



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The effect of servant leadership behaviors in enhancing job involvement  
An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Mosul  
Municipality Directorate**

**Youssef Anis Ahmed\*, Boutros Adel Daghim**

College of Business Administration, Jinan University

**Keywords:**

Servant Leadership Behaviors,  
Job Involvement, Mosul  
Municipality Directorate

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 18 May. 2023  
Accepted 05 Jun. 2023  
Available online 30 Sep. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Youssef Anis Ahmed**

College of Business Administration,  
Jinan University



**Abstract:**

**Purpose:** The aim behind selecting this topic for study is to find out the Impact of servant leadership behaviors (Serving workers, ethical dealing with workers, empowering workers, Building a cohesive organized community) on the Enhancing job involvement among employees of the researched organization.

**Research methodology and its tools:** This current research used the analytical descriptive approach to describe the research variables and the common method between them. Data was collected by means of a questionnaire that was distributed to (176) individuals during the research period and was fully retrieved for analysis. Hypotheses were tested using the appropriate statistical methods.

**Results:** The research concluded that there is a significant effect of some servant leadership behaviors in enhancing job involvement among employees

## تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل

بطرس عادل دغيم

يوسف انيس احمد

كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان

### المستخلص

**الهدف:** يكمن الهدف الرئيسي للبحث في التحقق من الأثر الذي تحققه سلوكيات القيادة الخادمة (خدمة العاملين، التعامل الاخلاقي مع العاملين، تمكين العاملين، بناء مجتمع منظمي مترابط) في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

**منهج البحث وادواته:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهما، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي وزعت على (176) فردا من العاملين في المنظمة المبحوثة خلال فترة اجراء البحث واسترجعت جميعها بالكامل وكانت صالحة للتحليل، وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة.

**النتائج:** توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لبعض سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات القيادة الخادمة، الانغماس الوظيفي، مديرية بلدية الموصل.

### المقدمة

لقد اكتسب مفهوم القيادة الخادمة زخما في المنظمات والأوساط الأكاديمية، فهذا النمط القيادي يتعامل مع العاملين من منطلق أخلاقي؛ ويشجع على المشاركة في صنع القرار والاهتمام بخدمة العاملين واشباع حاجاتهم وورغباتهم الشخصية وبناء مجتمع منظمي متعاون ومترابط، الأمر الذي ينعكس زيادة انغماسهم في المنظمة. لأن الانغماس الوظيفي يعبر عن موقف وشعور إيجابي لدى الأفراد العاملين تجاه منظماتهم وقيمها وارتباطهم القوي بوظيفتهم واندماجهم واهتمامهم بها وبذل أقصى جهد فيها لأن الوظيفة لها قيمة ومعنى في حياتهم.

واستنادا للطرح السابق مثل الانغماس الوظيفي متغيرا مستجيبا رئيسيا ينبغي الاهتمام بتعزيزه من قبل المنظمات من خلال سلوكيات القيادة الخادمة، وبناء عليه سيتناول البحث الخطوات المنهجية في المحور الأول، والإطار النظري في المحور الثاني، أما اختبار فرضيات البحث وعرض نتائجها في الميدان المبحوث، وصولا إلى الاستنتاجات والمقترحات سيكون في المحور الثالث.

### المحور الأول

#### الخطوات المنهجية للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يعد الانغماس الوظيفي من المفاهيم الجوهرية التي تؤكد أنها حالة سلوكية مهمة تشير إلى مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم وارتباطهم بها، وينظرون إليها بعدّها جزءا أساسيا من حياتهم وأدائها بشكل فاعل لتحقيق ذاتهم واحساسهم بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك فإن المنظمات بشكل عام ومنها المبحوثة بحاجة إلى نماذج جديدة من القيادات الإدارية الناجحة التي تمارس سلوكيات ايجابية متميزة في تعاملها مع العاملين، وخلق مناخ وأجواء تنظيمية فعالة تعزز من انغماسهم في وظائفهم وتحفزهم على تحقيق الأهداف المنظمة المرجوة على أساس أن الأفراد العاملين هم الركيزة الاساسية في عمل أية منظمة فهم الغاية والوسيلة لتحقيق أهدافها، وإن النمط القيادي الذي من الممكن

أن يبلي مثل هذه الطموحات هو نمط القيادة الخادمة لما تضمنه من مثل عليا وفضائل تقترب من الصفاء الفكري الخلاق في مبادئها الأساسية وفي سلوكياتها (مهدي، 2019: 4).

**السؤال الآتي يعبر بشكل واضح عن مشكلة البحث وتوجه مساراته:**

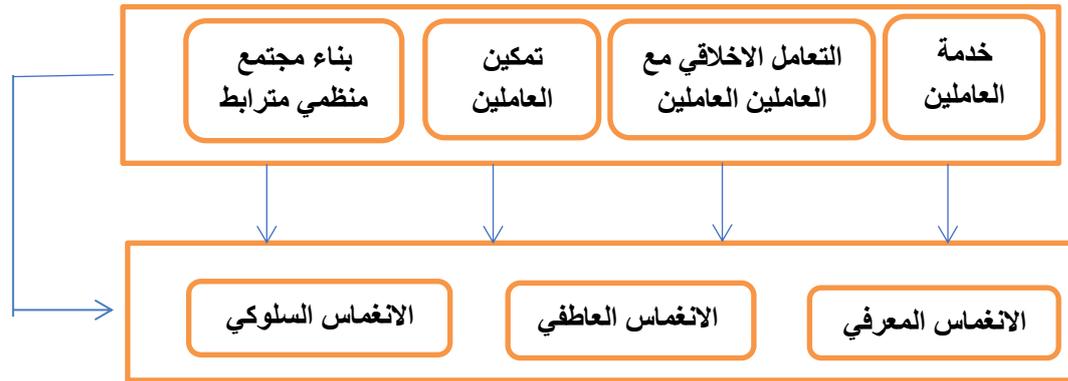
- هل تؤثر جميع سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز الانغماس الوظيفي؟

**ثانياً. أهمية البحث** يساهم البحث الحالي في إثراء الأدب الإداري بمعارف علمية جديدة تمثلت بتلاقح التراكم المعرفي في حقلين مهمين من حقول إدارة الأعمال وهما (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية) واختبار العلاقة بينهما. كما تنبع أهمية البحث من كون أن ميدانه يعد من إحدى المنظمات الحكومية المهمة التي تقدم خدماتها لقطاعات مختلفة في الدولة وللمواطنين بشكل عام، ويمكن أن يسهم هذا البحث في توجيه المنظمة المبحوثة ليكون لها مساهمة فاعلة في دعم خطط التنمية في مختلف المجالات.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يتمثل هدف البحث الرئيسي بالإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث والمتمثل في معرفة دور سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة. كما يتمثل هدف البحث بتقديم مجموعة من المقترحات لإدارة المنظمة المبحوثة اعتماداً على ما ستمخض عنه نتائج البحث الميدانية وبالشكل الذي يعزز من انغماس العاملين والارتقاء بأدائهم في تقديم الخدمات المختلفة للجهات المستفيدة من المنظمة.

**رابعاً. مخطط البحث:** لقد صمم الباحثان مخططاً يجسد الأهداف المتوقع تحقيقها من خلال شموله لجميع متغيرات البحث في صورته الإجمالية، وقد حرص الباحثان على اختيار الأبعاد الفرعية لمتغيري البحث الرئيسيين من دراسات سابقة وبالشكل الذي يحقق الانسجام ومنطقية العلاقة بين تلك المتغيرات. والشكل رقم (1) يوضح مخطط البحث.

#### سلوكيات القيادة الخادمة



#### الانغماس الوظيفي

الشكل (1): مخطط البحث

المصدر: اعداد الباحثان.

**خامساً. فرضية البحث الرئيسية:** يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة في تعزيز الانغماس الوظيفي بأنواعه مجتمعة ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** إن رغبة القائد الخادم في مساعدة العاملين وتقديم مصلحتهم على مصلحته الشخصية وتزويدهم بفرص متكافئة في النمو وتفهم مشاكلهم ومساعدتهم في التغلب عليها فإن ذلك سيحفزهم على بذل أقصى ما عندهم من طاقات وامكانيات في أداء عملهم وسيظهرون مستويات أعلى من الانغماس المعرفي والعاطفي والسلوكي، إذ سيستثمرون وقتهم للعمل والاهتمام به والتركيز على الأداء الجيد له وبخاصة إذا ما رافق ذلك توفير بيئة عمل ايجابية يشعر فيها العامل بالأمان والرغبة في العمل ستتولد لديه مشاعر ايجابية تظهر الحماس والفخر واعجاب الفرد بوظيفته واندماجه فيها وهذا سيدفعه لإنجاز أية مهمة اضافية يكلف بها من قبل ادارة المنظمة وانجازها بحماس وتقاني (Alkahtani & Allam, 2014: 1). وجد (Alafeshat and Tanova, 2019) في دراستهما لشركة طيران أردنية، أن سلوكيات القيادة الخادمة تؤثر بشكل ايجابي على انغماس العاملين لأن سلوكيات القيادة الخادمة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الاحتفاظ بالعاملين (Wesevich, 2022: 72). وبناءً على الطرح السابق يمكن صياغة الفرضية الاتية: **يوجد تأثير معنوي لخدمة الأفراد العاملين في تعزيز الانغماس الوظيفي**

**الفرضية الفرعية الثانية:** يعزز القائد الخادم من مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين إذا كان هو القدوة في السلوك المطابق للقيم والمعايير الاخلاقية ليصبح العاملين أكثر التزامًا وتقانيًا وحتى انضباطاً (Olesia et al., 2014: 78). فعندما يتم الاستماع لمشاكل العاملين ومساعدتهم واطهار الاحترام لهم والاعتراف بمساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، واطهار الثقة فيهم وتحقيق العدالة والانصاف في التعامل معهم فضلا على العمل على غرس الشعور بالفخر لديهم والهامهم سيرفع لديهم مستوى الانغماس الوظيفي ويزداد التزامهم بالمنظمة وبأهدافها (خلف واخرون، 2020: 348). الباحثان (سوزا وفان ديريندونك، 2017) درسا تأثير التعامل الاخلاقي مع العاملين على انغماسهم في عملهم. بناءً على آراء عينة من أكثر من 200 شخص يعملون في شركات مختلفة في هولندا، خلص الباحثون إلى أن سلوكيات القيادة الخادمة المتمثلة بالتعامل الاخلاقي مع العاملين وخدمتهم أدت إلى زيادة انغماس العاملين وتقانيهم في العمل. ويرون المزيد من الشعور بأهمية العمل الذي يؤديونه (Wesevich, 2022: 72)، ويزداد التزامهم بوظيفتهم وبمنظمتهم وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فضلا عن تقبل ما يكلفون به من أعمال إضافية. وفي المحصلة تحقيق أفضل النتائج المنظمة (Sherihan, 2022: 3). وبناءً على الطرح السابق يمكن صياغة الفرضية الاتية:

#### ❖ يوجد تأثير معنوي للتعامل الاخلاقي مع العاملين في تعزيز الانغماس الوظيفي

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تطرقت (Sharmil, 2013) إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في الانغماس الوظيفي والتي من ضمنها تمكين العاملين وبخاصة مشاركتهم في صنع القرارات لأن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبولهم للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (هشام، 2019: 115). ويشعرون بأهمية وظيفتهم ويمارسونها بنشاط يتخلله الشعور بالراحة النفسية عند أداء مهامها ويزيد من اندماجهم وانغماسهم فيها (Olesia, et al., 2014: 89). ويؤيد هذا الطرح (براون ولي، 1996) الذي أكد على أن الانغماس في الوظيفة مرتبط بشكل عالي بكل من استقلالية المهام والمشاركة في صنع القرارات والتغذية الراجعة المرتبطة بمشاركة الفرد العامل بالمعلومات عن أداء المنظمة، فضلا على العلاقة القوية بين سلوكيات القائد الإشرافية ومدى تحقق الانغماس الوظيفي

(Singh, 2015: 1194). وبناءً على الطرح السابق يمكن صياغة الفرضية الآتية:

❖ **يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الانغماس الوظيفي.**

**الفرضية الفرعية الرابعة:** إن القادة الذين يعملون من أجل رؤية منظماتهم كفريق عمل واحد (مجتمع منظمي مترابط) يمكن أن يكون لها علاقات إيجابية مع العاملين تساهم في زيادة ارتباطهم بمنظماتهم، فالقيادة الخادمة تمارس دوراً أساسياً وفعالاً في تنمية وتعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمة، من خلال العديد من الممارسات من أجل تحقيق أفضل النتائج التنظيمية. إذ تتميز القيادة الخادمة عن أساليب القيادة الأخرى فيما يتعلق بانغماس الفرد العامل بسبب تركيزها على بناء مجتمع منظمي مترابط قائم على المعايير القيمية والاخلاقية كاحترام المتبادل والثقة والصدق والتعاون وأهمية توافق متطلبات الوظيفة مع اهتمامات الفرد وقدراته، فضلاً عن التركيز على الجوانب التحفيزية كالاقراراف بجهود العاملين وحاجتهم للدعم النفسي ورضاهم (Wesevich, 2022: 72)، كل ذلك سيزيد من أهمية الوظيفة لدى الفرد وشعوره الإيجابي نحوها واعتبارها جزءاً من حياته وسيؤثر عليه مشاعر الحماس والفخر والارتباط والالتزام العاطفي القوي بها، وسيبذل أقصى ما عنده من طاقة في تأدية مهام عمله وإياداً مهام إضافية يكلف بها لمساعدة المنظمة على النجاح لأن المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته ستعزز لديه عمليات التفكير النقدي والإبداعي التي تظهر غالباً خلال لحظات الانغماس وسيسعى الفرد إلى التحسين المستمر لمهاراته المتعلقة بوظيفته. وبناءً على الطرح السابق يمكن صياغة الفرضية الآتية:

❖ **يوجد تأثير معنوي لبناء مجتمع منظمي مترابط في تعزيز الانغماس الوظيفي.**

**منهج البحث:** استخدم المنهج الوصفي في استعراضه لجانبه النظري للأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من استمارة الاستبانة للقيام بتحليلها من أجل اختبار فرضيات البحث واستخراج النتائج وبناء الاستنتاجات تمهيداً لوضع المقترحات التي تخدم أغراض البحث.

**مجتمع البحث وعينته:** يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في مديرية بلدية الموصل في مركز قضاء الموصل والبالغ عددهم (325) فرداً، فيما بلغ حجم العينة العشوائية بحسب معادلة (ستيفن ثامبسون)

(176) فرداً وكما يأتي:

$$n = \frac{N * p (1 - p)}{[N - 1 * (2d \div 2Z)] + p(1 - p)}$$

إذ إن:

N تمثل حجم المجتمع

P درجة الثقة المقابلة لمستوى المعنوية (0.05)، حيث إن قيمتها (0.95)

Z وتمثل القيمة الجدولية (1.96)

d نسبة الخطأ = (0.05)

P القيمة الاحتمالية = (0.50)

وعند تطبيق المعادلة نحصل على الآتي:

$$n = \frac{325 * 0.50 (1 - 0.50)}{[325 - 1 * (0.0025 \div 3.8416)] + 0.50(1 - 0.50)}$$

$$n = \frac{325 * 0.25}{0.460849645980664}$$

$$= 176$$

**أداة البحث:** اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لقياس متغيرات البحث، وقد صيغت الاستبانة بالاستناد إلى العديد من الدراسات منها: (حسين، 2019)، (Wesevich, 2022)، (Imandin et al., 2014)

وقد تضمن الجزء الأول من الاستبانة أسئلة عن المعلومات الديموغرافية للمجيبين، في حين اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على فقرات سلوكيات القيادة الخادمة، أما الجزء الثالث فاشتمل على فقرات قياس الانغماس الوظيفي واعتمد مقياس ليكرت الخماسي. **ثانياً. اختبار ثبات الاستبانة:** من أجل الوصول إلى استبانة فعالة والتحقق من جودة تصميمها وقدرتها على إعطاء نتائج دقيقة، ثم إخضاعها للموثوقية، والنتائج معروضة في الجدول رقم (1).

الجدول (1): اختبار ثبات الاستبانة

ت	الابعاد	قيمة معامل الثبات
-	على مستوى سلوكيات القيادة الخادمة	0.931
1	خدمة العاملين	0.958
2	التعامل الاخلاقي مع العاملين	0.949
3	تمكين العاملين	0.957
4	بناء مجتمع منظمي مترابط	0.949
-	على مستوى الانغماس الوظيفي	0.709
1	الانغماس المعرفي	0.862
2	الانغماس العاطفي	0.858
3	الانغماس السلوكي	0.819
-	على المستوى الكلي	0.961

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول رقم (1) أن الاستبانة المصممة لقياس متغيرات البحث فعالة وتقيس بالفعل متغيراتها بثبات وموثوقية من حيث قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع ابعاد البحث والتي تجاوزت في معظمها القيمة المقبولة (60%).

**وصف عينة البحث:** إن توزيع عينة البحث وفقاً للخصائص الشخصية يمكن توضيحها في الجدول رقم (2) الذي يبين ما يأتي:

❖ إن نسبة الذكور هي الأكبر وهذا أمر طبيعي يعود للطبيعة الديموغرافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة المبحوثة.

❖ أما فيما يخص العمر فإن النسبة الأكبر هي من (37-45 سنة) وهذا مؤشر جيد على قدرة العاملين على إدراك متغيرات البحث والاجابة عنها من واقع الخبرة التي يمتلكونها في مجال عملهم. وبخاصة

إذا اقترنت بالتحصيل الدراسي الذي تمتلكه هذه الفئة والذي كان الأعلى، وعدد سنوات الخدمة الطويلة نسبياً فقد كانت النسبة الأكبر للعاملين الذين يمتلكون خدمة من 10-20 سنة، وهو مؤشر على الخبرة التي يمتلكونها في مجال وظيفتهم، وقدرتهم على إدراك تقييم قياداتهم الإدارية ومدى انغماسهم في مهام عملهم.

الجدول (2): توصيف مفردات العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	120	68.18
	أنثى	56	31.82
العمر	20-25 سنة	5	2.84
	26-36 سنة	27	15.34
	37-45 سنة	103	58.52
	46 سنة فأكثر	41	23.30
التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون	14	7.95
	دبلوم	17	9.66
	بكالوريوس	122	69.32
	شهادة عليا	23	13.07
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	37	21.02
	10-20 سنة	107	60.80
	20-30 سنة	28	15.91
	30 سنة فأكثر	4	2.27

المصدر: إعداد الباحثان.

### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم سلوكيات القيادة الخادمة وتعريفها: بدأ الاهتمام بدراسة سلوكيات القيادة الخادمة في الستينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في جامعات (اوهايو وميشيغان وهارفرد).

عرفت سلوكيات القيادة الخادمة بأنها مجموعة من الممارسات الاخلاقية والاجتماعية والتنظيمية التي يقوم بها القائد الخادم في المنظمة والتي في غالبيتها موجهة نحو تلبية حاجات العاملين ورغباتهم وتطلعاتهم في المنظمة التي يعملون بها بهدف التأثير فيهم وتحفيزهم وزيادة انغماسهم في وظائفهم خدمة لتحقيق اهداف المنظمة في تقديم أفضل الخدمات للجهات المستفيدة (حسين، 2019: 61). يرى الباحثان أن القائد الخادم أن أحسن استخدام السلطة وتنازل عن جزء من سلطاته للعاملين وشاركهم في عملية صنع القرارات التي تخص أعمالهم وأعمال المنظمة بشكل عام وتعامل معهم في إطار المحبة والثقة وحسن الخلق ستحقق أهداف العاملين والمنظمة معا. والباحثان يقدمان التعريف الاجرائي لسلوكيات القيادة الخادمة: هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها قادة مديرية بلدية الموصل والمتمثلة بخدمة العاملين وتمكينهم والتعامل معهم وفق المعايير القيمية والاخلاقية

- والمساهمة في بناء مجتمع منظمي متكامل. وتقاس بمستوى ممارسة تلك السلوكيات في المديرية المبحوثة على مقياس سلوكيات القيادة الخادمة المعتمد في استبانة الدراسة.
- ثانياً. أهمية سلوكيات القيادة الخادمة:** تتبع أهمية سلوكيات القيادة الخادمة من خلال الآتي:
- ❖ تعمل على خلق بيئة منظمة صحية تساهم في تحقيق الإبداع والتميز، واستكشاف قدرات وطاقات العاملين وتطويرها وتحفيزهم على الأداء الأفضل.
  - ❖ أخذ آراء العاملين بالاعتبار والبحث عن اهتماماتهم وهذا يجعلهم يشعرون بالدعم والتقدير ويشجعهم أيضاً على التقدم مهنيًا. ويشعر العاملون بأنهم أعضاء مهمين، وهذا يمكنهم من تحديد وحل أي مشاكل قد تحدث في المنظمة.
  - ❖ تخلق القيادة الخادمة بيئة من السلوك الأخلاقي والاحترام الكبير للعاملين مما يؤثر بشكل إيجابي على خدمة زبائن المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين (Sherihan, 2022: 3-8).
  - ❖ ثالثاً. أبعاد سلوكيات القيادة الخادمة: تبنى البحث الحالي السلوكيات التي حددها (Ding, et al., 2012)، بعدها أبعاداً شاملة ركزت على تصرفات القائد الخادم مع الأفراد العاملين والتي تحقق انغماسهم في وظائفهم، وهذه الأبعاد هي:
- 1. خدمة الأفراد العاملين:** يؤكد (Peterson, 2003) أن فضيلة الخدمة هي جوهر نموذج القيادة الخادمة والسمة المميزة لها. يضيف القادة الخدم معنى على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم داخل المنظمة ويعززونها من خلال سلوكهم. تتمثل رغبة القائد الأساسية بالالتزام في مساعدة العاملين أولاً، والتفاعل معهم وتقديم مصلحتهم على مصلحته الشخصية ويعطي الأولوية لحاجاتهم. (Sultani, 2021: 35). تعرف خدمة العاملين بأنها قيام القائد الخادم بدعم وتقديم المساعدة للعاملين في المنظمة من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وهذا يشعرهم بأن القائد موجود لدعمهم (رشيد ومطر، 2016: 106)
- يخدم القادة العاملين من خلال قيامه بالأفعال الآتية:
- ❖ تطوير قدراتهم على الإنجاز والنجاح من خلال خلق بيئة تنظيمية ملائمة، وتوفير الموارد المادية والمعلوماتية للعاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Sarwar et al., 2021, 4).
  - ❖ الإصغاء والتعاطف مع جميع العاملين وتفهم مشاكلهم الخاصة سواء نفسية أو مادية أو اجتماعية والعمل على حلها بشكل مرضي لهم وبما يتماشى مع أهداف ومصالح المنظمة (مهدي، 2019: 542).
  - ❖ مساندة العاملين ومساعدتهم على التغلب على التحديات والعقبات التي تواجه مهام عملهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة في حل المشكلات ومواجهة الأزمات (Blanchard & Broadwell, 2018: 44).
- من النتائج الإيجابية لخدمة العاملين هي:**
- ❖ يساعد في حل العديد من المشاكل التي تواجهها المنظمة ومنها المشاكل والمشاحنات التي يمكن أن تحدث بين قسم وآخر في المنظمة وبالتالي يظهر هنا دور القائد الخادم في الإصغاء لجميع الأطراف لفهم جوهر المشكلة وكيفية حلها بشكل يرضي جميع الأطراف وبما يتماشى مع أهداف ومصالح المنظم (مهدي، 2019: 542).
  - ❖ إن اهتمام القائد الخادم بحل مشاكل العاملين ينعكس إيجاباً في ارتفاع مكانتهم لدى زملائهم والتأثير فيهم وذلك لكونه على مقربة وتفاعل وتواصل مباشر معهم (Kincaid, 2012: 163).

**2. التعامل الأخلاقي مع العاملين:** إن التركيز الأساسي للقائد الخادم هو الالتزام بالأبعاد القيمية والاخلاقية والعدالة والنزاهة، وعلى ضرورة اتصافهم بالصرامة والأمانة والثقة والمساواة في التعامل مع جميع العاملين.. (السكر، 2019: 36). يفترض بالقادة تطوير بيئة من الثقة، التي تعني الموقف الإيجابي للقائد الخادم تجاه العاملين، ونوايا الحسنة في قبول تصرفاتهم واستعداده للتصرف على أساس كلمات الفرد الموثوق فيه وافعاله. (الزهيري، 2021: 67) كما تعني مصداقية القائد الخادم في أقواله وأفعاله وتمسكه بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى العاملين (Hashim et al., 2016: 313-314).

يرى (بيترسون، 2003) بأن الثقة تعمل على إزالة الغموض الذي يؤدي إلى زيادة مسؤولية العاملين وانغماسهم مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في الأداء التنظيمي (Sarwar et al., 2021: 4). من السلوكيات الأخرى المتعلقة بالتعامل الاخلاقي مع العاملين هو حسن الاستماع للعاملين ليتمكن من توجيههم إلى ما يريده عند معرفة ظروف العمل، حيث يقدم الاستماع تحذيراً مسبقاً عن المشاكل الموجودة في جميع المستويات الادارية، ويساعد ذلك القائد في تحديد الأهداف والمهام على أساس عملي وواقعي (هشام، 2019: 41).

#### النتائج الايجابية للتعامل الاخلاقي مع العاملين:

❖ تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء للمنظمة واستعداد العاملين لمعالجة المشكلات اليومية ضمن بيئة عمل اخلاقية وتساعد على تقليل الممارسات غير الاخلاقية (فاضل، 2021، 22).

❖ يجعل العاملين على قدر عالي من المسؤولية لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وبالتالي يساهم في بناء علاقات قوية وإيجابية على المدى الطويل بين القائد الخادم والعاملين (Chiarini & vagnoni, 2017: 4).

**3. تمكين العاملين:** التمكين هو الاعتراف بأن العاملين ليسوا مجرد مرؤوسين، ولكن يشاركون في كل من التخطيط واتخاذ القرارات التي لها تأثير على العمل، مما سيؤدي في النهاية إلى المزيد من المنظمات اللامركزية التي تتبنى تقاسم السلطة (Olesia et al., 2014: 78).

عرف التمكين بأنه منح الافراد السلطة والصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم على أكمل وجه، أي تحريرهم من التقيد الصارم بالتعليمات التي تؤخر انجازهم المهام المناطة بهم، وهي في نظر (Russell & Stone, 2002) تأمين القوة للعاملين في المنظمة، وهي بالنسبة للقائد الخادم فأنها تعني الاصغاء الجيد للعاملين وجعلهم يشعرون بأهميتهم بالتأكيد على العمل كفريق (رشيد ومطر، 2016: 109). وعرف على أنه التزام بعملية تطوير العاملين وتقديم التسهيلات لهم لتحقيق الازدهار الشخصي والمهني والروحي لهم.

#### إن تمكين العاملين يعني ان يعمل القادة الآتي:

- أ. منح الاستقلالية للعاملين لإكمال مهامهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والمسؤولية عنه، وتعزيز مواهبهم، ومنحهم الحرية في التعامل مع المواقف العصيبة.
- ب. تحديد متى وكيف يتم اتمام مهام العمل على أكمل وجه.
- ج. خلق إحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وبناء الثقة بالنفس من خلال قبول آرائهم.
- د. بناء حس مجتمعي داخل المنظمات لتمكين العاملين من الازدهار والنمو.
- هـ. تبادل المعلومات مع العاملين وتشجيعهم على حل المشكلات بشكل مستقل.
- و. مساعدة العاملين على النضوج العاطفي والفكري والأخلاقي (Coetzer et al., 2017: 7).
- ز. الاستماع الفعال للعاملين ومشاركة السلطة والمسؤولية والموارد معهم.

### النتائج الفردية والمنظمية للتمكين:

- ❖ يزيد من الثقة بالنفس بين الأفراد العاملين ويمنحهم إحساسًا بالقوة الشخصية (Muller, et al., 2018: 48).
- ❖ يسمح للفرد بالتعلم والنمو ويصبح قادرًا وراغبًا في التعامل مع مستويات أكبر من التمكين.
- ❖ التمكين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العاملين.
- ❖ إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث إن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف (هشام، 2019: 115).

❖ يتم اعداد العاملين ليكونوا قادة خادمين في المستقبل (Benson & Lawler, 2021, 8).

- 4. بناء مجتمع منظمي مترابط:** أكد (Spears, 2002) على أهمية هذا السلوك للقيادة الخادمة الذي يتمثل بتوظيف قدراته ومهاراته على بناء مجتمع منظمي مترابط من العاملين تسوده السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية الاصيلية (كالا احترام والتقدير والصدق، والتعاون وأواصر المحبة والقيم الأخلاقية والاجتماعية فيما بين العاملين (مهدي، 2019: 542) (جاراميلو وآخرون، 2015) يؤكدون أن بناء مجتمع منظمي مترابط يستلزم من القادة ما يأتي:
- أ. قضاء وقت ممتع مع العاملين لمعرفة أهدافهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
  - ب. تكريس أنفسهم للعاملين في منظماتهم، والتعرف على انجازاتهم.
  - ج. اقامة المناسبات الخاصة، مثل حفلات عيد الميلاد والاحتفالات الثقافية.
  - د. تشجيع العاملين على المشاركة في فرص خدمة المجتمع خارج العمل (Wesevich, 2022: 46).
  - هـ. ضرورة قيام القائد الخادم ببناء علاقات إيجابية مع كافة الأفراد العاملين لأنها المفتاح الرئيس للحصول على نتائج إيجابية وفاعلة.
  - و. تعزيز العمل التعاوني والعمل بروح الفريق مع العاملين بعده واحد منهم (عبدالفتاح وابو يوسف، 2016: 274).

يؤكد (Burchard, 2003) أنه لا غنى لقادة المنظمات عن بناء المجتمع المنظمي المترابط فهي بحاجة لمعرفة أن القادة مؤتمنين ومهتمون بالعاملين وبأنهم زملاء لهم في الهدف الذي يسعون إليه وإنهم أقوى حينما يكونون جنباً إلى جنب من أن يعملوا منفردين. فالمنظمة المجتمعة تكون أعظم من مقدار اجزائها الفردية (رشيد ومطر، 2016: 129).

### النتائج الفردية والمنظمية لبناء مجتمع منظمي مترابط:

- ❖ تحسين الأداء المنظمي لأن العاملين يعملون وفق رؤية جماعية.
- ❖ تحفيز الأفراد العاملين على تبني سلوك مهتم بالعمل الجماعي وبناء العلاقات وتطوير مهارات العاملين ضمن فرق العمل التعاوني والتعاون فيما بينهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (غالي، 2015: 31).
- ❖ تحسين صورة المنظمة ومكانتها في المجتمع طالما كان مبدا القيادة الخادمة هو خدمة المجتمع واقامة علاقات ايجابية مع كافة الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة.

### رابعا. الانغماس الوظيفي Job Involvement:

- أ. مفهوم الانغماس الوظيفي وتعريفه: يُنسب إلى أحد علماء الاجتماع المعروفين وهو (دوركهايم، 1893)، الفضل في تقديم مفهوم الانغماس الوظيفي في الأدبيات البحثية، منذ ذلك الحين أصبح علماء الإدارة والاجتماع على دراية بالانغماس في الوظيفة (Lodhal & Kejner, 1965).

يرى (Saleh & Hosek, 1976) أن الفرد يكون منغمسا في وظيفته عندما تكون الوظيفة ذات أهمية حاسمة في حياته الشخصية، ويكون مقتنعا أن أدائه لوظيفته يتفق مع مفهومه الذاتي (Nwibere, 2014: 323).

عرف الانغماس الوظيفي على انه الدرجة التي ينغمس فيها الفرد في عمله وحماسته لأداء عمله ويستثمر الوقت والطاقة في عمله ويعد أدائه لمهام اعماله مهم لتقدير الذات (Muzira & Min, 2020: 28). هناك سمات عدة للعاملين الذين لديهم انغماس وظيفي عالي: (Bagia et al., 2020: 52)

- ❖ الاهتمام الكبير بالعمل وبذل أفضل جهد فيه لأن له قيمة ومعنى في حياتهم.
  - ❖ الرضا عن العمل لأنه يلبي حاجاته ورغباته.
  - ❖ انخفاض معدلات التغيب وارتفاع دافع الفرد العامل نحو العمل.
  - ❖ إن العاملين ذوي المستوى العالي من الانغماس الوظيفي يضعون وظائفهم في مركز اهتماماتهم ويكونوا أكثر ابداعا فيها، وهم أكثر استقلالية وثقة بالنفس.
- والباحثان يقدمان التعريف الإجرائي للانغماس الوظيفي: هو الارتباط النفسي والذهني والعاطفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل مع وظائفهم وادراكهم لأهمية العمل في حياتهم ما يدفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم من أجل تحقيق اهداف المديرية ميدان الدراسة. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال اجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بأنواع الانغماس الوظيفي.

ب. أهمية الانغماس الوظيفي: تتنبق أهمية الانغماس الوظيفي من خلال الآتي:

- أ. إن الانغماس الوظيفي هو مؤشر على النجاح التنظيمي والمفتاح لخلق ميزة تنافسية في مكان العمل.
- ب. يؤثر الانغماس الوظيفي بشكل غير مباشر على أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- ج. انخفاض حالات الغياب والحضور للعمل بانتظام (Dari & Permana, 2018: 100).
- د. لها تأثيرات مهمة على نتائج العمل مثل الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (Alavijeh et al., 2020: 3).

ه. إن الانغماس الوظيفي عامل رئيسي مهم لخلق وزيادة تحفيز العاملين ولنموهم داخل بيئة العمل فضلا عن الدافع والموقف الموجه نحو الهدف (Pelkey, 2017: 41).

و. الأفراد الذين ينغمسون بشكل كبير في وظائفهم لديهم رغبة قوية في العمل وبذل أقصى جهد. خاصة عند الدعم والعمل على تحقيق هدف تنظيمي.

ز. إن الأفراد المنغمسين بشكل كبير في عملهم يبذلون وقتاً إضافياً في عمل هادف ولديهم اهتمام بالعمل والالتزام به (Bagia et al., 2020,52).

ج. ابعاد الانغماس الوظيفي: البحث الحالي سيتبنى الأبعاد التي طرحها (Yoshimura) (1996) نموذجاً متعدد الأبعاد للانغماس الوظيفي كونه واضحا وعدم تداخل مفاهيمه وقد اعتمد في الكثير من الدراسات السابقة، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أبعاد أو مكونات وهي:

أ. الانغماس المعرفي **Cognitive Involvement**: يشير الانغماس المعرفي للفرد الى درجة أهمية الوظيفة بعدها جزءاً أساسياً مهما في حياته كلها. ويتضمن استثمار الوقت الذي يقضيه الفرد في مهام العمل والاهتمام والتفكير والتركيز فيه من أجل أدائه بشكل جيد (محاسنة واخرون، 2022: 54).

ينظر (Imandin et al., 2014: 522-523) للانغماس المعرفي بأنه كيفية تقييم العاملين لبيئة العمل، وكذلك المهام التي يشاركون فيها، وعندما يقوم الفرد بإجراء التقييم، فإنه سيحدد مستويات التأثير الإيجابي أو السلبي، والذي بدوره يؤثر على سلوكه، فالانغماس المعرفي يتضمن أسئلة ينبغي على العاملين الاجابة عنها:

- ❖ هل ما أقوم به من عمل مفيداً و آمناً (جسدياً و عاطفياً ونفسياً)؟
- ❖ هل "أشعر بالأمان في العمل"؟
- ❖ هل يسخر مني أحد في العمل؟
- ❖ هل "لدي الموارد اللازمة لإكمال عملي؟"
- ❖ هل أقوم بعمل على المستوى المتوقع مني.

إن بيئة العمل السلبية ستجعل العاملين يشعرون بالعصبية والقلق، وأنهم يؤدون عملاً لا يخدم غاية، فبدون الشعور بالهدف سيكون من الصعب الحصول على الدافع لدى الفرد العامل لإنجاز مهام عمله بكل فخر وحماس، وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وضعف الروح المعنوية لدى العاملين. أما بيئة العمل الايجابية ستسهم في رغبة العاملين في أداء وظائفهم.

في دراسة أجراها (Shuck et al., 2011) أفصحت نتائجها أن العاملين الذين عملوا في وظائف تتوافق فيها متطلبات الوظيفة مع اهتماماتهم وقيمهم وشخصيتهم (الملائمة للوظيفة) فإنهم يشعرون بأنهم يتماهون عاطفياً مع مكان عملهم ويزيد احتمال انغماسهم. فملاءمة الوظيفة هي الدرجة التي يشعر بها الفرد أن شخصيته وقيمه تتناسب مع وظيفته الحالية.

إن ملاءمة الوظيفة الجيدة توفر فرصاً للعاملين للانغماس في عمل هادف يؤثر على تطور مواقفهم المتعلقة بالعمل. ويوفر لديهم الحافز للانخراط في السلوك الموجه نحو النتائج التنظيمية الإيجابية ويؤدي من النهاية إلى ارتفاع مستوى الأداء والرضا الوظيفي. من المرجح أن يؤدي العاملين الذين يتمتعون بتلائم وظيفي سينجزون مهام عملهم بحماس وطاقة

**ب. الانغماس العاطفي Emotional Involvement:** يشير الانغماس العاطفي إلى المشاعر الايجابية والمواقف التي تظهر مدى إعجاب الفرد بوظيفته ومدى حبه وتعلقه بها (Al kahtani & Allam 2014: 1).

فهو يعني وجود علاقة عاطفية قوية بين الفرد وبين وظيفته، مما يولد لديه مشاعر الحماس والفخر والالهام مما يؤدي إلى ارتباطه القوي بمنظمته (الغامدي، 2020: 41).

يعرف الانغماس العاطفي بانها اندماج الفرد العامل بالمنظمة والالتزام العاطفي تجاهها. فالعاملين الذين لديهم التزام عاطفي قوي يرغبون بالبقاء في المنظمة وبيدولون الكثير من الجهد لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، بغض النظر إن توفرت بدائل اخرى لدى الفرد العامل (Thaiba & Surya, 2019: 320).

وهو يتعامل مع ما يشعر به الفرد العامل تجاه بيئة العمل وما إذا كان لديه موقف إيجابي أو سلبي تجاه المنظمة او قائدها (Bhatia et al., 2012: 2-3)، ويتم ذلك من خلال أسئلة ينبغي عليه الاجابة عنها: (عواد، 2021: 555)

- ❖ هل أشعر بالمتعة أثناء أداء مهام عملي؟
- ❖ هل استمتع بالحديث مع زملائي بالعمل؟
- ❖ هل أن استمراري في عملي أمر ممل؟

- ❖ هل تهتم القيادات في المنظمة بحاجاتي ورغباتي؟
  - ❖ هل أشعر بإحساس قوي بالانتماء لمنظمتي؟
  - ❖ هل "أنا فخور بالعمل في منظمتي؟"
  - ❖ هل عملي المكلف به مفيد لي وامن؟
- يرى الباحثان أنه عندما ينغمس العاملین عاطفياً في عملهم، فإنهم يستثمرون الموارد الشخصية (طاقاتهم ووقتهم ومعرفتهم) نحو اكمال مهام عملهم بجدية وحماس.
- ج. الانغماس السلوكي Behavior Involvement:** يرى (شاك وريو 2013) أن الانغماس السلوكي هو الشكل الأكثر وضوحاً للانغماس الوظيفي، لأنه يعبر عن الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد المنغمس في وظيفته وهو محصلة للانغماس المعرفي والعاطفي. يعرف الانغماس السلوكي بأنه توجيه الطاقات المادية للفرد من اجل استكمال مهمة معينة بنشاط عالي (Rich, 2010: 702 2). ويعرف بأنه قيام الفرد بتعزيز مهاراته المختلفة المرتبطة بوظيفته او التفكير في العمل بعد مغادرته مقر عمله، يتميز هذا النوع بمجموعة من السمات أهمها (النوايا السلوكية، السلوك خارج العمل، التطوير النوعي) (احمد وفتيحة، 2020: 131). يرى جونسون (2011) أن العاملين المنغمسين يظهرون السلوكيات الواضحة الآتية: (Imandin et al., 2014: 523).
- ❖ الإيمان القوي بهدف وقيم وعمل المنظمة.
  - ❖ الرغبة في تحسين عملهم.
  - ❖ القدرة على التعاون مع الزملاء ومساعدتهم.
  - ❖ الشعور بالارتباط بالأفراد الذين يعمل معهم، ويشعر بأنه جزء من شيء ما مهم.
  - ❖ الاستعداد لبذل جهد إضافي في عملهم من أجل ضمان نجاح المنظمة (استعداد الفرد لتجاوز الحد الأدنى من مسؤوليات الوظيفة).
  - ❖ العمل إلى ما هو أبعد مما يتوقعه الفرد لمساعدة المنظمة على النجاح.
  - ❖ يكون لديهم حافز للتحسين المستمر لمهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، من خلال التدريب لأداء وظائفهم بكفاءة. أن الانغماس الوظيفي هو خطوة باتجاه تحقيق الالتزام الوظيفي، لذا فإن من مصلحة المنظمات فهم دوافع الانغماس السلوكي لدى العاملين من أجل البحث في السبل الكفيلة بتعزيزه والاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة.

### المحور الثالث: نتائج البحث الميدانية

#### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تم احتساب نسبة الاستجابة من خلال المعادلة الآتية:

الوسط الحسابي للمتغير

$$\text{نسبة الاستجابة} = \frac{\text{عدد درجات المقياس}}{\text{عدد درجات المقياس}} \times 100\%$$

عدد درجات المقياس

وزعت نسبة الاستجابة إلى ثلاثة مستويات: (الزبيدي، 2011: 81)

1. المستوى الأول: يقع بين 0.01 – 0.33 ويمثل انخفاض مستوى الاستجابة.
2. المستوى الثاني: يقع بين 0.34 – 0.67 ويمثل متوسط نسبة الاستجابة.
3. المستوى الثالث: يقع بين 0.68 – 1.00 ويمثل ارتفاع مستوى الاستجابة.

ملاحظة: جميع الجداول الواردة في هذا المحور هي من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1. **وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الخادمة:** يبين الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لجميع سلوكيات القيادة الخادمة كانت دون قيمة الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (3)، أما الانحرافات المعيارية فقد كانت ضمن الحد المعقول لعدم تجاوزها (1%) مما يدل على تجانس اجابات أفراد العينة وعدم تشتتها حول سلوكيات القيادة الخادمة التي يمارسها القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة والتي جاءت جميعها بمستوى متوسط من الاستجابة ولكن بنسب متباينة. فقد نال سلوك بناء مجتمع منظمي مترابط من قبل قيادات المنظمة أعلى وسط حسابي وأعلى نسبة استجابة. ونال سلوك تمكين العاملين المرتبة الثانية من حيث نسبة الاستجابة، أما أدنى وسط حسابي ونسبة استجابة مقارنة ببقية السلوكيات الاخرى فقد كانت لسلوك خدمة العاملين.

الجدول (3): نتائج وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية

مستوى الاستجابة	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد سلوكيات القيادة الخادمة
متوسط	51.4	0.92	2.57	خدمة العاملين
متوسط	57	0.86	2.85	التعامل الاخلاقي مع العاملين
متوسط	57.8	0.92	2.89	تمكين العاملين
متوسط	62	0.80	3.10	بناء مجتمع منظمي مترابط
متوسط	57	0.80	2.85	الابعاد مجتمعة

درجات الحرية: 175.

2. **وصف وتشخيص الانغماس الوظيفي لدى الافراد العاملين:** يبين الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية لجميع مكونات الانغماس الوظيفي أعلى من المستوى الفرضي للبحث والبالغ (3)، أما الانحرافات المعيارية فقد كانت ضمن الحد المعقول ايضاً لعدم تجاوزها (1%) مما يدل على تجانس اجابات أفراد العينة وعدم تشتتها حول الانغماس الوظيفي بمكوناته كافة المتحقق لدى افراد عينة البحث والتي جاءت جميعها بمستوى عالي من الاستجابة باستثناء الانغماس العاطفي الذي حل بالمرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة، فقد نال الانغماس السلوكي للأفراد العاملين أعلى نسبة استجابة، ثم يليه الانغماس المعرفي.

الجدول (4): نتائج وصف وتشخيص الانغماس الوظيفي لدى الأفراد العاملين

مستوى الاستجابة	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الانغماس الوظيفي
متوسط	65.6	0.71	3.28	الانغماس العاطفي
عالي	69	0.99	3.45	الانغماس المعرفي
عالي	75.2	0.99	3.76	الانغماس السلوكي
عالي	70	0.72	3.50	الابعاد مجتمعة

درجات الحرية: 175

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية للبحث فقد تطلبت المعالجة الاحصائية استعمال تحليل الانحدار البسيط وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول

رقم (5). الذي يوضح أن هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة في تعزيز الانغماس بابعاده مجتمعة بدلالة قيمة F المحسوبة والبالغة (44.750) وهي معنوية عند مستوى صفري (0.00). ولكن نسبة التأثير بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) كانت منخفضة نسبياً، إذ إن سلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة تقسرها قيمته (21%) فقط في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين بابعاده مجتمعة، ولكن كانت قيمة معامل الانحدار مقبولة نسبياً (0.41)، وهي تؤثر أنه كلما بذلت القيادات الادارية جهداً أكبر في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

الجدول (5): نتائج تأثير سلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة في الانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي						المعتمد	المستقل
F		$R^2$	R	T	B		
مستوى المعنوية	المحسوبة						
0.00	44.750	0.21	0.45	6.690 (0.00)	0.41	2.23	سلوكيات القيادة الخادمة

درجات الحرية (1,174).

**الفرضيات الفرعية:** تتطلب المعالجة الإحصائية لاختبار الفرضيات الفرعية استخدام أسلوب الانحدار المتعدد وبطريقة (Back word) من أجل الحصول على أفضل نموذج انحدار لتأثيرات المتغيرات التفسيرية (سلوكيات القيادة الخادمة) والاحتفاظ بالمتغيرات المهمة التي تؤدي إلى نتائج أكثر دقة في انحدارها على المتغير المستجيب (الانغماس الوظيفي)، وللتغلب على مشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة التي تؤثر على نتائج التحليل.

وتبين معطيات الجدول رقم (6)، أن خدمة العاملين وبناء مجتمع منظمي مترابط فقط هما المتغيرين المؤثرين معنوياً في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، بدلالة (F) المحسوبة ومستوى المعنوية لها (0.000)، وقد بلغت القوة التفسيرية (التأثيرية) لهذين البعدين (23%) وهي قيمة منخفضة نسبياً، ومن متابعة معاملات الانحدار تبين أن تأثير خدمة العاملين كان الاقوى مقارنة بتأثير بناء مجتمع منظمي مترابط، إذ إن زيادة مستوى الخدمة المقدمة للعاملين وبناء مجتمع منظمي مترابط بمقدار وحدة واحدة يمكن أن يحقق ذلك ارتفاعاً في مستوى الانغماس الوظيفي بكافة مكوناته بنسبة (24) وحدة.

الجدول (6): نتائج تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز الانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي						المعتمد	المتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار
F		$R^2$	R	T	B		
مستوى المعنوية	المحسوبة						
0.000	25.39	0.23	0.48	2.407 (0.01)	0.26	خدمة العاملين	
				2.255 (0.02)	0.24	بناء مجتمع منظمي مترابط	

f درجات الحرية (2.173)

### المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: تتناول هذه الفقرة عرض الاستنتاجات الميدانية حسب ترتيب ظهورها في نتائج البحث الميدانية على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لاجابات الأفراد المبحوثين أن هناك قصور في ممارسة القيادات الادارية لجميع سلوكيات القيادة الخادمة، وبخاصة عدم بذل الجهود الكافية في خدمة العاملين وتلبية حاجاتهم ومساعدتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم إذ نال هذا السلوك ادنى مستوى من الاستجابة لدى أفراد العينة.

2. فيما يخص نتائج الوصف والتشخيص لاجابات أفراد العينة على فقرات الانغماس الوظيفي تبين ان هناك اهتمام كبير من قبل العاملين بأداء مهام عملهم ورضاهم عنه ولهم رغبة في بذل اقصى جهد فيه وهم على استعداد للعمل أوقات اضافية أو القيام بمهام اضافية حتى خارج أوقات الدوام الرسمي ورغبتهم في تطوير مهاراتهم المرتبطة بوظائفهم. بالرغم من عدم اندماجهم وحبهم لوظيفتهم وتعلقهم بها والرغبة في قضاء معظم وقتهم في العمل بمستوى عالي.

3. إن عدم الاهتمام الكافي من قبل القيادات الادارية بممارسة سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى عال انعكست نتائجه في المساهمة المنخفضة لتلك السلوكيات في تعزيز الانغماس الوظيفي بمكوناته الثلاثة.

4. اقتصر التعزيز الذي حققته سلوكيات القيادة الخادمة في الانغماس الوظيفي على سلوك خدمة العاملين وحل مشاكلهم وازالة العقبات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهام عملهم بالرغم من عدم ايلاء القيادات الادارية الاهتمام الكافي بجوهر القيادة الخادمة وأهم سلوكياتها ألا وهو خدمة العاملين، ولكن جهود القيادات الادارية في بناء مجتمع منظمي يسوده التعاون مع العاملين وتقوية العلاقات معهم وتشجيعهم على تقديم المبادرات الخيرية والمساهمة في أنشطة المجتمع بشكا عام كان له الأثر الايجابي في تعزيز انغماس العاملين في وظائفهم مع أنه كان بمستوى منخفض نسبياً.

ثانياً. المقترحات: في ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها انفاً، قدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي يمكن ان تساعد المنظمة المبحوثة في امكانية ممارسة جميع سلوكيات القيادة الخادمة بنفس القدر من الاهتمام في تعزيز الانغماس الوظيفي لما له من اهمية في تحقيق أغراض المنظمة المبحوثة وأهدافها:

1. ينبغي على المنظمة المبحوثة ايلاء مزيد من الاهتمام بخدمة العاملين. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآلية الآتية:

❖ اجراء المقابلات وتفعيل الاتصالات الشخصية المستمرة مع العاملين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومشاكلهم عن قرب واشعارهم بالاهتمام بهم.

2. توجيه مزيد من الاهتمام بالتعامل مع العاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآلية الآتية:

❖ التعامل معهم بعدالة ومساواة واحترام وصدق ومحبة وبناء علاقة الثقة معهم.

3. الاهتمام بتمكين العاملين من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء مهامهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:

❖ تشجيعهم على توليد الافكار الجديدة والمقترحات في العمل ومنحهم الحرية في ممارسة أعمالهم، وافساح المجال للقيام بمعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل دون الرجوع لقيادتهم.

4. ايلاء مزيد من الاهتمام بالتواصل والتفاعل مع العاملين وآلية تحقيق ذلك:

❖ اجراء المزيد من الاجتماعات واللقاءات المستمرة بين العاملين في الأقسام المختلفة للتعاون معهم عن مهام أعمالهم من أجل ازالة العقبات التي يواجهونها وأشعارهم بأهميتهم ولتعزيز المشاعر الايجابية لديهم تجاه وظائفهم

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. احمد، ضيف وفتيحة، صدوق 2020، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي 1.
2. دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2.
3. حسين، احمد علي، 2019، مدى تطبيق بعض ابعاد المواصفة الدولية للمساءلة الاجتماعية (SA 8000; 2014) في ضوء سلوكيات القيادة الخادمة / دراسة تطبيقية لآراء الملاكات التدريسية في كليتي الحداثة والجامعة والنور الجامعة الاهلتيين في محافظة نينوى، اطروحة دكتوراه، ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. خلف، ياسر لطيف وعبد، عذراء محسن ومحمود، زيد خوام، 2020، القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار، مجلة كلية المعارف، الجامعة، المجلد (31) العدد (2). <http://www.uoajournal.com>
5. رشيد، صالح عبدالرضا ومطر، ليث علي، 2016، القيادة الخادمة، منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
6. الزهيري، أميرة أحمد، 2021، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين/ دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد «التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4.
7. الزبيدي، وليد علي حسين عباس، 2011، أثر إمدادات اللوجستيات العكسية في تعزيز رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. السكر، هديل بسام شاهر، 2019، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، ادرة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الاردن.
9. عبدالفتاح، محمد زين العابدين وابو سيف، محمود سيد علي، 2016، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد 2.
10. عواد، فتحية سليمان وحامله، حابس محمد، 2021، "دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 28، [www.ajsp.net](http://www.ajsp.net)
11. غالي، محمد أحمد، 2015، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة.
12. الغامدي، مريم بنت مسفر، 2020، القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

13. فاضل، ليلي حسن، 2021، أثر القيادة الخادمة على الالتماس التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. مهدي، امال كاظم، 2019، القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية العدد: 25 السنة الثالثة عشرة. ع ق
15. محاسنة، احمد والعلوان، احمد والعظامات، عمر، 2022، الانغماس الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد (18)، العدد (1).
16. هشام، برو، 2019، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية/ دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة، اطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Kahtani, Nasser S. & Allam, Zafrul, 2014, Impact of Sociodemographic Factors on Job Involvement among Saudi Arabia Bank employees: An Empirical Examination, Available online at [www.elixirpublishers.com](http://www.elixirpublishers.com) (Elixir International Journal).
2. Alavijeh, Mehdi Mirzaei et al., 2020, Job Involvement Among Faculty Members of Kermanshah University of Medical Sciences and Its Relationships with Professional Variables, Intj Health Life sci. on line.
3. Blanchard, Ken & Broadwell, Renee, 2018, Servant leadership in Action, Barrett-Koehler Publishers, Inc. Oakland.
4. Benson, Samuel Agyekum, 2021, The Concept of Servant Leadership in Contemporary Business Practices: A literature Review. International Journal of Economics, Commerce and Management, UK, <http://ijecm.co.uk/> Vol. iX, Issue 8.
5. Bagia, Wayan & Cipta, Wayan & Suci, Ni Made, 2020, The Influence of Job Involvement, Job Characteristics and Organizational Commitment on the Employee's Performance of District Government, Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 158. Proceedings of the 5th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management and Social Science.
6. Bhatia, Ajay & Deep, Gagan & Sachdeva, Swati, 2012, Analysing the Role of Job Involvement on Organizational Effectiveness: An Empirical Study Among the Employees of Punjab National Bank, International Journal of Computing & Business Research ISSN (Online): 2229-6166
7. Chiarini, Andrea & Vagnoni, Emidia, 2017, "Differences in implementing corporate social responsibilities through SA8000 & ISO 26000 Standards: Research from European manufacturing", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol (28), No (4), Emerald Publishing Limited.
8. Coetzer, Michiel Frederick, & Bussin Mark, & Geldenhuys, Madelyn, 2017, Adm. Sci. 2017, 7, 5; [www.mdpi.com/journal/admsci](http://www.mdpi.com/journal/admsci).

9. Ding, Donghong & Lu, Haiyan, & Song, Yi & Lu, Qing, (2012), "Relationship of Servant Leadership & Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction", [www.SciRP.org/journal/ib](http://www.SciRP.org/journal/ib).
10. Dari, Dewi Ulan & Permana, Ida Bagus Gede Adi, 2018, The Effect of Person–Job Fit to Job Involvement with Intrinsic Motivation as Intervening Variable, The International Conference of Organizational Innovation Volume.
11. Hashim, Muhammad & Khattak, Muhammad Arif & Kee, Daisy Mui Hung, 2016, "Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction: A Study of Teaching Faculty in Universities of Peshawar", Abasyn Journal of Sciences, Special Issue, University Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
12. Imandin, Lailah & Bisschoff, Christo & Botha, Christoff, 2014, A model to measure employee engagement. Problems and Perspectives in Management journal "Problems and Perspectives in Management".
13. Kincaid, Matthew, 2012, "Building Corporate Social Responsibility Through Servant – Leader", International Journal of Leadership Studies, Vol (7), Issue (2), School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, USA.
14. Muzira, Dumisani Rumbidzai & Muzira, Robert, 2020, The Concept of Servant Leadership in Business Management, East African Journal of Education and Social Sciences, EAJESS April- June, Vol. 1, No. 1.
15. Muller, Roger & Smith, Elroy & Lillah, Riyaadh, 2018, Perceptions regarding the impact Of servant leadership on organizational performance in the eastern cape, International Journal of Business and Management Studies Vol 10, No 1.
16. Nwibere, B. M., 2014, Interactive Relationship Between Job Involvement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Organizational Commitment in Nigerian Universities, International Journal of Management and Sustainability Vol. 3, No. 3.
17. Olesia, Wekesa S., & Namusonge, G.S., & Iravo, Mike A., 2014 Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours, IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), Volume 19, Issue 6, Ver. IV
18. Pelkey, Miranda Marie, 2017, Relationship of Organizational Commitment, Job Involvement, and Generativity to Interest in Mentoring Among Retirees, A Dissertation Presented to the Graduate School of
19. Clemson University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Industrial-Organizational Psychology.
20. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R., 2010, Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of management journal, 53(3).
21. Sherihan, Radi, 2022, The Impact of Servant Leadership on Employees' Motivation with the Mediating Role of Employees' Job Satisfaction: The Case of the Petroleum Sector in Egypt, Brandenburg University of Technology, Cottbus-Senftenberg, online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/112852/> MPRA Paper No. 112852, posted 29 Apr 2022 09:38 UTC .

22. Singh, Ajay, 2015, "Job involvement, organizational commitment, professional, commitment, and team commitment", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22 Iss 6.
23. Sultani, Jalil Ahmad, 2021, *Servant Leadership and Employees' Motivation A Case Study of Public Education Department of Herat Province*, *North American Academic Research (NAAR) Journal* 2021, Volume 4, Issue 8.
24. Sarwar, Ghulam et al., 2021, *The Impact of Servant Leadership on Employee Performance*, *International Journal of Management (IJM)* Volume 12, Issue 5, Available online at <https://iaeme.com/Home/issue/IJM?>.
25. Thaiba, Danial& Surya, Rika Lusiana, 2019, *Influence of Job Involvement on Turnover: Organizational Commitment as Mediator*, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net) Volume 6, Issue 8.
26. Wesevich, John W., 2022, *Servant Leadership Impact on Organizational Performance*, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Liberty University, School of Business.