

دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء
عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية

م. م ده رون فريدون عبدالله

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة السليمانية

**The role of Servant Leadership in achieving job
involvement: An analytical Study of the views of a
sample of teachings staffs in the University of
Sulaimani.**

Assis. Lec. Daroon Faridun Abdulla

Dep. business management/college Admin&econom

Uni. Sulamania

تاريخ قبول النشر ٢٠١٥/٩/٣٠

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/٦/٩

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين و تنمية الآخرين- التواضع- الموثوقية - قبول من قبل الآخرين - تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية. و بعد مراجعة أدبيات البحث تمت كتابة المفاهيم النظرية وبناء النموذج والفرضيات اعتمادا على أبعاد القيادة الخادمة و الاستغراق الوظيفي، إذ تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات وتم تطوير المقاييس باعتماد أسلوب العينة العشوائية، و تم توزيع استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بأعضاء هيئة التدريسيين في مختلف الكليات (جامعة السليمانية). واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ والمحكمين للتأكد من الصدق و الثبات، و تحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات. وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات العلمية و القياديين على اتباعهم لإبعاد القيادة الخادمة من اجل تحقيق الاستغراق الوظيفي من قبل هيئة التدريسيين و كما تم تقديم توصيات لجامعات و المؤسسات والإدارات الأخرى ومقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الخادمة- الاستغراق الوظيفي.

Abstract:

This study aims to identify the role of Servant leadership with its dimensions (Empowering and developing people - Humility – Authenticity - Interpersonal acceptance - Providing directions- Stewardship) in achieving job involvement of teaching staffs at the University of Sulaiman. The Theoretical concepts were written after reviewing the literature and the study models and hypothesis were built according to Servant leadership dimensions and Job involvement dimensions. The questionnaire was designed to collect data and measurement standards was developed using the random sampling method, the questionnaire forms was distributed to the study sample represented by the teachers in the different colleges of Sulaimani University. Several statistical techniques were used including statistical Cronbach's alpha and arbiters to ensure the honesty and consistency, Pearson correlation analysis and simple linear regression. The results showed the existence of a positive relationship between the variables and the effect of varying proportions. Based on the results, a

number of recommendations were presented which are related to the necessity of managers and leaders following the servant leadership dimensions in order to achieving job involvement by the teaching staffs. Many suggestions were also offered to the other corporate and suggestions for the future study also inserted in this field.

Key word: Servant Leadership, achieving job involvement.

المقدمة:

مع اشتداد المنافسة وزيادة التحديات والصعوبات وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال اليوم، أصبحت المنظمات و المؤسسات تحتاج و بشكل كبير إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية و سلطة المركز، وتبني أنماط و نماذج قيادية إدارية فعالة يتزامن فيها الارتقاء بأداء المنظمة و كفاءتها و فعاليتها و قدرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمات و ذلك لكي تتمكنها من المواجهة و التكيف مع تلك التغيرات. و من أهم الأنماط القيادية الجديدة التي باتت تحتاج إليها المؤسسات في يومنا هذا هي القيادة الخادمة (Servant leadership) وذلك لدورها الكبير في إيلاء التابعين و تلبية حاجاتهم وتحسين أداء المنظمة و فعاليتها و كفاءتها التنظيمية و في خلق مناخ تنظيمي تتمكن منها خلالها تحقيق كل من الالتزام التنظيمي والولاء و الرضا الوظيفي و الاستغراق الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمات وغيرها من سمات النجاح المؤدية إلى تحقيق أداء عال للمنظمات.

وفي ظل التغيرات البيئية والتحديات باتت المنظمات و المؤسسات و بشكل كبير بأمس الحاجة إلى تحقيق الاستغراق الوظيفي وتكوين اتجاه و شعور إيجابي لدى العاملين باتجاه المؤسسات و قيمها، وإن ذلك لا يأتي من فراغ، و إنما يرتبط بقدرة و ممارسات القيادات الخادمة في تحقيقها كونهم يمتلكون الصفات (كالحكمة والتواضع و الوعي والاستماع و القناع و الموثوقية) التي تتركز بشكل خاص على إشباع حاجات و رغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم و زيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات مع المصادر والملاحق.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه بيئات الأعمال في العصر الراهن المنافسة المتصاعدة و تحديات وصعوبات كبيرة و التغيرات السريعة، إذ إنَّ مثل هذه التطورات المختلفة قد جعلت المؤسسات تحتاج إلى نماذج وأنماط من القيادات الإدارية الناجحة تمتلك اتجاهات فكرية حديثة ومهارات متميزة، ولديهم إمكانية وقدرة في الارتقاء بأداء المنظمة وخلق مناخ وأجواء تنظيمية فعالة تشجع على الإبداع والابتكار وتكمن فيه الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك لكي تتمكنها من المواجهة والتكيف مع تلك التغيرات و التطورات السريعة. وإنَّ النمط الذي من الممكن أن يلي مثل هذه الطموحات هو نمط القيادة الخادمة لما تضمنته من مثل عليا وفضائل تقترب من الصفاء الفكري الخلاق في مبادئها و مرتكزاتها الأساسية.

لذلك فإن مشكلة البحث تكمن في ضرورة التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي في جامعة السليمانية.

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة السليمانية؟
- ٢- ما هي مستوى و أهمية الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء التدريسيين في كليات جامعة السليمانية؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة و الاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؟
- ٤- ما مدى تأثير أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث تمت صياغة الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء التدريسيين في المؤسسة المبحوثة.
- ٢- التعرف على مستوى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي من قبل التدريسيين في المؤسسة المبحوثة.
- ٣- تحديد و التعرف على طبيعة العلاقة و الأثر بين القيادة الخادمة و الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الأعضاء الهيئة التدريسية.

٤- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للكليات المؤسسة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بأبعاد القيادة الخادمة لغرض تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في الجامعة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث

يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

- ١- تزداد أهمية هذا البحث نظراً لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة الخادمة من حيث طبيعتها واتجاهها في المؤسسات الخدمية.
- ٢- إن القيادة الخادمة و الاستغراق الوظيفي يعدان من العوامل الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمات والمؤسسات في بيئة الأعمال التي تتميز بتزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر.
- ٣- رفد المكتبات العربية و العراقية لمثل هذا النوع من الدراسات و البحوث. إذ يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت موضوع القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي في جامعة السليمانية.
- ٤- تزداد أهمية هذا البحث أيضاً كونه طبق في مؤسسة تعليمية (جامعة) والتي تحتل أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساسياً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة بشكل خاص وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها.

رابعاً: أنموذج البحث

تم تصميم أنموذج افتراضي والذي يشير إلى وجود العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً وأبعاد الاستغراق الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً وكما هو موضح في الشكل رقم (١).

خامساً: فرضيات البحث

- تنبثق من أنموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسة الأولى:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة و الاستغراق الوظيفي". وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين وتنمية الآخرين والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.

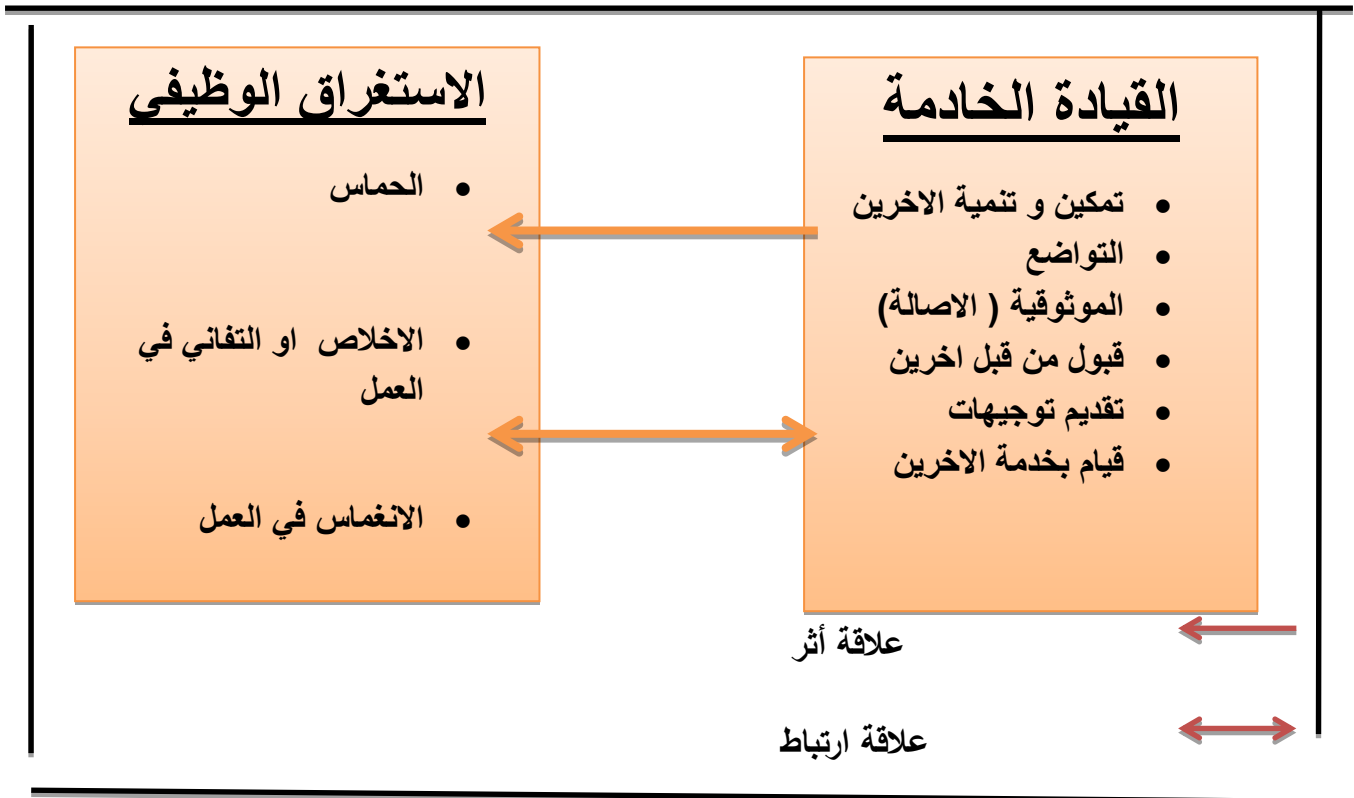
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الموثوقية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قبول من قبل الآخرين والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
- ٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تقديم التوجيهات والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
- ٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيام بخدمة الآخرين والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي".

سادساً: حدود البحث

- ١- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق هذا البحث على هيئة أعضاء التدريسيين في عينة من الكليات في جامعة السليمانية.
- ٢- **الحدود المكانية:** اقتصر هذا البحث في الكليات في جامعة السليمانية.
- ٣- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة ما بين شباط ٢٠١٥ و لغاية نيسان ٢٠١٥.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار التدريسيين في جامعة السليمانية كمجتمع للبحث. إذ إنّ الأسباب وراء اختيار التدريسيين في جامعة السليمانية ترجع إلى دورهم الكبير التي تضطلع به في تحقيق التنمية المستدامة مما توفره من مستلزمات الرقي في مختلف نواحي الحياة لأي بلد وكذلك اعتقاد الباحث بأهمية وجود ممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى المديرين و القياديين في كليات الجامعة و مدى أهميتها في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين، ما رجح اختياره كمجتمع بحث. أما بخصوص عينة البحث فقد تم تحديدها بعينة عشوائية من التدريسيين في جامعة السليمانية.



شكل رقم (١)

أنموذج البحث

ثامناً: أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة اللازمة لإنجاز هذا البحث والوصول إلى النتائج تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

أ- الجانب النظري:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث بالاعتماد على المراجع العلمية الأجنبية والعربية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على أحدث ما كتب حول هذا الموضوع.

ب- الجانب العملي:

وتم اعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، إذ جمعت البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض. وتم تشخيص المتغيرات الرئيسية والمتغيرات

الفرعية وقياسها، وقد وضعت العبارات الخاصة بإبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي استناداً إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك نظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات البحث. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية كما هو موضح في الملحق رقم (١):

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

المحور الثاني: يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة) إذ تم قياس القيادة الخادمة من خلال الأبعاد الستة (تمكين و تنمية الآخرين - التواضع - الموثوقية - قبول من قبل الآخرين - تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الآخرين). ووضع (٢٣) سؤالاً تبين فيه جميع الأبعاد التي تمتلكها القيادة الخادمة (Dierendonck, 2011:1232).

المحور الثالث: يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) تم قياس الاستغراق الوظيفي من خلال تطبيق الأبعاد الثلاثة (الحماس في العمل، الإخلاص و التفاني في العمل، الانغماس في العمل) وتم وضع (٦) سؤالاً فيما يخص كل بعد من الأبعاد المذكورة، ما يساوي ١٨ سؤالاً (Bakker 2010:240).

وتم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الإجابة (اتفق بشدة-٥ درجات، اتفق-٤ درجات، غير متأكد-٣ درجات، لا اتفق-٢ درجة، لا اتفق بشدة-١ درجة). إذ إنَّ المجتمع البحث تمثل جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة السليمانية، والجدير بالذكر إنَّ الباحثين قاموا بتوزيع (١٧٠) استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالتدريسيين في الجامعة المبحوثة وبصورة عشوائية في اختيار العينة داخل كليات جامعة المبحوثة وقد أعيدت ١٤٣ منها، إذ إنَّ نسبة الاسترجاع بلغ (٨٤%) ونسبة (٨١%) من تلك الاستمارات كانت صالحة للتحليل.

المحور الثاني/ الجانب النظري

١- القيادة الخادمة Servant Leadership

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة

نوقش موضوع القيادة الخادمة من قبل العديد من الباحثين و الكتاب في هذا مجال، والذي اتفق أغلبيتهم بانها تقوم على فكرة ذكية وهي ان القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم أولاً لكي يكونوا أكثر استعداداً و بالتالي يقوموا أنفسهم بخدمة الآخرين و يقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (نجم ، ٢٠١١ : ٣٤٣).

ويعد (Robert Greenleaf) صاحب نظرية القيادة الخادمة التي تركز على أنّ القائد الناجح هو القائد الذي يخدم أولاً (to serve first) و لديه الشعور الطبيعي، بأنه خدمة التابعين وتلبي من إشباع احتياجاتهم وطموحاتهم لها أولوية قصوى يجري خدمتها أولاً، لكي يصبحوا أكثر حكمة، وصحة، واستقلالية واستعداداً لخدمة الآخرين، ومن ثم يقود بسهولة و سلاسة يتمكن من خلالها التأثير على التابعين ومساعدتهم و تمكينهم في مطالبهم من إشباع حاجاتهم و طموحاتهم (Greenleaf، 2002: 23). و تعد هذه النظرية واحدة من أهم النظريات التي تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات و التي تقوم أيضاً على أساس إنّ الشعور بخدمة الآخرين عمل أساسي و إنساني ينبغي استثمارها بشكل كفوء و فعال في المنظمات (العبد العزيز، ٢٠٠٣ : ٣). إذ تعد القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (Dennis & Baoarnea، 2005:601). ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس " فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة (امسترونج، ٢٠٠١ : ٢٢١)، وله دور كبير في تحقيق وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية (Wu et al، 384 : 2013).

لقد عرفت القيادة الخادمة من قبل مجموعة من الباحثين و المختصين في هذا المجال، إذ عرفا (Slocum & Hellriegel، 2004:250) القيادة الخادمة بأنها عملية تطوير الأفكار والرؤية من قبل القائد، و التعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار و التي تؤثر على الزاخرين

لمعانفتهم في سلوكهم الخاص، أي بمعنى آخر هم القادة الذين لديهم قدرة على خلق رؤية و تطوير الاستراتيجيات، ويحفزون ويلهمون التابعين، وبينون الثقة ويمتلكون الشجاعة. في حين يرى (نجم، ٢٠١١ : ٣٤٥) بأن القيادة الخادمة هي ذلك المدخل الذي فيه تكون المهمة الرئيسية للقائد هي مساعدة و تمكين العاملين في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم، أي انهم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة. أما (Krekeler، 3: 2010) فيشير إلى أن القائد الخادم هو الشخص الذي يكون لديه حافز كبير وقوي لخدمة الآخرين من خلال امتلاكه لمجموعة من الخصائص كالحكمة، استماع للآخرين، التعاطف معهم، خطط إقناع الآخرين، والثقة التنظيمية. في حين يعرف (Sims، 32 : 1997) القيادة الخادمة بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويود أن يغرس فيه نزعة إبداعية فطرية للقيادة قد عرفا كل من (Chan and Mak، 273 : 2014) بأن القيادة الخادمة هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتركز بشكل خاص على إشباع حاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل حصول على ولائهم و زيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل. أما (Patterson، 38 : 2003) فينظر إلى القيادات الخادمة بأنه هم أولئك الذين يعملون و يخدمون مع التركيز على مرؤوسيتهم، أي أن العمل على خدمة التابعين تأتي في أولوية أعمالهم ثم يركزون بعد ذلك على النشاطات وقضايا التنظيمية الأخرى. إذ إن هذا النوع من القيادة تبنى على أساس سلوكيات والاتجاهات تتميز بنوع من التواضع والفضائل وأخلاقيات العمل.

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة

إن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري التي تحتاج إليها جميع المؤسسات بدون استثناء من أجل تحقيق أهدافهم، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في التابعين من خلال ما تهب لهم من الشعور بالاستقلالية و النمو إذ تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال ما يلي:

- ١- إن للقيادة الخادمة دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق والتي تؤدي بدورها إلى تحسين في الإنتاجية وتحقيق تحسين المستمر (Tarr، 82 : 1995).

- ٢- تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق إخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم (Laub، 85: 1999).
- ٣- تعد من أكثر أنماط القيادات قوةً في تشجيع التابعين كي يتعلم و ينمو و يبذل، وبالتالي بناء القيادات المستقبلية (Bass، 29 : 2000).
- ٤- تساعد في حصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة و المهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل (Yoshida et al. 2013 : 1397).
- ٥- تحول المنظمات من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون و فرق التعلم، و الحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد و الجماعات والعمل على كل المستويات في المنظمة (Marsik&Watkins، 139 : 2003) (Dierendonck , 2011 :1231).
- ٦- تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات (Liden et al. 2008: 17).
- ٧- تولد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع المنظمة بصلة سلوكيات المواطنة التنظيمية واتباعهم لأدوار إضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة (رشيد & مطر، ٢٠١٤ : ١٠٢)، (Wu et al.2013: 385).
- ٨- تسهم وبشكل كبير في تحقيق التزام التنظيمي من قبل العاملين (Rimes ، 67 : 2011) (Cerit، 305 : 2010).

ثالثاً: صفات القائد الخادم

لكي يتمكن القائد الخادم من خدمة الأفراد التابعين و تمكينهم في مطالبهم والإيفاء بمصالحهم و توجيههم و قيادتهم في الاتجاه السليم وزيادة فعاليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، فلا بد من وجود صفات معينة تتبلور في شخصية القائد الخادم، وعليه يتفق كل من الباحثين (Spars، 1995، 8)، (Barbuto&Wheeler، 304 : 2006)، (Sendjaya، 406 : 2008)، (Krekeler، 12 : 2010) (Rachmawati&Lantu، 390 : 2014) (ابو تينة والآخرين، ١٤٢: ٢٠٠٧) (Barbuto&Wheeler، 3 : 2007) (Mueller، 22 : 2011) على أن القائد الخادم يجب أن يتمتع بالصفات الآتية:

- ١- الاستماع أو الإنصات (Listening): أي يجب على القائد الخادم امتلاك صفة الاستماع و مهارات الاتصال وأن يستمع إلى آراء ومقترحات الآخرين و ما قيل و يقال على ارض الواقع بانتباه و تأمل لتحديد مقصد الآخرين.
- ٢- التقمص العاطفي أو التعاطف (Empathy): هي الصفة التي من خلالها يتمكن القائد الخادم فهم الآخرين والتعاطف معهم وقبولهم والاعتراف بهم بغض النظر عما يمتلكونه من خصائص منفردة.
- ٣- المعالجة أو المشافاة (Healing): أي أن إحدى نقاط القوة التي يجب أن يتحلى به القائد الخادم هي القدرة على الشفاء الذاتي لنفسه والآخرين ، أي قدرة على مساعدة الآخرين و الاستعداد لأخذ زمام المبادرة لبناء و حدة بينهم و بين من هم على اتصال بهم.
- ٤- الوعي (Awareness): أي ان يكون يقظاً في جميع المواقف و الأوقات إذ إنَّ الوعي الذاتي يقوي القائد الخادم و يساعده على فهم القضايا المشتملة على الأخلاقيات و القيم و التمكين التابعين من الوصول إلى المواقف.
- ٥- الإقناع (Persuasion): يجب على القادة الخادمين الاعتماد على الإقناع في تأثيرهم على الآخرين، وليست على السلطة الوظيفية والإجبار. إذ يقدم هذا العنصر واحد من أوضح الفروق بين النموذج السلطوي التقليدي والقيادة الخادمة.
- ٦- وضع تصور المستقبل (Conceptualization): بمعنى أن يسعى القائد الخادم إلى توازن دقيق بين التصوير المفاهيمي والتركيز يوماً بعد يوم. و كذلك يتضمن أيضاً قدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى للتابعين لكي يلهمهم على تصرف و التفكير بطريقة إبداعية.
- ٧- الحكمة أو نفاذ البصيرة (Foresight): و هي الصفة التي يمكن القائد الخادم من فهم دروس الماضي و حقائق الحاضر و العواقب المحتمل حدوثها في المستقبل.
- ٨- القيام بالخدمة (Stewardship): وهي تعد أساس فلسفة القيادة الخادمة، إذ تعد خاصية رئيسية من خصائص القيادة الخادمة والتي تعني التزام في تلبية حاجات الآخرين و رعايتهم.
- ٩- الالتزام بتحقيق تنمية الآخرين (Commitment to the Growth of people): أي الالتزام التام بتنمية كل فرد في المنظمة شخصياً و مهنياً و أخلاقياً، و كذلك احترامهم و السماح لهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية.

١٠- بناء المجتمع (Building Community): يعني السعي نحو بناء إحساس بروح الجماعة بين العاملين في المنظمة و التي تعد أساسا في حياتهم الوظيفية.

رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة

ينظر أبعاد القيادة الخادمة من زوايا مختلفة من قبل مجموعة من الرواد و الباحثين و الذين اختلفوا في تحديدها و تسميتها وعددها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم إلى تعريف سلوكيات القيادة الخادمة. لذا فإن أبعاد القيادة الخادمة تبقى رهينة الاعتقادات الرئيسية لأولئك الكتاب. إذ يمكن توضيح تلك الأبعاد لهؤلاء الرواد و الباحثين من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (١)

أبعاد القيادة الخادمة حسب آراء الكتاب و الباحثين

أبعاد القيادة الخادمة	اسم الكاتب والسنة
تطوير الآخرين - القيادة المشتركة - عرض الموثوقية - تقدير الآخرين - توفير القيادة - بناء المجتمع .	(Laub,1999:28)
خصائص الشخصية (الاستقامة - التواضع - الخدمة) خصائص الموجهة نحو الآخرين (الاهتمام - تمكين - تطوير الآخرين) خصائص الموجهة نحو المهام (الرؤية - وضع الأهداف - القيادة) خصائص الموجهة نحو العمليات (النمذجة - بناء الفريق - المشاركة في اتخاذ القرار)	(Page & Wong,2003:3)
الحب (المندهش) - تواضع - ايثاري (حب الغير) - الرؤية - الثقة - الخدمة - تمكين الآخرين .	(Patterson,2003:601)
التمكين - الحب - التواضع - الثقة - الرؤية .	(Dennis & Bocarnea, 2005:36)
الداعي إلى حب الآخرين - المعالجة العاطفية - الحكمة - الأداء المقنع - قيام بالخدمة التنظيمية .	(Barbuto & Wheeler, 2006:313)
تطوع للمرؤوسين - الموثوقية النفس - علاقة القائمة على أساس العهد (العدالة) - المسؤولية الأخلاقية - الروحانية فائقة - نقل التأثير إلى الآخرين.	(Sendjaya et al., 2008:409)
المعالجة العاطفية- إضافة قيمة للمجتمع - المهارات الفكرية- تمكين - مساعدة المرؤوسين للتنمية و النجاح - أولوية للمرؤوسين - سلوك الأخلاقي - بناء العلاقات - التضحية بالنفس.	(Liden et al., 2008:166)
تمكين و تنمية الآخرين- التواضع- الموثوقية- قبول من قبل الآخرين -تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الآخرين.	(Dierendonck , 2011:1232)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ومع تعدد الآراء في هذا المجال فقد يرى الباحث أن يقتصر عرضه على أبرز الأبعاد ذات التماس المباشر مع مفهوم القيادة الخادمة حسب ما طرحها (Dierendonck)، لذا فإنَّ البحث الحالي وانسجاماً مع أهدافها فقد تبنى نموذج (Dierendonck، 1232: 2011) والتي صنفت أبعاد القيادة الخادمة إلى 6 أبعاد و المتمثلة بـ (تمكين و تنمية الآخرين - التواضع - الموثوقية - مقبول من قبل الآخرين - تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الآخرين) والتي أكدت بأنه (اتجاهات العمل للمرووس: الالتزام، التمكين، الرضا الوظيفي، التعهد، والأداء: سلوك المواطنة التنظيمية، فعالية الفريق، ونتائج تنظيمية: المساندة، المسؤولية الاجتماعية المشتركة) تتحقق من قبل المنظمات من خلال إتباعه للقيادة الخادمة مستخدماً متغيرات وسيطة (جودة العلاقات بين القائد والمرووس: التأثير، الاحترام، الولاء، والمناخ النفسي: الثقة، العدالة). وتم اختيار هذا النموذج لهذا البحث لكونها قد تم اعتمادها من قبل العديد من الدراسات و البحوث الأجنبية وكذلك من أكثر النماذج توضيحاً، وشمولياً، و توسعاً للأبعاد القيادة الخادمة، وأكثرها أهمية كونه قد قسم خصائص و ابعاد القائد على الثقافة والشخصية والمهام وتطوير الآخرين، وأيضاً من احدث النظريات التي يمكن تطبيقها في البيئات المختلفة وعلى مختلف الثقافات التنظيمية، وأخيراً لتأقلم الأبعاد مع طبيعة المنظمة (Bobbio et al. 2012:231) (Chan&Mak, 2014: 274) (Dierendonck&Nuijten,2011 :251)، (عبدالوهاب، ٢٠١٤: ٢)، (Dierendonck,2011:1228). وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

١- تمكين وتنمية الآخرين Empowering and developing people: وهو مفهوم

تحفيزي الذي يمكن من خلاله منح العاملين القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس، أي إنَّ السلوك القيادي في التمكين و تنمية العاملين يشمل جوانب عدة منها تشجيعهم على صنع واتخاذ القرار الذاتي، وتبادل المعلومات، والتدريب لأداء مبتكر. حيث يمكن القول بان القضية الرئيسية في التمكين هي تولد المعلومات الاعتقاد لدى القائد الخادم في تقديره الجوهرى لكل فرد، أي إنها تتعلق بتحديد واعتراف وإدراك بقدرات العاملين و ما الذي يحتاجونه لكي يتعلمون أكثر.

٢- التواضع Humility: وهو يشير إلى قدرة القائد الخادم على وضع إنجازات والمواهب

الآخرين في المنظور الصحيح. أي أن على القائد الخادم أن يمتلك الجرأة على الاعتراف بأنه باستطاعته الاستفادة من خبرات و تجارب الآخرين وأخذ بنظر الاعتبار جميع ملاحظاتهم

وتقبل النقد البناء من قبلهم. ويمكن القول بان التواضع يظهر في مدى عندما يضع القائد الخادم مصلحة الآخرين أولاً، ويسهل أدائهم، ويوفر لهم الدعم الأساسي، ويدعوهم إلى المحبة والمودة والمساواة بينهم، ويمحو الحسد والبغض والكراهية فيما بينهم. وفوق هذا كله فإن التواضع يؤدي إلى رضا رب العالمين.

٣- **الموثوقية أو الأصالة Authenticity:** و يرتبط ارتباطاً وثيقاً ب (حقيقة الذات) للقائد الخادم معبراً عن نفسه بطرق التي تتلائم مع الأفكار والمشاعر الداخلية. أي أن أحد الأبعاد القيادة الخادمة هو أن يكون القائد نزيهاً وملتزماً بالمدونة الأخلاقية المدركة وصادقاً مع نفسه ومتمثالاً مع الآخرين بنوايا الحسنة. ويمكن أن تظهر موثوقية القائد الخادم في المنظمات من زوايا مختلفة منها كالقيام بانجاز بما وعده، والرؤية داخل المنظمة، والصدق، ومعاملته وتصرفاته مع التابعين.

٤- **قبول من قبل الآخرين Interpersonal acceptance:** أي القدرة على فهم وتلقي وكسب المشاعر والاتجاهات الآخرين والابتعاد عن سلوكيات والمخالفات المعتدية وعدم استحواذ على الحقد والكراهية من مواقف والحالات أخرى تجاه الآخرين. ولكي تزداد قبول القائد من قبل الآخرين لابد وأن يكون متقمصاً وعاطفياً وأن يكون لديه القدرة على فهم وجهات النظر سايكولوجية للآخرين وأخذ زمام شعور بحماس والشفقة والتسامح أمام الآخرين عندما يتهاجمون بكلماتهم ويقعون في الأخطاء أمام الإدارة. وعلى القادة الخادمين خلق مناخ تنظيمي يتميز بنوع من الثقة يشعرون بأنهم مقبولون من قبل الآخرين.

٥- **تقديم التوجيهات Providing directions:** أي على القائد الخادم تزويد التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين لكي يتم تعريفهم بما هو مطلوب منهم وما هو المفيد لكل من الموظفين والمنظمة وكذلك جعل المهام يسير بشكل ديناميكي تجاه تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذا الاتجاه، فإن تقديم التوجيهات تعني توفير درجة الصحيحة للمساءلة والذي يستطيع القائد الخادم من خلاله دفع مرؤوسيه للعمل بأداء عالية الجودة وبأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع حاجاتهم و رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

٦- **قيام بخدمة الآخرين Stewardship:** أي استعداد لتحمل المسؤولية في المنظمة وقيام بخدمة ورعاية الآخرين بدلا من الرقابة والمصلحة الذاتية. إذ يجب على القائد الخادم أي يمثل

ليست كراعي وإنما كقدوة للآخرين. وتعني (Stewardship) التزام في تلبية حاجات الآخرين ورعايتهم والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الاجتماعية والولاء والعمل بروح الفريق.

٢- الاستغراق الوظيفي Job involvement

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعد الاستغراق الوظيفي Job involvement من المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية الآونة الأخيرة كونها تعد المفتاح الرئيسي للنجاح التنظيمي ورفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية. إذ تم صياغة هذا المصطلح من قبل العالم (William A. Kahn) في عام ١٩٩٠ عندما كانت هناك حاجة ماسة للإيجاد مصطلح تصف شعور ارتباط الموظفين بوظيفتهم ومنظمتهم (العبادي والجاف، ٢٠١٢: ٧٨) (Bakker, 2011: 265). إذ يمكن القول بأن الأفراد العاملين الذين يمتلكون مستوى عالياً من الاستغراق (الانغماس) في العمل ومتحمسون في وظائفهم ويعملون بكفاءة، سيتمكن منظماتهم من الاحتفاظ المواهب، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا الزبون، وبالتالي كسب سمعة جيدة للمنظمة وخلق قيمة المضافة لها (Miller, 8 : 2008).

لذلك فإن أفضل طريقة لرفع مستوى الأداء المنظمي هو رفع مستوى أداء العمال العاملين في المنظمة، والتي يمكن تتم تحقيقه من خلال توفر الظروف والعوامل جودة حياة العمل التي تشجع على استغراق الموظفين كالعدالة، والأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبناء الثقة، والعمل الجماعي، والتمكين (المغربي، ٢٠٠٤: ٤٠) والقيادة فاعلة، ورؤية موضوعية، والابتكار والإبداع، والتغيير المستمر والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين وبالتالي انغماس في عملهم (Men, 172 : 2012). ومن خلال متابعة الدراسات المتاحة في مجال الاستغراق الوظيفي (Job Involvement) قد نلاحظ بأنه يطرح بديلاً لمجموعة مصطلحات، ومنها (الاندماج الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الانهماك والانخراط في العمل) وكذلك يفتقد إلى تعريف الدقيق بسبب حداثة من جانب والتباسه مع مواضيع أخرى من جانب آخر.

وعلى الرغم من الفوائد الناتجة عن الاستغراق الوظيفي، لا تزال البحوث الأكاديمية حول هذه الظاهرة جديدة نسبياً، مع الكثير من البحوث الحالية التي لا تزال يجري تقديمها من قبل شركات استشارية مثل منظمة (Gallup)، وبالتالي ما يزال هذا المجال يقدم فرصاً كبيرة للبحوث العلمية (٢٠٠٦). وتطرق العديد من الباحثين المختصين في هذا المجال إلى مفهومه من عدة جوانب، واجتهدوا في تعريفهم له، وللوقوف على حقيقة مفهوم الاستغراق الوظيفي من جميع الزوايا قد وردت تعريفات متعددة والذي نستعرض بعض منها من خلال الجدول (٢):

جدول رقم (٢)

أراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الاستغراق الوظيفي

اسم الكاتب و السنة	الاستغراق الوظيفي
(زناتي، ١٩٩٧: ٥٨)	يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته.
(المغربي: ٢٠٠٤: ١٤)	أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر من الذين لا يحبون وظائفهم.
(Armstrong، 2006:272)	المواقف الايجابية للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وخلق القيمة لها، فالموظفون المستغرقون وظيفياً مدركين لمحيط العمل ويسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق المنافع للمنظمة.
(Sweem،2008:26)	التزام و اتصال الموظف بالوظيفة و المنظمة و فهم المنظمات.
(Simpson، 2009: 1018)	اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والأعمال المناطة بهم.
(العابدي، ٢٠١٢: ١٥٩)	الاتجاه والشعور الايجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمتها
(محمود، ٢٠١٣: ٧٩)	الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة، وتعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وتقديره لذاته، متأثراً بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه.
(الحسني، ٢٠١٣: ١١٤)	تركيبية من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين
(Nwibere، 2014:324)	مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل و التي ينتج من خلالها مخرجات تنظيمية فعالة كالتحقيق الرضا الوظيفي ، الالتزام

التنظيمي، و سلوكيات المواطنة التنظيمية و تقليل معدل دوران العمل.	
--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

أمّا الباحث فقد عرف الاستغراق الوظيفي بأنها درجة انخراط الفرد العامل في وظيفته والتي تعكس مستوى أداء التدريسي ومدى مساهمته في رفع الفعالية التنظيمية وبالتالي كسب درجة الولاء والانتماء للفرد تجاه المؤسسة.

ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي

حظي موضوع الاستغراق الوظيفي باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين في الوقت الراهن، إذ إنّ العديد من الدراسات و البحوث تشير إلى ضرورة تركيز والتأكيد المنظمات على هذا المفهوم باعتباره سمة أساسية من سمات النجاح المؤدية إلى تحقيق الأداء العالي للمنظمات. إذ يكتسب الاستغراق الوظيفي أهمية بارزة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد العامل. فعلى المستوى المنظمة تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي (Sakovska، 14 : 2012):

١- الأداء التنظيمي: أثبتت النتائج العديد من الدراسات والبحوث بأنّ للاستغراق الوظيفي

تأثيراً إيجابياً على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمي للمنظمة (الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي، والكفاءة، والفاعلية، و رضا زبون).

٢- إنتاجية الأفراد العاملين: أي أنّ الأفراد الذين يبدون درجة كبيرة من الاستغراق في أعمالهم

هم في الأغلب الأكثر إنتاجية، والأكثر رضا وقناعه والأقل تسرباً وأكثر التزاماً بالعمل إذا ما تمت مقارنتهم بزملائهم الأقل منهم استغراقاً في العمل، فضلاً عن مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام التنظيمي العالي تجاه المنظمة.

٣- التغيير التنظيمي الناجح: أي أنّ الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق سيكونون

مهتمين ومؤثرين جداً في جعل المنظمة مبدعة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

٤- الاحتفاظ بالعاملين والمواهب: أي أنّ للاستغراق الوظيفي دوراً كبيراً وفعال في تكوين نوايا

حسنة لدى الأفراد العاملين في عدم ترك وظائفهم، ففي دراسة أجريت من قبل المنظمة Tower Perrin الاستشارية للموارد البشرية وجدت أنّ الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون أكثر استقراراً في وظائفهم، إذ توصلت الدراسة إلى أنّ

٦٦ % من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك العمل بسبب انغماسهم العالي تجاه وظائفهم (Tower Perrin، 11: 2003).

٥- **ولاء الزبون:** كما هو معروف بأن علاقة المنظمة بزبائنهم تدير من قبل الأفراد العاملين وذلك من خلال التفاعلات والتعاملات الواجهية Face to Face بين الأفراد العاملين والزبائن، وحين يشعر الأفراد العاملين في ذلك الأثناء بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة فإن هذا التأثير سينعكس على جودة عملهم ورضا الزبائن، لذا يمكن القول بأنه من خلال الموارد التنظيمية والاستغراق الوظيفي يمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنهم وبهذا سيقوم الأداء الفاعل من قبل الزبائن وسيسعى الأفراد إلى زيادة مستوى الرضا والولاء لزبائن المنظمة.

اما على مستوى الفرد، فقد لخصت (محمود، ٢٠١٣: ٧٩) أهمية الاستغراق الوظيفي إلى:

- ١- تحسين نوعية حياة العاملين ومعيشتهم.
- ٢- يزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية.
- ٣- الرضا المتزايد في العمل.
- ٤- زيادة الجهد المبذول في العمل.
- ٥- انخفاض التعب في العمل.
- ٦- المواطنة التنظيمية المتزايدة للعاملين.
- ٧- مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام، الجاذبية الشعورية.

ثالثاً: أنواع الاستغراق الوظيفي

تشير أغلبية الدراسات والبحوث إلى أن الاستغراق الوظيفي يمكن أن تأخذ ثلاثة أنواع في

(Knight، 2011: 6) المؤسسات والمنظمات:

- ١- **الاستغراق الإدراكي (Cognitive engagement):** ويشير إلى اعتقادات الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية، مثل: (كيف تقاد المنظمة، وظروف العمل في المنظمة)؟ و كيفية استغراقهم للعمل في ظل تلك الظروف. أي من الناحية الإدراكية ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم.
- ٢- **الاستغراق الشعوري (Emotional engagement):** يتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الأفراد العاملين تجاه منظماتهم وقادتهم و زملائهم في العمل وما يكونون من

مواقف ايجابية أو سلبية تجاه المنظمة. إذ إنَّ الاستغراق الشعوري للعاملين يتوقف وبشكل كبير على نوعية العلاقة ما بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة، إذ أنَّ تلك مهما كانت قوية فإنَّها تؤدي بدورها إلى تكوين المشاعر والحماس والفخر للعاملين تجاه وظائفهم.

٣- **الاستغراق الجسدي (Physical engagement):** أمَّا من الناحية الجسدية فإنَّه يتعامل مع الجوانب الجسدية أي الطاقات الجسدية التي يستخدمها أفراد العاملين نحو استكمال مهماتهم معينة.

رابعاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

بعد اطلاع الباحث على مداخل دراسة الاستغراق الوظيفي، تبين بأنَّ هناك عدداً من الدراسات التي شخّصت الأبعاد التي يستدل بها عن مستوى الاستغراق الوظيفي، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته من جهة، وتعدد مداخله من جهة أخرى.

١- إذ أشار (المغربي، ٢٠٠٤: ٢٤) إلى خمسة أبعاد للاستغراق الوظيفي وهي (الأجور والمكافآت، ظروف بيئة العمل، جماعات العمل، المشاركة في صنع القرار، أسلوب الرئيس في الإشراف).

٢- في حين حدد (Chughtai, 2008: 175) بأنَّه للاستغراق الوظيفي ستة أبعاد والمتمثلة بـ (الاستقلال في العمل، التنوع في العمل، أهمية العمل، التغذية العكسية، العلاقة مع الزملاء، المشاركة في صنع القرار).

٣- بينما أكد (Rich) بأنَّ للاستغراق الوظيفي ثلاثة أبعاد وهي (الاستغراق الإدراكي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) (Rich et al., 2010: 623).

٤- أمَّا كل من (Lambert & Pauline, 2012: 26) فقد صنّفوا أبعاد الاستغراق الوظيفي إلى كل من (الرضا عن العمل، والترقية، والإشراف، والزملاء في العمل، والحالة الاجتماعية).

٥- أمَّا دراسة (محمود، ٢٠١٣: ٨٩) فقد أكدت أنَّ للاستغراق الوظيفي ستة أبعاد وهي (المشاركة في اتخاذ القرار، توسيع العمل، الاستقلال في العمل، العلاقة مع الزملاء، التغذية الراجعة، الرضا عن العمل).

أمَّا البحث الحالي وانسجاماً مع أهميتها وأهدافها فقد اعتمد نموذج (Bakker, 2010: 240) لقياس الاستغراق الوظيفي والتي تصنف إلى ثلاثة أبعاد وهي (الحماس، الإخلاص أو

التفاني، الانغماس في العمل) والتي تم اعتمادها من قبل غالبية الدراسات الأجنبية و العربية ومن أهمها (٣٥: ٢٠١٣، Breevaart et al.)، (Bakker، 265: 2011)، (الحسني، ٢٠١٣: ١١٥)، (Bakker et al.)، (Breevaart et al، 2014: 40)، (Lu et al.، 2014: 143)، (2011:5)، (Xanthopoulou et al. 2012: 4)، (Breevaart et al. 2012: 5)، (Bakker، 2014: 5) وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

١- الحماس (Vigor):

و يشير غالى تقديم المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمثابرة والمرونة الفكرية أثناء العمل.

٢- الإخلاص أو التفاني في العمل (Dedication):

ويشير إلى الاندماج العالي وتأدية المهام مليئاً بالمعنى والغرض معبراً فيه الحماس والتحدى وامتلاك التوجه الشعوري أثناء العمل.

٣- الانغماس في العمل (Absorption):

و يشير إلى التركيز العالي والانشغال الكامل في العمل والشعور بانهماك والسعادة عند القيام به، ونسيان كل شيء أثناء العمل.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

استخدم الباحث بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الأساتذة في اختصاص العلوم الإحصائية ومنها:

- ١- معامل ألفا كرونباخ لقياس دقة إجابات أفراد عينة الدراسة.
- ٢- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف و الترتيب ليتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.
- ٣- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

٤- الانحدار الخطي لقياس أثر القيادة الخادمة كمتغير مستقل على الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع.

ثانياً: صدق و ثبات أدوات البحث

لقد تأكد الباحث من صدق أدوات البحث من خلال تحكيم استمارة الاستبانة من قبل الخبراء للتعرف على صدق أدوات البحث وتم عرضها على المحكمين (خبراء إداريين معظمهم أساتذة جامعيين) ما تم إدراج قائمة بأسمائهم في الملحق رقم (٢) و في ضوء آرائهم قام الباحث بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى.

ثالثاً: مبررات اختيار عينة البحث و خصائص العينة

تم اختيار جامعة السليمانية كمجتمع للبحث الحالي والتي تم الاعتماد عليه في الجانب الميداني، ومن أهم الأسباب الذي أدى إلى اختيار هذه المؤسسة كونها تعد واحدة من المنظمات المتعلمة اعتماداً على أدبيات المجال والتي تمارس فيه عمليات وأنماط القيادة هي الإدارية الناجحة و متنوعة بكثرة ومن تلك الأنماط التي تتبع هي القيادة الخادمة وكما يتوقع منه أيضاً العمل على توفر مناخ تنظيمي يظهر فيه إتباع الاستغراق والحماس والانغماس للتدريسيين أثناء عملهم في كلياتهم. و تم اختيار عينة البحث من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريسيين في مختلف الكليات والأقسام العلمية للجامعة المبحوثة. ويمكن تصنيف عينة البحث وفقاً لستة متغيرات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي. وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة البحث اعتماداً على هذه المتغيرات.

١- **الجنس:** يتضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور قد بلغت (٥٣.٦%)، في حين كانت نسبة الإناث (٤٦.٤%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الذكور.

٢- **العمر:** يتضح من الجدول (١) أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من ٣٠ إلى ٣٩ سنة) والتي بلغت نسبتهم (٥٠.٧%)، في حين جاء الأفراد الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من ٢٠ إلى ٢٩ سنة) بنسبة (٢١%) أما الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من ٤٠ إلى ٤٩ سنة) فقد بلغت نسبتهم (١٧.٤%)، ويليهما الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة)، إذ بلغت نسبتها (١٠.٩%) من أفراد عينة البحث.

٣- **المؤهل العلمي:** يتبين في الجدول (١) أن غالبية الأفراد عينة البحث هم من حملة شهادة الماجستير وبنسبة (٧٣.٢%)، ونسبة (٢٤.٦%) من حملة درجة الدكتوراه، ونسبة (٢.٢%) من حملة درجة ما بعد الدكتوراه.

٤- **اللقب العلمي:** يتضح في الجدول (١) ان أغلبية العينة هم من حملة اللقب (مدرس مساعد) و بنسبة مئوية (٦٦.٧%) والأقلية من ذوي لقب الأستاذ وبنسبة مئوية (١.٤%)، ونسبة (٢٣.٩%) من عينة البحث هم من حملة اللقب (مدرس) بينما حملة اللقب (أستاذ مساعد) فقد بلغت نسبتهم (٨%) من أفراد العينة. ويعكس هذه الصورة حال مجتمع البحث المتمثلة بجامعة السليمانية إذ تشير الإحصائيات إلى أنّ من مجموع ١٦٤٤ تدريسياً يحمل أغلبهم عنوان مدرس مساعد ويصل عددهم إلى ٩٥١ تدريسياً ومن ثم يأتي حملة الألقاب الأخرى وبالشكل الآتي: مدرس ٤٨٩ تدريسياً وأستاذ مساعد ١٥٥ تدريسياً وأستاذ ٤٩ تدريسياً (الموقع الالكتروني لجامعة السليمانية، ٢٠١٥).

٥- **سنوات الخدمة:** يتضح في الجدول (١) ان أغلبية عينة البحث هم من التدريسيين ذوي خدمة بين ٦-١٠ سنوات إذ بلغت نسبتهم (٤٣.٥%) تليه الفئة من ذوي خدمة ما بين ١١-١٥ سنوات وبنسبة (١٩.٦%) من أفراد العينة. كما يتضح في الجدول ان التدريسيين ذوي خدمة اكثر من ١٥ سنة قد يشكلون نسبة (١٨.٨%) ونسبة (١٨.١%) من ذوي خدمة اقل من ٥ سنوات .

٦- **المستوى الوظيفي:** يتضح في الجدول (١) ان أغلبية عينة البحث هم من التدريسيين وبنسبة (٨١.٢%) وإن الأقلية كانت من نصيب فئة معاون العميد بنسبة (٠.٠%) إذ لم يكن هناك أي مشارك أو مشاركة يشغل منصب معاون العميد من مجموع أفراد العينة. في حين بلغت نسبة كل من رؤساء الوحدات والأقسام (١٤.٥%)، والعمداء (٤.٣%) فقط من مجموع أفراد العينة. ومن الواضح جداً ان هذه النسب تعكس حقيقة ان العينة العشوائية للدراسة شملت كل المستويات الوظيفية المتوفرة للتدريسيين الجامعيين.

جدول رقم (3)

السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	الفئة	السمات الشخصية	ت
53.6	74	ذكور	الجنس	1
46.4	64	إناث		
21.0	29	٢٩-٢٠ سنة	العمر	٢
50.7	70	٣٩-٣٠ سنة		
17.4	24	٤٩-٤٠ سنة		
10.9	15	أكثر من ٥٠ سنة		
73.2	101	الماجستير	المؤهل العلمي	3
24.6	34	الدكتوراه		
2.2	3	ما بعد الدكتوراه		
66.7	92	مدرس مساعد	اللقب العلمي	4
23.9	33	مدرس		
8.0	11	أستاذ مساعد		
1.4	2	أستاذ		
18.1	25	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة	5
43.5	60	٦-١٠ سنوات		
19.6	27	١١-١٥ سنوات		
18.8	26	أكثر من ١٥ سنة		
81.2	112	تدريسي	المستوى الوظيفي	6
8.0	11	رئيس وحدة		
6.5	9	رئيس قسم		
0.0	0	معاون عميد		
4.3	6	عميد		
100%	١٣٨	المجموع		

رابعاً: اختبارات صدق وثبات الاستبانة

تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، للوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث. واعتماداً على نتائج التحليل من الكومبيوتر اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.909) على المستوى الإجمالي للمتغيرين (القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي). ومن خلال الجدول رقم (4) تبين أن قيمة الفا كرونباخ مرتفعة وان عدد العناصر هو (٤١) عنصراً أو هي موجبة الإشارة، إذ من الممكن في بعض الأحيان أن تكون سالبة القيمة نظراً لوجود تغاير سالب بين البيانات وفي هذه الحالة يجب مراجعة البيانات وإعادة النظر فيها. كما موضح في الجدول رقم (4)

جدول رقم (٤)

قيمة معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	161.3768	151.069	0.538	0.906
X2	161.4638	150.382	0.444	0.907
X3	161.6232	149.258	0.371	0.907
X4	161.5362	149.010	0.391	0.907
X5	161.6377	146.685	0.484	0.906
X6	161.5507	147.257	0.534	0.905
X7	161.4783	151.755	0.262	0.909
X8	161.5797	148.041	0.506	0.906
X9	161.5797	150.143	0.358	0.907
X10	161.6522	149.922	0.403	0.907
X11	161.4783	149.478	0.475	0.906
X12	161.4493	148.541	0.479	0.906
X13	161.5652	148.423	0.413	0.907
X14	161.5797	148.245	0.430	0.907
X15	161.6087	151.452	0.333	0.908
X16	161.6957	147.571	0.502	0.906
X17	161.6812	145.620	0.528	0.905
X18	161.4058	150.491	0.380	0.907
X19	161.5652	148.715	0.409	0.907
X20	161.6377	149.722	0.376	0.907
X21	161.3913	150.050	0.386	0.907
X22	161.5072	150.617	0.345	0.908
X23	161.4928	153.303	0.171	0.910
Y1	161.1304	148.202	0.648	0.905
Y2	161.3913	147.714	0.501	0.906
Y3	161.2464	149.530	0.452	0.906

Y4	161.2899	149.288	0.446	0.906
Y5	161.5507	149.476	0.370	0.907
Y6	161.4203	148.012	0.537	0.905
Y7	161.3913	147.802	0.533	0.905
Y8	161.3333	149.859	0.391	0.907
Y9	161.2754	150.216	0.396	0.907
Y10	161.2609	150.997	0.325	0.908
Y11	161.4638	148.834	0.420	0.907
Y12	161.3913	149.758	0.390	0.907
Y13	161.4348	146.350	0.521	0.905
Y14	161.2899	150.485	0.445	0.907
Y15	161.4058	149.703	0.416	0.907
Y16	161.4203	150.143	0.378	0.907
Y17	161.4203	149.468	0.492	0.906
Y18	161.3333	151.377	0.295	0.908

يتضح من البيانات أعلاه ان جميع أسئلة الاستبانة تتسم بالثبات ماعدا واحدة منها إذ إن إزاحة واحدة من هذه الأسئلة تزيد قيمة معامل الفا كرونباخ بنسبة (٠.٠٠١) فقط و هذا لا يؤثر كثيرا على النتائج النهائية لذلك تم تجاوزه ، إذ إن الارتباط يبين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على ان إزاحته يؤدي إلى ازدياد الثبات.

تحليل الإجابات واختبار فرضيات البحث

المحور الأول: وصف آراء وإجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

تم تحليل الإجابات بشأن فقرات الاستبانة باستخدام التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيري البحث والمتمثلة بالقيادة الخادمة وبأبعادها الستة بوصفها متغيراً (مستقلاً)، والاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة بوصفها متغيراً (تابعاً)، باستخدام برنامج (SPSS21).

أولاً: عرض نتائج إجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل (القيادة الخادمة)

١- البعد الأول: تمكين و تنمية العاملين

يتضح من الجدول (5) إن الوسط الحسابي الكلي لبعده تمكين و تنمية العاملين البالغ ٣.٩٦ أعلى من الوسط الفرضي ٣ ما يعني إن نسبة ٨٠.٧% من أفراد عينة البحث لهم نظرة إيجابية حول تمكين و تنمية العاملين و بانحراف معياري بالغ ٠.٦٥ و معامل اختلاف (٠.١٦) ونسبة ١٦.٩% غير متأكدين و الباقي يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد. ومن ابرز الفقرات التي

ساهمت في إغناء هذا البعد هي فقرة X1 إذ إن ٩٧% من المشاركين يوافقون على ان مديريهم يقومون بتوفير المعلومات التي يحتاجون إليها لقيام بعملهم بشكل جيد، بأعلى وسط حسابي البالغ ٤.١٢ وانحراف معياري ٠.٤٠ و أقل معامل اختلاف البالغ (٠.١٠). يليه في ذلك فقرة X2 إذ بلغ وسط حسابي ٤.٠٣ ونسبة ٨٦.٩% من أفراد العينة يوافقون على أن مديريهم يقومون بتشجيعهم على استخدام مواهبهم أثناء العمل و بانحراف معياري ٠.٥٤ ومعامل اختلاف (٠.١٣). وبصورة عامة يمكن القول بان الفقرة X٥ ذو وسط حسابي البالغ ٣.٨٥ وبانحراف معياري بالغ ٠.٧٩ ومعامل اختلاف (٠.٢١) قد ساهمت في أضعاف هذا البعد إذ بلغت نسبة اتفاق ٧٤.٤% فقط حول فقرة (يجعلني المدير إلى أن أكون قادرا على حل المشاكل بنفسني) وإن نسبة ٥.٨% من المشاركين لا يوافقون على هذه الفقرة عند مستوى لاتفق أو لاتفق بشدة و ان نسبة ٢١.٧% غير متأكدين من هذه الفقرة.

الجدول (٥)
اجابات أفراد عينة البحث حول البعد الاول وتمكين و تنمية العاملين للمتغير المستقل (القيادة الخادمة)

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	1	رمز البيانات	العبارات	المحور تمكين و تنمية العاملين
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
1	0.10	0.40	4.12	20	114	4	0	0	X1	يقوم المدير بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها لقيام بعملتي بشكل جيد	
				14.5	82.6	2.9	0.0	0.0			
2	0.13	0.54	4.03	22	98	18	0	0	X2	يشجيني المدير على استخدام مواهبي أثناء العمل	
				15.9	71.0	13.1	0.0	0.0			
5	0.19	0.73	3.87	28	66	42	2	0	X3	يساعدني المدير دائما على تطوير نفسي	
				20.3	47.8	30.4	1.4	0.0			
3	0.18	0.73	3.96	28	82	22	6	0	X4	يحفزني المدير على ابتكار اساليب و افكار جديدة	
				20.3	59.4	15.9	4.3	0.0			
6	0.21	0.79	3.85	26	74	30	8	0	X5	يجعلني المدير الى ان اكون قادرا على حل المشاكل بنفسني	
				18.8	53.6	21.7	5.8	0.0			
4	0.17	0.68	3.94	24	86	24	4	0	X6	يمنحني المدير امثالك القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس	
				17.4	62.3	17.4	2.9	0.0			
				148	520	140	20	0		المجموع	
	0.16	0.65	3.96	17.9	62.8	16.9	2.4	0.0			

٢- البعد الثاني: التواضع

يوضح الجدول (6) بأن الوسط الحسابي الكلي لبعد التواضع بلغ ٣.٩١ وهو أعلى من الوسط الفرضي العام (٣) وبانحراف معياري بالغ ٠.٦٦ و معامل اختلاف (٠.١٧) إذ إن نسبة ٧٦.٩% من أفراد عينة المشاركين لهم نظرة ايجابية حول فقرات هذا البعد ونسبة ٢٢.٨٣% غير متأكدين من الإجابة و نسبة ١.٠٨% فقط يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد أي لهم نظرة سلبية عند

مستوى لا اتفق و لا اتفق بشدة. ومن أكثر الفقرات التي أغنت هذا البعد هي فقرة X7 إذ بلغ الوسط الحسابي ٤.٠١ و بانحراف معياري بالغ ٠.٦٧ ومعامل اختلاف البالغ ١٧%. إذ إن نسبة ٨١.١% من المشاركين يوافقون على أن قياداتهم يمتلكون الجرأة على الاعتراف بأنهم يستطيعون الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، ونسبة ١.٤% فقط من المشاركين لا يوافقون على هذه الفقرة والباقي غير متأكدين من هذه الفقرة. يليه في ذلك كل من فقرتين X8 و X9 وذوي وسطين حسابيين متساويين والبالغ ٣.٩١. إذ بلغت نسبة الاتفاق بين المشاركين حول تقبل المديرين النقد البناء برحاب الصدر من قبل المرؤوسين ٧٦.٨% ونسبة عدم الاتفاق بلغ فقط ١.٤% من بين المشاركين والباقي غير متأكدين و الذي بلغت نسبتهم ٢١.٧% حول الفقرة X8. أما نسبة الاتفاق حول اخذ المديرين بنظر الاعتبار جميع ملاحظات الموجهة إليه من قبل المرؤوسين والمتمثلة بالمتغير X9 فقد بلغ ٧٢.٤% مقابل نسبة ٢٧.٥% من المشاركين غير متأكدين من هذه الفقرة. أما فيما يخص الفقرة X10 والذي حصل على أقل وسط حسابي بالغ ٣.٨٤ من بين الفقرات التي وضعت لقياس بعد التواضع، إذ إن نسبة ٧٣.٩% من بين المشاركين موافقون على أن قياداتهم يعترفون بأخطائهم إلى المرؤوسين ونسبة ٢٤.٦% منهم غير متأكدين أو محايدين من هذه الفقرة، وذلك بانحراف معياري بالغ ٠.٦٣ وأعلى معامل اختلاف بالغ ١٨% من بين فقرات بعد التواضع.

الجدول (6)

اجابات أفراد عينة البحث حول البعد الثاني التواضع للمتغير المستقل (القيادة الخدمية)

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	1	رمز العبارات	العبارات	الشمور	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
				%	%	%	%	%				
1	0.17	0.67	4.01	30	82	24	2	0	X7	يمتلك مديرك الجرأة على الاعتراف بانه باستطاعته الاستفادة من خبرات و تجارب الآخرين	التواضع	
				21.7	59.4	17.4	1.4	0.0				
2	0.17	0.66	3.91	22	84	30	2	0	X8	يقبل مديرك النقد البناء برحاب صدر من قبل المرؤوسين		
				15.9	60.9	21.7	1.4	0.0				
2	0.17	0.68	3.91	26	74	38	0	0	X9	ياخذ مديرك بنظر الاعتبار جميع ملاحظات الموجهة اليه من قبل المرؤوسين		
				18.8	53.6	27.5	0.0	0.0				
3	0.18	0.63	3.84	16	86	34	2	0	X10	يعترف مديرك بأخطائه الى المرؤوسين		
				11.6	62.3	24.6	1.4	0.0				
				94	326	126	6	0				المجموع
				17.04	59.05	22.83	1.08	0.0				

٣- البعد الثالث: الموثوقية

يتضح في الجدول (7) إنَّ الوسط الحسابي الكلي للبعد الموثوقية البالغ ٣.٩٧ هو أعلى من الوسط الفرضي للمتغير وبتحرف معياري ٠.٦٧ ومعامل اختلاف بالغ ١٧% ما يشير إلى وجود موافقة عالية نسبياً بين أفراد العينة. ويؤكد ذلك النسبة العالية للموافقة الكلي البالغ ٧٩% على فقرات البعد مقابل نسبة مئوية منخفضة جداً لعدم الموافقة والبالغة ١.٨% بين أفراد العينة على فقرات الاستبانة ذو العلاقة. ويوضح الجدول إنَّ من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز نسبة الموافقة بين المشاركين هي فقرة X12 إذ بلغت نسبة الموافقة من بين المشاركين على أنَّ المديرين يتعاملون بصدق ونوايا الحسنة مع الآخرين ٨٤%، وبوسط حسابي بالغ ٤.٠٤ وانحراف معياري بالغ ٠.٦٥ ومعامل اختلاف بالغ ١٦%. أمَّا فيما يخص الفقرة X14 والتي حصلت على أقل وسط حسابي بالغ ٣.٩ من بين الفقرات والتي وضعت لقياس بعد الموثوقية فإنَّ نسبة ٧٣.٩% من بين المشاركين موافقون على أنَّ مديريهم يلتزمون بإنجاز ما وعدوا به للآخرين ونسبة ٢٣.٢% غير متأكدين من هذه الفقرة، وذلك بانحراف معياري بالغ ١.٤٩ ومعامل اختلاف بالغ ١٨%.

الجدول (7)

اجابات أفراد عينة البحث حول البعد الثالث الموثوقية للمتغير المستقل (القيادة الخدمية)

المحور	العبارات	رمز العبارة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	ترتيب Trent	1	2	3	4	5
							العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
							%	%	%	%	%
الموثوقية	يجري مديرك عن نفسه بطرق التي تتحدث مع الإيفكس والمشارع الداخلية امام العاملين	X11	4.01	0.58	0.14	2	0	0	22	92	24
							0.0	0.0	15.9	66.7	17.4
	يتعامل مديرك مع الآخرين بصدق و نوايا الحسنة	X12	4.04	0.65	0.16	1	0	2	20	86	30
							0.0	1.4	14.5	62.3	21.7
	يمكنك مديرك الاستعداد للتعبير عن المشاعر حتى و لو كانت له نتائج غير مرغوبة.	X13	3.92	0.75	0.19	3	0	4	32	72	30
							0.0	2.9	23.2	52.2	21.7
	يلزم مديرك بلجل ما وعد به للآخرين	X14	3.91	0.70	0.18	4	0	4	32	74	28
							0.0	2.9	23.2	53.6	20.3
المجموع			3.97	0.67	0.17		0	10	106	112	
							0.0	1.8	19.2	58.6	20.4

٤- البعد الرابع: قبول من قبل الآخرين

يبين الجدول (8) بأن الوسط الحسابي العام لبعد قبول من قبل الآخرين بلغ (٣.٨٣) وبالاختلاف المعياري البالغ (٠.٦٩) ومعامل الاختلاف البالغ (٠.١٨)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣) وهذا يعني إن مؤشرات البعد يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق إجمالي بلغ (٧٢.١%) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (٢٤.١٥%) من أفراد العينة غير متأكدين من ذلك، وأن نسبة (٣.٣٨%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) من أفراد العينة. أمّا على مستوى الفقرات فإن أكثر الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هي فقرة X15 إذ إن ٧٦.٨% من المشاركين يوافقون على أن قيادات الإدارية في جامعة السليمانية يمتلكون القدرة على فهم وتلقي وكسب المشاعر واتجاهات الآخرين ونسبة ٢٣.٢% غير متأكدين من هذه الفقرة، وبأعلى وسط حسابي بالغ ٣.٨٨ وانحراف معياري بالغ ٠.٦ ومعامل اختلاف البالغ ١٥%.

الجدول (8)
إجابات أفراد عينة البحث حول البعد الرابع قبول من قبل الآخرين للمتغير المستقل (القيادة الخدمية)

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	رتب					العبارة	العبارة	المتغير
				5	4	3	2	1			
				العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %			
1	0.15	0.58	3.88	16	90	32	0	0	X15	يملك مديرك القدرة على فهم و تلقى و كسب المشاعر و الاتجاهات الاخرين	قبول من قبل الآخرين
				11.6	65.2	23.2	0.0	0.0			
3	0.18	0.69	3.80	18	78	38	4	0	X16	ياخذ متبرك زمام الامور بحساس و الثقة و التصامح امام التن بواجبه بكفائهم و يقعون في الخطاه امام الادارة	قبول من قبل الآخرين
				13.0	56.5	27.5	2.9	0.0			
2	0.21	0.81	3.81	24	74	30	10	0	X17	لا يمتنع متبرك الى الاستعداد على الحظ و الكرامة من مواقف والحالات اخرى تجاه الاخرين	قبول من قبل الآخرين
				17.4	53.6	21.7	7.2	0.0			
				54	242	100	14	0	المجموع		
	0.18	0.69	3.83	13.6	58.45	24.15	3.38	0.0			

٥- البعد الخامس: تقديم توجيهات

نلاحظ من خلال الجدول (9) بان الوسط الحسابي الكلي لبعد تقديم التوجيهات قد بلغ ٣.٩٦ وبانحراف معياري (٠.٦٨) ومعامل اختلاف ٠.١٧ وهي أعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (٣). ومما يشير إلى وجود موافقة عالية نسبياً من بين أفراد العينة. أمّا على مستوى الفقرات، فقد كانت الفقرة (X18) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ ٤.٠٨ وبانحراف معياري (٠.٦١) وبأقل معامل اختلاف ٠.١٥، إذ إن نسبة ٧٥.٥% من بين المشاركين يوافقون على أن المديرين والقياديين في كليات جامعة السليمانية يقومون بتزويد الإرشادات والتوجيهات المرؤوسين لتأدية ما

مطلوب منهم، ونسبة ١٥% فقط من المشاركين غير متأكدين من هذه الفقرة. أمّا أقل وسط حسابي فقد كانت من نصيب فقرة (X20) إذ بلغ وسط حسابي ٣.٨٦.

الجدول (9)
إجابات أفراد عينة البحث حول البعد الخامس تقويم توجيهات المتغير المستقل (القيادة الخدمية)

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	1	رمز عبارات	عبارات	شعور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
1	0.15	0.61	4.08	32	86	20	0	0	X18	يزونك المدير بالارتدادات و التوجيهات بما هو مطلوب منك لتدبير المهام	تقييم توجيهات
				23.2	52.3	14.5	0.0	0.0			
2	0.19	0.73	3.93	26	82	24	6	0	X19	ينطق المدير الى تدبير المهام باداء عالية الجودة ويكفي طفاة ممكنه	تقييم توجيهات
				18.8	59.4	17.4	4.3	0.0			
3	0.18	0.69	3.86	20	82	32	4	0	X20	تتحملني الإدارة لي و لزمحتني المسؤولية التامة في الطريقة التعامل مع الوظيفة	تقييم توجيهات
				14.5	59.4	23.2	2.9	0.0			
				78	250	76	10	0	المجموع		
				18.86	60.38	18.35	2.41	0.0			

٤ - البعد السادس: قيام بخدمة الآخرين

يبين الجدول (10) بأن الوسط الحسابي الكلي لبعده قيام بخدمة الآخرين قد بلغ ٤.٠٣ وبانحراف معياري البالغ (٠.٦٥) ومعامل اختلاف ٠.١٦ وهو أعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (٣). ما يعني أن نسبة ٨٢% من أفراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول قيام المديرين بخدمة الآخرين ونسبة ١٦.٩% غير متأكدين والباقي يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد. أمّا على مستوى الفقرات، فقد كانت لفقرة (X21) أعلى وسط حسابي إذ بلغ ٤.١ وبانحراف معياري (٠.٦٤) ومعامل اختلاف ٠.١٦، والدليل على ذلك نلاحظ بان نسبة ٨٦.٩% من بين المشاركين يوافقون على أنّ القيادات الدارية يؤكدون على أهمية تركيز على أشياء الصحيحة، ونسبة ١٢% فقط من المشاركين غير متأكدين من هذه الفقرة. أمّا المساهمة الأقل في إغناء هذا البعد فتأتي من فقرة (X22) إذ بلغ وسط حسابي 3.99 وانحراف معياري بالغ ٠.٦٥ ومعامل اختلاف ٠.١٦، إذ بلغت نسبة اتفاق ٧٨.٣% فقط حول فقرة (تسعى الإدارة إلى قيام بخدمة ورعاية الآخرين بدلاً من الرقابة والمصلحة الذاتية) وإنّ نسبة ٢١.٧% غير متأكدين من هذه الفقرة. وتشير هذه النتائج إلى أنّ أكثرية أفراد عينة البحث أكدوا على أهمية قيام القيادات الإدارية في كليات جامعة السليمانية بخدمة الآخرين وإتباع المسؤولية الاجتماعية.

الجدول (10)

اجابات أفراد عينة البحث حول البعد السادس قيام بخدمة آخرين للمتغير المستقل (القيادة الخادمة)

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف شعاري B.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	1	نقطة العبارت	العبارت	المتغير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
1	0.16	0.64	4.10	34	86	16	2	0	X21	يؤكد مديرنا على أهمية تركيز على الإنشاء الصحيحة	قيام الخدمه الآخرين
				24.6	62.3	11.6	1.4	0.0			
3	0.16	0.65	3.99	28	80	30	0	0	X22	تسعى الإدارة الى قيام بخدمه و رعيه الاخرين بدلا من الرفليه و المصلحه الذاتي	قيام الخدمه الآخرين
				20.3	58.0	21.7	0.0	0.0			
2	0.17	0.66	4.00	28	84	24	2	0	X23	تؤكد الإدارة على اتباع المسؤليه الاجتماعيه في عملنا	قيام الخدمه الآخرين
				20.3	60.9	17.4	1.4	0.0			
				90	250	70	4	0	المجموع		
				21.76	60.38	16.9	0.96	0.0			

ثانيا: عرض نتائج إجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)

١ - البعد الحماس في العمل

نلاحظ من خلال الجدول (11) بأن الوسط الحسابي الكلي لبعد الحماس في العمل قد بلغ ٤.٩ وانحراف معياري ٠.٦٣ ومعامل اختلاف ٠.١٥ وهو أعلى من الوسط الافتراضي البالغ ٣ ما يعني إن نسبة ٨٧.٢% من أفراد عينة البحث لهم نظرة إيجابية حول البعد الحماس في العمل ونسبة ١٢.٨% غير متأكدين وكذلك نسبة ضئيلة جداً لم يوافقون على فقرات هذا البعد. أمّا على مستوى الفقرات فيمكن أن نلاحظ من خلال الجدول (١١) بأن أكثر الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد والتي أخذت ترتيب رقم (١) هي فقرة Y1 إذ إن تقريباً ٩٨% من المشاركين يشعرون بالقوة و النشاط أثناء العمل، وبأعلى وسط حسابي ٤.٦ وانحراف معياري ٠.٥١ وأقل معامل اختلاف البالغ (٠.١١). يليه في ذلك فقرة Y3 إذ بلغ وسط حسابي ٤.٢٥ وانحراف معياري البالغ ٠.٦٠ ومعامل اختلاف (٠.١٤) إذ إن نسبة ٩١% من المشاركين يؤكدون على إمكانية استمرارهم لفترات طويلة في العمل. أمّا أقل وسط حسابي والتي ساهمت في ضعف هذا البعد فكانت للفقرة Y5 إذ بلغ وسط حسابي ٣.٩٤ وانحراف معياري البالغ ٠.٧٢ وأكبر معامل اختلاف البالغ (٠.١٨).

الجدول رقم (١١)

إجابات أفراد عينة البحث حول البعد الأول (البعد الخامس في العمل) للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي

المتغير	العبارات	رمز العبارات	البيانات					المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	ترتيب Trent
			1	2	3	4	5				
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
العمل في العمل	اشعر بالقوة والتشاطر أثناء العمل	Y ₁	0	0	2	84	52	4.6	0.51	0.11	1
			0.0	0.0	1.4	60.9	37.7				
	اشعر بالداخية أثناء العمل	Y ₂	0	0	26	72	40	4.10	0.69	0.17	4
			0.0	0.0	18.8	52.2	29.0				
	امكانية لفترات طويلة في العمل	Y ₃	0	0	12	80	46	4.25	0.60	0.14	2
			0.0	0.0	8.7	58.0	33.3				
	اشعر بالمرونة والافتتاح الذهني أثناء العمل	Y ₄	0	2	10	84	42	4.20	0.63	0.15	3
			0.0	1.4	7.2	60.9	30.4				
	عندما اتفق صديقا ، اشعر بالرغبة للذهاب إلى العمل أكبر في صملي ، وإن كنت النتائج مجهولة	Y ₅	0	4	28	78	28	3.94	0.72	0.18	6
			0.0	2.9	20.3	56.5	20.3				
	Y ₆	0	0	22	84	32	4.07	0.62	0.15	5	
		0.0	0.0	15.9	6.9	23.2					
			0	6	100	482	240				
المجموع			0.0	0.72	12.08	58.21	28.99	4.19	0.63	0.15	

٢- البعد الإخلاص في العمل

يتضح في الجدول (١٢) أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد الإخلاص في العمل قد بلغ ٤.١٤ وهي أعلى من الوسط الفرضي العام (٣) وبانحراف معياري بالغ ٠.٦٥ ومعامل اختلاف (٠.١٦) إذ إنّ نسبة ٨٥.٦% من أفراد عينة المشاركين لهم نظرة إيجابية حول فقرات هذا البعد ونسبة ١٤% غير متأكدين من الإجابة ونسبة قليلة جدا كان لهم نظرة سلبية عند مستوى لا اتفق ولا اتفق بشدة. ومن أكثر الفقرات التي أغنت هذا البعد هي فقرة Y10 إذ بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٣ وانحراف معياري بالغ ٠.٦٤ ومعامل اختلاف البالغ (٠.١٥). إذ إنّ ٨٧.٤% من المشاركين يوافقون على أنهم متحمسون تجاه عملهم في كلياتهم، ونسبة ١١.٦% فقط من المشاركين غير متأكدين من هذه الفقرة.. فيما يخص الفقرة Y11 ذو المتوسط حسابي البالغ ٤.٠٣ والتي هي الأقل من بين المجموعة، فإنّ نسبة ٧٩.٩% فقط يوافقون ايجابيا على أنهم يشعرون وبجدية بأنّ مهام عملهم تتميز بالتحدي والمتعة والمثابرة.

الجدول رقم (12)

اجابات أفراد عينة البحث حول البعد الثاني (البعد الاخلاص في العمل) للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي

ترتيب Trent	معامل الاختلاف O.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	1	رمز العبارات	العبارات	المحاور
				العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %			
4	0.16	0.64	4.10	36	80	22	0	0	Y ₇	أجد عملي مملء بالمعنى والغرض	الانغماس في العمل
				26.1	58.0	15.9	0.0	0.0			
3	0.16	0.65	4.16	42	76	20	0	0	Y ₈	أنا فخور لأنني اعمل في هذا المجال	
				30.4	55.1	14.5	0.0	0.0			
2	0.14	0.61	4.22	44	80	14	0	0	Y ₉	أشعر بإيجابية عن وظيفتي	
				31.9	58.0	10.1	0.0	0.0			
1	0.15	0.64	4.23	48	74	16	0	0	Y ₁₀	أنا متحمس تجاه عملي .	
				34.8	53.6	11.6	0.0	0.0			
5	0.17	0.70	4.03	34	76	26	2	0	Y ₁₁	تتميز مهام عملي بالتحدي والتمتع	
				24.6	55.1	18.8	1.4	0.0			
4	0.16	0.66	4.10	36	82	18	2	0	Y ₁₂	أشعر بحيرة في وظيفتي	
				26.1	59.4	13.0	1.4	0.0			
				240	468	116	4	0	المجموع		
				29.01	56.5	14.01	0.48	0.0			

٣- البعد الانغماس في العمل

يبين الجدول (١٣) بأن الوسط الحسابي الكلي البالغ ٤.١٦ هو أعلى من الوسط الافتراضي للمتغير والبالغ (٣) بانحراف معياري ٠.٦٣ و معامل اختلاف بالغ ١٥% ما يشير إلى وجود موافقة عالية نسبياً بين أفراد العينة. ويؤكد ذلك النسبة العالية للموافقة الكلية البالغة ٨٦.٦% على فقرات البعد مقابل نسبة مئوية منخفضة جداً لعدم الموافقة والبالغة ٠.٤٨% بين أفراد العينة على فقرات الاستبانة ذات العلاقة والباقي غير متأكدين من فقرات البعد. ويوضح الجدول أن من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز نسبة الموافقة بين المشاركين هي فقرة Y17 إذ بلغت نسبة الموافقة ٩٥% من بين المشاركين والذين يؤكدون على أنهم يبذلون جهداً كاملاً أثناء أداء وظيفتهم، و بوسط حسابي بالغ ٤.٣٥ وانحراف معياري بالغ ٠.٥٦ و اقل معامل اختلاف بالغ ١٣%. أما فيما يخص الفقرة Y13 والتي حصلت على أقل وسط حسابي بالغ 4.06 من بين الفقرات التي وضعت لقياس بعد الانغماس في العمل وذلك بأعلى انحراف معياري بالغ ٠.٧٦ ومعامل اختلاف عال بالغ ١٩%.

الجدول رقم (13)
إجابيات أفراد عينة البحث حول البعد الثالث (البعد الاتخاس في العمل) للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي

المحاور	العبارات	رمز العبارات	1	2	3	4	5	المتوسط Mean	الانحراف المعاري S.D	معامل الاختلاف ف C.V	ترتيب Trent
			العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %				
الاتخاس في العمل	لا اشعر بالوقت عندما اعمل	Y ₁₃	0	0	16	74	48	4.06	0.76	0.19	6
			0.0	0.0	11.6	53.6	34.8				
	ايو سعيدا عندما انهمك في العمل	Y ₁₄	0	2	26	76	34	4.21	0.53	0.13	2
			0.0	1.4	18.8	55.1	24.6				
	انا منشغل في عملي	Y ₁₅	0	2	18	82	36	4.09	0.63	0.15	4
			0.0	1.4	13.0	59.4	26.1				
	في العمل، اركز على وظيفتي و افسى كل شيء حولي	Y ₁₆	0	0	24	80	34	4.07	0.65	0.16	5
			0.0	0.0	17.4	58.0	24.6				
	انزل كامل جهدي لوظيفتي.	Y ₁₇	0	0	6	78	54	4.35	0.56	0.13	1
			0.0	0.0	4.3	56.5	39.1				
اجد من الصعوبة فصل نفسى عن عملي	Y ₁₈	0	0	20	76	42	4.16	0.65	0.16	3	
		0.0	0.0	14.5	55.1	30.4					
المجموع			0	4	110	466	248	4.16	0.63	0.15	
			0.0	0.48	13.28	56.28	29.96				

المحور الثاني: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ". ومن خلال الجدول (١٤) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (٠.776) عند مستوى معنوي (٠.٠١) إذ بلغت قيمته (٠.٠٠) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته أقل من (٠.٠١) وهذا يعني انه دالة إحصائياً ويوجد ارتباط بين متغيري البحث، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى. وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الأولى ست فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة كمتغير مستقل و المتغير التابع والمتمثلة باستغراق الوظيفي. ويوضح الجدول (١٤) نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير التابع وكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

في الجدول (١٤) يلاحظ إن علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة من جانب استغراق الوظيفي ومن جانب آخر هي موجبة ما يؤدي إلى قبول الفرضيات الفرعية التالية:

(a) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين وتنمية الآخرين والاستغراق الوظيفي.

(b) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع والاستغراق الوظيفي.

(c) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الموثوقية والاستغراق الوظيفي.

(d) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قبول من قبل الآخرين والاستغراق الوظيفي.

(e) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تقديم التوجيهات والاستغراق الوظيفي.

(f) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيام بخدمة الآخرين والاستغراق الوظيفي.

وتشير النتائج في الجدول (١٤) إلى أن علاقة الارتباط الإحصائي بين محور قيام بخدمة الآخرين مع استغراق الوظيفي هي الأضعف وهي لا تزال دالة إحصائياً عند مستوى معنوي ٠.٠١ إذ بلغت قيمته ٠.٠٠ وهي أقل من المستوى المعنوي المحدد. ويعزى ذلك إلى تفاوت آراء المشاركين بخصوص تأكد المديرين والقيادات الإدارية على أهمية تركيز على الأشياء الصحيحة أولاً وسعي الإدارة إلى قيام بخدمة ورعاية الآخرين بدلاً من الرقابة والمصلحة الذاتية ثانياً وتأكيد الإدارة على إتباع المسؤولية الاجتماعية في عملنا ثالثاً، نظراً لاختلاف الكليات وعمومية الأسئلة المذكورة. فيما يخص الارتباط الأقوى فهو يعود إلى العلاقة بين محور تمكين و تنمية العاملين والاستغراق الوظيفي ومن خلال الجدول (١٤) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بينهم يساوي (٠.٦٤٩) عند مستوى معنوي (٠.٠١) إذ بلغ قيمته (٠.٠٠) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته أقل من (٠.٠١) وهذا يعني انه دالة إحصائياً ويوجد ارتباط بين متغيري البحث. ويفسر الباحث هذا بأن قيام القيادات الإدارية (رؤساء الأقسام و العمداء) بتوفير المعلومات التي احتاج إليها التدريسيون لقيام بعملهم بشكل جيد و تشجيعهم على استخدام مواهبهم أثناء العمل ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحفيزهم على ابتكار أساليب وأفكار جديدة و جعلهم إلى أن يكونوا قادرين على حل المشاكل بأنفسهم و منحهم امتلاك القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس له علاقة باستغراق الوظيفي (الحماس، الانغماس، الإخلاص في العمل).

جدول رقم (١٤)

علاقة ارتباط بين قيادة الخادمة وأبعادها و الاستغراق الوظيفي

علاقة ارتباط	الاستغراق الوظيفي	
	علاقة ارتباط	Sig
القيادة الخادمة	0.776**	.000
تمكين و تنمية الآخرين	0.649**	.000
التواضع	0.547**	.000
الموثوقية	0.624**	.000
قبول من قبل الآخرين	0.639**	.000
تقديم التوجيهات	0.483**	.000
قيام بالخدمة الآخرين	0.438**	.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2 -tailed).

المحور الثالث: تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول (15) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي" إذ يتضح في الجدول (١٥) وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الخادمة كمتغير مستقل على استغراق الوظيفي باعتبارها متغيراً تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (205.887) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.82) عند درجتي حرية (١ و ١٣٦) ضمن مستوى معنوية (٠.٠١) وبمعامل تحديد (R^2) قدره (٠.٦٠٢) وهذا يعني إن نسبة (٦٠.٢%) من الاختلافات في الاستغراق الوظيفي يفسرها القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة ويعود الباقي (٣٩.٨%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. و يمكن اختبار صحة الفرضية الثانية للانحدار حول تأثير القيادة الخادمة كمتغير مستقل على أبعاد الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلة من الأبعاد الأخرى. يضاف إلى أن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (٠.٧٩٨) يدل على أن المتغير في الاستغراق الوظيفي بنسبة (٧٩.٨%) يعزى إلى متغير القيادة الخادمة. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (١٤.٣٤٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.363) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى

معنوي (٠.٠١) في درجة الحرية (١٣٦) وبهذا تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي".

الجدول رقم (١٥)

ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

الارتباط والانحدار	المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي						Df
	Beta	F	T	R	R ²	Sig.	
Constant	1.001	205.887	4.545	0.776**	0.602	0.000	
المتغير المستقل: القيادة الخادمة	0.798		14.349			0.000	
Pearson Correlation / Simple Regression							1
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							136
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							137

المحور الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- تبين النتائج بأن سلوكيات القيادة الخادمة يتم ممارسته بشكل كفوء وفعال من قبل القيادات و رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية إذ إن اتجاه الأجوبة نحو الاتفاق و الاتفاق بشدة أفضل دليل على ذلك.
- ٢- تبين النتائج بأن لدى الأفراد عينة البحث موقف إيجابي ومشجع تجاه تمتع القادة بخصائص والمهارات قيادية خادمة كالتمكن وتنمية الآخرين والتواضع والموثوقية وقبول من قبل الآخرين.
- ٣- استنتج الباحث بأن لدى أعضاء الهيئة التدريسية درجة كبيرة من الحماس والإخلاص والانغماس أثناء عملهم في كليات الجامعة المبحوثة إذ يدل نتائج تحليل الإجابات على الاتجاه نحو الاتفاق بشدة على جميع فقرات المتغير التابع.
- ٤- استنتج الباحث من خلال نتائج البحث بان هناك علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من جانب وبدرجات متفاوتة بين كل بعد من الأبعاد القيادة الخادمة و الاستغراق الوظيفي.

- ٥- من خلال المقارنة يلاحظ ان علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والاستغراق الوظيفي مختلفة من حيث قوة الارتباط إذ إنّ العلاقة بين التمكين و تنمية الآخرين و قبول من قبل الآخرين والاستغراق الوظيفي هي الأقوى وبين تقديم خدمة الآخرين والاستغراق الوظيفي هي الأضعف.
- ٦- استنتج الباحث من خلال نتائج البحث بأنّ هناك علاقة تأثير بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، إذ إنّ زيادة الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة الخادمة يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بصورة عامة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة السليمانية.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات:
- ١- ينبغي على قيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام تبني ممارسات وسلوكيات القيادة الخادمة لما له دور كبير في توليد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع مؤسساتهم و كذلك حصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة و المهمة، الاستجابة والمرونة، و بناء الأفراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل المبدع.
- ٢- يوصى الباحث بضرورة التركيز على موضوع القيادة الخادمة كونه تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم، وأخذ بالحسبان بأنّ الشعور بخدمة الآخرين يعد عملاً أساسياً وإنسانياً ينبغي استثمارهما بشكل كفوء وفعال في المنظمات.
- ٣- يوصي الباحث رؤساء الأقسام والعمداء في المؤسسة المبحوثة بالعمل بشكل مستمر على تقديم التوجيهات، والذي يستطيع من خلاله دفع أعضاء التدريسيين للعمل بأداء عالية الجودة وبأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع حاجاتهم و رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.
- ٤- ضرورة أن يحظى موضوع الاستغراق الوظيفي باهتمام متزايد في المؤسسات والشركات الأخرى لما له دور كبير في زيادة رغبة العاملين للعمل فيها والتي بدورها له تأثير ايجابي

- على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمي للمنظمة كالإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي، والكفاءة، والفاعلية، ورضا زبون وغيرها.
- ٥- يقترح الباحث بضرورة توفير بيئة عمل مادية بحيث تعطي للعاملين الحماس والإخلاص والانغماس المتزايد للعمل في منظماتهم وكذلك ترك انطباع وشعور الايجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمه.
- ٦- التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع البحث الحالي وذلك لرفد المكتبات العربية بدراسات ونتائج أخرى، وأيضا لافتقار المكتبة العربية لدراسات في القيادة الخادمة.

المصادر

أولاً: العربية

الكتب

- ١- ارمسترونج، ميشيل (٢٠٠١) "إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً" ترجمة جريز، طبعة الأولى، السعودية، مكتب رير للترجمة والنشر والتوزيع.
- ٢- نجم، نجم عبود (٢٠١١) "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين" الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الرسائل والاطاريح

- ٣- محمود، شيلان فاضل (٢٠١٣) "دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات" أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة و الاقتصاد، جامعة السليمانية.

المجلات والدوريات

- ٤- أبو تينة، عبد الله وآخرون (٢٠٠٧) "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية" مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة بحرين، المجلد ٨، العدد ٤.

- ٥- الحسني، كمال كاظم طاهر (٢٠١٣) " رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية/ جامعة المثنى " مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (٣) ، العدد (٦).
- ٦- الرشيد، صالح عبد الرضا & مطر، ليث محمد (٢٠١٤) " سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة بحث مستل من رسالة ماجستير، المجلد ٢٠، العدد ٧٦.
- ٧- زناتي، محمد ربيع (١٩٩٧) " الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل"،المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة ،المجلد الحادي والعشرين، العدد الثالث.
- ٨- العابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٢) "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة و المعادن" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد ٨ العدد ٢٤.
- ٩- العبادي، هاشم فوزي & الجاف، ولاء جودت (٢٠١٢) " إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال :دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل" مجلة دورية نصف سنوية في كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع.
- ١٠- العبد السلام، خالد بن صالح (٢٠٠٣) "القيادة الخدمية : أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات والنماذج القيادية" الرياض، السعودية.
- ١١- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان محمد(٢٠١٤) " القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة ٢٥ يناير: اختبار أثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الايجابية" كلية تجارة، جامعة كفر الشيخ.
- ١٢- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤) " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية لاستغراق الوظيفي " دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد ٢.

ثانياً: الأجنبية

- 1- Armstrong, M., (2006)"A handbook of human resource management practice", 10th ed, Kogan Page, London and Philadelphia.

- 2- Bakker, A. B. (2010)" Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work," In S. L. Albrecht (Ed.), Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice (pp. 229–244). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 3- Bakker, A. B. (2011)" An evidence-based model of work engagement", Current Directions in Psychological Science, Vol.20.
- 4- Bakker, A. B. (2014)"Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions" European Psychologist. Advance online publication . <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>.
- 5- Bakker, A.B., Albrecht, S., & Leiter, M.P. (2011)"Key questions regarding work engagement" European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 20.
- 6- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006)" Scale development and construct clarification of servant leadership" Group & Organization Management, 31(1).
- 7- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2007)" Becoming a servant leader: Do you have what it takes?" University of Nebraska – Lincoln Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources, (402). <http://ianrpubs.unl.edu/epublic/pages/index.jsp>
- 8- Bass B.M. (2000)" The future of leadership in the learning organization" Journal of Leadership Studies, Vol.7.
- 9- Bobbio, A. & Dierendonck, D. & Manganelli, A. (2012)" Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables" journal of Leadership, 8(3). The online version of this article can be found.
- 10- Breevaart, K. et al. (2012) "The Measurement of State Work Engagement : A Multilevel Factor Analytic Study" European Journal of Psychological Assessment, original article: 10. 1027/1015-5759/a000111.
- 11- Breevaart, K. et al. (2014)" Daily self-management and employee work engagement" Journal of Vocational Behavior, Vol.84.
- 12- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., O.K., Olsen, & Espevik, R. (2013)" Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement",

- Journal of Occupational and Organizational Psychology.
<http://dx.doi.org/10.1111/joop.12041>.
- 13- Cerit, Y. (2010) "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey" International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice 13:3, 301-317, DOI: 10.1080/13603124.2010.496933
 - 14- Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming (2014) "The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes ", Personnel Review, Vol. 43 Iss 2. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
 - 15- Chughtial , Aamir Ali , (2008)" Impact of Job Involvement on In –Role Job performance and Organizational Citizenship Behaviour ",Journal of Behaviour and Applied Management, Vol.19, NO 3.
 - 16- Dennis, R. & Bocarnea, M. (2005)" Development of the servant leadership assessment instrument" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 8, Emerald Group Publishing Limited.
 - 17- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005)" Development of a servant leadership assessment instrument" The Leadership & Organization Development Journal, 26(8).
 - 18- Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011)" The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure" Journal of Business and Psychology 26.
 - 19- Dierendonck, D. V. (2011)" Servant Leadership: A review and Synthesis" Journal of Management, 37(4).
 - 20- Drury, S . (2004) "Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment " Doctor of Philosophy in organization Leadership, Regent University, School of Leadership Studies.
 - 21- Greenleaf, R. K. (2002) " Servant leadership: A journey in to the nature of legitimate power and greatness" (25th anniversary ed.). New York/Mahwah, NJ: Paulist Press.
<http://lea.sagepub.com/content/8/3/229>

- 22- Knight, R. (2011) "Employee Engagement: A study of employee engagement at Topaz's South Dublin Region Service Stations" A dissertation Masters, Presented to the National College of Ireland.
- 23- Krekeler, L. (2010) "The Relationship between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors" Theses, Seton Hall University, eRepository @ Seton Hall
- 24- Lambert, EG. & Paoine, EA(2012) "Exploring potential consequences of job involvement among jail staff", Criminal Justice Policy Review 23 (2).
- 25- Laub, J. A. (1999) "Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model" Dissertation Abstracts International, 60 (02): 308A (UMI No. 9921922).
- 26- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment" The Leadership Quarterly, 19(2).
- 27- Lu et al. (2014) "Does work engagement in crease person–job fit ? The role of job crafting and job insecurity" Journal of Vocational Behaviour, Vol. 84.
- 28- Men, L. (2012) "CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement ", Public Relations Review, Vol.38.
- 29- Miller, S.(2008) "An Employee Engagement Assessment of XYZ Manufacturing Company" Master thesis, University of Wisconsin-Stout .
- 30- Morris, K.E. (2013) "The effect of servant leadership on the organizational commitment of junior naval officers", Doctoral Theses of Philosophy in Leadership Program, Tennessee Temple University.
- 31- Mueller, C.D (2011) "Servant Leadership: The Way Forward?" Health Progress, www.chausa.org.
- 32- Nwibere, B.M. (2014) "Interactive Relationship between Job Involvement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour, and Organizational commitment in Nigerian Universities" International Journal of Management and Sustainability, Vol. 3 (6).

- 33- Patterson, K. (2003) "Servant leadership: A theoretical model" Servant Leadership Research Round table Proceedings. Retrieved November 26, 2010 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml.
- 34- Patterson, K. A. (2003) "Servant leadership: A theoretical model" Doctoral dissertation, Regent University. ATT No.3082719.
- 35- Rach w mawati A., and Lantu D., (2013) "Servant Leadership Theory Development & Measurement" The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013), Procedia – Social and Behavioural Sciences vol.115 , Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license.
- 36- Rich et al., (2010) "Job Engagement: antecedents and Effects on job performance" Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3.
- 37- Rimes, W. (2011) "The relationship between servant leadership and organization commitment" Doctoral Thesis of Philosophy, Tennessee Temple University.
- 38- Sakovska, M. (2012) "Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement", Master thesis, Aarhus University.
- 39- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008) "Defining and measuring servant leadership behavior in organizations" Journal of Management Studies, 45(2). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>.
- 40- Simpson, R.M., (2009) "Engagement at work: A review of the Letrature", International Journal of Nursing Studies, 46.
- 41- Sims, B. J. (1997) "Servanthood: leadership for the third millennium" Boston: Cowley Publications.
- 42- Spears, L. C. (1995) "Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers" New York: John Wiley.
- 43- Sweem, Susan, (2008) "Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent

Management is Defined and Initiated” , Midwest Academy of management Doctoral student paper.

- 44- Tarr, D. , (1995) " The strategic toughness of servant-leadership" , In L.C. Spears (Ed.), Reflections on leadership, How Robert K. Greenleaf’s theory of servant-leadership influenced today’s top management thinkers , New York: John Wiley & Sons.

To link to this article:

<http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2010.496933>.

- 45- Towers Perrin, (2003) ” The 2003 Towers Perrin Talent Report: Working Today: Understanding what Drives Employee Engagement” Research Report, Towers Perrin, Stamford, CT.
- 46- Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (2003) "Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations" Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No.2.
- 47- Wong P.T., & Page, D. (2003)” Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile” Paper presented at the Regent University.
- 48- Wu et al. (2013)” The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees’ “Servant Behaviour” Cornell Hospitality Quarterly, 54(4). Available on
[:http://cqx.sagepub.com/content/54/4/383](http://cqx.sagepub.com/content/54/4/383)
www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm
- 49- Xanthopoulou, D. et al. (2012)” Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands” Journal of Business Science and Applied Management, Volume 7, Issue 2.
- 50- Yoshida et al., (2013) “ Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality “Journal of Business Research, vol. 67.

الملاحق

الملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السليمانية
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الموضوع / استمارة استبانته

السادة المجيبون المحترمون.....

تعدّ الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم " دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة السليمانية ". وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بأنّ الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً لذا فلا داعي لذكر الاسم.

الباحث

ده رون فريدون عبد الله

أولاً: المعلومات التعريفية

- ١- الجنس: ذكر () - أنثى ()
- ٢- العمر: من ٢٠ إلى ٢٠ سنة () ، من ٣٠ إلى ٣٩ سنة () ، من ٤٠ إلى ٤٩ سنة () ، من ٥٠ فأكثر ()
- ٣- المؤهل العلمي: الماجستير () ، الدكتوراه () ، ما بعد الدكتوراه ()
- ٤- اللقب العلمي: مدرس مساعد () ، مدرس () ، أستاذ مساعد () ، أستاذ ()

٥- سنوات الخدمة:

- () أقل من ٥ سنوات () ٦ - ١٠ سنوات
() من ١١ - ١٥ () من ١٥ سنة فأكثر

٦- المستوى الوظيفي:

- تدريسي () ، رئيس وحدة () ، رئيس قسم () ، معاون عميد () ،
عميد ()

ثانياً: الأسئلة: ضع علامة ✓ في مكان المناسب

١- القيادة الخادمة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	أولاً: تمكين و تنمية الآخرين يقوم المدير بتوفير المعلومات التي احتاج إليها للقيام بعمله بشكل جيد.					
٢	يشجعتني المدير على استخدام مواهبي أثناء العمل.					
٣	يساعدني المدير دائماً على تطوير نفسي.					
٤	يحفزني المدير على ابتكار أساليب وأفكار جديدة.					
٥	يجعلني المدير إلى أن أكون قادراً على حل المشاكل بنفسني.					
٦	يمنحني المدير امتلاك القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس.					
٧	ثانياً: التواضع يمتلك مديرك الجرأة على الاعتراف بأنه باستطاعته الاستفادة من خبرات و تجارب الآخرين.					

					٨	يتقبل مديرك النقد البناء برحاب صدر من قبل المرؤوسين.
					٩	يأخذ مديرك بنظر الاعتبار جميع ملاحظات الموجهة إليه من قبل المرؤوسين.
					١٠	يعترف مديرك بأخطائه إلى المرؤوسين.
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة		ثالثاً: الموثوقية
					١١	يعبر مديرك عن نفسه بطرق التي تتلائم مع الأفكار والمشاعر الداخلية أمام العاملين.
					١٢	يتعامل مديرك مع الآخرين بصدق ونوايا الحسنة.
					١٣	يمتلك مديرك الاستعداد للتعبير عن المشاعر حتى ولو كانت له نتائج غير مرغوبة.
					١٤	يلتزم مديرك بانجاز ما وعد به للآخرين.
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة		رابعاً: قبول من قبل الآخرين
					١٥	يمتلك مديرك القدرة على فهم وتلقي وكسب المشاعر والاتجاهات الآخرين.
					١٦	يأخذ مديرك زمام الأمور بحماس و الشفقة و التسامح أمام الذين يهاجمونه بكلماتهم و يقعون في الأخطاء أمام الإدارة.
					١٧	لا يسعى مديرك إلى الاستحواذ على الحقد والكراهية من مواقف والحالات أخرى تجاه الآخرين.
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة		خامساً: تقديم التوجيهات
					١٨	يزودك المدير بالإرشادات والتوجيهات بما هو مطلوب منك لتأدية المهام.

					يدفعك المدير إلى تأدية المهام بأداء عالية الجودة وبأقصى طاقة ممكنة.	١٩
					تتحملني الإدارة لي ولزملائي المسؤولية التامة في الطريقة التعامل مع الوظيفة.	٢٠
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	سادساً: قيام بخدمة الآخرين	
					يؤكد مديرك على أهمية تركيز على الأشياء الصحيحة.	٢١
					تسعى الإدارة إلى قيام بخدمة ورعاية الآخرين بدلا من الرقابة لمصلحة الذاتية.	٢٢
					تؤكد الإدارة على إتباع المسؤولية الاجتماعية في عملنا.	٢٣

ثالثاً: الاستغراق الوظيفي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	اشعر بالقوة والنشاط أثناء العمل.					
٢	اشعر بالدافعية أثناء العمل.					
٣	إمكانية استمرار لي لفترات طويلة في العمل.					
٤	اشعر بالمرونة والانفتاح الذهني أثناء العمل.					
٥	عندما استيقظ صباحاً، اشعر بالرغبة للذهاب إلى العمل.					
٦	أثابر في عملي، وإن كانت النتائج مجهولة.					
	الإخلاص و التفاني في العمل	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

					أجد عملي مليء بالمعنى والغرض.	٧
					أنا فخور لأنني اعمل في هذا المجال.	٨
					أشعر بإيجابية عن وظيفتي.	٩
					أنا متحمس تجاه عملي.	١٠
					تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.	١١
					اشعر بحيوية في وظيفتي.	١٢
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	الانغماس في العمل	
					لا اشعر بالوقت عندما اعمل	١٣
					أبدو سعيداً عندما انهمك في العمل.	١٤
					أنا منشغل في عملي.	١٥
					في العمل، أركز على وظيفتي و أنسى كل شيء حولي.	١٦
					أبذل كامل جهدي لوظيفتي.	١٧
					أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي	١٨

ملحق رقم (٢)

أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

ت	الاسم	مكان العمل
1	ا.د. كاوه محمد فرج قره داغي	جامعة السليمانية/ رئيس قسم إدارة الأعمال
2	ا.م. د. برشنة صالح العسكري	جامعة السليمانية/ قسم إدارة الأعمال
3	أ.م. د. حسن مصطفى علي طبرة	جامعة جيهان / قسم إدارة الأعمال