

**دور التمكين النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الخادمة
والاستغراق الوظيفى : دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط**

**The Role of Psychological Empowerment as a Mediator in The
Relationship between servant Leadership and work Engagement:
An Empirical Study applied on employees at Assiut University**

د. رشا أبوسيف النصر سلامة

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - فرع جامعة الأزهر للبنات (أسيوط)

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفى كمتغير تابع. وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٧) مفردة من العاملين فى الجهاز الإدارى بجامعة أسيوط، ومن خلال الأساليب الإحصائية تم اختبار الفروض والتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: يؤثر التمكين النفسى تأثيراً موجباً معنوياً فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى.

الكلمات الدالة : القيادة الخادمة، التمكين النفسى، الاستغراق الوظيفى، معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير، وسيط تداخلي، الجهاز الإدارى، جامعة أسيوط.

Abstract:

The objective of this study was to investigate the role of psychological empowerment in the relationship between servant leadership and work engagement. The sample of the study consisted of (377) one of the workers in the administrative system in Assiut University, and through statistical methods, the hypotheses were tested and a number of results were reached. The most important of these results are: Psychological empowerment has a positive significant effect in the relationship between servant leadership and work Engagement.

Keywords: Servant Leadership, psychological Empowerment, Work Engagement, meaning, competence, self – determination, impact, mediator, administrative system, Assuit University.

١- مقدمة:

يعد تعزيز الاستغراق الوظيفي أحد مصادر مواجهة التحديات التي تفرزها بيئة الأعمال المتسارعة (Sarwar & Abugre, 2013). وقد زاد الاهتمام بمفهوم الاستغراق الوظيفي وتم التركيز عليها بشكل كبير في الآونة الأخيرة (Banihani, Muntaha, Lewis, Patricia & Syed, Jawad, 2013).

فتسعى المنظمات على اختلافها إلى تعزيز مستويات الاستغراق لدى العاملين، فالعامل المستغرق في عمله يشعر بالحماس والنشاط والحيوية عند قيامه بمهام عمله، ويؤديها بمستوى أفضل مما هو متوقع (Xu & Thomas, 2011). ويتفانى في أدائها بدنياً ومعرفياً ووجدانياً (Banihani et al., 2013).

وفي إطار سعى الدولة المصرية لتنمية قطاع التعليم العالي وتطوير الجامعات التي تمثل المنبع الذي يغذى المجتمع باحتياجاته من الموارد البشرية التي تتمتع بالقدر الكاف من التأهيل العلمي والمعرفي اللازمين لميادين العمل، والقادرين على خدمة المجتمع، بالإضافة لما ينتجه أعضاؤها الأكاديميون من نتاج علمي يسهم في رفع مستوى رفاهية المجتمع (السيد، ٢٠٠٢). يعتبر تبني العاملين بإدارات الجامعة لمفاهيم الاستغراق الوظيفي هو السبيل لتنمية وتحسين جودة مخرجاتها، وتطوير مستوى أدائها.

ويتطلب تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات وجود نمط قيادي قادر على تحقيق ذلك. وتعتبر القيادة الخادمة نمطاً مناسباً لذلك حيث إنها تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الشخصية للقائد، وتعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (Van Dierendonck, 2011). ويحفز التعامل بسلوك القائد الخادم شعور العاملين بالتمكين النفسي، وبمعنى وقيمة العمل بالإضافة إلى منحهم الحرية والاستقلالية في طريقة أدائهم لعملهم (Winkle, Allen & Devore, 2014)، مما يزيد من مستويات الاستغراق الوظيفي لديهم.

وبناءً عليه، وباعتبار تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات ضرورة لتطوير العمل الجامعي، وتحسين جودة مخرجاته، والتغلب على التحديات التي تواجهه في وقتنا الحاضر. تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين في الهيكل الإداري بجامعة أسيوط.

٢- مشكلة الدراسة:

إن تبنى الدولة المصرية لاستراتيجية التنمية الشاملة بغرض إحداث نقلة جذرية نوعية وإصلاحات في كافة قطاعات الاقتصاد المصري، وضع جميع المنظمات على اختلاف قطاعاتها أمام الكثير من التحديات للحفاظ على بقائها واستمرارها.

ويسعى التعليم العالى كأحد القطاعات الخدمية الهامة فى مصر إلى تطوير أنظمتها، وتعزيز مكانته التنافسية، والأخذ بالمعايير التى تضع جامعاته فى ترتيب متقدم فى التصنيفات العالمية. وتأتى أهمية تطوير منظومة التعليم العالى لتتلاءم مخرجاته مع الاحتياجات التنموية محققة جودة الحياة، ولتساهم بدور محوري وفعال فى وصول مصر لأن تكون من أفضل ٣٠ اقتصاداً عالمياً عام ٢٠٣٠.

كل ما سبق استدعى ضرورة البحث عن مفاهيم حديثة تضمن للجامعات تحسين مخرجاتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وحيث إن نجاح الخدمات التى تقدمها الجامعة من خدمة التدريس، وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمى، ترتبط بجودة الخدمات الإدارية المعاونة، التى تُسهم بشكل مباشر كوظائف مساعدة فى تحقيق فعالية الأداء للوظائف الأكاديمية والبحثية. لذلك تسعى الجامعات لتبنى الممارسات والمفاهيم التى تضمن لها تحسين مخرجاتها، وعلى وجه الخصوص الممارسات المتعلقة بمواردها البشرية.

ويعتبر الاستغراق الوظيفى من المفاهيم التى أولاها الباحثون الاهتمام المتزايد فى الآونة الأخيرة، كمجال من المجالات البحثية الأكثر حيوية (Choo, Mat & AL Omari, 2013). فاهتمام المنظمات بتحقيق الاستغراق الوظيفى لمواردها البشرية سيشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق مستويات أداء تفوق الأداء المطلوب. كما يحقق العديد من الآثار الإيجابية للمنظمات كتحسين المخرجات، وزيادة الأداء الفردى والجماعى، وزيادة الالتزام بقيم وأهداف المنظمة، وانخفاض معدلات الغياب (Scott, 2001)، وتحسين أداء العاملين لمهام ووظائفهم (Jenkins & Stewart, 2010). وكلما ارتفعت درجة الاستغراق الوظيفى كلما زادت رغبة العاملين فى بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس على سعى العاملين لتجاوز توقعات العملاء (Fleming & Asplund, 2007). فالعامل المستغرق فى عمله يشعر بالحماس والنشاط عند قيامه بأداء مهام وظيفته، وهو ما يجعله يؤديها بمستوى أفضل مما هو متوقع منه (Xu & Thomas, 2011). ويحقق الميزة التنافسية (Sirvastava et al., 2014).

ويتحقق الاستغراق الوظيفي عند تمتع المنظمة بقيم أصيلة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل والالتزامات بين العامل ورئيسه في العمل (المغربى، ٢٠١٢). لذلك كان من الضروري وجود نمط قيادى قادر على تحقيقه، الأمر الذى يلقى على القيادات الإدارية بالجامعة مسئولية تبنى أنماط قيادية قادرة على التعامل مع طاقاتها البشرية، ومن هذه الأنماط القيادية نمط القيادة الخادمة التى تعطى الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة، والسلوك الأخلاقى والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين (Greenleaf, 2002). وقد أشارت الدراسات إلى العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي وأنه يمكن تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين عند استقبالهم مستويات عالية من القيادة الخادمة (DeSousa & Dierendonck, 2017; Rayan, Wong & Banas, 2014). وتمتلك القيادة الخادمة مقدرة كبيرة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المنظمة، كما أنها تشجع على العمل بروح الفريق الأمر الذي من شأنه أن يحسن الإنتاجية ويطورها. بالإضافة إلى أنها تولي أهمية كبيرة للموارد البشرية، حيث تسعى لتمكين العاملين في هذه المنظمات وتشجيعهم على التعلم المستمر والنمو الذاتي، وتزيد من شعورهم بالتمكين النفسى.

ويزيد التمكين النفسى من شعور العاملين بالكفاءة الذاتية، مما يسهم فى تحقيق الاستغراق الوظيفي، فالأفراد الممكون لديهم شعور عالٍ بمعنى العمل وبقيمة مهام وظيفتهم (Oliver & Rothmann, 2007). وقد تناولت الدراسات العلاقة بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفي، ولكن اختلفت نتائج الدراسات السابقة فى تحديد أى الأبعاد أكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي. ويتوقع كل من (Asag-gau & Dirk Van Dierendonk, 2014) أن التمكين النفسى يمكن أن يلعب دوراً وسيطاً من خلاله يمكن أن تؤثر القيادة الخادمة فى الاستغراق. كما تأتى الدراسة الحالية ضمن التوجهات البحثية العالمية والإقليمية التى أكدت على أهمية دراسة الاستغراق الوظيفي والتعرف على العوامل المؤثرة عليه (العبادى، ٢٠١٢). كما أوصت دراسة (Sharma & Grag, 2017) بمزيد من البحث فى علاقة التمكين النفسى بالاستغراق الوظيفي.

وفى محاولة لتحديد إطار المشكلة وأبعادها وصياغتها قامت الباحثة بدراسة استطلاعية تضمنت عدة مقابلات مع بعض العاملين فى الجهاز الإداري بجامعة أسيوط بهدف التعرف على مستويات الاستغراق الوظيفي لديهم، وكذلك آراء واتجاهات العاملين حول نمط القيادة المتبع بالجامعة. وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن ما يلى: تدنى مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، واختلاف آراء واتجاهات العاملين فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم القيادة الخادمة وبطبيعة

الدور القيادي لرؤسائهم المباشرين فى الجامعة محل الدراسة، ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة فى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى؟
- هل تتغير قوة أو اتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى نتيجة لوجود التمكين النفسى كمتغير وسيط على المسار المباشر لهذه العلاقة؟

٣- أهداف الدراسة:

تمثل الدراسة الحالية محاولة نحو الاستفادة من خلاصة الأدبيات والدراسات فى مجال العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى والاستغراق الوظيفى، وذلك بهدف:

- ١- التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى.
- ٢- التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى.
- ٣- التعرف على العلاقة بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى.
- ٤- التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى.

٤- أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته مما قد يترتب عليه من إسهامات على الصعيد العلمى والتطبيقى، فعلى الصعيد العلمى:

- تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوعات التى تتناولها حيث تتناول الاستغراق الوظيفى والذى لم يحظ بالنصيب الكافى من الاهتمام فى الدراسات المحلية، وذلك فى حدود علم الباحثة- على الرغم من تناوله فى عديد من الدراسات فى بيئات ثقافية مختلفة، وبالتالي لا يزال المجال مفتوحاً لمزيد من الدراسات الأكاديمية فى هذا المجال .
- كما تكمن أهميتها فى تناولها لأسلوب حديث من أساليب القيادة وهو القيادة الخادمة، والذى أوصت الدراسات السابقة بضرورة البحث حوله نظراً لقلته تناوله فى البلدان النامية، مما يعد إضافة فى هذا الشأن، قد تفيد الباحثين فى هذا المجال الحيوى من مجالات السلوك التنظيمى.

- يعد التطرق إلى الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى مجالاً جديداً للبحث والدراسة.

أما على الصعيد التطبيقي:

- ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى تطرقها لأحد الموضوعات الهامة للموارد البشرية وهو الاستغراق الوظيفى، ولما له من انعكاسات على أداء العاملين بقطاع مهم من قطاعات الخدمات وهو قطاع التعليم العالى.

- تساهم هذه الدراسة فى لفت انتباه إدارات الموارد البشرية إلى تبنى مفهوم القيادة الخادمة داخل إدارات الجامعة، وبالتالي صياغة برامج ودورات تدريبية للقيادة بالجامعات فى هذا المجال.

- تساعد الدراسة الحالية فى الوقوف على الواقع الفعلى للاستغراق الوظيفى ومعرفة دور القيادة الخادمة فى التأثير على الاستغراق الوظيفى، بما يفيد المديرين فى تحسين ممارستهم القيادية سعياً لزيادة الاستغراق الوظيفى للعاملين بالإدارات المختلفة بالجامعة.

٥- الإطار النظرى لمتغيرات الدراسة:

يقدم هذا الجزء من البحث عرضاً لأدبيات الدراسة متمثلة فى القيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفى، والتمكين النفسى، وسوف يشمل منهج العرض تناول المفاهيم المرتبطة بهذه المتغيرات وعرضاً لأهم النتائج التى توصلت إليها الدراسات السابقة فى هذا الشأن، والمساعدة فى اكتشاف الفجوة البحثية، تمهيداً لاشتقاق فروض الدراسة.

١/٥ الاستغراق الوظيفى Work Engagement

يُعد الاستغراق الوظيفى أحد طرق الاستثمار فى الموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية، وأحد الآليات الفعالة لتحسين أداء العاملين فى المنظمة، وعاملاً رئيساً لتحسين وزيادة دافعية العاملين للعمل، كما أنه يحقق الرضا الشخصى للعاملين، ويشجعهم على تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم (Pfeffer, 1994). ويلعب دوراً مهماً فى تحسين الإنتاجية وجودة المنتجات، وتحسين البيئة التنظيمية (العنزى، ٢٠١٢).

وتعود جذور الاستغراق الوظيفى إلى نظرية الدور **Role Theory** التى أشار إليها **Erving Coffman, 1961** حيث درست هذه النظرية الأدوار المختلفة التى يمكن أن يشغلها

الأفراد في المجتمع مع تحديد التوقعات الاجتماعية والسلوكية المرتبطة بالأدوار (Wildermuth & Pauken, 2008). ومع ظهور الحاجة إلى مصطلح لوصف شعور ارتباط العاملين العاطفي بالمنظمة، وبشركائهم الآخرين، وبالوظيفة ظهر مصطلح الاستغراق الوظيفي (Joshi & Sodhi, 2011)، ولقد عرّف (Khan, 1990) الاستغراق بأنه تسخير العاملين أنفسهم لأداء أدوارهم في المنظمة. كما عُرّف بأنه التزام وجداني وعقلي تجاه المنظمة (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005). ووصف (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) الاستغراق الوظيفي بأنه حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يملؤه ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي: الحيوية، والتفاني، والانهماك. كما عرفه (Sweem, 2008) بأنه التزام واتصال الموظف بالوظيفة وبالمنظمة. فالمقصود بالاستغراق الوظيفي لا يقتصر على تميز العاملين بأداء أدوارهم الوظيفية، بل يتعدى ذلك إلى الرابطة العاطفية بين العاملين ووظائفهم (Anita, 2014).

وبالتالي تعرف الباحثة الاستغراق الوظيفي بأنه "هو اتصال عقلي ووجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، مما يؤثر على ادراكاته تجاه الدور الذي يقوم به ومن ثم يوجه كل طاقاته نحو الانهماك في مهام العمل بقدر من الحيوية والتفاني".

وتعتمد الدراسة الحالية على ما ذكرته دراسة (Bakker & Leiter, 2010) في أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت الأبعاد التالية للاستغراق الوظيفي وهي كالتالي:

- الحماس في العمل **Vigor**: ويشير إلى حرص العاملين على بذل وحسن استثمار الجهود في أداء العمل، والحماس في مواجهة الصعوبات التي تطرأ في أثناء القيام بهذا الأداء.
- التفاني في العمل **Dedication**: وهو شعور الفرد بقيمة ومضمون الوظيفة التي يؤديها.
- الانهماك في العمل **Absorption**: ويقصد به شعور الفرد بالسعادة كلما انهمك في أداء المهمة المكلف بها إلى المستوى الذي لا يشعر معه بمرور الوقت.

٢/٥ القيادة الخادمة: Servant Leadership

استخدم مصطلح القيادة الخادمة لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة **Robert Greenleaf** فى مقالته التى نشرها عام ١٩٧٠ بعنوان **The Servant Leader (Hiatt, 2010)**. وقد أحدثت المقالة ثورة هائلة فى ممارسات القيادة، حيث أشارت إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً فى المقام الأول **(Spears, 2009)**. وعلى الرغم من أنه قد يكون لمصطلح الخادم دلالات سلبية إلا إنه فى الواقع العملى يشير إلى العمل من أجل الآخرين، وهو معنى غير سلبى ينطوى على تقديم المساعدة والشعور بالمسئولية تجاه الآخرين مما يسهم فى تحقيق مصالح المنظمة **(Vargas & Hamlon, 2007)**.

وتختلف نظريات القيادة فيما بينها فى الكيفية والطريقة التى يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه. وتقوم القيادة الخادمة على فكرة مؤداها أن القائد الخادم عند ممارسته للقيادة يقوم بخدمة الآخرين لى يكونوا أكثر استعداداً هم أنفسهم للقيام بخدمة غيرهم (نجم، ٢٠١١). وتسهم القيادة الخادمة فى تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها، والحرص على تلبية احتياجاتهم المادية والنفسية **(Green leaf, 1998)**.

وتعتبر القيادة الخادمة تطوراً طبيعياً لنظرية القيادة التحويلية التى وضعها **Burns** عام ١٩٧٨ **(Northouse, 2013)**. وتركز القيادة الخادمة على خلق مناخ متماسك بين المرؤوسين يودى إلى الترابط داخل المنظمات **(Barbuto & Wheeler, 2006)**. كما تضع من أولوياتها خدمة الآخرين ثم تتطور إلى خدمة المجتمع ككل **(Krekeler, 2010)**.

ويعرف **Patterson, (2003)** القيادة الخادمة بأنها القيادة التى يخدم فيها القادة باهتمام كبير مرؤوسيه، فيحتل المرؤوسون الاهتمام الأول، وتأتى المنظمة فى المرتبة الثانية. ويرى **Spears & Lawrence, (2004)** أن القيادة الخادمة هى محاولات لتحسين النمو الشخصى ومستوى الرعاية للعاملين فى العديد من المنظمات، وذلك من خلال العمل الجماعى والمشاركة فى عملية صنع القرارات وتنمية السلوك الأخلاقى. وعرفها **Hunter, (2004)** بأنها مهارات التأثير فى المرؤوسين من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة.

وتعرف شيخ السوق، **(٢٠١٤)** القيادة الخادمة بأنها مدخل للقيادة يتسم بوجود إيثار قوى ومدلول أخلاقى وتتطلب من القادة أن يُولوا الاهتمام باحتياجات التابعين والتعاطف معهم والاعتناء بهم.

وفى ضوء ما سبق تعرف الباحثة القيادة الخادمة بأنها " نمط من أنماط القيادة يقدم فيها القائد مصلحة المرؤوسين على مصلحته، ويهتم باحتياجاتهم، ويقوم برصد البيئة المحيطة بوعى كامل، كما يهتم بالدور الأخلاقي للمنظمة " .

وقد طور العديد من الباحثين مقاييس متعددة لقياس أبعاد القيادة الخادمة، واعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي أشار إليها **Barbuto & Wheeler, (2006)** حيث حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة كالتالى:

- الإيثار **Altruistic**: هو عمل تطوعى يقوم به القائد من خلال التضحية بالمصلحة الذاتية مقابل مصالح الآخرين، والعمل بشكل دعوب لتلبية احتياجات العاملين.
- الاحتواء العاطفى **Empathy Healing**: هو القدرة على الفهم والتعاطف والإصغاء للمشكلات الإنسانية للآخرين مما يعكس احتواءً عاطفياً بهم.
- الوعى والحكمة **Wisdom & Awareness**: يتعلق بما يمتلكه القائد من الوعى العام والوعى الذاتى، وقيامه بتطوير الوعى الذاتى لديه من خلال النقد الذاتى والإصغاء لما يقوله الآخرون ومن خلال الانفتاح المستمر على التعلم، والربط بين ما يؤمن به وما يقوله ويفعله.
- القدرات الإقناعية **Persuasive**: هى استخدام القوة الإيجابية فى إقناع الآخرين، وتتمثل فى قدرة القائد على التأثير على الآخرين بالاعتماد على الحجة وتقديم المبررات لتشجيع العاملين على تنفيذ الأعمال.
- المسئولية التنظيمية **Organizational Stewardship**: تشمل المسئولية التنظيمية على عامل أخلاقى، حيث يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للقيام بدور أخلاقى فى المجتمع، وذلك من خلال وعى حقيقى تجاه مساعدة وتطوير ورفاهية المجتمع.

٣/٥ العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى :

فى مجال دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى قامت دراسة **Pipitvej, (2014)** بالتعرف على تأثير عدد من أنماط القيادة المختلفة على الاستغراق الوظيفى للعاملين، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى، كما أشارت إلى أن ممارسة القيادة الخادمة وما تتبعه من تقديم مصلحة العاملين على المصلحة الشخصية، أوجد بيئة عمل تتميز بالثقة حظى من خلالها العاملون على احترام وتقدير القادة، مما زاد من مستويات الاستغراق الوظيفى.

وعلى نفس النهج قام كل من **Rayan, Wong & Banas, (2014)** بدراسة العلاقة

بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لعينة قوامها ٢١٠ موظف حكومي فى قطاع الخدمات بالفلبين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. كما بينت نتائج دراسة كل من **Declercq, Bouckenoghe, Raja & Matsyborska, (2014)**. أنه يمكن تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين عند استقبالهم مستويات عالية من القيادة الخادمة من مشرفيهم. وأكدت دراسة **Dirk, Dave, Raja & Masyborska, (2014)** التى أجريت على عينة قوامها ٢٦٣ من العاملين فى شركات تكنولوجيا المعلومات بأوكرانيا على أن القيادة الخادمة تعزز الاستغراق الوظيفي.

وأوضحت دراسة كل من **Carter & Baghurst, (2013)** وجود تأثير إيجابى للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي. واتفقت دراسة **DeSousa, (2014)** مع الدراسة السابقة على وجود تأثير إيجابى للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، كما إنه يمكن اعتبار القيادة الخادمة نموذج يطبق عبر القارات المختلفة بهدف تحسين الأداء ومزيد من الرفاهية للعاملين، وتعزيز الاستغراق. كما بينت دراسة **DeSousa & Dierendonck, (2017)** والتى اختبرت تأثير كل من التواضع، والاتجاه نحو الخدمة كبعدين من أبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٣٢ من العاملين فى عدة منظمات، وجود تأثير لكل من البعدين السابقين للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، كما أشارت إلى أن القيادة الخادمة تنطوى على جزء معنوى وهو خدمة الأفراد، وجزء آخر وهو القدرة على إدارة الأداء وتحقيق النمو للعاملين. ويلاحظ من قراءة النتائج السابقة أنه على الرغم من ثراء الأدبيات السابقة بالدراسات التى تناولت علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي، إلا إنها أجريت فى بيئات مختلفة عن البيئة العربية بصفة عامة، والبيئة المصرية بصفة خاصة. واستكمالاً لهذه الجهود التى تمت فى بيئات أجنبية، قامت الدراسة الحالية فى فرضها الأول باختبار طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

٤/٥ التمكين النفسى:

يعد التمكين النفسى أحد أهم العوامل المؤثرة فى دافعية الأفراد، ويزيد من الدور الفعال للعنصر البشرى داخل المنظمة، حيث إن إدراكات الأفراد نحو التمكين تودى إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل (**Spretza, 1995**). ونحو أدوارهم داخل المنظمة، وشعورهم بمكانتهم الوظيفية (**Wei et al., 2010**). ويعتبر التمكين النفسى شعوراً ودافعاً نفسياً، ولا يتم تقديمه للعاملين وإنما هو متأصل داخلهم، وعلى

الإدارة العليا رعايته وتعزيزه من خلال توفير البيئة المساندة (Carless, 2004).

ولقد تضمنت أدبيات التمكين اتجاهين هما التمكين الإدارى الذى يعد أداءه تغيير إدارية تساعد المنظمة على خلق بيئة يُمكن لكل فرد بها استعمال قدراته، وطاقاته، وسيطرته على عمله، واستقلاليته فى طريقة أداء وظيفته (الطائى، ٢٠٠٨). والاتجاه الثانى هو التمكين النفسى الذى يشير إلى مجموعة المشاعر التى يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام (Meyerson & Kline, 2008).

ومن منطلق المدخل التحفيزى للتمكين، يمكن تعريف التمكين النفسى بأنه عملية تعزيز للمشاعر والكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة، من خلال التخلص من الظروف التى تزيد الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، التى تعتمد على تقديم معلومات مرتدة للأفراد عن كفاءتهم الذاتية (Conger & Kanuga, 1989).

وقد قام كل من Thomas & Velthouve, (1990) ببناء نموذج التمكين الإدراكى Cognitive لإكمال ما أنجزه كل من Conger & Kanuga, (1989) واللذين عرفا التمكين النفسى بأنه مجموعة من المدارك التى تتأثر بالبيئة المحيطة والتى تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط. كما عرفه Spereitzer, (1995) بأنه إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة والمقدرة اللازمة لإنجازه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته وبقدرته على اختيار وتنظيم المهمة التى يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً مباشراً فى منظمته. ويرى Pitts, (2005) أن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق الهدف هى بداية التمكين النفسى. أما بالنسبة إلى Greenberg & Baron, (2003) فالتمكين النفسى هو رد فعل واستجابة عاطفية أو شعور خاص للأفراد العاملين تجاه الممارسات والإجراءات الإدارية الممثلة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فى المنظمة والقادرة على تفعيل عوامل التحفيز الداخلى لديهم. ولذلك يعتبر التمكين النفسى تحفيزاً لمفهوم الكفاءة الذاتية لدى الأفراد (Tastan, 2013).

وتأسيساً على ما سبق تُعرف الباحثة التمكين النفسى بأنه "استجابة عاطفية وشعور خاص لدى الأفراد ينعكس على أدوارهم بالمنظمة، لتحقيق مخرجات سلوكية إيجابية من خلال إدراكهم لأهمية العمل الذى يقومون به، وكفاءتهم الذاتية، ولقدرتهم على التأثير فى المنظمة التى يعملون بها".

هذا وقد طور كل من (Thomas & Velthouve, 1990; Spritez, 1995) نموذجاً

للتمكنين النفسى يعتمد على أربعة أبعاد وهى الأبعاد التى اعتمدت عليها الدراسة الحالية وهى:

- معنى العمل **Meaning**: ويقصد به استشعار العامل لأهمية العمل الذى يؤديه، والذي ينبغ من إحساسه بمكانته الوظيفية، ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأهمية ما يقوم به بالنسبة لنفسه وللآخرين (Wei et al., 2010).
- الجدارة **Competence**: الجدارة هى امتلاك الفرد للمهارات والقدرات الحيوية التى يحتاج إليها لأداء الوظائف المختلفة (Cingoz & Kaplan, 2015). وتشير إلى درجة ثقة الفرد فى قدراته وإمكانياته وخبراته وما لديه من مهارات سلوكية وفنية لأداء مهام وظيفته، ويمكن أن يشار إلى هذا البعد بالكفاءة الذاتية **Self-efficacy** (Najafi & Khademi-Eslam, 2011).
- الاستقلالية الذاتية: **Self-Determination** وهى الحرية الممنوحة للفرد فى اختيار طريقة تنفيذ المهام والأنشطة المنوطة به، وكلما زاد شعور الفرد باستقلاليته زادت قدرته فى السيطرة على ما يؤديه من أعمال، ومقدار ما يبذله من جهد (Wei, Yuan & Di, 2010).
- التأثير **Impact**: ويشير إلى درجة إدراك الفرد بأن له دوراً فعالاً فى المنظمة التى يعمل بها، وذلك من خلال تأثيره فى عمل الآخرين وفى القرارات التى يتم اتخاذها فى كافة المستويات الإدارية، وتأثيره على النتائج والمخرجات الاستراتيجية والتشغيلية (Chang & Lui, 2008).

٥/٥ العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى:

إن القيادة الخادمة تمنح العاملين التمكين وتتيح لهم تحمل المسؤولية عن العمل (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubrock & Avalio, 2010). وتزيد من إدراك المرؤوسين لقيمة وظائفهم (Van Dierendonk, 2011). وفى هذا الصدد أشارت دراسة (Van Winkle, 2014) إلى أن تعامل المشرف بسلوكيات القائد الخادم سوف يزيد من شعور المرؤوسين بالتمكين النفسى. وتوصلت دراسة (Winkle, Allen & Devore, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة وإدراكات المرؤوسين تجاه التمكين النفسى. واتفقت معها دراسة (Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2017) على وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى. كما اختبرت دراسة (Van Derhoven, 2016) تأثير القيادة الخادمة وأبعادها على كل من المتغيرات التابعة التالية: (الثقة، والتمكين النفسى، والرضا الوظيفى، وسلوكيات المواطنة)، وذلك لعينة من ٢٠٣ مفردة من المدرسين فى غرب مقاطعة كيب

بولاية ميزوري، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى.

ويلاحظ من العرض السابق وجود اتفاق بين الدراسات على وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى، وعدم وجود دراسات تناولت علاقة القيادة الخادمة بأبعاد التمكين النفسى _ وذلك فى حدود علم الباحثة- وبناءً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية قامت فى فرضها الثانى باختبار طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى بأبعاده.

٦/٥ العلاقة بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى:

أجرى **Bhathagar, (2012)** دراسة بهدف اختبار العلاقة بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى والابتكار، وطبقت الدراسة على ٢٩١ مديراً فى عدة قطاعات صناعية بالهند، وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى، كما أشارت إلى أن التمكين النفسى يعد مفسراً للاستغراق الوظيفى حيث الأفراد الممكّنين سوف يشعرون بقيمة عملهم مما يزيد من الاستغراق الوظيفى لديهم. وتوصلت نتائج دراسة **Devilliers & Stander, (2012)** إلى أن العاملين الذين يتمتعون بالتمكين النفسى تتحقق لديهم مستويات عالية من الاستغراق الوظيفى فى عملهم، ويكون لديهم ولاء تجاه منظماتهم. وبينت أهم نتائج دراسة كل من **Nel, Stander & Latif, (2015)** وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى، وأشارت إلى أن التمكين النفسى يفسر (٥٣%) من التباين فى الاستغراق الوظيفى.

وقام كل من **Jose & Marmilly, (2014)** بالتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى، وطبقت الدراسة على ١٠١ من العاملين فى ثلاث من المنظمات الخدمية الهندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى، ما عدا بعد الاستقلالية الذاتية فلم تشر النتائج إلى معنوية العلاقة بينه وبين الاستغراق الوظيفى. واختلفت دراسة نجم (٢٠١٤) مع الدراسة السابقة، فأشارت نتائجها إلى أن الاستقلالية الذاتية تعد أهم مفسر للاستغراق الوظيفى، يليه أهمية العمل، ثم التأثير، ولا يوجد تأثير معنوى لمتغير الجدارة. وتقودنا النتائج السابقة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفى، وعدم وجود اتفاق بين الدراسات السابقة على البعد الأقوى تأثيراً على الاستغراق الوظيفى. ومن هنا سعت الدراسة الحالية فى فرضها الثالث إلى اختبار قوة وطبيعة واتجاه العلاقة بين التمكين النفسى بأبعاده والاستغراق الوظيفى.

٧/٥ الدور الوسيط للتمكين النفسى فى علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفى:

اهتمت الدراسات بالتعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسى: حيث قامت دراسة كل من Lan & Chong, (2015) بالتعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية واتجاهات العمل (الرضا الوظيفى، والالتزام الوظيفى)، وقد تبين أن التمكين النفسى يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية واتجاهات العمل الموقفية. كما أشار كل من Avalio, Zhu, Koh & Bahatia (2004) إلى الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمى. وقام كل من Klerk & Stander, (2014) بدراسة دور التمكين النفسى فى العلاقة بين سلوك القيادة الممكنة والاستغراق الوظيفى ونية ترك العمل، وبينت الدراسة أن التمكين النفسى يلعب الدور الوسيط فى العلاقة بين سلوك القيادة الممكنة والاستغراق الوظيفى ونية ترك العمل، وأن سلوك القيادة الممكنة سيؤدى إلى مستويات عالية من التمكين النفسى الذى بدوره سيزيد من شعور العاملين بمعنى وقيمة العمل ويزيد من مستويات الاستغراق الوظيفى لديهم. وهدفت دراسة Ugwu, Ohyishi & Rodriguez-Sanchez, (2014) إلى التعرف على دور التمكين النفسى فى العلاقة بين الثقة والاستغراق الوظيفى على عينة قوامها ٧١٥ مفردة من العاملين فى سبعة بنوك تجارية، وأربعة شركات أدوية فى نيجيريا، حيث تبين أن التمكين النفسى توسط العلاقة بين الثقة والاستغراق الوظيفى. كما هدفت دراسة كل من DeSousa & Dirk Van Dierendonk, (2014) التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الاستغراق من خلال دور الهوية التنظيمية والتمكين النفسى كمتغيرات وسيطة، وأشارت أهم النتائج إلى وجود دور وسيط للتمكين النفسى بين القيادة الخادمة والاستغراق. وبناء على العرض السابق، لاحظت الباحثة وجود فجوة بحثية تتعلق بعدم وجود دراسات سابقة تبحث الوساطة بشكل كامل لأبعاد التمكين النفسى (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى. لذلك فإن الدراسة الحالية تختبر فى فرضها الرابع دور التمكين النفسى وأبعاده كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى.

٦/ منهجية الدراسة:

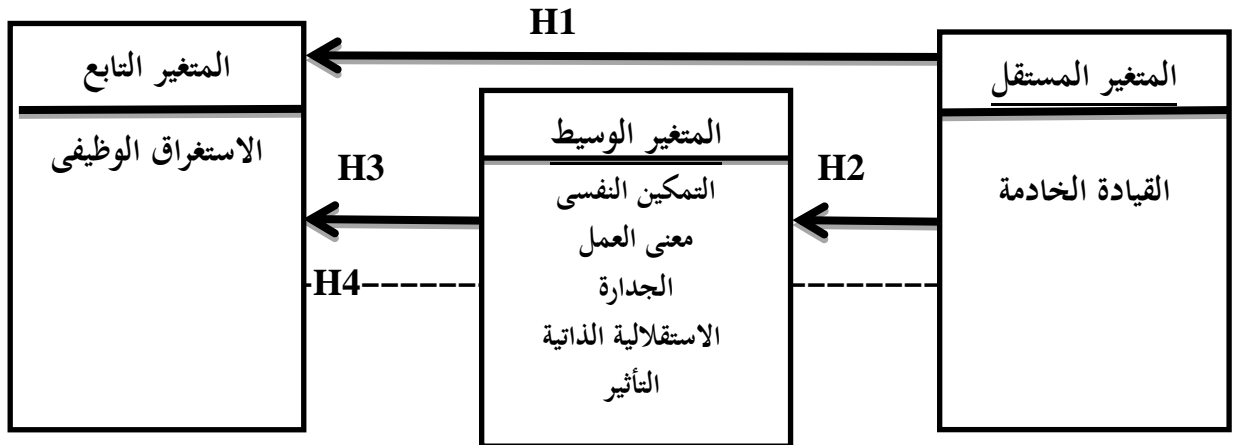
يتناول هذا الجانب من البحث نموذج متغيرات الدراسة وكيفية قياسها،

ومجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية، وأساليب تحليل هذه البيانات كما يلي:

١/٦ نموذج وفروض الدراسة:

١/١/٦ نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقات مباشرة موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من ناحية، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي، ويصور الشكل التالي رقم (١) نموذج الدراسة، والذي يبرز العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مراجعة الدراسات السابقة.

علاقات مباشرة _____

علاقات غير مباشرة - - - - -

شكل رقم (١) نموذج الدراسة

٢/١/٦ فروض الدراسة:

الفرض الأول: "توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي".

الفرض الثاني: "توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى إجمالاً وأبعاده (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير)".

الفرض الثالث: "توجد علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسى وأبعاده (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) والاستغراق الوظيفي".

الفرض الرابع: "يؤثر التمكين النفسى إجمالاً وأبعاده (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) كمتغير وسيط تداخلى تأثيراً موجباً معنوياً فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي".

٢/٦ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تشتمل الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات، تخدم أهدافها، وتستخدم فى إثبات فروضها، كالتالى:

١/٢/٦ المتغير المستقل: القيادة الخادمة (SL) **Servant Leadership** وتم قياس هذا المتغير باستخدام **Servant Leadership Questionnaire (SLQ)**، والمقدم بواسطة **Barbuto & Wheeler (2006)**، والذي تمت ترجمته إلى اللغة العربية، كما تم إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع متطلبات البيئة المصرية، ويتكون من (٢٣) عبارة تم عرضها بالقسم الأول من قائمة الاستقصاء.

٢/٢/٦ المتغير الوسيط: التمكين النفسى (**Psychological Empowerment (PE)**)، ولقياس هذا المتغير تم استخدام مقياس (**Spreitzer, 1995**)، وتمت ترجمته المقياس، كما أجرت الباحثة عليه بعض التعديلات بما يتناسب مع متطلبات البيئة المصرية، ويتكون من (١٢) عبارة تم عرضها بالقسم الثانى من قائمة الاستقصاء لقياس أربعة أبعاد هى: (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) وقد قيس كل بعد بثلاث عبارات على النحو التالى:

- ١- معنى العمل (**ME**) **Meaning**، وتم قياس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات لقياسه تتمثل في العبارات من ١٠-١٢.
- ٢- الجدارة (**Co**) **Competence**، وتم قياس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات لقياسه تتمثل في العبارات من ١-٣.
- ٣- الاستقلالية الذاتية (**SD**) **Self-Determination**، وتم قياس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات لقياسه تتمثل في العبارات من ٤-٦.
- ٤- التأثير (**IM**) **Impact**، وتم قياس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات لقياسه تتمثل في العبارات من ٧-٩.

٣/٢/٦ المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي (**WE**) **Work Engagement** وتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (**Salanova & Schaufeli, (2006)**)، وتمت ترجمته مع إجراء بعض التعديلات عليه ليتلائم مع البيئة المصرية، ويتكون من ٩ عبارات تم عرضها بالقسم الثالث من القائمة. الاستقصاء.

وجدير بالذكر أنه تم تصميم قائمة الاستقصاء على غرار مقياس **Likert** الخماسي ذي الخمس درجات من (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق جداً، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي: موافق بدرجة كبيرة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق على الإطلاق = ١.

٣/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، وقد بلغ عددهم (١١٦٣٨) موظف (i). وتم استبعاد العمالة المؤقتة والعاملين بالوظائف الحرفية، وتتمثل وحدة المعاينة في الفرد الذي يشغل وظيفة إدارية بالجامعة وقت إجراء الدراسة.

ونظراً لاختلاف فئات مجتمع الدراسة وكبير حجمه، وتعذر جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل، مع وجود إطار متكامل وغير متفاد من مختلف فئات مجتمع البحث فقد تم استخدام أسلوب العينات، وتم اختيار العينة العشوائية وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة المقابل لمجتمع معين، تبين أن حجم العينة يبلغ (٣٧٧) مفردة، وذلك في ضوء معامل ثقة قدره (٩٥%)

ومستوى معنوية قدره (٥%) (ريان، ٢٠١٣). وبعد الانتهاء من جمع البيانات تبين أن العدد الإجمالي للقوائم الواردة الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (٣١١) قائمة بنسبة (٨٢%) من إجمالي القوائم الموزعة.

٤/٦ صدق وثبات مقاييس الدراسة:

للتعرف على صدق مقاييس متغيرات الدراسة وأبعادها، تم عرض المقاييس على بعض الأكاديميين المختصين، وذلك لغرض التأكد من إمكانية هذه العبارات للكشف عن متغيرات الدراسة. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات، قامت الباحثة بإدخال التعديلات على بعض العبارات، وإعادة تصميم قائمة الاستقصاء. وقامت الباحثة باختبار ألفا كرونباخ لحساب معاملات الثبات للمتغيرات محل الدراسة والسابق الإشارة إليها، ويوضح الجدول التالي رقم (١) قيم الثبات والصدق لهذه المتغيرات.

جدول رقم (١)

قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد عبارات المقياس	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق (الجزء التربيعي لألفا)
المتغير المستقل: القيادة الخادمة	٢٣	٠.٩٨	٠.٩٨
المتغير الوسيط: التمكين النفسى	١٢	٠.٩٤	٠.٩٦
معنى العمل	٣	٠.٩٧	٠.٩٨
الجدارة	٣	٠.٩٣	٠.٩٦
الاستقلالية الذاتية	٣	٠.٨٢	٠.٩٠
التأثير	٣	٠.٨٤	٠.٩١
المتغير التابع: الاستغراق الوظيفى	٩	٠.٩٧	٠.٩٨
الثبات والصدق الكلى للقائمة	٤٤	٠.٩٨	٠.٩٨

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات (ن=٦٠)

وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى أن معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (٦٠%) (Sekaran & Bougie, 2013). أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، مما يعنى صلاحية هذه الأدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

٥/٦ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، قامت الباحثة بتبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss/pc+(version21)، وتمثلت أهم الأساليب الإحصائية في ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اعتمادية المقياس الداخلي لقياس معدل الثبات للمقاييس المجمع.
- مقاييس الإحصاء الوصفية Descriptive Statistical Measures المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة لإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression، لاختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي (الفرض الأول)، والعلاقة بين التمكين النفسى وأبعاده والاستغراق الوظيفي وهى العلاقة الواردة في (الفرض الثانى).
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis لاختبار علاقة التمكين النفسى وأبعاده بالاستغراق الوظيفي (الفرض الثالث). وكذلك اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي (الفرض الرابع).

٧ / نتائج الدراسة:

١/٧ مؤشرات مبدئية:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وفي هذا الصدد يوضح الجدول التالي رقم (٢) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطى الثنائي بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الثنائي لمتغيرات الدراسة

WE	IM	SD	CO	ME	PE	SL	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
						١	٠.٩٥٣	٢.٨٦	SL
					١	**٠.٤٤٨	٠.٦٩٤	٣.٣٤	PE
				١	**٠.٨٨١	**٠.٣٧٢	٠.٥٨٥	٣.٤٩	ME
			١	**٠.٧٢٥	**٠.٨٣٠	**٠.٣٦٧	٠.٧٦٥	٣.٧٦	CO
		١	**٠.٥٠٩	**٠.٥٧٥	**٠.٨١٦	**٠.٣٥٦	٠.٧٣٢	٣.١٠	SD
	١	**٠.٧١٧	**٠.٦٦٥	**٠.٧٨٧	**٠.٩٢٨	**٠.٤٣٧	٠.٥٣١	٣.١٢	IM
١	**٠.٦٩٤	**٠.٤٩٣	**٠.٧٥٦	**٠.٧٤٦	**٠.٧٧٢	**٠.٤٩٩	٠.٧٠٠	٣.٣٧	WE

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = ٣١١ (مفردة) $P < 0.01$ **

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) ما يلي:

١- سجل الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقديراً أقل من المتوسط الفرضي للقيادة الخادمة والتمكين النفسى بأبعاده الأربعة، بينما جاءت متوسطات الاستغراق الوظيفى أعلى من الوسط الفرضى.

٢- أظهرت قيم الانحراف المعياري للقيادة الخادمة التي قاربت على الواحد الصحيح

دلالة على وجود درجة عالية من التباين في آراء مفردات العينة بشأن هذا المتغير. بينما أوضحت قيم الانحراف المعياري للتمكين النفسى وأبعاده والاستغراق الوظيفى التى جاءت أقل من الواحد الصحيح وجود درجة من التوافق فى الآراء بين مفردات العينة حول هذه المتغيرات.

٣- أشارت معاملات الارتباط أن هناك علاقة ترابط موجبة بين جميع المتغيرات محل الدراسة بعضها البعض سواء المتغير المستقلة (القيادة الخادمة)، أو المتغير الوسيط (التمكين النفسى)، أو المتغير التابع (الاستغراق الوظيفى).

٢/٧ نتائج اختبار فروض الدراسة:

١/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الأول:

يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى، وينص على أنه: "توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج الاختبار كما يلى:

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى

Sig.T	T.Value	R2	R	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
***.٠.٠٠٠	١٠.١٣٣	٠.٢٤٩	٠.٤٩٩	٠.٦٥٨	٠.٤٩٩	القيادة الخادمة
		١.٤٨٧				المعامل الثابت Constant
		٠.٢٤٧				معامل التحديد المعدل Adj R2
		١٠.٢.٦٨٧				قيمة F
		***.٠.٠٠٠				معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

المصدر: التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية ن= ٣١١ ***P<0.001

ويوضح الجدول رقم (٣) ما يلى:

- تشير معاملات الارتباط R إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين القيادة الخادمة من جانب والاستغراق الوظيفي من جانب آخر. كما يشير معامل التحديد R^2 أن القيادة الخادمة تفسر حوالى (٢٤.٩%) من التباين في الاستغراق الوظيفي.
- يشير معامل جوهرية النموذج F إلى معنوية النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠.٠٠٠) وتشير نتائج T .Value إلى معنوية معاملات النموذج، وإيجابية العلاقات .
- توافر الشرط الثانى من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية موجبة بين (المتغير المستقل) القيادة الخادمة والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).
- ومن خلال النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الأول الذى ينص "توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي".

٢/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثانى:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) التمكين النفسى إجمالاً وأبعاده (كمتغير تابع)، للتأكد من توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية. وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. وينص الفرض الثانى على أنه " توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى إجمالاً وأبعاده (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير)". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج هذا الاختبار للقيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والتمكين النفسى إجمالاً وكل بعد من أبعاده (كمتغير تابع).

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتمكين النفسى وأبعاده
(معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) على القيادة الخادمة

المتغيرات التابعة	R	R2	Adj.R2	B	Beta	T.Value	Sig.T	F	Sig.f
التمكين النفسى إجمالاً	٠.٤٤٨	٠.٢٠١	٠.١٩٨	٠.٤٦٦	٠.٤٤٨	٨.٧٧٦	***,٠,٠٠٠	٧٧.٠١٢	***,٠,٠٠٠
معنى العمل	٠.٣٧٢	٠.١٣٨	٠.١٣٥	٠.٥٢٥	٠.٣٧٥	٧.٠٣٦	***,٠,٠٠٠	٤٩.٥٠٢	***,٠,٠٠٠
الجدارة	٠.٣٦٧	٠.١٣٥	٠.١٣٢	٠.٤٤١	٠.٣٦٧	٦.٩٢١	***,٠,٠٠٠	٤٧.٩٠٤	***,٠,٠٠٠
الاستقلالية	٠.٣٥٦	٠.١٢٧	٠.١٢٤	٠.٤٢٦	٠.٣٥٦	٦.٧٠٥	***,٠,٠٠٠	٤٤.٩٥٢	***,٠,٠٠٠
التأثير	٠.٤٢٨	٠.١٨٣	٠.١٨٠	٠.٤٨٢	٠.٤٢٨	٨.٣٢١	***,٠,٠٠٠	٦٩.٢٣٥	***,٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية ن= ٣١١ ***P<0.001

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلى:

- تشير معاملات الارتباط R إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين القيادة الخادمة من جانب والتمكين النفسى وأبعاده (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) من جانب آخر، ويشير معامل التحديد R2 إلى أن القيادة الخادمة تفسر (٢٠.١%)، (١٣.٨%)، (١٣.٥%)، (١٢.٧%)، (١٨.٣%) على التوالى من التباين فى التمكين النفسى إجمالاً، ومعنى العمل، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير.
- يشير معامل جوهرية النموذج F إلى معنوية النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠.٠٠٠) وتشير نتائج T.Value إلى معنوية معلمات النموذج وإيجابية العلاقات.
- توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية بين (المتغير المستقل) القيادة الخادمة والمتغير الوسيط (التمكين النفسى).
- يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) قبول صحة الفرض الثانى فيما يتعلق بوجود علاقة معنوية موجبة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) من جانب والمتغير الوسيط (التمكين النفسى) وأبعاده من جانب آخر.

٣/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسى (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) والاستغراق الوظيفى" ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجى ويعرض الجدول التالى رقم (٥) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار المتعدد فى علاقة أبعاد التمكين النفسى بالاستغراق الوظيفى

المتغيرات	R	R2	ΔR^2	F	Sig.f
الاستغراق الوظيفى: - الجدارة	٠.٧٥٦	٠.٥٧١	-----	٤٠٨.٨٤٧	***٠.٠٠٠
معنى العمل	٠.٨٠٨	٠.٦٢٥	٠.٠٥٤	٢٨٧.١٢١	***٠.٠٠٠
التأثير	٠.٨١٦	٠.٦٦٧	٠.٠٤٢	٢٠٣.٢٧٤	***٠.٠٠٠

***P<0.001

المصدر: التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية ن=٣١١

جدول رقم (٦)

الشكل النهائى لمعادلة انحدار الاستغراق الوظيفى على أبعاد التمكين النفسى

المتغيرات	B	Beta	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
الاستغراق الوظيفى: الجدارة	٠.٨٢٧	٠.٧٥٦	٢٠.٢٢٠	***٠.٠٠٠	٠.٣٤٩	٢٠٣.٢٧٤	***٠.٠٠٠
معنى العمل	٠.٣٨٥	٠.٤١٤	٨.٤٥٦	***٠.٠٠٠			
التأثير	٠.١٨٠	٠.١٥٥	٣.٦٠٩	***٠.٠٠٠			

***P<0.001

المصدر: التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية ن=٣١١

يتضح من الجدولين السابقين أرقام (٥)، (٦) ما يلى :

- تشير معاملات الارتباط R إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين التمكين النفسى من جانب والاستغراق الوظيفى من جانب آخر. كما يشير معامل التحديد R2 أن متغير الجدارة يعد أهم مفسر للتباين فى الاستغراق الوظيفى حيث يفسر حوالى (٥٧.١%) من التباين فى

الاستغراق الوظيفي، ثم يليه متغير معنى العمل، ومتغير التأثير حيث يفسران حوالى (٥.٤%) ، (٤.٢%) من التباين فى الاستغراق الوظيفى على التوالى. فى حين كانت العلاقة بين الاستقلالية الذاتية والاستغراق الوظيفى غير معنوية حيث خرج هذا المتغير من معادلة الانحدار.

- أن معاملات الانحدار المعيارية (B, Beta) بالنسبة لجميع المتغيرات قيماً موجبة، ومن ثم يمكن القول بأن العلاقة بين هذه المتغيرات والاستغراق الوظيفى علاقة موجبة.
- وتشير نتائج T.Value إلى معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار، والخاصة بالعلاقات. كما يشير معامل جوهرية النموذج F إلى معنوية النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠.٠٠٠).
- توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط (التمكين النفسى) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفى).
- وبالتالي تم قبول صحة الفرض الثالث جزئياً حيث يقبل بالنسبة للمتغيرات الثلاثة وهى: (الجدارة، معنى العمل، التأثير) فى حين يرفض بالنسبة للعلاقة بين الاستقلالية الذاتية والاستغراق الوظيفى.

٤/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه يؤثر التمكين النفسى إجمالاً وأبعاده (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) كمتغير وسيط تداخلى تأثيراً موجباً معنوياً فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجى وذلك بإدخال التمكين النفسى إجمالاً وأبعاده كل على حده إلى جانب القيادة الخادمة كمتغيرات مفسرة للتباين الحادث فى الاستغراق الوظيفى لدى عينة الدراسة، وتم اختبار الفرض الرابع الرئيس، والفروض الفرعية والتحقق من شروط الوساطة التداخلية الثلاثة المشار إليها من جانب (Baron & Kenny (1986) وهى:

- ١- وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (التمكين النفسى)، وتم اختبارها فى (الفرض الثانى).
- ٢- وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفى)، وقد تم اختبارها فى (الفرض الأول).

٣- وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط (التمكين النفسى) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفى)، وقد تم اختبارها فى (الفرض الثالث)، وعلى أن يؤدي دخول المتغير الوسيط بأبعاده إلى جانب المتغير المستقل فى معادلة انحدار واحدة إلى إزاحة المتغير المستقل من النموذج تماماً (حالة الوساطة المثلى)، أو أن يقلل المتغير الوسيط من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (حالة الوساطة الجزئية).

ويتضح من الجدول التالى رقم (٧) تحليل الانحدار المتعدد للاستغراق الوظيفى على القيادة الخادمة بعد دخول المتغير الوسيط (التمكين النفسى إجمالاً وأبعاده).

جدول (٧)

مراحل تحليل الانحدار المتعدد للاستغراق الوظيفى على القيادة الخادمة بعد دخول المتغير الوسيط (التمكين النفسى إجمالاً وأبعاده)

المتغيرات	R	R2	ΔR^2	F	Sig.f
-الاستغراق الوظيفى: - التمكين النفسى إجمالاً	٠.٧٧٢	٠.٥٩٧	-----	٤٥٣.٩٩٢	***٠.٠٠٠
القيادة الخادمة	٠.٧٩٠	٠.٦٢٥	٠.٠٣٨	٢٥٤.٤٦٦	***٠.٠٠٠
-الاستغراق الوظيفى: الجدارة	٠.٧٦١	٠.٥٧٩	-----	٤٤٣.٠٦٠	***٠.٠٠٠
معنى العمل	٠.٨١٣	٠.٦٦١	٠.٠٨٢	٣٠٦.٣٥٣	***٠.٠٠٠
القيادة الخادمة	٠.٨٣٢	٠.٦٩٢	٠.٠٣١٠	٢٣٤.٩٠٣	***٠.٠٠٠
التأثير	٠.٨٣٥	٠.٦٩٧	٠.٠٠٥	١٧٩.٥٨٤	***٠.٠٠٠

***P<0.001

المصدر: التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية ن = ٣١١

جدول (٨)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الاستغراق الوظيفي على المتغير الوسيط (التمكين النفسي إجمالاً، وأبعاده) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة)

المتغيرات	B	Beta	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
<u>الاستغراق الوظيفي</u>							
- التمكين النفسي إجمالاً	٠.٦٩٥	٠.٦٥١	١٩.٧١٠	***٠.٠٠٠	٠.٩٨٤	٢٥٤.٤٦٦	***٠.٠٠٠
- القيادة الخادمة	٠.٣٣٩	٠.٢٥٨	٦.٧٦٠	***٠.٠٠٠			
<u>الاستغراق الوظيفي</u>							
- الجدارة	٠.٤٣٤	٠.٣٩٣	٨.٣٥٩	***٠.٠٠٠	-٢.٤٤٦	١٧٩.٥٨٤	***٠.٠١٥
- معنى العمل	٠.٢٩٢	٠.٣١٣	٥.٦٠٤	***٠.٠٠٠			
- القيادة الخادمة	٠.٢٣٠	٠.١٧٥	٥.٠٦٣	***٠.٠٠٠			
- التأثير	٠.١٣٩	٠.١١٦	٢.٢١٠	***٠.٠٢٨			

***p<0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = ٣١١

يتضح من الجدولين السابقين أرقام (٧)، (٨) ما يلي:

- أن المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي إجمالاً) يعد أهم مفسر للتباين في الاستغراق الوظيفي حيث أسهم بنسبة (٥٩.٧%) في تفسير التباين في الاستغراق الوظيفي.
- وبالنسبة لأبعاد التمكين النفسي فقد أظهرت النتائج أن بعد الجدارة يعد أهم مفسر للتباين في الاستغراق الوظيفي حيث أسهم بنسبة (٥٧.٩%) في تفسير التباين، يليه بعد معنى العمل حيث يفسر (٨.٢%)، وأتى متغير القيادة الخادمة (المتغير المستقل) في المرتبة الثالثة حيث فسر (٣.١%) من التباين في الاستغراق الوظيفي، أما بعد التأثير والأخير فيفسر (٠.٠٥%) من التباين، وخرج بعد الاستقلالية من معادلة الانحدار.
- توفر الجزء الثاني من الشرط الثالث من شروط الوساطة وهو انخفاض تأثير المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار، وهذا يتضح من النتائج السابقة، حيث بلغ معامل التحديد R2 للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) بالنسبة لعلاقته المباشرة بالاستغراق الوظيفي (المتغير التابع) قبل دخول المتغير الوسيط (التمكين النفسي إجمالاً) جدول رقم (٣) (٢٤.٩%) وأصبح يساوي (٣.١%) بعد دخول المتغير الوسيط (التمكين النفسي إجمالاً) جدول رقم (٧)، مما يعني أن دخول المتغير الوسيط بأبعاده في معادلة الانحدار قد قلل من التأثير

الموجب المعنوى المباشر للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفى، وأدى وجود الوساطة التداخلية (أبعاد التمكين النفسى) إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفى) بمقدار (٢١,٨%)، وبذلك تكون شروط الوساطة التداخلية تحققت حيث تغيرت قيم R^2 بالنسبة للمتغير المستقل بعد دخول المتغير الوسيط أبعاد التمكين النفسى، على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل القيادة الخادمة، والمتغير التابع الاستغراق الوظيفى وكان هذا التغير بالسالب (الجزء الثانى من الشرط الثالث).

- وتوضح إشارات المعلمات التأثير الموجب للقيادة الخادمة والمتغير الوسيط التداخلى (التمكين النفسى) على الاستغراق الوظيفى. ويشير معامل جوهريّة النموذج F إلى معنوية النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠,٠٠٠) وتشير نتائج $T. Value$ إلى معنوية معلمات النموذج الخاصة بهذه العلاقات.

- واستناداً لما ورد من نتائج فى الجداول السابقة والخاصة بنتائج اختبار الفرض الرابع يمكن قبول صحة الفرض الرابع بصورة جزئية فيما يخص تحقق الوساطة التداخلية للتمكين النفسى إجمالاً، وأبعاده (الجدارة، معنى العمل) فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى، وتعتبر وساطة تداخلية جزئية حيث دخول المتغيرات الوسيطة لم يبلغ تأثير المتغير المستقل.

١/٨ مناقشة وتفسير فروض الدراسة:**١/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الأول:**

يختبر هذا الفرض العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل، والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة موجبة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن القيادة الخادمة تفسر حوالي (٢٤,٩%) من التباين في الاستغراق الوظيفي. وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة كل من (Coetzer, 2017; Pipitvej, 2014; Rayan et al., 2014; De Clercq et al., 2014; Carter & Baghurst, 2013; Nuijten, 2011) من حيث وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأنه عند اهتمام القائد باحتياجات العاملين وبخدمتهم وخدمة المجتمع، والعمل على بناء علاقات الثقة يشعر العاملون بالاحترام والتقدير من القائد مما ينعكس على تعزيز شعورهم بالاستغراق الوظيفي.

٢/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثاني:

يختبر هذا الفرض العلاقة بين القيادة الخادمة، والتمكين النفسى وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (التمكين النفسى)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة من جانب والتمكين النفسى بأبعاده من جانب آخر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج الدراسات التالية من وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى (Vanwinkle, 2014; Van Derhoven, 2016; Winkle et al., 2014; New man, et al, 2017). وقد يرجع ذلك إلى أن القيادة الخادمة تنمى لدى العاملين تحمل المسؤولية، كما تزيد من شعورهم بالثقة فى قدراتهم ومهاراتهم، فينعكس ذلك على تنمية شعورهم بالحرية والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات، والتحكم فى كل ما يدور فى العمل فيصبح العمل ذا معنى وأهمية كبيرة بالنسبة لهم.

٣/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثالث:

يختبر الفرض الثالث العلاقة بين التمكين النفسى (المتغير الوسيط التداخلى)، (والمتغير التابع) الاستغراق الوظيفي، وقد أوضحت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين ثلاثة من أبعاد التمكين النفسى محل الدراسة من جانب والاستغراق الوظيفي من جانب آخر، وقد جاء متغير الجدارة فى المرتبة الأولى كأهم مفسر للتباين فى الاستغراق الوظيفي بمعامل تفسير قدره (٥٧.١%) يليه متغير

معنى العمل بمعامل تفسير قدره (٥.٤%) وأخيراً متغير التأثير بمعامل تفسير قدره (٤.٢%)، ولم تدعم النتائج وجود علاقة معنوية بين الاستقلالية الذاتية والاستغراق الوظيفي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة Jose & Marmilly, (2014) في وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي ماعدا بُعد الاستقلالية الذاتية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (نجم، ٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن الاستقلالية الذاتية تعد أهم متغير مفسر للاستغراق الوظيفي، ويليه متغير أهمية العمل، ثم في المرتبة الأخيرة متغير التأثير، ولم يوجد تأثير معنوي لمتغير الجدارة على الاستغراق الوظيفي. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Klerk & Stander, (2014) والتي أشارت إلى أن الاستقلالية تفسر (٧٥%) من التباين في الاستغراق الوظيفي، يليها الجدارة، ومعنى العمل، وأخيراً متغير التأثير كمتغيرات تفسر الاستغراق الوظيفي.

ويرجع تصدر متغير الجدارة في التأثير على الاستغراق الوظيفي في الدراسة الحالية، إلى أن ثقة الفرد في قدراته ومهاراته اللازمة لأداء العمل تجعله متحمساً لتأدية مهام وظيفته، حيث شعوره بأن قدراته ومهاراته تتلاءم مع متطلبات عمله، تبت فيه الشعور بالحماس والانهماك. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة كل من Wat & Shaffer, (2005) في أن شعور العاملين بالثقة والقدرة على التأثير على مخرجات العمل يجعلهم أكثر استجابة للسلوكيات الإيجابية في العمل.

ويمكن أن ترجع العلاقة غير المعنوية بين الاستقلالية الذاتية والاستغراق في الدراسة الحالية، إلى أن العاملين بالجامعة غير متمتعين بالحرية والاستقلالية الكافية في عملهم، وبالتالي لا يوجد تأثير للاستقلالية الذاتية على الاستغراق الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة قطاع الدراسة وإلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة الحالية.

٤/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الرابع:

يختبر هذا الفرض دور المتغير الوسيط التداخلي التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وقد أكدت النتائج أن دخول المتغير الوسيط للتمكين النفسي إجمالاً في معادلة الانحدار المتعدد قد قلل من التأثير المباشر الموجب والمعنوي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، وكانت هذه الوساطة غير كاملة حيث دخول المتغير الوسيط لم يبلغ تأثير المتغير المستقل تماماً وقلل من هذا التأثير. وتتفق النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Sousa & Dirk Van Dierendonk, (2014) والتي أشارت إلى توسط التمكين النفسي إجمالاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق التنظيمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الخادمة وما تقدمه من اهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين، والعمل على احتوائهم وتشجيعهم على تحقيق طموحاتهم، وتشجيع روح الجماعة والتعاون بينهم، استنثار لديهم الشعور بأهمية العمل الذى يقومون به، ومنحهم الشعور بالكفاءة الذاتية والثقة فيما يملكون من مهارات وقدرات لأداء العمل، بالإضافة إلى تمتعهم بالقدرة على التأثير فى النتائج الاستراتيجية والإدارية والتنشغيلية، مما أدى إلى تعزيز الشعور بالاستغراق الوظيفى لديهم.

وبالنسبة لبعد الجدارة ودخوله فى المسار المباشر للعلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى، فقد قلل من التأثير المباشر للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفى، ولم يبلغ أثر القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفى. وتتوافق النتيجة السابقة مع ما أشار إليه (Van Dierendonck, 2011) فى أن منح العاملين فرص التعلم والالتحاق بالتدريب يزيد من الكفاءة الذاتية لديهم، مما يمنحهم الشعور بالثقة والكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال. ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الخادم الذى يهتم بمصالح العاملين واحتياجاتهم ينمى لديهم الشعور بالجدارة من خلال التدريب والتعلم، يؤدى إلى تعزيز شعورهم بالاستغراق الوظيفى.

أما بالنسبة لدخول معنى العمل أحد أبعاد المتغير الوسيط (التمكين النفسى) إلى جانب (القيادة الخادمة) المتغير المستقل فى معادلة انحدار واحدة فى علاقتها بالاستغراق الوظيفى، فقد أظهرت النتائج أن بعد معنى العمل قلل من التأثير المباشر بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى، ولم يبلغ أثر القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفى. ويمكن تفسير ذلك بأن ما تقدمه القيادة الخادمة من احترام وتقدير للعاملين زاد من شعورهم بأهمية العمل الذى يقومون به، وبأن العمل الذى يؤدونه له معنى وينسجم مع اتجاهاتهم وقيمهم مما انعكس على شعورهم بالاستغراق الوظيفى.

٩/ دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية والتي تتمثل فى ما يلى:

١/٩ الدلالات النظرية:

- أثبتت نتائج الدراسة الحالية الدور الوسيط التداخلى للتمكين النفسى وأبعاده فى مسار العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والاستغراق الوظيفى (كمتغير تابع)، وبإثبات هذا الدور فإن هذه النتيجة تعد إضافة للقاعدة البحثية فى هذا المجال، مما يسهم فى توسيع دائرة البحث فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية.

- دلت الدراسة على وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وأن القيادة الخادمة تفسر حوالي ٢٤,٩% من التباين في الاستغراق الوظيفي، وفي ذلك دلالة على أنه هناك جوانب أخرى تفسر التباين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يجعل هذا المجال يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.
- أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود علاقة معنوية بين الاستقلالية الذاتية والاستغراق الوظيفي، مما يدل على أن هذه النتيجة تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة في قطاعات أخرى وبيئات مختلفة عن بيئة التعليم الجامعي.

٢/٩ الدلالات التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وتدلل هذه النتيجة عملياً على ضرورة تبنى القيادات بالجامعة لمفاهيم القيادة الخادمة، حيث تزيد ممارسات القيادة الخادمة من الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- دلت الدراسة على وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي، مما يدل على أن التمكين النفسي هو انعكاس للممارسات القيادية داخل المنظمات، وبالتالي على الجامعة تبنى النمط القيادي الذي يعزز التمكين النفسي لدى المرؤوسين، وتصميم برامج تُظهر الطاقات الكامنة لديهم.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن ثلاثة من أبعاد التمكين النفسي وهي (الجدارة، معنى العمل، التأثير) تفسر حوالي (٦٦.٧%) من التباين في الاستغراق الوظيفي، مما يحتم ضرورة استئثار هذه المشاعر لدى المرؤوسين، والعمل على زيادة إدراكاتهم نحو كفاءتهم الذاتية، وأهمية العمل الذي يقومون به، وقدرتهم على التأثير في النتائج التنظيمية.
- أسفرت النتائج عن وجود دور وسيط للتمكين النفسي إجمالاً وأبعاده (الجدارة، معنى العمل) في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، مما يدل تطبيقياً على أن أسلوب القيادة الخادمة المتبع مع وجود تمكين نفسي للعاملين ينعكس على الاستغراق الوظيفي للعاملين، وأن القيادة الخادمة لن تؤتي ثمارها ما لم تراعى الجامعة الاهتمام بتنمية شعور العاملين بالتمكين النفسي.

١٠ / توصيات الدراسة :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج للدراسة الحالية، أمكن للباحثة تقديم التوصيات التالية:

١/١٠ أكدت نتائج الدراسة الحالية على العلاقة الإيجابية المباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، كما أكدت على وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسى، لذلك توصى الباحثة تركيز إدارة الجامعة من خلال (الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وإدارة الموارد البشرية) على ما يلى:

- * تفعيل مجموعة من المؤشرات يتم فى ضوءها اختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات الإدارية بالجامعة، بناء على امتلاكهم لخصائص وسمات كالإيثار والتضحية، والحكمة والوعى تساعدهم على تطبيق ممارسات القيادة الخادمة.
- * عقد دورات لتنمية وتطوير قدرات القيادات الإدارية، ووضع برامج تدريبية تهتم بالمهارات القيادية فى ظل التوجهات الإدارية الحديثة كالقيادة الخادمة.
- * إجراء اختبارات نفسية وسلوكية للقيادات الإدارية بالجامعة للتأكد من تمتعهم بقدر من الثبات الانفعالى يمكنهم من التعامل مع المشكلات بطريقة فعالة.
- * تطوير وتبنى ثقافة خدمة الآخرين داخل الجامعة وخارجها.
- * الاهتمام بوجود المثل الأعلى للقائد الخادم الذى يُحتذى به ويعتبر نموذجاً يسير على نهجه الصف الثانى من القادة داخل الجامعة.

٢/١٠ أسفرت النتائج عن وجود علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسى والاستغراق الوظيفي، وأن متغير الجدارة يعتبر أكثر المتغيرات تأثيراً على الاستغراق الوظيفي، لذلك توصى الباحثة المديرين والمشرفين بضرورة تفعيل عوامل التحفيز الداخلى للعاملين، وإشعارهم بكفاءتهم الذاتية من خلال الثقة، والمشاركة، والتشجيع المعنوى والمادى.

٣/١٠ بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية التى أشارت إلى الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، توصى الباحثة بالعمل على تعزيز الشعور بالتمكين النفسى لدى العاملين من خلال ما يلى:

١٠/٣/١٠ على الإدارة العليا أن تقوم بما يلي :

- * ضرورة أن يقوم المديرين والمشرفين المباشرين بدور المُيسر والمُسهل بدلاً من دور الموجه، حيث ينعكس ذلك إيجابياً على الشعور بالتمكين النفسى لدى العاملين.
- * دعم وتحفيز السلوكيات الإيجابية والعمل على نشرها بين العاملين.
- * الفهم الحقيقى لاحتياجات العاملين لتحقيق التوافق بين احتياجات العاملين واحتياجات العمل، وبناء جسر من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

١٠/٣/٢ وعلى إدارة الموارد البشرية أن تقوم بما يلي :

- * عقد لقاءات وبرامج توعية لتوجيه العاملين لأهمية أرائهم ومقترحاتهم فى العمل، مع تفعيل نظام للاتصالات المفتوحة بين العاملين ورؤسائهم لتطوير العلاقات الشخصية، والاستفادة من التغذية الراجعة، وخلق مناخ يسوده التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- * دمج العاملين فى أنشطة العمل، وتعميق مفهوم المشاركة، والعمل الجماعى ومهارات حل المشكلات، والتفكير الإبداعى، وتنمية قدراتهم من خلال التناوب الوظيفى.
- * التوفيق بين قيم ومعتقدات الفرد ومتطلبات الوظيفة، من خلال الاهتمام بعملية التوصيف الوظيفى، والاختيار والتعيين، وإشعار العاملين بأهمية العمل الذى يقومون به، وبتوافق مؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم مع عملهم.
- * عقد دورات تدريبية لإصقال مهارات العاملين وتنمية قدراتهم لمواكبة التغيرات السريعة فى بيئة الأعمال.
- * عقد ورش عمل بصورة دورية تشمل الرؤساء والمرؤوسين لتنمية مهارات التفاعل الاجتماعى. وعقد دورات تدريبية للمديرين والمشرفين للتعرف على طرق تعزيز شعور العاملين بالتمكين النفسى.

١١ / حدود الدراسة:

- تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بالكادر الإدارى بجامعة أسيوط وقت إجراء الدراسة، مما لا يسمح بتعميم النتائج على العاملين بالوظائف الإدارية بالجامعات الأخرى. كما لم تشمل الدراسة شاغلي الوظائف الأكاديمية بالجامعة محل الدراسة.
- اعتمدت الدراسة الحالية فى قياسها للتمكين النفسى على أربعة أبعاد وهى: (معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير).
- اقتصرت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، والتعرف على دور التمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق فى إدراك متغيرات الدراسة باختلاف النوع، والسن، والخبرة، والمؤهل التعليمى، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى.

١٢ / آفاق البحث المستقبلية:

- أفصحت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها عن بعض النواقص البحثية فى عدة اتجاهات للبحث المستقبلى وهى:
- كشفت النتائج أن متغير القيادة الخادمة يفسر (٢٤.٩%) من التباين فى التمكين النفسى، لذلك ينبغى إجراء مزيد من الدراسات لتحديد المتغيرات الأخرى التى تساهم فى تفسير النسبة المتبقية من التباين فى التمكين النفسى.
- عدم تطرق الدراسة الحالية إلى تحليل معنوية الفروق فى إدراك متغيرات الدراسة باختلاف النوع، أو السن، أو سنوات الخبرة، أو المؤهل التعليمى، يفسح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.
- إجراء دراسة مقارنة للعلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى بين العاملين الأكاديميين والإداريين فى الجامعة.
- قد يكون من المفيد إجراء دراسات أخرى تتناول المعوقات التى تحد من تبنى القيادات الإدارية أسلوب وممارسات القيادة الخادمة.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية:

- شيخ السوق، سمر محمود، (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- ريان، عادل ريان محمد. (٢٠١٣). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، مطبعة هابي رايت، أسيوط.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية بالسعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٦(٣).
- السيد، لمياء محمد أحمد، وآخرون، (٢٠٠٢). العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- العنزى، على رزاق جواد. (٢٠١٢). الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين) دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة القري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة ٨، العدد ٢٤ : ١٤٧ - ١٧٤.
- العابدى، هاشم فوزى، الجاف، ولاء جودت. (٢٠١٢). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالى لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين فى القطاع المصرفى العراقى فى أربيل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع: ٧٣-١٠٦.
- الطائى، رعد ، عيسى قتادة. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 308-323.**
- Asag-gau, L. and van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organizational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. European Journal of International Management, 5 (5): 463-483.**
- Avolio, B., Zhu, W., & Koh, W.,& Bahatia,p.(2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, 25(8): 951–968.**
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York, NY: Taylor & Francis.**
- Banihani, M., Lewis, P. & Syed,J. (2013). Is work engagement gendered?. Gender in Management: An International Journal, 28 (7):400-423, <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>**
- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31:300–326.**
- [http:// dx.doi.org/10.1177/1059601106287091](http://dx.doi.org/10.1177/1059601106287091)**
- Baron, R. & Kenny, D.(1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6): 1173-1182.**

- Baumruk, R. (2004).the missing link: the role of employee engagement in business successes, *Work span*, 47: 48-52.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of Innovation: Role of Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention in the Indian Context.*The International Journal of Human Resource Management*, 23 (5): 928 – 951.
- Carless, S.A. (2004). "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*. 18(18). 405-425.
- Carter, D., Baghurst, T.(2013).The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement, *Journal of Business Ethics* , 124(3): 453–464.
- Chang, L-C., & Liu, C-H. (2008). Employee empowerment, innovative Behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional. *International Journal of Nursing Study*,45 (10): 1442–1448
- Choo, L.S., Mat, N. and Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: a case of Malaysia electronics manufacturing firms, *Business Strategy Series*, 14(1), 3-10.
- Cingoz, A., & Kaplan, A. (2015). The effect of workplace incivility on job satisfaction and organizational trust: A study of industrial enterprises in Turkey. Paper presented in 2015 WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna, Austria, 12-15.
- Coetzer, M.F., Bussin, M.H.R. & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company, Retrieved online from <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1478/2186>.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.

- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). **Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital, human resource development quarterly. 25 (2) .**
- De Sousa, M. (2014). **Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty, Journal of Organizational Change Management, 27(6):877-899.**
- De Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2014). **Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. Journal of Organizational Change Management, 27(6), 877-899.**
<https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133>
- De Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2017). **Servant leaders as underestimators: theoretical and practical implications. Leadership & Organization Development Journal, 38 (2): 270-283.**
- De Villiers, J.& Stander, M. (2011). **Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Leader Relations and Role Clarity in a Financial Institution. Journal of Psychology in Africa, 21 (3): 405 – 412.**
- Flemming, J.H., & Asplund, J.(2007). **Where employee engagement happens, the Gallup Management Journal at.**
<http://gmi.gallup.com>, Accessed on Feb., Vol 15.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003), **Behavior in Organizations, (8th ed.), Prentice Hall, N.J.: Upper Saddle River.**
- Greenleaf, R. K. (1998). **The power of servant leadership. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.**
- Hiatt E (2010). **Analysis of Servant Leadership Characteristics: Case Study of A Forprofit Career School President. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.**

- Hunter, J. C. (2004). **The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader**. New York: Crown Business.
- Jenkins, M., & Stewart, A. (2010). **The Importance of Servant Leader Orientation**. *Health Care Management Review*, 35(. 1): 46-59.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). **Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: an empirical attestation**. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Kerekeler, Lisa A (2010). **The relationship between Servant Leadership Behavior and Individual personality style in New York**. Annual Conference United Methodist Pastors". [Master thesis] Arts in Strategic Communication Seton Hall University.
- Khan, W.A. (1990). **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. *Academy of Management Journal*, 33 (4): 692-724.
- Klerk, S. & Stander, M. (2014). **Leadership empowerment behavior work engagement and turnover intention, the role of psychological empowerment**. *JPM*. 5 (3):28-45.
- Lan, X.M. & Chang, W.Y. (2015). **The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172:184 – 191.
- Meyerson, S. L. and Kline, T. J. B. 2008. **Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences, leadership & Organization Development Journal**, 29(5): 444-460.
- Najafi, A. and Khademi-Eslam, H. (2011). **Lignocellulosic filler/recycled hdpe composites: Effect of filler type on physical and flexural properties**. *BioResources*, 6(3):2411– 2424.

- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Shirkouhi, S.N., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice Psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. African Journal of Business Management, 5 (13):5241-5248.**
- Nel, T., Stander, M.W., Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. SA Journal of Industrial Psychology, 41(1):1-13.**
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S.(2017).How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment and Proactive Personality.retrived online <http://eprints.soas.ac.uk/21206/1/How%20Servant%20Leadership%20Influences%20Organizational%20Citizenship%20Behavior.pdf>**
- Olivier, A. L., & S. Rothmann. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. SA Journal of Industrial Psychology, 33(3), 49 - 56.**
- Pipitvej, N. (2014). Leadership and Work Engagement of Generation Y Employees in Thailand, Proceedings of 10th Asian Business Research Conference, 6 - 7 October, Novatel Bangkok on Siam Square, Bangkok, Thailand, ISBN: 978-1-922069-62-7.**
- Pitts, D.W. (2005). "Leadership. Empowerment. And Public Organizations". Review of Public Personnel Administration. 25(5): 5-28.**
- Pitts, D.W. (2005). Leadership Empowerment and Public Organizations. Review of Public Personnel Administration. 25(5):5-28.**
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? Work span, 49: 36-39.**

- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire A Cross-National Study. Educational and Psychological Measurement, 66 (4): 701-716.**
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B& Salanova, M. (2006).The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66 (4): 701-716.**
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross national study. Educational and Psychological Measurement, 66(4): 701–716.**
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3:71–92.**
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 6th Edition, Wiley, New York.**
- Sharma, N., & Grag, P.(2017).Psychological Contract and Psychological Empowerment as Employee Engagement Drivers in Indian IT Sector. International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(1):**
- Shaw, K. (2005) An engagement strategy process for communicators, Strategic Communication Management, 9(3): 26-29.**
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, 1 (1): 25-30.**
- Spears, L.C. (2009).Servant Leadership.Leadership Excellence,26(5):20.**
- Spreitzer, G. M. (1996).Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal, (39): 483-504.**

- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation”, Academy of Management Journal, 38 (5):1442-1466.**
- Srivastava, A., Ramachandaran, K., and Suresh, A. (2014). Status of Employee engagement in India: A time for reflection, 4(4):316-324.**
- Tastan, S. B. (2013). The relationship between psychological empowerment and psychological well-being: The role of self-efficacy perception and social support. Öneri Dergisi, 10(40), 139-154.**
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment". Academy of Management Review. (15): 666-681.**
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15(4):666–681.**
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. Journal of Management, 37 (4): 1228-1261.**
- Van Winkle, B., Allen, S., Devore, D. & Winston, B. (2014). The relationship between servant leadership behaviors of immediate supervisors and follower’s perceptions of being empowered, in the context of small business. Journal of Leadership Education, 13(3): 70-82.**
- Vargas, P. A., & Hanlon, J. (2007). Celebrating a profession: The servant leadership perspective. Journal of Research Administration, 38(2): 45-49.**
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010b). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. Leadership Quarterly, 21(5), 901–914**
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behavior. Leadership Quarterly, 21, 901–914.**

- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-level Study. Front. Bus. Res. China, 4(1):29-46.**
- Wildermuth, C. & Pauken, P.D. (2008). A Perfect math: decoding employee engagement-Part I: Engaging cultures and leaders. Industrial and Commercial Training, 40(3):122-128. Emerald Group Publishing Limited.**
- Winkle, V., Allen, S., Devore, D., & Winston B. (2014). The relationship between the servant leadership Behavior of immediate supervisor and follower's perception of being empowered in the context of small business. Journal of Leadership Education, 13: 70-82.**
- Xu, J. & Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? Leadership & Organization Development Journal, 32(4):399-41.**

ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء



جامعة الأزهر
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

استمارة استقصاء

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة عن أنماط القيادة وتأثيرها على كل من الصوت التنظيمي والاستغراق الوظيفي في الجامعات المصرية، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستقصاء بعناية، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن كل المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

القسم الأول: الرجاء وضع علامة (√) واحدة فقط أمام الإجابة تعبر عن رأيك في ممارسات القيادة لرئيسك/ مديرك/ مشرفك المباشر في الكلية التي تعمل بها كما يرد في العبارات التالية:

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	رأى محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	يضع رئيسي من أولى أولوياته الاهتمام بمصالح العاملين.					
٢	يقدم رئيسي كل ما يمكنه لخدمة مصالح العاملين.					
٣	يقوم رئيسي بالتضحية باهتماماته ليحقق للعاملين احتياجاتهم.					
٤	يقدم رئيسي كل ما بوسعه لتلبية احتياجاتي.					
٥	رئيسي هو أول شخص الجأ إليه عندما أواجه المشكلات.					
٦	يقوم رئيسي باستخدام مهاراته لتقديم المساعدة لي.					
٧	لدي رئيسي مهارات عالية في معالجة مشاعر الآخرين.					
٨	يتمتع رئيسي بقدرة على التنبؤ تمكنه من تلبية متطلبات العاملين المستقبلية.					
٩	لدي رئيسي قدره على توقع عواقب القرارات.					
١٠	يتصف رئيسي بالوعي لكل ما يدور حوله.					
١١	لدي رئيسي قنوات اتصال دائمة ليلم بكل ما يحدث في المنظمة.					
١٢	رئيسي ملم بمعرفة كل الأحداث التي تحدث بالمنظمة.					
١٣	يقدم لي رئيسي حجج قوية عندما يطلب مني أداء عمل ما.					
١٤	يشجعني رئيسي على أن يكون لي طموحاتي الخاصة تجاه المنظمة.					
١٥	أصف رئيسي بأنه شخص مقتنع.					
١٦	يملك رئيسي مهارات إقناع الآخرين.					
١٧	يملك رئيسي القدرة على إقناعي بأداء عمل ما.					
١٨	يرى رئيسي ضرورة قيام المنظمة بدور أخلاقي في المجتمع.					
١٩	يؤمن رئيسي بأن للمنظمة مسنولية اجتماعية تجاه المجتمع.					
٢٠	يرى رئيسي أن المنظمة قادرة على المشاركة المجتمعية.					
٢١	يشجعني رئيسي على التحلي بروح اجتماعية داخل مكان العمل.					
٢٢	يسعى رئيسي لتأهيل العاملين بالجامعة للقيام بدور إيجابي مستقبلي.					
٢٣	يعمل رئيسي جاهداً على خلق روح التعاون داخل العمل.					

القسم الثاني: الرجاء توضيح رأى سيادتكم فى العبارات التالية، بوضع علامة (√) واحدة فقط أمام الإجابة التى تعبر عن وجهة نظركم.

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	رأى محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	لدى ثقة فيما يخص قدرتى على إنجاز عملى.					
٢	أرى أن قدراتى مناسبة للقيام بمهام عملى.					
٣	لدى من المهارات والخبرات ما يؤهلنى لأداء عملى.					
٤	أتمتع بالحرية والاستقلالية فيما أقوم به من عمل.					
٥	استطيع اتخاذ القرارات على مسنوليتى فيما يخص عملى.					
٦	احظى بفرصة عظيمة لأداء عملى بالكيفية التى أرغب بها.					
٧	لدى تأثير على ما يحدث فى (الإدارة/ القسم) الذى أعمل به.					
٨	لدى قدرة على التعامل والتحكم فيما يدور داخل (الإدارة/ القسم) الذى أعمل به.					
٩	لعملى تأثير على ما يتخذ من قرارات داخل (الإدارة/ القسم) الذى أعمل به.					
١٠	العمل الذى أقوم به ذو معنى بالنسبة لى.					
١١	العمل الذى أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لى.					
١٢	المهام الوظيفية التى أقوم بها تعنى لى الكثير على المستوى الشخصى.					

القسم الثالث: الرجاء توضيح رأى سيادتكم فى العبارات التالية بوضع علامة (✓) واحدة فقط أمام الإجابة التى تعبر عن وجهة نظركم.

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	رأى محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	أشعر أن لدى طاقة كبيرة للقيام بمهام عملى.					
٢	أشعر بالقوة والنشاط، أثناء تواجدى فى مقر عملى.					
٣	كل صباح تتولد لدى رغبة فى الذهاب إلى مقر عملى.					
٤	أنا متحمس لأداء عملى.					
٥	العمل الذى أقوم به يشعرنى بوجودى.					
٦	أنا فخور بالعمل الذى أقوم به.					
٧	أشعر بالسعادة عند أدائى عملى.					
٨	أشعر بالانهماك والاستغراق أثناء أداء العمل.					
٩	أنهمك فى أداء عملى للدرجة التى لا أشعر بها بمرور الوقت.					

