتأكد من استمرارية تطبيق أبعاد القيادة الخادمة من قبل مدراء الشركة السورية للاتصالات لما لذلك من تأثير في تماسك فرق عمل موظفي الشركة.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:**المراجع العربية:**

- 1- الجارودي، ماجدة، (2011)، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- 2- زرارقة، فيروز، طاوس، عبيد، (2018)، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، ع11، الجزائر.
- 3- شراب، سلامة، (2018) "أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 4- صقور، مجد، (2023)، قياس السمات الشخصية للمديرين وأثرها في الريادة الاستراتيجية في بعض المصارف التقليدية العاملة في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم السياسية والاقتصادية، المجلد 39، ع1.
- 5- عليوة، السيد، (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6- عمران، علي، (2022) "ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات النجف الأشرف)"، جامعة الكوفة، العراق.
- 7- عقيلي، عمر، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل، عمان.
- 8- طالب، بدر، (2018)، "درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، السعودية.
- 9- محجوب، خولة، (2019)، أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل-دراسة حالة بمديرية الموارد المائية بولاية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية.
- 10- متعب، (2017)، أثر القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع 17، العراق.
- 11- مرتكوش، نعيم، (2022)، أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عاملي شركة سيرياتل في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 38، دمشق.

المراجع الأجنبية:

- 1- Back KW, 1951. Influence through social communication. Journal of Abnormal and Social Psychology,
- 2- Chiniaraa , M, Bentein, K, (2018), The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB".
- 3- Daft, L., & Marcic, D.(2001) Understanding Management. Thomas Learning Inc, London.
- 4- Dierendonck, V.(2011), Servant leadership: A review and synthesis, Journal of Management, 37(4).
- 5- Eric T.G.Wang.YingT C,(2018),Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation, Scopus Export 2000s.
- 6- Festinger L, 1950. Informal social communication. Psychological Review.
- 7-Festinger L, Schachter S, Back K, 1950. Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing. Stanford, CA: Stanford University Press.
- 8- Harber, sally,(2006), personnel management hand book, Gower publishing company, England.
- 9- Ibrahim, Z et al, (2019),To understand the team cohesiveness, teamwork quality and team performance in employee performance in University", International Journal of Recent Technology and Engineering, vol.8
- 10- Ilukor Geresom, (2019) Enhancing Group Cohesiveness in Organizations-An Exploratory, International Journal of Advanced Research and Publications (IJARP),Vol3,Uganda.
- 11- L. Festinger,(1950), Informal social communication, psychological review, Vol. 57, N° 05, USA.

- 12- Liden, R.C, Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D,(2008) Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. Elsevier.
- 13- Patterson, K,Servant (2003), Leadership: A Theoretical Model. School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY.
- 14- McKenna, Euene, (2000). Business Psychology and Organizational Behavior A Student Handbook, Psychology Press Taylor group, USA.
- 15-Mackall, D,(2009), Teamwork Skills (Third Edition ed.), Ferguson Publishing, USA.
- 13- Spears.(2005), The Understanding and Practice of Servant Leadership. School of Leadership Studies Regenet University.
- 14- Sen Sendjaya, James Sarros,2002, " Servant leadersip: its origin, development and application in organizations, Jornal od Leadership and Organization Studies, Vol 9.