

توسيط الملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على الوزارات اليمنية

أ.د/ عبد العزيز علي مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

د/ سامي احمد الضالعي
دكتور
جامعة تعز

د.عبد الرحمن ناجي محمد
كلية التجارة - جامعة اب

ملخص

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير مباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط في الوزارات اليمنية ، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها 342 قيادي في الوزارات اليمنية (وزارة الصحة ، وزارة الخدمة المدنية ، وزارة المالية) ، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي(EFA) للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في البحث. واعتمد البحث على منهجية التحليل الوصفي والمنهج السببي، ووكشفت نتائج التحليل صدق المقاييس المستخدمة وثباتها. وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية). وكذلك وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية، ووجود علاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية للوزارات اليمنية .

المصطلحات الاساسية : القيادة الخادمة ، الملكية النفسية، الاستغراق الوظيفي، الوزارات اليمنية.

Mediating Psychological Ownership in the Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement, Applying it to Yemeni ministries

Prof. Dr. Abdul Aziz Ali Marzouq

Professor of Business Administration

Faculty of Commerce – Kafr El Sheikh University

Sami Ahmed Al-Dhaleal

PhD researcher

Faculty of Commerce – Kafr El Sheikh University

Abdul Rahman Naji Muhammad

PhD researcher

Faculty of Commerce – Kafr El Sheikh University

Summary

This research is concerned with analyzing the nature of the direct and indirect relationship between servant leadership and Work engagement through psychological ownership as a mediating variable in Yemeni ministries, and to achieve this, a sample of 342 leaders in the ministries of health, civil service and finance was selected, using a survey list to collect the initial data needed for that. . An exploratory factor analysis (EFA) was used to verify the validity of the metrics used in the research.

The results revealed the validity and reliability of the measures used. The results showed a direct moral relationship between servant leadership and Work engagement in Yemeni ministries (health, civil service, and finance). As well as the existence of a moral relationship between servant leadership and psychological ownership, the existence of a relationship between psychological ownership and Work engagement, and the existence of an indirect moral relationship between servant leadership and Work engagement through psychological ownership as a

mediating variable. In light of these results, a set of practical recommendations were presented to Yemeni ministries.

Keywords: Servant Leadership, Psychological Ownership, Work Engagement, Yemeni ministries.

المقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحسين مخرجاتها التنظيمية ونموها واستمرارها وبقائها وديمومة نجاحها في المستقبل، من خلال خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان والقيمة. هذه البيئة ممكنة فقط عندما يتمتع الموظفون بالحرية في موارد تنظيمية محددة ويمكنهم المشاركة في القرارات المتعلقة بالوظيفة مثل جدولة الوظائف وعبء العمل وبيئة العمل. ولتحقيق هذه الشروط، تبذل المنظمات جهوداً للاحتفاظ بموظفيها المهرة من خلال تزويدهم بملكية الوظيفة من منظور نفسي، وذلك بسبب تأثير علم النفس التنظيمي الإيجابي والسلوكيات الإيجابية كمقاربات وقائية لإشراك الموظفين وتزويدهم ببيئة عمل سعيدة (Sobia , Amer, Noor, 2018: 75).

ومن جهة ثانية، ترغب المنظمات في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين. لذلك أصبحت هذه المنظمات أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن نقاد بطريقة سليمة، حيث أضحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها. وهذا يستدعي الحاجة إلى نمط قيادي قادر على تحقيق التوازن بين ممارسة التأثير وخدمة العاملين في المنظمة، وكذلك بناء وتطوير وتميز المنظمة، حيث أصبح التميز من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة (نوري، احمد، دينو، 2017: 446).

الأمر الذي دعا هذه المنظمات إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به. وتعد القيادة الخادمة أفضل من يمثل هذه التوجه الجديد بأبعاده كلها لما تضمنته من مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها وركائزها الأساسية (رشيد، مطر، 2014: 86، غالي، 2015: 2، العنزي، 2017: 2، ابوتينة، خصاونة، الطحائنة، 2007: 140، نوري، واخرون، 2017: 446).

واستنادا لما سبق، فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى اختبار دور الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في دواوين الوزارات اليمنية. ولتحقيق ذلك تم تقسيم البحث إلى عدة عناصر وهي: الدراسة الاستطلاعية، مشكلة البحث، أهداف البحث، فروض البحث، أهمية

البحث ، الخلفية النظرية والدراسات السابقة، الطريقة البحثية وإجراءاتها، نتائج البحث واختبار الفروض ، مناقشة دلالة نتائج البحث، التوصيات والتطبيقات الإدارية للبحث، وأخيراً محددات ومقترحات البحث.

الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية التي ينظر إليها عادة على أنها خطوة أولية لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها، ومساعدة الباحثون في بناء الفروض الخاصة بالبحث. لذلك قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إجراء المقابلات شبة الموجهة المخطط لها) التي تعتمد على أسئلة مغلقة نظراً للظروف التي تمر بها اليمن وصعوبة التواصل مع الأفراد، لذلك قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية في شهر مايو 2020م على عدد (27) مقابلة تمثل القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية (وكلاء الوزارات ومساعدتهم ، مدراء العموم ومساعدتهم، مدير إدارة ، رئيس قسم)، **وقد قام الباحثون انفسهم بإجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلات عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي** . واستغرقت عملية جمع المعلومات ما يقارب (10) ايام ، وذلك لغرض التعرف على إدراك القيادات الادارية لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة (المعالجة لعاطفية، إحداث قيمة للمجتمع، المهارات الفكرية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بشكل أخلاقي) في الوزارات اليمنية موضع البحث ، والتعرف على درجة توافر الملكية النفسية لدى الموظفين في الوزارات اليمنية، وأيضاً التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في هذه الوزارات ، وتحديد أوجه القصور التي قد تحول دون وصول العاملين إلى مستوى الاستغراق الوظيفي المنشود في هذه الوزارات .

وقد أمكن من خلال تحليل نتائج هذه المقابلات ، التوصل إلى بعض النتائج المتمثلة في وجود ضعف في ممارسة نهج القيادة الخادمة في الوزارات اليمنية محل البحث، حيث اتضح أن هذه الوزارات لازالت تمارس نمط القيادة التقليدي القائم على الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، وعدم إعطاء أولوية لاحتياجات العاملين وخدمتهم وتنميتهم ، وانخفاض مستوى الشفافية في التعامل مع الآخرين، وغياب كثير من الصفات في القادة مثل التواصل والتعاطف والنزاهة والرؤية والمسؤولية والاستقلالية، وكذلك انخفاض درجة الشعور بالملكية النفسية لدى الموظفين والمتمثلة بانخفاض الكفاءة الذاتية والهوية الذاتية والانتماء والمسؤولية. وانخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين. ظهور ضياع في الوقت وارتباك في العمل الإداري وانخفاض في مستوى الأداء المستهدف نتيجة لضعف التزام بعض موظفي الوزارات اليمنية في الدوام الرسمي والتهرب من العمل بإجازات اعتيادية أو مرضية أو زمنية متكررة أو من خلال محاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر فضلاً عن الشعور بعدم الرغبة بالعمل وتأجيل الأعمال إلى أوقات أخرى وتأخير إنجازها . وهو ما يبرر الحاجة إلي تطبيق منهج القيادة الخادمة في الوزارات اليمنية محل البحث، وتهيئة الفرص للتحويل من

النمط القيادي التقليدي إلى نمط القيادة الخادمة ، كذا العمل على إيجاد المعالجات المناسبة لتنمية وتعزيز الملكية النفسية لدى الموظفين ؛ مما قد ينعكس ايجابيا على تعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات اليمنية محل البحث.

مشكلة البحث

أشارت دراسة (عبد الوهاب، 2012) إلى ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في القيادة الخادمة وأثرها على متغيرات أخرى وادخل متغير وسيط في هذه العلاقات ، وخاصة في الدول ذات الثقافة المتنوعة مثل الدول العربية التي تعتمد بدرجة عالية على سيطرة حكم الفرد . وأكد على ذلك كل من (Liden , Wayne, Zhao, 2008, Henderson) حيث أشار إلى أنه من المفيد فحص القيادة الخادمة في بلاد أخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية وهي البلاد ذات الثقافات التي تتميز بمنح درجة عالية من السلطة للأفراد، كما أشار (Sendjaya & Pekerti, 2010) إلى ضرورة أن يفحص البحث المستقبلي العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة ومخرجات الأداء، ودعا (Sun & Wang, 2009:341) إلى اختبار القيادة الخادمة في منظمات أخرى غير المنظمات الهادفة للربح وفي ثقافات وظروف عمل أخرى في بلاد أخرى غير الصين والغرب مع الاهتمام بنواتج القيادة الخادمة (عبد الوهاب، 2012: 12).

واستنادا إلى العرض السابق ونتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة و الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، تبين أن مشكلة الدراسة تتمثل في ضعف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دواوين الوزارات اليمنية. كما تبين عدم وجود دراسات سابقة تناولت دراسة دور الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في دواوين الوزارات اليمنية، وعليه فان هناك فجوة بحثية في هذا الإطار وهو ما يسعى البحث الحالي إلى المساهمة في إغلاقها. حيث سيختبر البحث الحالي أحد الأنماط القيادية الإيجابية وهو نمط "القيادة الخادمة من خلال اختبار آثار القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي في ظل الدور الوسيط للملكية النفسية.

وبالتالي يمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات، أكثر تفصيلا والتي يسعى البحث الحالي لتقديم إجابات واضحة عنها، وذلك على النحو التالي:

- 1- إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث .
- 2- إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في الوزارات اليمنية محل البحث.
- 3- إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط معنوية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث.
- 4- ما هو اثر الملكية النفسية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث.

أهداف البحث

- انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث ، فإن الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه هو تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ، واثراً للملكية النفسية كمتغير وسيط على هذه العلاقة في الوزارات اليمينية محل البحث . ويشتمل هذا الهدف الرئيسي على الأهداف الفرعية التالية:
- 1- تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمينية محل البحث.
 - 2- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في الوزارات اليمينية محل البحث.
 - 3- تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط معنوية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمينية محل البحث.
 - 4- الوقوف على اثر الملكية النفسية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمينية محل البحث.

فروض البحث

- استناداً إلى الهدف الأساسي من هذا البحث ، والتساؤلات المطلوب الإجابة عليها في مشكلة البحث، فإنه يسعى إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:
1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمينية محل البحث.
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في الوزارات اليمينية محل البحث.
 3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمينية محل البحث.
 4. يوجد تأثير معنوي للملكية النفسية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمينية محل البحث.

أهمية البحث

- يستمد البحث الحالي أهميته من طبيعة المتغيرات التي يتناولها ، والتي تلعب كل منها دوراً محورياً في الواقع الإداري المعاصر ، حيث يمكن الإشارة إلى الأهمية الأكاديمية والتطبيقية للبحث على النحو التالي:
- أ- الأهمية الأكاديمية
- ركزت الأدبيات في مجال الملكية النفسية للأفراد على نواتجه وبشكل خاص اتجاهات الأفراد بالمقارنة بسلوكياتهم لاسيما التطوعية منها من ناحية ، فضلاً عن قلة الدراسات التي تناولت تعيين محدداته من ناحية أخرى، بالإضافة إلى أنها تقتصر على تفسير الآلية التي تؤثر من خلالها الملكية النفسية على نواتج العمل ، مما يبرز الحاجة لمزيد من الجهود نحو تطوير نماذج لمحددات ونواتج الملكية النفسية للأفراد (Dawkins , Tian, Newman, Martin,2017)

- أن الغالبية العظيمة من الأدبيات في هذا المجال تعد نتاج جهود الباحثون في الدول الأجنبية ، ومن هنا تبرز الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في دول الشرق الأوسط ومن بينها اليمن، لاسيما في ضوء الحاجة إلى تطوير دائرة المصادقية الخارجية للنتائج الميدانية التي تم الحصول عليه في الغرب خاصة في ظل ظروف بيئية وثقافية مغايرة.
- يكسب الربط بين اثر الملكية النفسية للأفراد على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية بعدا جديدا في الأهمية العملية لموضوع البحث ، إذ انه مازالت طبيعة العلاقة غير واضحة، ولم تتطرق إليها أي من الدراسات السابقة في هذا المجال.
- إن القصور الشديد الذي يعاني منه الواقع العربي بوجه عام واليمني بوجه خاص في الدراسات المتعلقة بصناعة القرارات التنظيمية على أساس أخلاقي وعلاقتها بالنواتج الفردية والتنظيمية ، وكذلك اقتصار مجالات تطبيق تلك الدراسات لفترة طويلة - على طلاب الجامعات كعينة لإجراء الدراسات (البنوي، متولي، 2019: 7)، قد دعا المهتمين بهذا المجال إلى إعادة النظر في تطبيق الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا المفهوم على عينات من العاملين الفعليين، وفي بيئات عمل إنتاجية أو خدمية مختلفة.
- ب - الأهمية التطبيقية:
- مثلت الوزارات اليمنية ولفترة طويلة محيطا يتسم بتراجع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ومن ثم يمثل موضوع البحث الحالي احد المداخل الهامة التي يمكن أن ينتهجها المسؤولين في نطاق هذه الوزارات لتحسين أدائها المؤسسي في ضوء قلة الموارد المصاحبة لتنامي حاجات الأفراد في هذه الوزارات .
- تسهم نتائج البحث الحالي في الترويج للملكية النفسية للعاملين في هذه الوزارات مما يدعم سلوكيات الاستغراق الوظيفي ، والذي يؤثر على الأداء المهني والمؤسسي لهذه الوزارات ، ومن ثم تراجع احتمالات تقديم خدمات ذات جودة منخفضة .
- إن استخدام مفاهيم إدارية مثل القيادة الخادمة والملكية النفسية في تحفيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد يمثل مخرج لصناع ومتخذي القرار التنظيمي في تقديم حوافز غير تقليدية ومستدامة للأفراد للمساهمة في الارتقاء بالأداء المؤسسي لهذه الوزارات الحكومية في ظل التراجع الملحوظ في جودة الخدمات المقدمة منها (البنوي، متولي، 2019: 7).

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

القيادة الخادمة: Servant leadership

على الرغم من تأصيل القيادة الخادمة في الفلسفة القديمة والمناهج الروحية التقليدية، إلا أنه يرجع الفضل في ظهور هذا المصطلح إلى العالم (Greenleaf, 1977, 1970)، والذي قدمه في مقال له ، وأشار فيه إلى أن القيادة الخادمة تدور بشكل أساسي حول تنمية المرؤوسين وتقديم أولويات واحتياجات المرؤوسين على المصلحة الذاتية للقائد. ورغم ظهور المصطلح لأول مرة في أدبيات القيادة ، إلا أنه لم يلقى اهتماما كبيرا في البداية من قبل الباحثون في مجال القيادة.

ومع التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال، أصبح المرؤوسين - اليوم - يحتاجون لقيادة بوصفهم حماة لهم وليس قادة، وإن الزمن قد تغير والمنظمات قد انتقلت من الإدارة بالأوامر والأهداف إلى الإدارة بالقيم.(Drucker,2005:45) ولذا زاد الإهتمام في البحث العلمي حول القيادة الخادمة على مدار الخمسة عشر عاما الماضية. حيث قام الباحثون بفحص الأسس النظرية للقيادة الخادمة، ووضعوا مقاييس سليمة للقياس النفسي، ووجدوا أدلة على آثارها الإيجابية على النتائج الفردية والتنظيمية بشكل عام، وأثبتت الأبحاث باستمرار أن القيادة الخادمة فريدة من نوعها بين مقاربات القيادة المختلفة ، من حيث أنها تمثل التواضع وتخدم الآخرين باعتبارها المكونات الرئيسية لعملية القيادة .(Pircher Verdorfer,2019:2)

ويصف(Kezar,1996:14) فلسفة القيادة الخادمة بأنها "بيئة مفتوحة حيث يبدو الناس مرتاحين. كل شخص عنده صوت مسموع، وأعمال تؤدي بمهارة وتعاون، وصدق وتخطيط للعمليات " ولذا فهو يذكر " بان نموذج القيادة الخادمة في نزاع مع النظريات التي تحمل قيم الذاتية والفردية. القائد الخادم لا يستطيع العمل لوحده لانجاز الأهداف، بل يجب أن يعمل بالتعاون مع الآخرين فهكذا تتطلب الخدمة" ويذكر أيضا بان " نموذج القيادة الخادمة هو الطريق الأقرب دائما لمن يفكر بشأن القيادة (رشيد، مطر، 2014: 90).

وتكمن قوة نموذج القيادة الخادمة في الخروج عن وجهات النظر الاختزالية للقيادة التي كان المرؤوسين فيها وسيلة للوصول إلى رؤية أكثر ديناميكية وطويلة الأمد للقيادة التي تركز على العلاقات، حيث يشعر القائد الخادم بشعور قوي بالمسئولية عن أولئك المرؤوسين. وتتضمن القيادة الخادمة الأخلاقيات ليس كعنصر من عناصر القيادة، بل باعتبارها أساساً تركز عليه. إن القائد الخادم لايركز على ما تم تحقيقه، ولكن كيف تصل المنظمة إلى أهدافها. حيث يضع القائد الخادم الناس في المقام الأول ويرغب في التضحية بالمصالح الشخصية لصالح الآخرين، لأن دور القائد هو المساعدة (يخدم)، وليس إلهام وتحفيز فقط. هذا الالتزام لخدمة المرؤوسين يثير ارتياحا قويا للقائد.(Berry,2014:29) ووفقا لما ذكره (ستون ورسل وياترسون، 2004)، فإن القيادة الخادمة توفر مقاربة بديلة للقيادة التي تتبنى الأهداف التنظيمية ويتم تحقيقها على أفضل وجه "على أساس طويل الأمد من خلال تسهيل نمو الأفراد وتطورهم ورفاههم بشكل عام (Dodd , Achen, Lumpkin,2018:2)

وقد عرفت القيادة الخادمة على أنها الطريقة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه ؛ القائد الخادم هو أيضا القائد الذي يفهم ويمارس بنشاط السلوك الذي يقدم مصلحة أولئك الذين يقودهم على مصلحته الشخصية، ويتم التركيز على تطوير المرؤوسين بدلا من تمجيد القائد (Krog & Govender,2015:3) ، كما عرفت أيضا بأنها القيادة التي تسعى إلى خدمة ومعاونة الآخرين والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير حتى يعملون بحماس وجدية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة (مصطفى، 2014، ص134)، مع تعزيز الإحساس بالانتماء للمنظمة والمشاركة في سلطة صنع القرار (معشر، 2014: 23).

ويعرف (Sendjaya , Eva, Butar, Robin, Castles,2017:1) القيادة الخادمة بأنها نهج شامل ومتعددة الأبعاد للقيادة والتي تشمل الجوانب العقلانية والعاطفية والأخلاقية والروحية لكلا من القائد ومرؤوسيه. ويضيف (Bambale , Shamsudin, Subramaniam,2013:4) أن القيادة الخادمة أكثر ملائمة للمنظمات قطاع الخدمات العامة .

وكذلك عرفها (Al - Amri , Al Hajji, Alawaji,2016:266) على أنها عنصر أخلاقي موجود في القائد الذي يشجع ويعزز المنطق الأخلاقي في مرؤوسيه، ويركز على تطوير الموظفين ليس فقط من أجل تطوير المنظمة ولكن أيضا لتنمية الموظفين ويهتم بنجاح جميع أصحاب المصلحة. ويرى (Slocum & Hellriegel,2004:250) أن القيادة الخادمة هي "عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار والتي تتصور وتؤثر على الآخرين ومعتقداتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى"، وبكلمة أخرى القادة يجب أن يخلقوا رؤية ويطورون الاستراتيجيات، ويحفزون ويلهمون الناس، ويبنون الثقة ويمتلكوا الشجاعة. ويعبر (Shugar,1997:237) عن القيادة الخادمة بأنها احترام عظيم للروح الإنسانية في موقع العمل (رشيد، مطر، 2014: 90).

ويرى (Slocum & Hellriegel,2004:250) أن القيادة الخادمة هي "عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار والتي تتصور وتؤثر على الآخرين ومعتقداتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى"، وبكلمة أخرى القادة يجب أن يخلقوا رؤية ويطورون الاستراتيجيات، ويحفزون ويلهمون الناس، ويبنون الثقة ويمتلكوا الشجاعة. ويعبر (Shugar,1997:237) عن القيادة الخادمة بأنها احترام عظيم للروح الإنسانية في موقع العمل (رشيد، مطر، 2014: 90).

ويتفق الباحثون مع (Foster,2001:6) في تعريف القيادة الخادمة على أنها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة أولئك المرؤوسين على المصلحة الذاتية للقائد. وتشجع على تقييم وتطوير الناس واحترامهم، وبناء المجتمع، وممارسة الأصالة، وتوفير القيادة لما فيه خير للمرؤوسين، وتقاسم السلطة والمكانة لما فيه الصالح العام لكل من الفرد، والمنظمة.

أبعاد القيادة الخادمة

يتفق كثير من الباحثون على أن القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الايجابية الأكثر أهمية ، إلا أن الباحثون اختلفوا في تحديد أبعاد القيادة الخادمة، وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود مقياسين هما الأكثر استخداما من قبل الباحثون لقياس القيادة الخادمة، الأول مقياس (Barbuto & Wheeler,2006) والذي حدد أبعاد القيادة الخادمة بخمسة أبعاد الإيثار، الاحتواء العاطفي، الإقناع (المهارات المفاهيمية)، الحكمة، الإدارة التنظيمية)، أما الثاني فهو مقياس (Liden et al,2008) الذي حدد أبعاد القيادة الخادمة بسبعة أبعاد (المعالجة العاطفية، بناء المجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، تطوير المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق). وقد اعتمد الباحثون على المقياس الثاني ، وفيما يلي عرض لأبعاده ، وذلك على النحو التالي:

1- المعالجة العاطفية (Emotional healing) : وتشير إلى مجموعة المهارات العاطفية والاجتماعية لإدراك الذات والتعبير عنها بشكل جيد، وبناء علاقات جيدة مع الآخرين، والتعامل مع الظروف الصعبة، واستخدام العواطف بفعالية (Coetzer et al,2017:14) بما في ذلك الدرجة التي يهتم بها القائد بمشاكل المرؤوسين الشخصية ورفاههم (Liden et al,2008:162) . الأمر الذي يمكن أن يساعد المرؤوسين على التعامل مع

حياتهم العملية المجهدة، وبالتالي التقليل من الاستغراق الوظيفي (Tang , Kwan, Zhang, Zhu,2016:4)

2- الالتزام بتطوير المجتمع (Creating value for the community) ووعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع، والتي تجسد مشاركة القائد في مساعدة المجتمع المحيط بالمنظمة، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على أن يكونوا نشطين في المجتمع (Liden et al,2008:162). كما تعطي القيادة الخادمة الموظف فهما واضحا لأهمية المجتمع بأكمله، وبالتالي تحفيز الموظفين على بذل جهود متواصلة لتحقيق الأهداف. وهذا يمنحهم تجارب نفسية مرضية وشعورا داخلي بالانتماء للمجتمع (Ding , Lu, Song, Lu,2012:209)

3- المهارات المفاهيمية (Conceptual Skills) : وتتمثل في حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له، بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصا المرؤوسين المباشرين، مما يعكس كفاءة القائد في حل مشاكل العمل وفهم أهداف المنظمة (Liden et al,2008:162).

4- التمكين (Empowering) : وتتمثل في تشجيع المرؤوسين وخصوصا المرؤوسين المباشرين ومساعدتهم على تحديد المشكلات وحلها، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، و تكليف القائد مرؤوسيه بالمسؤولية والاستقلال وتأثير اتخاذ القرار. (Liden et al,2008:162) كما تعتبر مشاركة المعلومات، والتدريب الفردي، وتشجيع اتخاذ القرار بين المرؤوسين مؤشرات على التمكين. كما يركز القادة الخادمين الذين على نقاط القوة والقيم الفردية لكل مرؤوس، ويعملون بلا هوادة لمساعدتهم على النمو وتحقيق قدراتهم الفريدة، وخلق ظروف للتمكين للأفراد وللمنظمة (Fleming , De Jong, von Fischer, Avoseh, Santo,2020:9)

5- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping subordinates grow and succeed) : وتتمثل في تقديم الاهتمام الحقيقي بالنمو والتطوير الوظيفي للآخرين من خلال توفير الدعم والتوجيه للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة والنجاح في حياتهم المهنية (Chughtai,2018:875) . والقادة الخادمين يؤثرون على النتائج التنظيمية من خلال تعزيز نمو ورفاهية المرؤوسين، خصوصا من خلال عملية تلبية احتياجات التابعين (Chiniara & Bentein,2018:1)

6- الاهتمام بالمرؤوسين أولا (Putting subordinates first) وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصا المرؤوسين المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالبا ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم). (Liden et al,2008:162) حيث يضع القادة مصالحتهم الشخصية جانبا ويركزون بشكل حصري على رعاية أتباعهم. يعتمد هؤلاء القادة على الاتصال الفردي لتحديد الاحتياجات التنموية والرغبات والأهداف الخاصة بالأتباع. من خلال معرفة الخصائص والمصالح الفريدة لكل تابع، يساعده القادة على النمو وتحقيق إمكاناتهم الكاملة. (Chughtai,2018:875) هذا الالتزام لخدمة المرؤوسين يثير ارتياحا قويا تجاه القائد، ويخلق مناخا أخلاقيا إيجابيا وعلاقات إيجابية ويعزز الرفاه النفسي للموظفين (Berry,2014:29-30) وتؤكد دراسة (Chiniara & Bentein,2018:1) أن القيادة الخادمة تؤثر على

النتائج التنظيمية من خلال علمية تلبية احتياجات المرؤوسين. وتؤكد دراسة (Fields,2018:44) على أن سلوك الإيثار الذي يمارسه القادة الخادمون وتقديم احتياجات ومصلحة المرؤوسين على احتياجاتهم الخاصة يشجع المرؤوسين على تلبية احتياجات الآخرين قبل أن يعملوا على تلبية احتياجاتهم الخاصة. وان سلوك الإيثار يعمل على زيادة ثقة الموظفين في قادتهم وتنظيمهم، وخفض الإرهاق العاطفي، وتمكين الموظفين، وتحسين مشاركة الموظفين في العمل، وتعزيز فعالية فرق العمل. مع التركيز على الحفاظ على الحاجة إلى تحقيق العلاقات التي يتم فيها تشجيع الأفراد على مساعدة بعضهم البعض في النمو والتطور، كما انه لمبادئ وممارسات القيادة الخادمة أيضا تأثير إيجابي على إدارة النزاعات في بيئات العمل.

7- التصرف بأخلاق (Behaving ethically) وتتمثل في التعامل بشكل صريح وبإنصاف وبصدق وبعدالة وثقة مع الآخرين (Liden et al,2008:162). إن السلوكيات الأخلاقية التي تركز عليها القيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على المشاركة في السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي يستفيد منه الآخرون أو المجتمع (يتصرفون بطريقة أخلاقية ويخلقون قيمة الأبعاد المجتمع). من خلال هذه السلوكيات، يزرع القادة الخادمون شعورا بالاستقامة الأخلاقية والالتزام الواضح تجاه المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام المعياري (Lapointe & Vandenberghe,2018:4).

الملكية النفسية

يعد مصطلح الملكية النفسية من المصطلحات الجديدة في مجال الإدارة، وذلك على الرغم من ظهورها في أدبيات علم النفس، باعتبارها بناءا متميزا عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة و يعود تاريخها إلى عقدين ماضيين. وتشير الملكية النفسية إلى موقف (1) قائم على الشعور بالتملك دون أي ملكية رسمية للكائن المستهدف، (ب) لا يتم ملاحظته بسهولة مثل الملكية الرسمية، (ج) يمكن تطويره بغض النظر عن كون الهدف ملموسا أو غير ملموس. (YILDIZ & YILDIZ,2014:65)

وجوهر الملكية النفسية هو الشعور بالتملك والارتباط النفسي بشيء ما. حيث يتم الشعور بممتلكات المرء على أنها امتداد للذات - "ما هو ملكي يصبح (في مشاعري) جزءا مني" - وهكذا، تظهر حالة الملكية النفسية. وعندما تركز الملكية نفسية، فإنها تصبح، بالنسبة للفرد، "ملكي" حيث يجد الفرد نفسه أو نفسها حاضر فيها، وداخل الفرد. وهكذا، يصبح الهدف جزءا من هوية المالك النفسي (Pierce,2001:299). وبالتالي الملكية النفسية هي ظاهرة نفسية مختبرة. حيث يطور الموظفون مشاعر تملك للهدف. وفقا الفوري (1991)، فإن الشعور بالامتلاك هو جوهر الملكية النفسية. وإن مشاعر التملك منتشرة في كل مكان والتي يمكن أن تكون بالأشياء الملموسة وغير الملموسة، وهذا يمكن أن يقوم إما على وجود أو عدم وجود ملكية قانونية. حيث يشعر الموظفون بالتملك النفسي الذي دفعهم إلى التنظيم. (Javed & Idris,2018:3) والملكية النفسية هي نوع من الروابط التي تجعل الناس يشعرون بالتملك تجاه هدف الملكية، والشعور بالملكية النفسية هو ميل فطري، يمكن أن يحدث تجاه كل أنواع الأهداف، وهذا الشعور له نتائج سلوكية وعاطفية مهمة على الأشخاص الذين يشعرون بهذه المشاعر، والملكية النفسية تجعل الناس ينظرون إلى أصولهم الملموسة وغير الملموسة كجزء من الذات

الممتدة (Narcikara,2017:522). وتتعلق الملكية النفسية بالشعور بالمسؤولية من قبل الموظفين لاتخاذ قرارات لصالح المنظمة.(Rapti,2016:45) والموظفين الذين يشعرون بالملكية يكون لديهم رضا أكبر عن عملهم ويظهرون اهتماما أكبر بالتنظيم عندما يظهر الموظفون اهتماما أكبر بعملهم ، فإن أداءهم أفضل ، (Ghafoor , Qureshi, Khan, Hijazi,2011:7395).

ويشير (2015,Poutsma) إلى أن الملكية النفسية مصطلحا يعبر عن شعور نفسي يتولد عند الأشخاص تجاه ممتلكاتهم يدفعهم إلى القيام بتصرفات ناجمة عن هذا الشعور ، فشعور العاملين في المنظمات بالملكية النفسية تجاه وظائفهم يعني أن هذه الوظائف أصبحت جزء من ممتلكاتهم مما يؤدي إلى تصرفهم وفق منظومة من السلوكيات ذات الجوانب الايجابية التي تطور من أداء واهتمامات العاملين بوظائفهم (رمضان، 2019: 2) والملكية النفسية هي تصور الفرد بأن نتيجة الملكية هي في الواقع ما يرغب فيه وهذا الشعور يعكس ما يفكر فيه ومعتقداته حول نتيجة الملكية. تعتبر الملكية النفسية مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوكيات التنظيمية الأخرى مثل قوة الشخصية والرفاهية النفسية. يمكن قياس الملكية النفسية وتطويرها واستثمارها في الأفراد (Ghafoor et al,2011:7394)

أن الملكية النفسية تتكون من حالة عاطفية ومعرفية: الحالة العاطفية هي الملكية النفسية لتكون مصدرا للمتعة بينما الحالة المعرفية تجعل الفرد يدرك مشاعر الملكية لأنها تعكس وعيه وأفكاره ومعتقداته فيما يتعلق بالهدف. موضوع. لذلك، فإن الملكية النفسية هي بالأحرى ظاهرة معقدة لأن هاتين الحالتين تشكلان الجوانب الأساسية للملكية النفسية . (Chung & Moon,2011:66)

كما أن الملكية النفسية تعكس حالة من وعي الفرد، والأفكار، والمعتقدات والهدف من الملكية (2001.Pierce)، وقد تم تناول الملكية النفسية تجاه الوظيفة بأنه "شعور الذي يتولد ويتكون لدى العاملين تجاه الوظيفة التي يؤديونها والذي من خلاله يشعر الموظف بملكيتة جزء من وظيفته التي يؤديها، علاوة على أنه من الممكن أن تصبح جزءا من هويته النفسية ووعيه الذاتي. كما تم تعريف الشعور بالملكية النفسية تجاه المنظمة بأنه "الشعور الذي يتكون لدى العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون بها والذي من خلاله يشعر الموظف بملكيتة جزء من منظمتها التي يعمل بها علاوة أنه من الممكن أن تصبح جزء من هويته النفسية ووعيه الذاتي (رمضان، 2019: 34).

وفي ضوء ماسبق ، يمكن القول أن مفهوم الملكية النفسية يعبر عن شعور الشخص بامتلاك شيء ما، وهذا يضيف طابع من التميز على هذا المفهوم عن غيره من المفاهيم العديدة الأخرى التي تكون مرتبطة بالعمل مثل (الاستغراق الوظيفي ، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الهوية التنظيمية ومفاهيم أخرى) ، حيث تهتم الملكية النفسية بالتساؤل حول مقدار شعور الشخص بملكيتة للوظيفة والمنظمة ، في ظل أن الاستغراق الوظيفي يولي اهتماما بالتساؤل حول أهمية الوظيفة والأداء الوظيفي للرؤية الوظيفية (رمضان، 2019: 34)

أبعاد الملكية النفسية

وفقا ل(Avey et al, 2009) ، فان الملكية النفسية تتكون من أربعة أبعاد هي الكفاءة الذاتية ، والهوية الذاتية ، والانتماء والمساءلة. موضحة على النحو الآتي:

1- الكفاءة الذاتية Self efficacy

الكفاءة الذاتية هي ثقة الدرجة التي يؤمن بها الأفراد بأنفسهم من أجل تنفيذ مهمة ما بنجاح (Rapti,2016:55)، أن الشعور بالملكية مرتبط بحاجة الفرد إلى أن يكون فعال ويحتاج إلى التحكم في تصرفاته. إن الشعور بالتحكم في تصرفات الفرد هو أحد مكونات علم النفس الفردي الذي يؤدي إلى الكفاءة الذاتية ، وهذا الشعور بالتحكم في التصرفات وامتلاكها للقيام بمهام معينة يطور الشعور بالملكية النفسية (Ghafoor et al,2011:7394) . وتوضح الكفاءة الذاتية أهمية أن يتمتع الأفراد بالسيطرة ، وامتلاك القدرة على فعل شيء ما للبيئة والقدرة على التأثير على النتيجة المطلوبة من الإجراءات (George,2015:27) ، حيث يصبح الموظفون الذين يتمتعون بالكفاءة الذاتية أكثر إصرارا ، أو أكثر قوة ، نحو إنجاز مهامهم ؛ ويتحكمون في وظائفهم ، وبالتالي من المتوقع أن يزداد استغراقهم الوظيفي. كما أن بيئة العمل التي يمكن للموظفين أن يؤمنوا فيها بقدراتهم ستزيد من الكفاءة الذاتية ، وبالتالي ، قد يظهر الموظفون مستويات أعلى من الاستغراق الوظيفي (Rapti,2016:58) ، لذا فان تعزيز الشعور بالملكية النفسية تتعلق بشكل خاص بالمهمة، العملية، الإجراءات، أيضا فان عنصر الكفاءة الذاتية للملكية النفسية يقول: "أنا بحاجة للقيام بهذه المهمة، ويمكنني أن أفعل ذلك ، وبالتالي فأنا املك مسئولية تحقيق النجاح. ويوضح (Hoveyda & Seyedpoor,2015) بان الأفراد الذين يمتلكون كفاءة ذاتية مرتفعة يكون لديهم خمس مزايا تتمثل في : (السلنتي، 2017: 697)،

- القدرة على انجاز المهام الصعبة لتحقيق أهدافهم
- قبول التحديات الصعبة ومحاولة التعامل معها
- يوجد لديهم دوافع مرتفعة
- القدرة على بذل أي جهد من اجل تحقيق أهدافهم
- الاستمرارية في مواجهة الصعوبات

بشكل عام ، مشاعر التملك لدى الأفراد تتولد نتيجة حب السيطرة على الأشياء وتحقيق الكفاءة في ممارستها ، وهذا الحب في السيطرة هي التي تدفع الشخص إلى الشعور بالملكية النفسية بشكل عام، حيث أن مشاعر الملكية لدى الشخص تكون مرتبطة بشكل كبير بحاجته إلى الكفاءة (زعرب، 2016: 39) .

2- الهوية الذاتية Self-Identity

الهوية الذاتية هي الطريقة التي ينظر بها الناس إلى أنفسهم أو الوعي الذي يكتسبه الناس بشأن كفاءاتهم ومعتقداتهم وقيمهم. ويمكن للأفراد امتلاك أكثر من هوية واحدة ، مما يعني أن كل شخصية تشكل هويات مختلفة في ظل ظروف متنوعة (أي أن الذات كموظف هي هوية واحدة ، والذات كأب هي هوية أخرى وما إلى ذلك). ينشئ الموظفون هويتهم الذاتية ويحافظون عليها من خلال التفاعل مع ممتلكاتهم النفسية مثل المنظمة التي

يعملون بها. وبالتالي ، فإن المشاعر النفسية للملكية ستجعل الموظفين يعرفون أنفسهم كجزء من منظمة (Rapti,2016:59) . وتحدث الهوية الذاتية في ذروة الملكية النفسية وتتميز بخصائص الفرد الذي يتطابق شخصيا مع موضوع الملكية ، حيث يرى الأفراد الوظيفة أو المنظمة على أنها امتداد لذاتهم (George,2015:27). و الهوية الذاتية كمجموع حياة ؛ هي مجمل كيان المرء ، "ما هولي هونفسي" (Ghafoor et al,2011:7394).

كما تعبر الهوية الذاتية عن المشاعر والقيم التي يعرف الأفراد من خلالها أنفسهم بالنسبة للآخرين ، وتعمل الهوية الذاتية على اعتبار الفرد عنصرا فريدا من نوعه عن الآخرين، وبالتالي فإنه يساهم في تحديد هويته الذاتية (2009,Avey et al) وتعتمد الملكية النفسية على إدراك الفرد لعمله أو على ما يمتلكه بصفه عامة. حيث أن هذه الملكية تولد لديه مشاعر ايجابية نحو تحقيق الهدف، ويشعر بان امتلاكه للهدف امتدادا لذاته ، وبالتالي إحساسه بالمسئولية تجاه الهدف المحدد . (Chung & Moon,2011:66) أن الهوية الذاتية لدى الشخص تتكون من خلال تفاعله مع ممتلكاته سواء كانت مادية أو غير مادية. وعلى هذا الأساس فان شعور الفرد بالملكية النفسية سوف يكون له الإلنية التي من خلالها ينظر إلى ذاته باعتباره مميز عن الآخرين، وان هذا الشعور يتحدد على أساس مدى توافق الشعور بالملكية النفسية واتساقها مع قيمة وهويته الذاتية (زعرى، 2016: 40)

أظهر القسمان السابقان أن الكفاءة الذاتية والهوية الذاتية (أبعاد الملكية النفسية للموظف) هما موارد شخصية ويمكن أن تكون مرتبطة بالاستغراق الوظيفي. في الأقسام التالية ، تتم مناقشة الشعور بالانتماء والمساءلة.

3- المساءلة Accountability

المساءلة هي التبريرات حول أفعال الفرد ومشاعره ومعتقداته نحو الآخرين سواء كانت هذه التبريرات بشكل صريح أم بشكل ضمني، وتعتبر المساءلة عنصرا أساسيا للملكية النفسية من خلال آليتين وهما: الحقوق المكفولة والمتوقعة للأشخاص الآخرين لان يصبحوا مسئولين فيما بعد، والتوقع الذاتي للفرد بان يصبح مسئول فيما بعد. (Rapti,2016:64) أن الموظفين الذين يعانون من مستويات عالية من الملكية النفسية يتوقعون الاحتفاظ بالحق في استدعاء أشخاص آخرين لمساءلة المشاكل المحتملة على ممتلكاتهم. ويتوقعون امتلاك الحق في مشاركة المعلومات والحق في التأثير على اتجاه الهدف (Narcikara,2017:524) . علاوة على ذلك ، ترتبط المساءلة بالتأثير الإيجابي / السلبي الذي قد تحدثه تصرفات الموظفين على كل موظف نتيجة الاعتبار المنظمة على أنها امتداد للذات.

وتعرف المساءلة أيضا باعتبارها تبادل الأعباء أو ممارسات مشاركة المعرفة للفرد الذي يعتبر مسؤوليته تجاه الآخرين، بينما الإشراف والتضحية بالنفس مستويات أعلى من الملكية النفسية. الشعور الواضح بالدور والمسؤوليات يبني المساءلة. عندما يشعر الفرد بأنه مسئول ، فإنه يطور الشعور بالمسؤولية تجاه عمله . (Ghafoor et al,2011:7394) ويضيف (George,2015:27) أن المساءلة هي ميل الأفراد إلى الشعور بالمسؤولية وتحمل منظماتهم وزملائهم المسؤولية عن موضوع معين للملكية.

وتشير (السلمتي، 2017: 698) إلى أن الملكية النفسية ترتبط بشكل ايجابي مع السلوكيات التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والكفاءة والفعالية التنظيمية، لذلك يجب أن تكون ذات صلة بمشاعر المسؤولية، والقيادة والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم التضحيات الشخصية.

4- الانتماء : Belongingness

الانتماء هو الشعور بأن المرء ينتمي إلى المنظمة. عندما يشعر الناس بأنهم أصحاب في مجموعة اجتماعية منظمة، يتم تلبية حاجتهم للانتماء من خلال "الحصول على مكان" من حيث حاجتهم الاجتماعية والعاطفية (Narcikara,2017:524). وعندما يشعر الفرد بالانتماء إلى بيئة معينة أو بيئة عمل معينة، فإنه يطور الملكية النفسية. الانتماء هو حاجة نفسية وليس حاجة جسدية. إنه الشعور بالأمان المرتبط ببعض الحيازة. يتطور الانتماء من حيث الملكية النفسية في المنظمة عندما يشعر الموظفون بالانتماء إلى عملهم وتنظيمهم. وعندما ينخرط الموظفون في أنشطتهم واتخاذ قراراتهم، يتطور الشعور بالانتماء؛ إن الشعور بالانتماء يطور الالتزام ويحسن الأداء في نهاية المطاف من حيث الميزة التنافسية، ويحسن شعور الموظف بالانتماء من إدراكه لعمله وتنظيمه ويطور الارتباط بعمله. وينظر إلى الانتماء على أنه بعد الملكية النفسية الذي يحسن الأداء في النهاية (Ghafoor et al,2011:7394-7395)، ويؤكد (Chung & Moon,2011) على أن الملكية النفسية للفرد تجعله يميل إلى التمسك بالسلوكيات التي تناصر منظمته والسعي نحو تحقيق المصلحة العامة بدلاً من السعي لتحقيق الأهداف الفردية والذاتية، والسعي لخدمة تحقيق الأهداف التنظيمية مثل النمو، والربحية، وبالتالي جعل تصرفاته مركزة نحو المنظمة لشعوره بانتمائه للمنظمة (السلمتي، 2017: 698)

الاستغراق الوظيفي: Job Involvement

يعتبر الاستغراق الوظيفي احد القضايا المهمة في حقل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي حيث يتصل بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين. وأصبح هذا المفهوم بمثابة المصدر المحفز للعاملين ومفتاح للتطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف (Ekmekci,,2011:69). كما يعد الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للموظفين الذي يهتمون بمستقبل المنظمة والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها وان يدرك العاملين سياق الأعمال وواجباتهم ويعملون عن كئيب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، ويعد الاستغراق الوظيفي واحد من أهم مداخل الالتزام التنظيمي إذ يجعل الأفراد مندمجين بفاعلية في وظائفهم، ومتقانيين في أداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة، ولديهم التزام تنظيمي نحو المنظمة وأكثر بقاء وحرصاً على تنميتها وتطوير عملياتها (الساعدي، عكار، 2014: 2).

ويعد كان (Kahn, 1990:694) أول باحث تناول مفهوم الاستغراق الوظيفي وعرفه على أنه الصلة أو الارتباط بين أعضاء المنظمة وأدوار عملهم، حيث أكد الباحث على أنه عندما يتعامل الموظفون مع المنظمة، فإنهم يميلون إلى التعبير عن أنفسهم من خلال الطرق الجسدية والمعرفية والعاطفية أثناء أداء مهامهم (Ugwu & Amazue,2014:99). بطريقة تعزز التواصل مع الآخرين (Heyns & Rothmann,2018:114) ويقال إنهم موجودون نفسية. بشكل خاص على تحديد تلك الظروف النفسية التي ينخرط فيها الأفراد في العمل

وينفصلون عنها. وتتبع هذه الظروف النفسية من تجارب العمل التي يكتسبها كل موظف ويفترض أن يكون لها تأثير على استغراقه الوظيفي (Rapti,2016:10). ويذكر (Saks,2006:602) أن الاستغراق الوظيفي له علاقة بكيفية توظيف الأفراد لأنفسهم في أداء وظائفهم ، وهي تنطوي على المشاعر والسلوكيات والإدراك.

كما عرف الاستغراق الوظيفي على انه توجيه الموظف لكافة طاقاته الجسدية والمعرفية والعاطفية نحو تنفيذ مهام عمله، ولا يصل الموظف إلى حالة الاستغراق الوظيفي إلا إذا توفرت لديه درجة عالية من الاستعداد للعمل تدعمها قدرات جسدية وفعالية ذاتية في ظل تجنب الأثر السلبي للعوامل الخارجية (العنزي، 2017: 15). ويضيف (زناتي، 1997: 274) بأنها عبارة عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته .

وعرف كذلك بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية وذات صلة بالعمل تتسم بالحيوية والتفاني والاستيعاب (Anand,2017:555). حيث تشير الحيوية (الاستغراق الجسدي) إلى مستوى عال من تنشيط الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل ، والاستعداد لبذل الجهد في العمل ، والمثابرة في مواجهة الصعوبات ؛ ويشير التفاني (الاستغراق العاطفي) إلى التطابق النفسي القوي مع الوظيفة والشعور بالأهمية والمشاركة القوية والحماس والإلهام والفخر والتحمدي (Rapti,2016:12)، بينما يشير الاستيعاب (الاستغراق الإدراكي) إلى التركيز التام والانخراط في عمل الفرد ، حيث يمر الوقت سريعا ويواجه المرء صعوبات في فصل نفسه عن العمل (Fan , Hou , Lin,2019:448)

كما يعرف الاستغراق الوظيفي على أنه الحالة التي يكون فيها الموظف ملتزما تماما ومهتما بوظيفته ، والمنظمة التي يعمل بها ، وأصحاب المصلحة فيها. لن يكون الاستغراق الوظيفي ممكن إلا عندما يشعر الموظفون بملكية المهام المتعلقة بوظائفهم ويظهرون حماسا استباقيا لوظائفهم. يعتبر الاستغراق الوظيفي علاقة متبادلة بين صاحب العمل أو القائد والموظفين. ولتعزيز الاستغراق الوظيفي ، يركز القادة والمديرون على خلق بيئة من الثقة حيث يزدهر وينمو الاستغراق الوظيفي ، ويمكنهم التواصل بنشاط مع الموظفين حول ما هو متوقع منهم وتمكينهم وفقا لمستوى كفاءتهم. وبناء على الأدبيات السابقة ، حدد العلماء والاستشاريون بعض الخصائص التي تستخدم الوصف الموظفين المستغرقين وظيفيا. من بينها ما يلي: (Sobia, et al,2018:79)

- دائما على استعداد لتحمل المخاطر
- أكثر إبداعا وابتكارا
- استباقية في أنشطة العمل
- أكثر ثقة ومثابرة
- مسئول عن أفعاله ويشعر بإحساس الملكية
- أكثر توجها نحو الهدف وجاهز لتعلم مهارات جديدة
- مرتبط عاطفيا بالمنظمة
- متفاني في العمل

أبعاد الاستغراق الوظيفي

- حدد (Rich , Lepine, Crawford, 2010:619) ثلاث أبعاد للاستغراق الوظيفي ، وهو ما استخدمه الباحثون لقياس الاستغراق الوظيفي موضحة على النحو الآتي :
- 1- الاستغراق الجسدي Physical Engagement : ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للفرد لاستكمال مهام وادوار العمل وتحقيق الأهداف التنظيمي .
 - 2- الاستغراق الإدراكي المعرفي Cognitive Engagement : والذي يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عمله والانتباه واليقظة والتركيز بشكل مكثف على انجاز المهام الموكلة إليه .
 - 3- الاستغراق العاطفي Emotional Engagement : وهي العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر .

ويعتمد الاستغراق الوظيفي للموظف على الثقافة التنظيمية ، وأسلوب الاتصال ، والأساليب الإدارية، وأسلوب القيادة ، وعوامل الثقة والاحترام ، من أجل تطوير ثقافة مشاركة يجب أن يطور مكان العمل البيئة التي تدعم هذه العوامل. يرتبط تطوير القيادة للثقافة وممارسات مشاركة الموظفين بهذه الطريقة. والاستغراق الوظيفي عبارة عن ظاهرة على المستوى الفردي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء أو نجاح المنظمة من خلال تقديم نتائج إيجابية على المستوى الفردي. ويحقق الاستغراق الوظيفي العديد من النتائج الايجابية مثل تحسين الأداء الوظيفي وانخفاض الإرهاق وزيادة الرضا والالتزام والانتماء والولاء (Ghafoor et al,2011:7393).

العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ومنها دراسة (الغامدي،2020) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة عالية ، ووجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي .

كما سعت دراسة (معوض،2017) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف في جمهورية مصر العربية. وتكونت عينة الدراسة من (187) معلما. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط دال إحصائيا بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي وفقا للخصائص الديموغرافية.

في حين حاولت دراسة (Jorge & VanDierendonck,2014) التعرف على دور الهوية التنظيمية والتمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الشركات البرتغالية. وتكونت عينة الدراسة من (1107) مفردة. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير قوي للقيادة الخادمة (التمكين ، المسائلة، الإدارة، الشجاعة ، المساندة ، التواضع ، التسامح ، الأصالة) على الاستغراق الوظيفي (الانهماك

الوظيفي) ، وكذلك فإن الهوية التنظيمية والتمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي .

بينما ركزت دراسة (De Clercq , Bouckennooghe, Raja, Matsyborska, 2014) على التحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ، ورأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط بين المتغيرين وذلك في شركات تقنية المعلومات في أوكرانيا. وشمل مجتمع البحث (4) شركات ، وتكونت عينة البحث من (263) موظفا . بينت النتائج أن القيادة الخادمة تعمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي (الإدراكي، العاطفي، الجسدي) في ظل مستوى عالي من رأس المال الاجتماعي.

العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية ومنها دراسة (2013,Bambale) والتي هدفت الى التعرف على دور الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات المواطنة التنظيمية . وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الخادمة (الشفاء العاطفي ، وخلق قيمة للمجتمع ، والمهارات المفاهيمية ومساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح) والملكية النفسية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أظهرت النتائج توسط الملكية النفسية العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

في حين ركزت دراسة (2015,YILDIZ & YILDIZ) على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية من خلال الدعم المتصور كمتغير وسيط ، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية ، وهذه العلاقة تكون أقوى عندما يتصور الموظفون دعم تنظيمي عالي.

أما دراسة (2018, Ogunlela) فقد سعت للتعرف على دور الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وإخفاء المعرفة بين الموظفين داخل المنظمات ، معتمدا في ذلك على الدراسات النظرية والتجريبية السابقة ، وأظهرت النتائج دور ايجابي للقيادة الخادمة في تقليل مواقف إخفاء المعرفة التي أظهرها الموظفون ، وكذلك تبين أن الملكية النفسية مثلت عامل وسيط في فهم كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تثبط إخفاء معرفة الموظفين ، وأيضا تقليل آثارها السلبية. بالإضافة إلى ذلك ، ساعدت القيادة الخادمة والملكية النفسية المديرين على تطوير استراتيجيات لتحفيز الموظفين ليصبحوا أكثر التزاما بتحقيق رؤية المنظمات ، من أجل تحسين كل من أدائهم الفردي وأداء المنظمات بشكل عام. علاوة على ذلك ، يمكن للقيادة الخادمة أن تلعب دورا حيويا ، من خلال بناء الثقة والتعاون وخلق الفرص وتعزيز السلوك الأخلاقي الجيد ، لضمان تجنب الموظفين الانخراط في إخفاء المعرفة تماما.

بينما سعت دراسة (2020, Dahleez , Aboramadan, Bansal) للتعرف على دور الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي للموظف في قطاع التعليم العالي في فلسطين . وتكونت عينة الدراسة من (346) موظف . وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تعمل على تنمية الشعور

بالملكية النفسية لدى الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى توافق أفضل في القيم التنظيمية وبالتالي قوة عمل أكثر التزاما. كما أن الملكية النفسية لها دور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي.

العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي ومنها دراسة (2004, Van Dyne & Pierce) التي استهدفت الكشف عن أثر الملكية النفسية على مواقف وسلوكيات العمل في المؤسسات الكهربائية ، وتكونت عينة الدراسة من (800) مدير وموظف . أظهرت النتائج وجود روابط ايجابية بين الملكية النفسية للمنظمة ومواقف الموظف (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي ، واحترام الذات)، وسلوك العمل الأداء والمواطنة التنظيمية). والأهم من ذلك ، زادت الملكية النفسية من التباين في احترام الذات المستند إلى المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية (ملاحظات الأقران والمشرف على المواطنة ، بالإضافة إلى آثار الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

فيما سعت دراسة (Ghafoor et al, 2011) إلى فحص العلاقة بين القيادة التحولية والاستغراق الوظيفي وأداء الموظف. علاوة على ذلك ، دراسة التأثير الوسيط للملكية النفسية (الكفاءة الذاتية ، والانتماء ، والهوية الذاتية ، والمساءلة) في علاقة هذه المتغيرات بأداء الموظف. وتكونت عينة الدراسة من (270) موظفا ومديرا لشركات الاتصالات في باكستان، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة مهمة بين القيادة التحولية وممارسات الاستغراق الوظيفي وأداء الموظفين. كما دعمت النتائج وساطة الملكية النفسية في العلاقة بين هذه المتغيرات.

وحاولت دراسة (George, 2015) التحقق مما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي والسعادة ، وما إذا كانت الملكية النفسية يمكن أن تتنبأ بالاستغراق الوظيفي وبالتالي سعادة الموظفين في المؤسسة. وتكونت عينة الدراسة من (365) موظف في صناعة الخدمات المهنية في شركة تدقيق في جنوب إفريقيا. وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية مهمة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي والسعادة. وأظهرت أن الملكية النفسية كانت بمثابة مؤشر على التنبؤ بمستوى الاستغراق الوظيفي ، والتي كان لها تأثير على السعادة.

بينما هدفت دراسة (Rapti, 2016) إلى استكشاف اثر الملكية النفسية على كل من الاستغراق الوظيفي ومتطلبات العمل في المنظمات العامة اليونانية ، وشمل مجتمع الدراسة (13) منظمة عامة وتكونت عينة الدراسة من (312) موظف. وبينت النتائج أن كلا من الملكية النفسية التعزيزية والوقائية ترتبط بشكل إيجابي وكبير بالاستغراق الوظيفي. وتتوسط الملكية النفسية التعزيزية أيضا العلاقة بين متطلبات الوظيفة المتطلبات العقلية ، المتطلبات العاطفية ، التدخل الإيجابي بين العمل والمنزل) والاستغراق الوظيفي. على وجه الخصوص، تمثل الملكية النفسية التعزيزية مزيجا من الموارد الوظيفية والشخصية (الكفاءة الذاتية ، والهوية الذاتية ، والمساءلة ، والانتماء) ؛ هم مرتبطون ببعضهم البعض ، ويرتبطون بالاستغراق الوظيفي ويتوسطون في العلاقة بين متطلبات العمل و الاستغراق الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك ، فإن العلاقة بين الملكية النفسية

التعزيزية والاستغراق الوظيفي يتوسطها الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك ، فإن الملكية النفسية المعززة تتوسط العلاقة بين دعم المشرف المتصور والاستغراق الوظيفي.

وأخيرا. هدفت دراسة (2020,Chai) إلى التعرف على آثار الملكية النفسية على الاستغراق الوظيفي ، وخلق المعرفة ، والانفتاح على التغيير في منظمة القطاع العام الكورية. علاوة على ذلك ، استكشاف العلاقات المباشرة بين المتغيرات وآثار الوساطة كل من الاستغراق الوظيفي وخلق المعرفة. وتكونت عينة الدراسة من (220) موظف . وأظهرت النتائج وجود علاقات مباشرة معنوية بين جميع المتغيرات الملكية النفسية الاستغراق الوظيفي ، وخلق المعرفة ، والانفتاح على التغيير) فيما عدا العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والانفتاح على التغيير. وكانت الملكية النفسية مرتبطة بشكل كبير بالاستغراق الوظيفي وخلق المعرفة والانفتاح على التغيير. وكان للملكية النفسية للموظفين تأثير إيجابي غير مباشر على أنشطة خلق المعرفة من خلال الاستغراق الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الموظفين المستغرقين وظيفيا يميلون إلى الانخراط في ممارسات خلق المعرفة ، مما يقود الموظفين إلى أن يكونوا أكثر انفتاحا للتغيير.

الدور الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

يتناول الباحثون في هذه الفقرة الدراسات التي تناولت دور المتغيرات الوسيطة المختلفة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ومنها دراسة (القرني،2020) التي سعت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة، وتحديد دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وتكونت عينة الدراسة من (367) معلما. وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية طردية بين سلوكيات القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي .

فيما سعت دراسة (Haar , Brougham, Roche, Barney , 2017) للتعرف على دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الجامعات النيوزلندية. وتكونت عينة الدراسة من (123) موظف. وتشير نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي (النشاط، التفاني، الانهماك) ، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ، وأيضا وجود ارتباط و تأثير قوي لجودة حياة العمل على كل من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي .

كما سعت دراسة (2014 ، Akbari , Kashani, Nikookar, Ghaemi) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي والهوية التنظيمية في مكتب الضرائب في مدينة غيلان الإيرانية. وتكونت عينة الدراسة من (122) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي مرتفع للقيادة الخادمة (الحب ، والتواضع، والإيثار، والجدارة بالثقة ، والرؤية ، والتمكين) على الهوية التنظيمية ، وكذلك وجود تأثير ايجابي للاستغراق الوظيفي (الإدراكي، العاطفي، الجسدي) على الهوية التنظيمية ، ووجود علاقة وتأثير ايجابي بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

خلاصة الدراسات السابقة والتعليق عليها :

- في ضوء استعراض الدراسات السابقة خلص الباحثون إلى مايلي:
- أسهمت الدراسات السابقة في توضيح مدى أهمية القيادة الخادمة في إحداث أثر ايجابي على الملكية النفسية و الاستغراق الوظيفي.
 - تناولت الدراسات السابقة متغير الملكية النفسية على أنها متغير مستقل في حين تناولته دراسات أخرى كمتغير تابع ، وقله من الدراسات تناولته كمتغير وسيط ، وتتفق البحث الحالي مع الدراسات التي تناولت الملكية النفسية كمتغير وسيط .
 - أكدت الدراسات السابقة أن الملكية النفسية في منظمات الأعمال لها اثر ايجابي على الاستغراق الوظيفي ، النتائج التنظيمية، تحسين أداء العاملين، ومتطلبات العمل ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الأداء التنظيمي، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 - أظهرت الدراسات السابقة أن الاستغراق الوظيفي له تأثير ايجابي على كثير من المتغيرات مثل الأداء التنظيمي ، والأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي، الأداء العالي، المواطنة التنظيمية، كما أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بكثير من المتغيرات مثل القيادة الخادمة، الملكية النفسية ، القيادة التحولية .
 - تناول جزء كبير من الدراسات السابقة أبعاد مختلفة لقياس أثر القيادة الخادمة ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة الدراسة. والهدف منها، والقطاع الذي طبقت الدراسة عليه. هناك شبه اتفاق بين الدراسات السابقة على الأبعاد الرئيسية للاستغراق الوظيفي متمثلة بالاستغراق الإدراكي المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق (الجبدي)، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال: (Akbari , et al,2014)، (Hsieh & Wang , 2015) ، (Barbars , 2016) ، (Heyns & Rothmann, 2018) ، (Ho Kim,et al, 2017) ، (Zhong, et al, 2016)
 - تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ، علاقة القيادة الخادمة بالملكية النفسية، وعلاقة الملكية النفسية بالاستغراق الوظيفي ، إلا أنه لم تتناول أي من الدراسات السابقة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة، والدور والوسيط للملكية النفسية في هذه العلاقة ، وبالتالي يعد هذا البحث تكملة للبحوث السابقة في مجال المتغيرات السابقة.
 - تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي المنهج الدراسة، واستخدام الاستقصاء كأداة للدراسة ولكنه اختلف عن كثير من الدراسات في مجتمع الدراسة ومتغيراتها.
 - استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على أهم محاور القيادة الخادمة والملكية النفسية والإطلاع على الممارسات الخاصة بها وفي بناء أداة البحث.

- نقص الدراسات التي تناولت تطبيق الموضوع محل البحث في مجال القطاعات الحكومية ، وبالتالي يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث تم تطبيق البحث على الموظفين بدواوين الوزارات اليمنية .

- في حدود علم الباحثون لا توجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت دراسة الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على دواوين الوزارات اليمنية. وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تكوين الخلفية النظرية للبحث.

- يعد البحث الحالي أول بحث تناول دور الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي على حد علم الباحثون .

خلاصة ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في أنه لم تتناول أي من الدراسات السابقة دور الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في دواوين الوزارات اليمنية، على حد علم الباحثون ، وهو ما يسعى البحث الحالي لتحقيقه.

الطريقة البحثية وإجراءاتها:

وتتضمن العناصر التالية :

1- أنواع البيانات ومصادرها:

اعتمد الباحثون على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، ويمكن توضيح ذلك على النحو

الآتي:

- البيانات الثانوية

اعتمد الباحثون على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتتمثل هذه البيانات في عدد الوزارات اليمنية وحجم نشاطها ونوع الخدمات التي تقدمها مباشرة وغير مباشرة)، ومفهوم القيادة الخادمة ونشأتها وأبعادها وخصائصها وأهمية ومبررات الحاجة إليها، ، ومفهوم الملكية النفسية وأنواعها، وإبعادها وأهميتها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، ودور أنماط القيادة الخادمة في تعزيز الملكية النفسية . ومفهوم الاستغراق الوظيفي وإبعاده وأهميته وعلاقته بالقيادة الخادمة والملكية النفسية. واعتمد الباحثون في الحصول على بيانات البحث الثانوية على النشرات والتقارير الصادرة من الجهات الحكومية في اليمن، والبحوث المنشورة وغير المنشورة، والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

- البيانات الأولية

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وتتمثل في توصيف القيادة الخادمة وتوصيف والملكية النفسية في دواوين الوزارات اليمنية، وكذا تقييم درجة علاقتها بالاستغراق الوظيفي، واعتمد الباحثون في الحصول على البيانات الأولية حول المتغيرات السابق ذكرها على قائمة الاستقصاء الموجهة إلى القيادات الإدارية في دواوين الوزارات اليمنية محل البحث.

2- منهجية البحث

استخدم البحث الحالي منهج البحث الارتباطي التنبؤي Correlational Prediction Research Design ، وفي مثل هذه النوع من البحوث ، يستخدم الباحثون الاختبارات الارتباطية الاحصائية لوصف وقياس درجة الارتباط (او العلاقة) بين اثنين او اكثر من المتغيرات . ويعتبر تصميم البحث التنبؤي تصميم ارتباطي في اساسه، لتحديد المتغيرات التي ستتنبأ بنتيجة او معيار معين (القرني، 2020: 316 نقلا عن Cresswell, 2012). ولإجراء هذا البحث، تم في البداية التعرف على آراء وتصورات القيادات الادارية في الوزارات اليمنية محل البحث حول ممارسة القيادات الادارية للقيادة الخادمة وكذلك مستوى الملكية النفسية لديهم وكذا تقديرهم لمستوى استغراقهم وظيفيا مستخدما المدخل الوصفي في البحوث الانسانية . ، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث ، وكذلك العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات والتي تتمثل في القيادة الخادمة كمتغير مستقل والملكية النفسية كمتغير وسيط والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع ومن ثم الكشف عن طبيعة ودرجة العلاقة الارتباطية بينهم، كما يستخدم البحث المنهج السببي بغرض تحديد تأثير الملكية النفسية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

3- مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة نظر إحصائية إلى جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتتشرك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها (العولقي، 2016: 78) ونظرا لان هذا البحث يسعى إلى توصيف طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط في دواوين الوزارات اليمنية، لذا فان مجتمع البحث يتمثل في القيادات الإدارية في دواوين الوزارات اليمنية محل البحث والبالغ عددهم (3120) موظف (الموازنة العامة للدولة، 2014: 182، 368 ، 567 ، 46، وزارة الخدمة المدنية، 2018) . والجدول رقم (1) يوضح عدد الموظفين في الوزارات اليمنية محل البحث وبحسب كل ديوان وزارة :

جدول رقم (1)

بيان لمجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية محل البحث

ملاحظات	موظفين الديوان العام	إجمالي الموظفين	المستوى الإداري	الوزارة
	141	176	العليا	وزارة الصحة
	210	261	الوسطى	
	456	837	التنفيذية	
	807	1274	الإجمالي	
	168	168	العليا	وزارة الخدمة المدنية

	91	91	الوسطى	
	386	386	التفذية	
	645	645	الإجمالي	
	389	391	العليا	وزارة المالية
	301	302	الوسطى	
	978	984	التفذية	
	1668	1677	الإجمالي	
	3120	3596	الإجمالي العام	

المصدر: إعداد الباحثون وفق بيانات الموازنة العامة للدولة للعام 2014م، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، 2018.

ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة كما يأتي :

- عينة البحث

اعتمد هذا البحث على عينة واحدة مستقلة، وهي عينة القيادات الإدارية، وتم استخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقية لتمثيل كل مستوى إداري في دواوين الوزارات اليمنية محل البحث (الصحة، الخدمة المدنية، المالية)، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي القيادات الإدارية في المستويات الوظيفية الثالثة (العلياء، الوسط، التفذية باستخدام القانون التالي (إدريس، 2012: 504):

$$n = \frac{N(Z^2Q^2)}{Ne^2 + Z^2Q^2}$$

حيث أن:

$$n = \text{حجم العينة المطلوبة}$$

$$N = \text{حجم المجتمع}$$

$$Q = \text{الانحراف المعياري}^* (0.5) \text{ (تم تحديد الانحراف المعياري وذلك بالاعتماد على مقياس السؤال}$$

الرابع من قائمة الاستقصاء الخاصة بالمستوى الإداري، ثم تم تحديد المدى (ن - 1) ويساوي 3-1 = 2،

ثم تم حساب ربع هذا المدى ويساوي (0.5).

$$Z = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة } 95\% \text{ ومن ثم فإن الدرجة المعيارية المقابلة هي } 1.96$$

$$E = \text{نسبة الخطأ المسموح به } 5\%$$

وبالتعويض بالقانون السابق :

$$342 = n \frac{3120 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5)^2}{(0.05)^2 + 3120 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5)^2}$$

وبالتالي فإن إجمالي حجم عينة الدراسة = 342 موظف، والجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لقاعدة التخصيص والتناسب مع حجم الطبقة لكل فئة قيادية:

وقد استغرقت عملية توزيع جمع البيانات الأولية حوالي شهر ونصف ابتداء من نوفمبر حتى منتصف ابريل 2021م. وبلغت نسبة الردود (92%) لعدد (314) قائمة استقصاء من أصل (342) قائمة كان قد تم توزيعها على القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية محل البحث، وبعد مراجعة القوائم المستوفاة تبين أن هناك (21) قائمة لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها، وبالتالي أصبح عدد القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل (293) قائمة بنسبة (86%) من العدد الإجمالي للقوائم التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول رقم (1/6). ورغم الظروف التي تمر بها اليمن فإن نسبة الردود هذه تعتبر عالية، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية محل الدراسة بموضوع الاستقصاء، كذلك وضوح وسهولة الأسئلة التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء. وقد استعان الباحثون في عملية البحث الميداني وتوزيع قوائم الاستقصاء على مدرء الموارد البشرية في الوزارات اليمنية محل البحث، بعد اعطائهم التوجيهات الإرشادية اللازمة لتوزيع وجمع قوائم الاستقصاء.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه تم عمليات توزيع وجمع البيانات الخاصة بالاستقصاء، باستخدام طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الاستقصاء باليد، وشرق طبيعة الاستقصاء واهدافه، ثم تركها ليتم الاجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة اخرى وتعد هذه الطريقة من اكثر الطرق استخداما في جمع البيانات الاولية، وهي طريقة ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبيا. وبعد جمع الاستقصاء من عينة البحث تم تحويل قوائم الاستقصاء الى ملفات بصيغة pdf وارسلها عبر الايميل للباحثون.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة بحسب النسبة والتناسب لكل فئة قيادية

الوزارة	المستوى الإداري	إجمالي الموظفين	نسبة الديوان من العينة	العينة المطلوبة	القوائم المستوفاة	نسبة الاستجابة
---------	-----------------	-----------------	------------------------	-----------------	-------------------	----------------

91%	14	15	26%	141	العليا	ديوان وزارة الصحة
	21	23		210	الوسطى	
	45	50		456	التنفيذية	
	80	88	807	الإجمالي		
90%	16	18	21%	168	العليا	ديوان وزارة الخدمة المدنية
	9	10		91	الوسط	
	39	43		386	التنفيذية	
	64	71	645	الإجمالي		
81%	35	43	53%	389	العليا	ديوان وزارة المالية
	27	33		301	الوسط	
	87	107		978	التنفيذية	
	149	183	100%	1668	الإجمالي	
86%	293	342	3120	الإجمالي العام		

المصدر: إعداد الباحثون وفق بيانات الموازنة العامة للدولة للعام 2014م، وزارة الخدمة المدنية

والتأمينات، 2018.

- وحدة المعاينة:

وهي تلك المفردة التي سيتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها نظرا لتوفر الإجابات لديها وتمثل وحدة المعاينة في القيادات الإدارية بالمستويات الإدارية الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في دواوين الوزارات اليمينية (المالية، الصحة، الخدمة المدنية) وذلك على النحو التالي:

- الإدارة العليا: وتمثل في المستشارين ووكلاء الوزارات ومساعدتهم ومدراء العموم ونوابهم.

- الإدارة الوسطى: وتمثل في ومدراء الإدارات والوحدات ومساعدتهم.

- الإدارة التنفيذية: وتمثل في رؤساء الأقسام .

متغيرات البحث والقياس

أ- القيادة الخادمة (المتغير المستقل)

وتضم سبع متغيرات رئيسية تتلخص في (المعالجة العاطفية، إحداث قيمة للمجتمع، المهارات الفكرية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بشكل أخلاقي) . وتم تنمية عدد من المتغيرات المتعلقة بالقيادة الخادمة معتمداً في ذلك على مقياس (عبد الوهاب، 2012: 7 نقلاً

عن (Liden et al., 2008) مع إجراء بعض التعديلات عليها وبما يتوافق مع طبيعة البحث الحالي ومجال التطبيق. ولقياس متغيرات القيادة الخادمة تم استخدام مقياس متعدد البنود وهو مقياس ليكرت (Likert Scale) الشهير والمتدرج من خمس نقاط ، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماما، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

ب- الملكية النفسية (المتغير الوسيط)

وتضم أربع متغيرات رئيسية تتلخص في (الكفاءة الذاتية، الهوية الذاتية، الانتماء المسؤولة)، وتم تنمية عدد من المتغيرات المتعلقة بالملكية النفسية معتمدا في ذلك على مقياس (Avey et al, 2009) حيث أكدت الدراسات السابقة مثل: (Ogunlela, 2018)، (Bambale, 2013)، (Dahleez, 2020)، (YILDIZ & ، (YILDIZ, 2015)، (Van Dyne & Pierce, 2004)، (Ghafoor et al, 2011)، (George, 2015)، (Rapti, 2016)، (Chai, 2020)، تمتع هذا المقياس بالصلاحية الجيدة للتمييز وتمتعه بالاتساق الداخلي بين مقاييسه ، مع إجراء بعض التعديلات عليها وبما يتوافق مع طبيعة البحث الحالي ومجال التطبيق. ولقياس متغيرات الملكية النفسية تم استخدام مقياس متعدد البنود وهو مقياس ليكرت (Likert Scale) الشهير والمتدرج من خمس نقاط ، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماما. بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

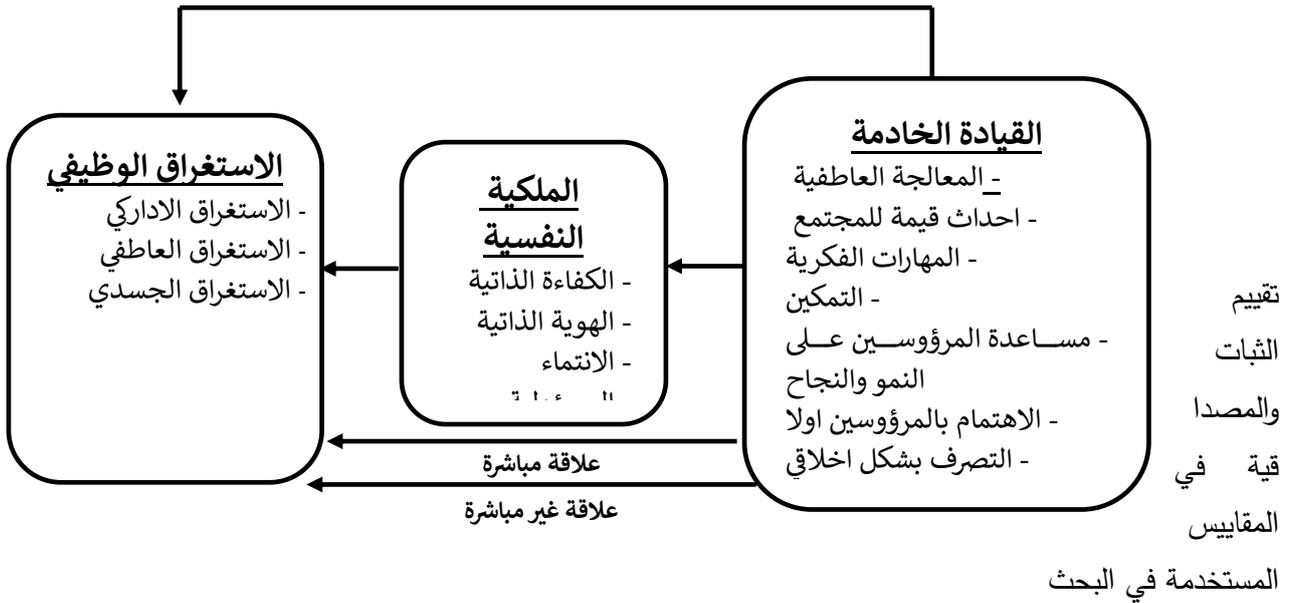
ج- الاستغراق الوظيفي (المتغير التابع)

وتضم ثلاث متغيرات رئيسية تتلخص في (الاستغراق الإدراكي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي) ، وتم تنمية عدد من المتغيرات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي معتمدا في ذلك على مقياس Utrecht حيث أكدت الدراسات السابقة مثل (Akbari, et al, 2014) ،: (De Clercq et al, 2014) ، (Hsieh & ، (Wang, 2015)، (Barbars, 2016)، (Ho Kim, et al, 2017)، (العابدي، 2012)، (المصري، 2015)، (علي، 2017)) تمتع هذا المقياس بالصلاحية الجيدة للتمييز وتمتعه بالاتساق الداخلي بين مقاييسه ، مع إجراء بعض التعديلات عليها وبما يتوافق مع طبيعة البحث الحالي ومجال التطبيق. ولقياس متغيرات الاستغراق الوظيفي تم استخدام مقياس متعدد البنود وهو مقياس ليكرت (Likert Scale) الشهير والمتدرج من خمس نقاط ، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماما، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح الإطار العام للمتغيرات التي اشتمل عليها البحث الحالي من خلال النموذج المقترح للبحث الموضح في الشكل رقم (1) كما يلي :

شكل رقم (1)

الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث



بعد التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء ، تم اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية ا على النحو

التالي :

- تقييم الثبات في المقاييس (تحليل الاعتمادية):

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط الفا α Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقاييس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0.30 (إدريس، 2012: 827) أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ارتباط ألفا لجميع المقاييس مقبولة جداً كما هو موضح في الجدول رقم (3). حيث أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا تتراوح ما بين 60 إلى 80، وذلك وفقاً لمستويات الثقة والثبات عند الباحثون في العلوم الاجتماعية (إدريس، 2012: 423).

جدول رقم (3)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات مقياس الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط الفا (مخرجات تحليل

الاعتمادية) Reliability Analysis

م	متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الفا Alpha
1	القيادة الخادمة	11	0.93

0.86	6	الملكية النفسية	2
0.93	14	الاستغراق الوظيفي	3

المصدر: مخرجات تحليل ألفا كرونباخ

تقييم المصدقية (الصلاحية) في المقاييس:

بعد تقييم مستوى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي، قام الباحثون بأجراء اختبار الصلاحية أو الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة وذلك للتأكد من مدى قدرة المقاييس على قياس ما يفترض قياسه (إدريس، 2012: 18)، وذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل العوامل (Factor Analysis)، باعتباره مفيد من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار. كما تم استخدام طريقة العناصر الأساسية (Principal Component Analysis (PCA) (إدريس، 2012: 828). ، لاستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيمة أيجن (Eigen Value)) لها عن الواحد الصحيح، وعلى طريقة تدوير المحاور بطريقة (Varimax) وألا يقل معامل التحميل "التشبع" على العوامل عن (0.50) مع عدم تحميل أي متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي وذلك بالنسبة لمجموعات المتغيرات الخاصة بكل من القيادة الخادمة والملكية النفسية والاستغراق الوظيفي.

وقبل البدء في استخدام أسلوب التحليل العاملي كان على الباحثون أولاً التأكد من شرطين رئيسيين لاستخدام هذه الأسلوب الإحصائي، وهما: (عاشور، سالم، 2005: 218)

1- كفاية حجم العينة: ويستدل على ذلك من خلال اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin (KMO لتحديد مدى كفاية العينة من خلال مقارنة مقادير معاملات الارتباط المشاهدة بمقادير معاملات الارتباط الجزئي ، حيث يعتبر حجم العينة كافي على نحو جيد عندما تكون قيمة الاختبار أكبر من الحد الغير المقبول وهو أقل من (0.50) .

2- توافر علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي : ويستدل على ذلك من خلال اختبار (Bartlett's Test) لاختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة، ويستخدم للتحقق من أن المصفوفة الارتباطية للمجتمع ليست من نوع مصفوفة واحدة . ويستدل على ذلك بأن تكون درجة المعنوية لاختبار (sig) أقل من (0.05). وبإجراء هذين الاختبارين على مقاييس البحث تم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4) كالتالي :

جدول رقم (4)

نتائج اختبار **KMO and Bartlett's** للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المقياس				
الاستغراق الوظيفي	الملكية النفسية	القيادة الخادمة		
0.89	0.78	0.91	اختبار KMO	
2962.855	964.661	2527.980	Chi-كا ²) Square	Bartlett's
91	15	55	درجات الحرية	
0.000	0.000	0.000	المعنوية (Sig.)	

الارتباط معنوي عند مستوى 0.01%

ومن خلال الجدول رقم (4) يتضح لنا ما يلي:

- أن قيمة اختبار Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) لمقياس القيادة الخادمة تساوي (0.91)، ولمقياس الملكية النفسية تساوي (0.78)، ولمقياس الاستغراق الوظيفي تساوي (0.89) ، وتشير هذه القيمة إلى ملائمة استخدام التحليل العاملي في البحث الحالي، كما أنها أيضا أعلى من الحد الأدنى المرغوب في العلوم الإنسانية (0.70) مما يدل على كفاية العينة المستخدمة في البحث.
- أن درجة معنوية اختبار (Bartlett's Test) لمقياس ممارسة القيادة الخادمة ولمقياس الملكية النفسية، ومقياس الاستغراق الوظيفي تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) ، وهوما يدل على توافر علاقات ارتباطيه معنوية بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

وطبقا لنتائج الاختبارين السابقين فقد تقرر استخدام التحليل العاملي للتحقق من درجة مصداقية المقاييس المستخدمة في البحث كما يلي:

- التحليل العاملي لمقاييس البحث

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي والملكية النفسية المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات في نفس المقاييس وهي (11) متغيرا لمقياس القيادة الخادمة و(6) متغيرات للملكية النفسية، و(14) متغيرا للاستغراق الوظيفي ويوضح الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي كالتالي:

الجدول رقم (5)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية للبحث (مخرجات أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis)

م	العبارات	معامل التحميل (التشبع)
أولاً: القيادة الخادمة		
1	رئيسي المباشر يهتم أولاً بتلبية احتياجاتي	0.89
2	رئيسي المباشر يستغرق بعض الوقت للتحدث معي على المستوى الشخصي	0.87
3	رئيسي المباشر مهتم دائماً بمساعدة الأشخاص في مجتمعنا.	0.84
4	رئيسي المباشر قادر على التفكير بشكل فعال من خلال المشاكل المعقدة.	0.82
5	رئيسي المباشر لديه فهم دقيق لمنظمتنا وأهدافها.	0.79
6	رئيسي المباشر يعطيني مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة بشأن عملي.	0.79
7	رئيسي المباشر يجعل تطوير مهنتي أولوية.	0.75
8	رئيسي المباشر مهتم بالتأكد من تحقيق أهداف المهنة.	0.72
م	العبارات	معامل التحميل (التشبع)
9	يزودني رئيسي المباشر بخبرات عمل تمكنني من تطوير مهارات جديدة.	0.65
10	يضحى رئيسي المباشر بمصالحه الخاصة لتلبية احتياجاتي.	0.89
11	رئيسي المباشر لديه معايير أخلاقية عالية.	0.87
النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع المتغيرات المستخرجة 58.3		
ثانياً: الملكية النفسية		
1	أشعر أنه عملي (أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه).	0.85
2	أشعر بدرجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه	0.84

0.79	أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس الوظيفة.)	3
0.86	أشعر بأن هذه هي وظيفتي (الوظيفة التي أمارسها في الوزارة.)	4
0.78	معظم الموظفين في الوزارة لديهم شعور بأنهم أصحاب العمل ومالكية	5
59.7	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره جميع المتغيرات المستخرجة	
ثالثا: الاستغراق الوظيفي		
0.63	استغل كل طاقتي في عملي	1
0.76	أشارك بفاعلية في مجال وظيفتي	2
0.73	استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	3
0.75	أحاول أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد	4
0.74	معظم اهتماماتي وأهدافي الشخصية مرتبطة ومركزة حول وظيفتي	5
0.70	أحب أن تشغل وظيفتي معظم وقتي	6
0.86	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	7
0.77	لا اشعر بالوقت إثناء ممارستي لعملي	8
0.67	تتيح لي وظيفتي الشعور بالأطمئنان بضمان استمرارها	9
0.80	اهتمامي بواجبات وظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية	10
0.63	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل	11
0.53	تتيح لي وظيفتي فرصة التعبير عن ذاتي	12
0.71	معرفتي لعملي يساعدي على تحقيق أهدافه	13
0.77	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة	14
52.2	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره جميع المتغيرات المستخرجة	

يتضح من الجدول رقم (5) مايلي:

- تتمثل المتغيرات الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالقيادة الخادمة في (11) متغيراً (انظر جدول رقم(5)). وقد تم تحديد المتغيرات على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (المركسي،1999: 128). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي متغير من متغيرات القيادة الخادمة نظراً لتمتع كل منها

بمعامل تحميل أكبر من (0.50). كما ساهمت المتغيرات المستخرجة في تفسير نحو (58%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج المتغيرات الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

● تتمثل المتغيرات الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالملكية النفسية في (5) متغيرات (انظر جدول رقم (5)). وقد تم تحديد المتغيرات على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (المركبي، 1999: 128). وفي ضوء ذلك تم استبعاد (1) متغير نظراً لامتعه بمعامل تحميل أقل من (0.50) على كل عامل من العوامل التي أمكن استخراجها. وتمثل المتغير المستبعد في المتغير رقم (6) في قائمة الاستقصاء (أشعر أنه من الصعب بالنسبة لي التفكير في هذه الوظيفة على أنها وظيفتي). كما ساهمت المتغيرات المستخرجة في تفسير نحو (60%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج المتغيرات الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

● تتمثل المتغيرات الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالاستغراق الوظيفي في (14) متغيرات (انظر جدول رقم (5)). وقد تم تحديد المتغيرات على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (المركبي، 1999: 128). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي متغير من متغيرات الاستغراق الوظيفي لامتعتها بمعامل تحميل أكبر من (0.50). كما ساهمت المتغيرات المستخرجة في تفسير نحو (52%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج المتغيرات الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب التحليل العاملي اتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس القيادة الخادمة والملكية النفسية والاستغراق الوظيفي والتي يمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

نتائج البحث واختبار الفروض

اختبار الفرض الأول للبحث

ينص الفرض الأول للبحث على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث ". حيث تم اختبار هذا الفرض اعتماداً على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (6) يلخص نتائج اختبار تلك العلاقة .

جدول رقم (6)

نتائج اختبار الفرض الأول باستخدام الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
0.43	0.18	64.391	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 %

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (6) فإن هناك علاقة ارتباط قدرها (43%) بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي وإن إشارة معامل الارتباط موجبة، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وبلغ قيمة معامل التحديد R² (18%)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) قادر على تفسير ما قدره 18% من التباين في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وإن حوالي 82% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الغامدي، 2020)، (معوض، 2017) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وكذلك مع نتائج دراسة (القرني، 2020) التي أكدت على وجود علاقات ارتباطية طردية بين سلوكيات القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

وعلى الرغم من تراجع قيمتي معامل الارتباط والتحديد بين طرفي تلك العلاقة، فقد كشفت نتائج الجدول رقم (6) عن معنوية تلك العلاقة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 64.391 وهي معنوية عند مستوى أقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي يمكن تفسيره بأنه حقيقي، ولا يرجع إلى عوامل الصدفة. وهذا ما تؤكدته دراسة (Jorge & VanDierendonck, 2014)، (De Clercq, Bouckennooghe, Raja, Matsyborska, 2014) على وجود تأثير حقيقي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي. كما تؤكد دراسة (Haar, Brougham, Roche, Barney, 2017)، (Akbari, Kashani, Nikookar, Ghaemi, 2014) على وجود علاقة وتأثير إيجابي بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. وفي ضوء ما سبق، تقرر قبول الفرض الأول للبحث، والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث.

اختبار الفرض الثاني للبحث

ينص الفرض الثاني للبحث على " توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في الوزارات اليمنية محل البحث". حيث تم اختبار هذا الفرض اعتماداً على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (7) يلخص نتائج اختبار تلك العلاقة .

جدول رقم (7)

نتائج اختبار الفرض الثاني باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
0.000	187.894	0.39	0.63

*الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 %

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (7) فإن هناك علاقة ارتباط قدرها (63%) بين القيادة الخادمة والملكية النفسية، وإن إشارة معامل الارتباط موجبة، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وبلغ قيمة معامل التحديد R² (39%)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) قادرة على تفسير ما قدره 39% من التباين في المتغير التابع (الملكية النفسية)، وإن حوالي 61% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bambale, 2013) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط موجبه بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

وتعتبر قيمتي معامل الارتباط والتحديد بين طرفي تلك العلاقة جيدة، وقد كشفت نتائج الجدول رقم (7) عن معنوية تلك العلاقة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 187.894 وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري القيادة الخادمة و الملكية النفسية يمكن تفسيره بأنه حقيقي، ولا يرجع إلى عوامل الصدفة. وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (YILDIZ & YILDIZ, 2015) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية. كما أكدت دراسة (Ogunlela, 2018) على قدرة القيادة الخادمة على تعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال بناء الثقة والتعاون وخلق الفرص وتعزيز السلوك الأخلاقي الجيد. بالإضافة إلى ان دراسة (Dahleez, Aboramadan, Bansal, 2020) أشارت إلى قدرة القيادة الخادمة على تنمية الشعور بالملكية النفسية لدى الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى توافق أفضل في القيم التنظيمية وبالتالي قوة عمل أكثر التزاماً.

وفي ضوء ما سبق، تقرر قبول الفرض الثاني للبحث، والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في الوزارات اليمنية محل البحث.

اختبار الفرض الثالث للبحث

ينص الفرض الثالث للبحث على " توجد علاقة ارتباط معنوية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث". حيث تم اختبار هذا الفرض اعتماداً على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (8) يلخص نتائج اختبار تلك العلاقة .

جدول رقم (8)

نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
0.69	0.48	264.572	0.000

ووفقا لنتائج الجدول رقم(8) فان هناك علاقة ارتباط قدرها (69%) بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، وان إشارة معامل الارتباط موجبة ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، وبلغ قيمة معامل التحديد R2 (48%) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الملكية النفسية) قادرة على تفسير ما قدره 48% من التباين في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وان حوالي 52% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.

وتمثل قيمتي معامل الارتباط والتحديد بين طرفي تلك العلاقة قيمة مقبولة وجيدة ، وكشفت نتائج الجدول رقم (8) عن معنوية تلك العلاقة ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 264.572 وهي معنوية عند مستوى اقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي يمكن تفسيره بأنه حقيقي، ولا يرجع إلى عوامل الصدفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (George, 2015) التي اشارت الى وجود علاقة إيجابية بين الملكية النفسية الاستغراق الوظيفي بالإضافة الى أن الملكية النفسية كانت بمثابة مؤشر على التنبؤ بمستوى الاستغراق الوظيفي. كما اكدت دراسة (Rapti, 2016)) على أن كلا من الملكية النفسية التعزيزية والوقائية ترتبط بشكل إيجابي وكبير بالاستغراق الوظيفي . وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Chai, 2020) التي اكدت على وجود علاقات مباشرة معنوية بين جميع متغيرات الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق، تقرر قبول الفرض الثالث للبحث، والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث.
اختبار الفرض الرابع للبحث

ينص الفرض الرابع للبحث على " يوجد تأثير معنوي للملكية النفسية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث". حيث تم اختبار هذا الفرض اعتمادا على اختبار المعنوية المتتابع Significance Sequential Testing لتحديد فيما إذا كان إضافة المتغير الوسيط في نموذج الانحدار يعزز العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ويزيد القدرة التنبؤية للنموذج، حيث تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن إدخال متغير الملكية النفسية في النموذج قد عزز من العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي (من 43% إلى 69%) وحسن من القدرة التنبؤية للنموذج، حيث حسن معامل التحديد (من 18% إلى 48%)، وان مقدار هذا التحسن بلغ 30% وهذا التحسن معنوي وفقا لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية (0.05).

جدول رقم (9)

نوع ودرجة العلاقة بين كل من تطبيق القيادة الخادمة والملكية النفسية معا والاستغراق الوظيفي (مخرجات

اختبار المعنوية المتتابعة (Significance Sequential Testing)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	التغير في معامل التحديد R ²	قيمة F	المعنى
القيادة الخادمة	الاستغراق الوظيفي	0.43	0.18	0.18	64.391	0.000
القيادة الخادمة والملكية النفسية	الاستغراق الوظيفي	0.69	0.48	0.30	131.869	0.000

- مستوى الدلالة عند 0.05 طبقا لاختبار T.Test

ومن ثم تم تطبيق أسلوب Mediator Regression Analysis من خلال برنامج Process Procedure For Spss Version 3.5 لتحديد فيما إذا كان إضافة المتغير الوسيط الملكية النفسية في نموذج الانحدار، سوف يعزز من العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. والجدول رقم (10) يوضح ذلك التأثير.

الجدول رقم (10)

التأثير المباشر وغير المباشر والكلية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية

كمتغير وسيط (مخرجات) Process Procedure For Spss Version 3.5

م	المسار	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلية	معامل التحديد R2	F
1	القيادة الخادمة الوظيفي	← 0.48	0.18	64.391
2	القيادة الخادمة الملكية النفسية	← 0.84	0.39	187.894
3	الملكية النفسية الوظيفي	← 0.58

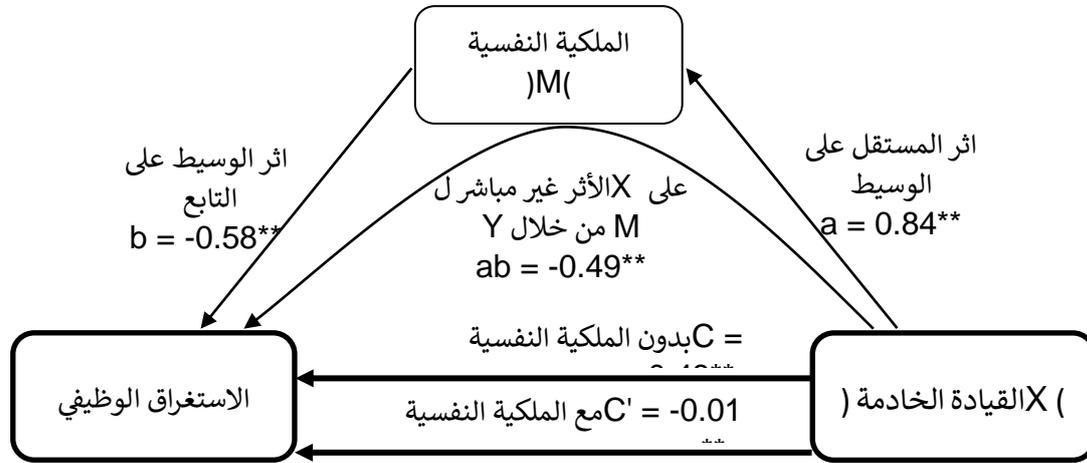
131.86	0.48	0.48	0.49	0.01	القيادة الخادمة الملكية النفسية	4
9				-	الاستغراق الوظيفي	

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) مايلي:

- يوجد تأثير مباشر بين تطبيق القيادة الخادمة في الوزارات اليمينية محل البحث والاستغراق الوظيفي، وان هذا التأثير يمثل حوالي 48% (وفقا لمعامل بيتا المعيارية).
- يوجد تأثير مباشر بين تطبيق القيادة الخادمة في الوزارات اليمينية محل البحث والملكية النفسية، وان هذا التأثير يمثل حوالي 84% (وفقا لمعامل بيتا المعيارية).
- يوجد تأثير مباشر بين تطبيق الملكية النفسية في الوزارات اليمينية محل البحث والاستغراق الوظيفي، وان هذا التأثير يمثل حوالي 58% (وفقا لمعامل بيتا المعيارية).
- يوجد تأثير غير مباشر بين تطبيق القيادة الخادمة في الوزارات اليمينية محل البحث والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط، وان هذا التأثير يمثل حوالي 49% (وفقا لمعامل بيتا المعيارية). وهذا يعني أن الملكية النفسية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.
- مسار تطبيق القيادة الخادمة في الوزارات اليمينية محل البحث يفسر حوالي 39% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في الملكية النفسية.
- مسار تطبيق القيادة الخادمة في الوزارات اليمينية محل البحث يفسر حوالي 48% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في الاستغراق الوظيفي من خلال تطبيق الملكية النفسية. كما يعرض برنامج Process Procedure For Spss Version 3.5 الشكل رقم (1) للمسارات والنتائج المشار إليها في الجدول رقم (10) كما يلي :

الشكل رقم (2)

نموذج يوضح العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط



وبناء عليه تقرر قبول الفرض الرابع والذي ينص على " وجود تأثير معنوي للملكية النفسية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث".

مناقشة دلالات نتائج البحث

اختبر البحث الحالي في القسم السابق خمسة فروض تعكس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الملكية النفسية (متغير وسيط) والقيادة الخادمة (متغير مستقل) والاستغراق الوظيفي (متغير تابع). وفي هذا القسم نحاول إلقاء الضوء على نتائج البحث الميداني ودلالته مقارنة بنتائج الدراسات السابقة . وكذلك بواقع متغيرات البحث وأهدافه في ضوء الوزارات اليمنية محل البحث.

1- يعتبر البحث الحالي من الدراسات المبكرة التي قامت بدراسة العلاقة بين الملكية النفسية والقيادة الخادمة. واتساقا مع البناء النظري إلى تم على أساسه بناء تلك العلاقة . فقد أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين. وتلك النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات ذات الصلة التي درست طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية والاستغراق الوظيفي مثل (Bambale, 2013)، (YILDIZ & YILDIZ, 2015)، (Ogunlela, 2018)، (Dahleez et al, 2020) ، حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن القيادة الخادمة تعتبر من المحددات للملكية النفسية وذات تأثير عليها، وأن الاهتمام باحتياجات الأفراد وجعلها ذات أولوية والاهتمام بتطوير المرؤوسين ونجاحهم المهني والاهتمام بمشاكل المرؤوسين والتعاطف معهم وتمكينهم الوظيفي، وكذلك الاهتمام والالتزام بتطوير المجتمع،

التصرف بأخلاق تجاه المرؤوسين والمجتمع ، كله هذا أمكن معه التنبؤ بالملكية النفسية للأفراد تجاه وظائفهم ومنظمتهم.

وقد أوضحت النتائج معنوية العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية وان هذه العلاقة جيدة (63%) حيث بلغ قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة (39%) ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي أوضحت أن القيادة الخادمة يمكن أن تكون متنبئ جيد بالملكية النفسية .

2- مثل البحث الحالي إحدى المحاولات القليلة لاستكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، كمفهوم قيادي يبتعد عن مفهوم القيادة التقليدية الهرمية المركزية ، واتساقا مع افتراضات ونظرية التبادل الاجتماعي فقد رجح البحث الحالي وجود علاقة حقيقية ودالة بين متغير البحث المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) . وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات ذات الصلة مثل (Akbari et al , 2014) ، (Jorge & VanDierendonck, 2014) ، (De , 2014) ، (Clercq , et al) ، (Haar , et al , 2017) في إمكانية استخدام القيادة الخادمة كمحدد للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي (الاستغراق الإدراكي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي) ، وخلصت إلى أن إدراك توافر القيادة الخادمة وأبعادها داخل الوزارات اليمنية محل البحث قد ساعد في سيادة مفهوم القيادة الايجابية، وأثرها على كثير من المفاهيم والمتغيرات مثل الالتزام والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، الرغبة في تحمل المسؤولية وتبني مفهوم الخدمة بين المرؤوسين والسعي للتطوير المهني والوظيفي، كل هذا وفر دعم حقيقي للمرؤوسين للقيام بسلوكيات غير رسمية ايجابية تصف في خانة الارتقاء بالأداء التنظيمي وتحسينه في مجتمع البحث.

وبالرغم من النتيجة السابقة التي أوضحت وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة وسلوكيات الاستغراق الوظيفي وان هذه العلاقة بلغت (43%)، فقد شهد معامل تحديد تلك العلاقة تراجعاً ملحوظاً لـ (18%) ، وهذا ما لا يتفق مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن القيادة الخادمة متنبئ قوي للملكية النفسية . وبالتالي فان النتيجة التي تم التوصل لها في هذا البحث تشير إلى عدم قدرة متغير القيادة الخادمة بمفرده على التنبؤ بسلوكيات الاستغراق الوظيفي ، كما يوضح ذلك معامل التحديد.

3- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة التي خلصت إلى وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي ، حيث تعزز أبعاد الملكية النفسية سلوكيات الاستغراق الوظيفي . وبالتالي فقد قدم البحث الحالي دليلاً إضافياً على معنوية هذا العلاقة بين المتغيرين . وفي ذلك فقد دعمت نتائج البحث الحالي الدراسات السابقة (Van Dyne & Pierce, 2004) ، (Ghafoor et al , 2011) ،

(2015,George)،(2016,Rapti)،(2020,Chai،) في صلاحية الملكية النفسية للأفراد كمحدد بسلوكيات الاستغراق الوظيفي .

بالإضافة إلى ذلك ، أوضحت النتيجة السابقة وجود علاقة معنوية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي وان هذه العلاقة بلغت (69%)، وأشارت قيمة معامل التحديد في تلك العلاقة دور متوسط وجيد وليس بالقليل للملكية النفسية في التأثير على الاستغراق الوظيفي ، حيث تفسر الملكية النفسية ما نسبته (48%) من التغير الحاصل في الاستغراق الوظيفي . وهو الأمر الذي يؤكد على أهمية الملكية النفسية كمحدد ذو وزن في التنبؤ بسلوكيات الاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية محل البحث .

4- أوضحت نتائج البحث الحالي أن وجود الملكية النفسية كمتغير وسيط قد حسن من علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي ، حيث أوضحت نتائج الجدول رقم(10) أن وجود الملكية النفسية كمتغير وسيط في مسار العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي قد حسن وزاد من كفاءة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع . حيث أوضحت نتائج هذا الجدول أن القيادة الخادمة استطاعت تفسير ما قدره (48%) من التغير في سلوكيات الاستغراق الوظيفي عند وجود الملكية النفسية كمتغير وسيط . مقابل قدرتها على تفسير ما قدره (18%) من التباين في الاستغراق الوظيفي عندما كانت تعمل بمفردها.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم(10) أن التأثير المباشر للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي بوجود الملكية النفسية أنخفض إلى أدنى درجاته حيث بلغ (-0.01) وهذا يعني أن القيادة الخادمة في مسار هذه العلاقة تؤثر سلباً على الاستغراق الوظيفي . وكذلك وجود تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي بوجود الملكية النفسية كمتغير وسيط، حيث بلغ هذا التأثير (49%) ، وهذا يعني أن الملكية النفسية كمتغير وسيط قد عزز من قوة تأثير القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي.

التوصيات والتطبيقات الإدارية للبحث

في ضوء النتائج التي أظهرت وعي وإدراك متوسط للقيادة الخادمة وانعكاسها على زيادة مستوى الملكية النفسية ومن ثم سلوكيات الاستغراق الوظيفي ، يتضح ضرورة أن تضطلع الوزارات اليمنية بدورها للتعامل مع تلك النتائج على النحو التالي :

1- ضرورة أن تعي الوزارات اليمنية محل البحث بان الاستغراق الوظيفي يمثل مصدر هاماً لضمان فعالية العمل ونجاحه، ومن اجل تحقيق تلك الغاية، فان هناك عدة مسارات ينبغي أن تسلكها الوزارات من اجل تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين ، أخذاً في الاعتبار أن أي سلوك هو محصلة الرغبة في ممارسته وكذلك القدرة على ممارسته ولذلك يجب :

- 1/1 - دعم الرغبة في سلوكيات الاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال إدراج تلك السلوكيات ضمن نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في الوزارات اليمنية ، فضلا عن التشجيع المباشر قولاً وفعلاً لتلك الممارسات في بيئة العمل، وجعلها احد أشكال التمايز والتنافس بين الموظفين .
- 2/1- أن اختلاف وتباين إمكانيات وقدرات الأفراد على ممارسة سلوكيات الاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية أمر طبيعي، وبناء عليه فان دعم القدرة على ممارسة سلوكيات الاستغراق الوظيفي يأتي من خلال : تصميم البرامج التدريبية المتخصصة داخل وخارج الوزارات اليمنية ذات العلاقة بدعم سلوكيات الاستغراق الوظيفي ، بالإضافة إلى تعزيز وسائل تعلم الموظفين الذاتية والتنظيمية، وتطوير مهاراتهم والعمل على زيادة استثمار الوزارات بهم.
- 3/1- تهيئة الفرصة لممارسة سلوكيات الاستغراق الوظيفي عبر : العمل على خلق مناخ تنظيمي قائم على تمكين الأفراد وإعطائهم حرية التصرف والسيطرة على أداء أعمالهم ، فضلا عن إشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة ، وزيادة مستوى الصلاحيات الممنوحة للموظفين ، وخلق بيئة ومناخ يتصف بالتحدي والمنافسة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات و فرق العمل، وذلك لتوفير الفرص المناسبة لتوليد سلوكيات الاستغراق الوظيفي.
- 2- أن تراجع إدراك مفاهيم القيادة الخادمة بين الموظفين والقيادات الإدارية ، قد فرض على الوزارات اليمنية أن توجه اهتمامها للعمل على مايلي:
- 1/2- خلق بيئة عمل تتسم بسيادة مفاهيم الخدمة وتلبية احتياجات المرؤوسين وتطويرهم وتمكينهم .
- 2/2- ممارسة التصرفات الأخلاقية، والتعاطف مع المرؤوسين وممارسة العدالة والمساواة بينهم.
- 3/2- ترك المحسوبة والاعتبارات الشخصية عند شغل الاختيار والتعيين في الوظائف الشاغرة .
- 4/2- اعتماد الشفافية والقدرات الفردية الواعدة كمصوغ وأساس للترقية الوظيفية، وليس الاقدمية فقط.
- 5/2- جعل المفاهيم القيادية الايجابية والخدمية على وجه الخصوص جزء أصيل من تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للموظفين.
- 6/2- الحرص على أن تصبح القيادات العليا للوزارات اليمنية نموذجا وقدوة للسلوك القيادي الايجابي والأخلاقي .
- 7/2- إجراء تقييم دوري لقياس وتقييم الأداء للقيادات الإدارية ومدى تحقيق أهداف الوزارات وفقا مناهج القيادة الايجابية والأخلاقية .
- 3- مع بزوغ دور الملكية النفسية كأحد المحددات والمحفزات المعنوية لتعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين ، يمكن للوزارات اليمنية إرساء وتعزيز هذا المفهوم عبر دعم مساراته في واقع الوزارات اليمنية على النحو التالي :

1/3- ضرورة عقد الندوات واللقاءات الدورية مع جميع الموظفين داخل الوزارات اليمنية ، للسماع منهم والتعرف على آرائهم في كيفية تطوير الأداء ، وتوضيح لماذا يقومون بالأعمال وليس فقط كيف يقومون بها.

2/3- إشعار الموظفين بأهميتهم وأهمية الأدوار التي يقومون بها في مكان عملهم .

3/3- الاستثمار في الموظفين عبر التدريب والتعلم المستمر ، وكذلك دعم النمو الذاتي للموظفين.

4/3- تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير الأداء ، من خلال ترغيبهم في تقديم مقترحات تدعم تطوير وظائفهم أو مكان عملهم بشكل عام ، وإشراكهم في تنفيذها أو المشاركة في الإشراف على التنفيذ حال الموافقة عليها من القيادات العليا.

4- السماح بقدر من المرونة والاستقلالية بما يتناسب مع لوائح العمل للأفراد في أداء تكليفاتهم ، فضلاً عن ضرورة التركيز على الوفاء باحتياجاتهم .

محددات ومقترحات الدراسة:

حاولت البحث الحالي استكشاف الدور الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، إلا أن تحقيق هذا الهدف تم في ضوء مجموعة من القيود أو المحددات، والتي ربما تمثل مقترحات لبحوث أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد، وفيما يلي عرض لمحددات الدراسة والمجالات البحثية المقترحة:

- تناولت البحث الحالي اختبار الدور الوسيط للملكية النفسية بصورة إجمالية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ، إلا أن اختلاف مستوى / أو درجة شعور العاملين بالملكية النفسية ربما يؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. لذا قد يكون من المفيد دراسة أثر التباين في مستوى الشعور بالملكية النفسية على طبيعة هذه العلاقة.
- تم تطبيق هذه الدراسة على الدواوين الحكومية بالوزارات اليمنية الحكومية ، ونظراً لأن شعور الفرد بالملكية النفسية يكون أوقع في المنظمات الخاصة عن المنظمات الحكومية. لذا فإن إعادة تطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى خاصة مثل البنوك والاتصالات والمستشفيات ربما يكون أكثر تعبيراً ظاهرة الملكية النفسية، ومن ثم الخروج بنتائج ربما تكون أكثر مصداقية وموضوعية.
- استهدفت البحث الحالي، اختبار الدور الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، إلا أنه يمكن أن تمتد جهود الباحثون لدراسة بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى في العلاقة بين متغيرات البحث الحالي مثل: ارتباط العاملين، مشاركة المعرفة، البراعة التنظيمية، الاستقامة التنظيمية ، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

- تم جمع البيانات الأولية للدراسة اعتماداً على مدخل الدراسات العرضية، وللوصول إلى درجة عالية من الموضوعية لفهم وتفسير العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة ، فإنه يقترح استخدام مدخل الدراسات الطولية ، أو التجريبية.
- تجاهلت البحث الحالي تأثير المتغيرات الشخصية على العلاقة بين متغيرات الدراسة ، لذا قد يكون من المفيد أن تقوم الدراسات المستقبلية بإختبار تأثيرها على العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وذلك بهدف التعرف على تأثير الفروق الفردية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة على تلك العلاقة.
- ركزت البحث الحالي على احدى النواتج الاتجاهية للملكية النفسية ألا وهو الاستغراق الوظيفي ، ونظراً لتعدد النواتج الاتجاهية والسلوكية للملكية النفسية ، لذا يقترح أن تمتد جهود الباحثون لدراسة بعض النواتج الاتجاهية الأخرى مثل: الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي، الارتباط بالعمل ، السعادة في مكان العمل ، جودة حياة العمل ؛ بالإضافة إلى بعض النواتج السلوكية للملكية النفسية مثل: سلوكيات المواطنة التنظيمية ، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو تينة، عبد الله محمد، خصاونة، سامر، الطحاينة، زياد لطفي،(2007)،" القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون : دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (8)، العدد (4) ، ص 137-160.
- البنوي، مها محمد متولي، شريف سعيد،(2019)،" الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية: مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد (56)، العدد (1)، ص 1-59
- الساعدي، مؤيد، عكار، زينب شلال،(2014)،" دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء المجلد(3)، العدد (11)، ص 1-37
- السلنتي، لمياء السعيد، (2017)،" نموذج مقترح للملكية النفسية كمتغير وسيط بين انتهاك العقد النفسي والانحراف في مكان العمل : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ص 693-746 .
- <https://scholar.google.com/citations?user=JxF1k8YAAAAJ&hl=en>
- العنزي، محمد نايف محمد، (2017)،" اثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال البيت.

العولقي، عبد الله احمد،(2016)، " دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

- الغامدي، مريم مسفر،(2020)، " القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الشرق العربي للدراسات العليا .

- القرني، صالح بن علي يعن الله،(2020)، " الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، المجلد (21)، العدد(2)، ص295-

368

- جميل، عبد القوي بن لطف الله، (2013) ، " أنماط الفساد واليات مكافحته في القطاعات الحكومية بالجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية على الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- رشيد، صالح عبد الرضا، مطر، ليث علي،(2014)، " سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل القيادة الخادمة : دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد(76)، المجلد (20)، ص 83-109.

- رمضان، زياد أياد حسن، (2019)، " الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين الشفافية التنظيمية أداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية بغزة.

- زعرب، نضال حسن خليل، (2016)، " الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية والفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية (غزة).

- عبد الرحمن، طارق عطية، (2014)، " الرضا الوظيفي في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، المجلد (55)، العدد(1)، ص 53-102.

- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان محمد(2012)، " القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير: اختبار أثرها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية والايجابية " ، مجلة إدارة الأعمال الدولية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، العدد (2)، السنة(2).

- غالي، محمد احمد، (2015)، " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة

- مصطفى، إيمان محفوظ(2014)، "نموذج مقترح لقياس اثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرهما على الالتزام بالعقد النفسي : دراسة مقارنة على قطاع البنوك"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- معشر، فانتن سعيد سالم،(2014)، " القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد،(2017)، " القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية"، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف، العدد(ديسمبر)،الجزء (الثاني)،ص178-227.
- نوري، رهنج محمد، احمد، افين محمد، دينو،وجبا عصمت، (2017)، " دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي : دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، المجلد(5)، العدد (2)، ص 446_460.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International journal of organizational leadership*, 3, 41-55.
- Al-Amri, M. S., Al Hajji, M. I., & Alawaji, A. S. (2016). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Saudi Insurance Companies. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 264-278.
- Bal taştan, s., & kalafatoğlu, y. (2015). an investigation of the moderating effect of work exhaustion on the relationship between perceived servant leadership and organizational commitment. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 20(3).
- Bambale, A. J. A. (2012). Mediating Effect Of Psychological Ownership On The Relationship Of Servant Leadership And Organizational Citizenship: A Conceptual Model. *Journal of Management and Science*, Vol.2. No.4.24-28
- Bambale, A. J. A. (2013). *The mediating effect of psychological ownership on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors in Kano, Nigeria* (Doctoral dissertaton, Universiti Utara

Malaysia).

- Bambale, A. J. A., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). The construct validity of servant leadership in Nigerian public utility organizations. *International Journal of Global Business*, 6(2), 16.
- Barbars, A. (2016). Interaction Between Organizational Culture And Work Engagement In The Information And Communication Technology Sector In Latvia. *Journal of Business Management*,no (12).,pp84–100
- Barbuto, J. and Wheeler, D. (2006) " Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership " *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3 pp. 300 – 326.
- Begzadeh,s.& NdaeI.,M.,(2017)," The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil ",*International Journal of Management, Accounting and Economics* , Vol. 4, No. 3, March, 2017
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily- employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345–384.
- Berry, T. (2014). *The relationship between servant-leadership, job satisfaction, and organizational commitment for virtual employees*. PhD Thesis, Northcentral University.
- Chai, D. S., Song, J. H., & You, Y. M. (2020). Psychological Ownership and Openness to Change: The Mediating Effects of Work Engagement, and Knowledge Creation. *Performance improvement quarterly*.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The*

Leadership Quarterly, 29(2), 333–345.

- Chughtai, A. A. (2018). Examining the Effects of Servant Leadership on Life Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 13(4), 873– 889.
- Chung, Y. W., & Moon, H. K. (2011). The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 65.
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(5), 1–32
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2020). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Davis, L. J. (2018). *The Relationship Between Servant Leadership and Psychological Capital: A Follower's Perspective*, PhD Thesis, The George Washington University.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163–183.
- De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183–212.
- Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *iBusiness*, 4 (03), 208–215. *CrossRef Google Scholar*.
- Dodd, R., Achen, R. M., & Lumpkin, A., (2018), " Servant Leadership and Its Impact on Ethical Climate ", *The Journal of Values–Based Leadership*, Vol.11, No.1 ,Pp:1–22.

- Drucker, P.F. , (2005). " ***The practice of management.*** New York " , Harper Business A Division of HarperCollins Publishers.
- Duncan, P. L. (2015). ***Perceived servant–leadership attributes, union commitment, and union member participation: A quantitative analysis*** , PhD Thesis, Capella University).
- **Ekmekci**, A. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. ***Journal of Public Administration and Policy Research***, 3(3), 68–73.
- Fan, H. L., Hou, S. T., & Lin, Y. H. (2019). Flow as a mediator between psychological ownership and employees’ subjective happiness. ***Journal of Managerial Psychology.***
- Fleming, B., De Jong, D., von Fischer, P., Avoseh, M., & Santo, S. (2020). The Relationship Between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa. ***Servant Leadership: Theory & Practice***, 7(1), 2.
- Foster, B. A. (2001). Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness. , PhD Thesis, The Fielding Institute.
- George, K. (2015). ***The relationship between psychological ownership, work engagement and happiness*** (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. ***African journal of business management***, 5(17), 7391–7403.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M., & Barney, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work– Life Balance. ***New***

Zealand Journal of Human Resources Management, 17(2).pp56–72

- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*.
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2018). Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. *Psychological reports*, 121(1), 112–134.
- Ho Kim, W., Park, J. G., & Kwon, B. (2017). Work engagement in South Korea: Validation of the Korean version 9–item Utrecht work engagement scale. *Psychological Reports*, 120(3), 561–578.
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor–perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee–perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.
https://www.researchgate.net/publication/329885734_Psychological_Owner_ship_and_Employee_Engagement
- Javed, T., & Idris, S. (2018). Impact of employee ownership on an organizational productivity: A mediating role of psychological ownership. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1–12.
- Jorge Correia de Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877–899.
- Kezar, A. , (1996). " Toward pluralistic leadership cultures " , Beyond policy making, being transformed by stories. ASHE Annual Meeting Paper – Paper presented at the Annual Meeting of the ASHE, Memphis, TN.
- Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12.

- Kuuml, A. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68–73.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115.
- 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), 161–177.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9, 1,:74–88
- Narcikara, E. B. (2017). Psychological ownership in family business in the light of social identity theory. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(9), 520–545.
- Ogunlela, G. O. (2018). Does Psychological Ownership of Knowledge Matter? Servant Leadership and Knowledge Hiding in Organizations: A Proposed Framework. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(1 (J)), 78–85.
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job–and organization–based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298–310.
- Pircher Verdorfer, A. (2019). The paradox of serving: Can genuine servant leadership gain followers’ respect for the leader? Evidence from Germany and Lithuania. *German Journal of Human Resource Management*,

33(2), 113–136.

- Rapti, A. (2016). *Employee psychological ownership and work engagement: An extension of the JD–R model* (Doctoral dissertation, University of Bath).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617–635.
- Schwepker, C. H., & Schultz, R. J. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 93–107.
- Sendjaya, S. (2016). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. Springer International Pu.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar, I. B., Robin, M., & Castles, S. (2017). SLBS– 6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Shugart, S. (1997). *Servant Leadership: Robert K. Greenleaf's Legacy and the Community College*.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non–family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business*
- Sobia b, Ng, S.I, Amer .H, Ho J, A , Noor ,A,B.(2018).”Psychological Ownership and Employee Engagement”PP71–83
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2016). Work–family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 285–297.
- Torp, S., & Nielsen, B. B. (2018). Psychological ownership and financial firm performance: The interplay of employee stock ownership and participative leadership. *Australian Journal of Management*, 43(3), 476–492.

- Ugwu, F. O., & Amazue, L. O. (2014). Psychological ownership, hope, resilience and employee work engagement among teachers in selected mission schools. *European Journal of Business and Management*, 6(10), 98–106.
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). ***Servant leadership: Developments in theory and research***. Springer.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439–459.
- Vem, L. J., Gomam, G. M., Nmadu, T. M., & Wurim, P. B. (2017). Authentic leadership, emotional exhaustion and job satisfaction in Nigerian hospitality industry: The mediating role of psychological ownership. *Volume 19, Issue 3. Ver. III (Mar. 2017), PP 82–92*
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2020). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 0021– 9010
- YILDIZ, B., & YILDIZ, H. (2015). The effect of servant leadership on psychological ownership: The moderator role of perceived organizational support. *Journal of Global Strategic Management/ Volume, 9(2)*, 65–77.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high- performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross- level investigation. ***Journal of Organizational Behavior***, 37(6), 823

قائمة استقصاء
موجه للسادة شاغلي المناصب القيادية بالوزارات اليمنية

لسيد الاستاذ / السيدة الاستاذة.....

تحية طبية وبعد،،،

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدنية يعدها الباحثون تحت عنوان " توسيط الملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على الوزارات اليمنية"

الرجاء التكرم بالاجابة على جميع الاسئلة الوارد في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع الوزارة التي تعملون فيها. ولا شك انكم تقدررون الفائدة التي تعود على البحث العلمي ، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل اجابتم احد الدعائم الاساسية للبحث ومايسفر عنه من نتائج ، علما بان جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم ، ولكم منا كل الاحترام و التقدير

- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالقيادة الخادمة والملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (√) امام الاختيار الذي تراه مناسب لواقع الوزارة التي تعمل بها، مع العلم بان اختيارك موافق تمام تعني الحصول على اكبر درجة وكلما اتخففت الموافقة يعني الحصول على درجة اقل.

م	العبارات	غير موافق تمام (1)	غير موافق (2)	موافق إلى حد ما (3)	موافق تماماً (4)	موافق تماماً (5)
أولاً : القيادة الخادمة						
1.	رئيسي المباشر يهتم أولاً بتلبية احتياجاتي					
2.	رئيسي المباشر يستغرق بعض الوقت للتحدث معي على المستوى الشخصي					
3.	رئيسي المباشر مهتم دائماً بمساعدة الأشخاص في مجتمعنا.					
4.	رئيسي المباشر قادر على التفكير بشكل فعال من خلال المشاكل المعقدة.					
5.	رئيسي المباشر لديه فهم دقيق لمنظمتنا وأهدافها.					
6.	رئيسي المباشر يعطيني مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة بشأن عملي.					
7.	رئيسي المباشر يجعل تطوير مهنتي أولوية.					
8.	رئيسي المباشر مهتم بالتأكد من تحقيق أهداف المهنة.					
9.	يزودني رئيسي المباشر بخبرات عمل تمكنني من تطوير مهارات جديدة.					
10.	يضحي رئيسي المباشر بمصالحه الخاصة لتلبية احتياجاتي.					
11.	رئيسي المباشر لديه معايير أخلاقية عالية.					
ثانياً : الملكية النفسية						
1.	أشعر أنه عملي (أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه.)					
2.	أشعر بدرجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه					

					3. أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس الوظيفة.)
					4. أشعر بأن هذه هي وظيفتي (الوظيفة التي أمارسها في الوزارة.)
					5. معظم الموظفين في الوزارة لديهم شعور بأنهم أصحاب العمل ومالكية
					6. أشعر أنه من الصعب بالنسبة لي التفكير في هذه الوظيفة على أنها وظيفتي.
مو	مو	موا	غ	غ	م العبارات
ا	ا	فق	ي	ير	
ف	ف	إل	ر	موا	
ق	ق	ى	م	فق	
تم)	حد	وا	تما	
ام	4	ما	ف	م)	
ا	(3)	ق	1)	
)		()	2	
5			((
ثالثا: الاستغراق الوظيفي					
					1 استغل كل طاقتي في عملي
					2. أشرك بفاعلية في مجال وظيفتي
					3. استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل
					4. أحاول أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد
					5. معظم اهتماماتي وأهدافي الشخصية مرتبطة ومركزة حول وظيفتي
					6. أحب أن تشغل وظيفتي معظم وقتي
					7. أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي

					8. لا اشعر بالوقت إثناء ممارستي لعملي
					9. تتيح لي وظيفتي الشعور بالاطمئنان بضمان استمرارها
					10. اهتمامي بواجبات وظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيتها الأولوية
					11. يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل
					7. تتيح لي وظيفتي فرصة التعبير عن ذاتي
					8. معرفتي لعملي يساعدي على تحقيق أهدافه
					9. إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة
					10. استغل كل طاقتي في عملي
					11. أشارك بفاعلية في مجال وظيفتي
					12. استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل
					13. أحاول أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد
					14. معظم اهتماماتي وأهدافي الشخصية مرتبطة ومركزة حول وظيفتي