

Servant Leadership Reality Practice and its Impact on Job Involvement – A field Study on Administrative Staff of King Abdul-Aziz University - Female Section in Sulaymaniyah –

Sakhaa Adnan abid

Yara Bassam mufti

Areej A. Alshamasi

Faculty of Economics and Management || King Abdul-Aziz University || KSA

Abstract: The aim of this research is to identify the role of servant leadership with its dimensions (empowering others- humility- accountability- acceptance-giving directions- Stewardship) in achieving job involvement for King Abdul-Aziz University female administrators. In order to fulfill the research objectives, descriptive analytical methodology was used, and questionnaire was utilized to collect the required data from (166) participants; the data were statistically analysed. Several statistical functions were used on the collected data. The most important result is stated that there is an impact and a relationship between servant leadership and job involvement. Showing that, giving more attention to the practice of servant leadership behaviours may lead to the enhancement of KAU administrator's job involvement. Accordingly, this research introduces some recommendations, such as, giving leadership literature more concern by providing the organizations with new books and scientific journals about leadership types, competencies and traits; this will encourage employees to read them. Moreover, organization should focus on employee's job involvement; this may benefit the organization in a way that would give a higher impact on the employee's work desire, this in turn, can positively enhance organizational performance indicators such as; productivity, job turnover, job security, efficiency, effectiveness, and customer satisfaction. In addition, the organization should give more concern to provide a healthier workplace that could trigger the employees' enthusiasm, morality and job involvement; as a result, employees may gain a positive feeling and good impression towards achieving the organization goals.

Keywords: leadership- servant – absorption-career-leader-subordinates.

واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي – دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز - شطر الطالبات بالسليمانية –

سخاء عدنان عابد

يارا بسام مفتي

أريج عبد الرحمن الشماسي

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-قبول من قبل الآخرين-تقديم التوجيهات-قيام بخدمة الآخرين) وذلك لتحقيق الاستغراق الوظيفي للإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، إذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استمارة استبانة لجمع البيانات تكونت من (40) عبارة وتم تطوير المقاييس باعتماد أسلوب العينة العشوائية وكان عددها (166) إدارية في جامعة الملك عبد العزيز واستخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات وأظهرت أهم النتائج بأن هناك علاقة تأثير وارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي إذ إن زيادة الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة الخادمة يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بصورة عامة لدى الإداريين، وبناءً على النتائج تم تقديم عدد من التوصيات وذلك من خلال ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بأدبيات القيادة لكونها أحد العناصر الرئيسية في المنظمة التي تؤثر مباشرة على الجوانب المنظمة من خلال توفير الدوريات والكتب الحديثة في مجال الخصائص القيادية المعاصرة ك(القيادة الريادية، الإقناعية، الأبوية، الإبداعية، الخادمة) وتشجيع الإداريين على قراءتها وفهمها وضرورة أن يحظى موضوع الاستغراق الوظيفي الاهتمام في المؤسسات الأخرى لما له دور كبير في زيادة رغبة العاملين للعمل والتي لها تأثير إيجابي على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمية للمنظمة كالإنتاجية والأمان الوظيفي والكفاءة والفاعلية ورضا العميل والاهتمام بتوفير بيئة مناسبة بحيث تعطي للمرؤوسين الإخلاص في العمل في منظماتهم وترك انطباع إيجابي للعاملين لتحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: القيادة- الخادمة- الاستغراق- الوظيفي- القائد- المرؤوسين.

المقدمة.

في ظل التطور الكبير للمنظمات ومع تزايد الحاجة للقيادة الإدارية التي تعتبر من الأساسيات لحياة المنظمات فباعتبار ذلك تتولى الإدارة التنظيمية الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة فهي تحتاج إلى من يقودها بطريقة أكثر اتزاناً خصوصاً بين العلاقات الإنسانية التي هي ما بين القائد ومرؤوسيه والتي أصبحت إلزاماً على القائد لتحقيق استجابة الأوامر من المرؤوسين، فإن موضوع القيادة أصبحت مفهوماً مهماً للبحث عنه في السنوات الأخيرة كون القيادة الإدارية هي معيار تحديد فشل أو نجاح المنظمة. فالقيادة الخادمة هي بدورها تقوم على إحداث توازن للأفراد في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، لأن الهدف الأسمى للقائد هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يبني جسور العلاقات بينهم، لتحسين حياة الفرد ومن ثم رفع مستوى المنظمة. تبني أغلب المنظمات إدارتها على أساس العمليات الداخلية والخارجية بعناية ودقة فائقة ولكنها قد تغفل عن أهمية القيادة الخادمة التي تترأس جميع الإدارات وتجعل منها إدارة أكثر نجاحاً بطرق مبتكرة وإبداعية تصب في الاستغراق الوظيفي وتحفز العاملين على أداء العمل بأقصى جهد وأفضل طريقة مما يؤدي إلى تحسين أساليب العمل والأداء الداخلي للموظف والارتقاء بالمنظمة. إن القيادة الخادمة تُشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة. إذ أن الغاية من القيادة الخادمة تحسين حياة الأفراد أنفسهم ثم رفع مستوى منظماتهم من بعد ذلك، ويمكن أن يُنظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ويُعدُّ إرضاء العاملين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل المصلحة الشخصية. فيعمل على اختيار دقيق للمهارات كي يتم استخدامها في التغيير، والنمو للمنظمة وللأفراد الآخرين، وأن الرغبة في مساعدة الآخرين والعاملين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي أو الحصول على القوة أو السلطة أو التحكم في الآخرين، وهذا يساعد في إدماج الموظفين في العمل وجعلهم أكثر ارتباطاً ومن هنا ظهرت مظاهر لهذا الاندماج في المنظمات منها ما يسمى بالاستغراق الوظيفي كما أصبح الاستغراق الوظيفي سمة أساسية للعاملين في المنظمات المعاصرة، فكلما زاد الاهتمام بموضوع الاستغراق الوظيفي

بوصفه أداة مؤثرة علة العاملين بوصفه نقطة حماسة داخل المنظمة زاد أداء العاملين وزاد الرضا عن العمل وازدياد الرضا المهني والازدياد بالالتزام تجاه المنظمة. ولذلك تركز هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

نتجت مشكلة البحث أن كثيرا من المرؤوسين يتقدمون باستقالتهم من المنظمة بسبب المدير الغير ناجح أو لممارسته طرق تقليدية في القيادة. إذ أن الأشخاص الذين يعملون في المناصب القيادية لهم تأثيرهم القوي سواء بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين، فلذلك يوجد الكثير من الأساليب القيادية التي تمكن القائد بتطبيقها لاسيما أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة. وتظهر هنا أهمية القيادة الخادمة في خلق مناخ يساعد ويشجع العاملين على الابتكار والإبداع والذي يكمن في الاستغراق الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة والتي تمكنها من مواجهة التغيرات والتطورات السريعة إذ إن النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة وخصوصا مع وجود أزمات ومشكلات في القطاع التعليم العالي، من ناحية أخرى، تشير الدراسات إلى أن الطبيعة المتغيرة لقطاع التعليم العالي يدفعنا إلى الاعتقاد بان القيادة الفاعلة والموظفين الملتزمين بمؤسستهم التعليمية يشكلان ضرورة وأهمية للمؤسسات التعليمية كي تتمكن من التعاطي مع الطلب على الجامعات.

تحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) بإدارات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟
- 2- ما درجة الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟
- 3- ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) على تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟
- 4- أي أبعاد القيادة الخادمة له التأثير الأكبر على تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات كليات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) ومتغير الاستغراق الوظيفي تعزى لخصائصهم الديموغرافية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من إمكانية استخدام الباحثين لها في تطوير أداء المنظمة بعد التعرف على أثر القيادة الخادمة على تحقيق الاستغراق الوظيفي ومدى تأثيره على الإداريين في المنظمة ومساهمتها الفعالة في تحسين الأداء والاستغلال الأمثل للموارد.

الجانب النظري: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من احتوائها على دراسات ونظريات ومعلومات لها الأثر الفاعل في توضيح بعض الظواهر والأبعاد المهمة في القيادة الخادمة وأثرها على الاستغراق الوظيفي، وتعتبر إضافة علمية لحقل الدراسات السابقة في مجال القيادة والسلوك التنظيمي.

الجانب التطبيقي: تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من توفير مادة علمية تساعد في تحسين الأداء عند تطبيقها على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما تكمن أهمية الدراسة في دورها الفاعل في الرقي بأداء المنظمة والقدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1 المبحث الأول: القيادة الخادمة:

يعتبر موضوع القيادة في الوقت المعاصر من القضايا الرئيسة التي تهتم بها المؤسسات خاصة والدول عامة، كما لأمر القيادة شأن مهم أصبح يشهد تطوراً سريعاً على صعيدين مختلفين من ناحية كونه علم دراسي له أصول أو على صعيد الممارسة التطبيقية للقيادة في كافة نواحي الحياة، حيث نشأ ونما مفهوم القيادة على مدار التاريخ البشري وظهرت للقيادة أنماط، كما كان للقادة أنفسهم سمات وصفات تتجلى عليهم من خلال النمط القيادي الذي يتبنى فلسفته الفكرية وهدف هذا المبحث إلى تناول كلاً من: أولاً: مفهوم القيادة الخادمة. ثانياً: أهمية القيادة الخادمة. ثالثاً: مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة. رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة. خامساً: السمات والصفات الأساسية للقيادة الخادمة. سادساً: صفات القائد الخادم.

2-1-2 مفهوم القيادة الخادمة:

تتميز مفهوم القيادة الخادمة في العصر الحالي بأنه متعدد الأبعاد ويحمل في طياته معاني كثيرة كما أنها تعد نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يقدم خدمة للأفراد ليقودهم كجماعات أو مؤسسات وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين ماهي إلا غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بكل حكمة وقد اختلفت التعاريف العملية للقيادة باختلاف الباحثين والكتاب وتوجهاتهم وآرائهم ومنظورهم (Mook, 2012)، وكما عرفت القيادة الخادمة على أنها "نمط قيادي مقلوب رأساً على عقب أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين، فهو يساعدهم على تحقيق التطور والنمو كما يمنحهم فرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ أهداف المنظمة" (جلاب، 2011: 615)، "وتُعد القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (Dennis & Baoarne, 2005)، وأما (Krekeler, 2010) فيشير إلى أن "القائد الخادم هو الشخص الذي يكون لديه حافز كبير وقوي لخدمة الآخرين من خلال امتلاكه لمجموعة من الخصائص كالحكمة، الاستماع للآخرين، التعاطف معهم، خطط إقناع الآخرين، والثقة التنظيمية". وأما (Patterson, 2003: 38) فينظر إلى "القيادات الخادمة بأنهم هم أولئك الذين يعملون ويخدمون مع التركيز على رؤوسهم، أي أن العمل على خدمة التابعين تأتي في أولوية أعمالهم ثم يركزون بعد ذلك على النشاطات والقضايا التنظيمية الأخرى". في حين تناولها البعض الأخر عن كونها "مفهوماً يعبر عن إيمان القائد بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير البيئة الملائمة من أجل تطوير وتحسين مهارات الآخرين حتى يتمكنوا

على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف أو ظرف معين من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها" (رومانسكي، 2010:6).

3-1-2- أهمية القيادة الخادمة:

ولقد ذكر مجموعة من الباحثين عن أهمية القيادة أنها تشكل محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ومع تسارع التطورات والتنافسات العالمية ومع المتغيرات والأحداث المتسارعة في العصر الحالي أصبحت القيادة الخادمة لها الأهمية البالغة والكبرى في المؤسسات وذلك بسبب التطورات الإلكترونية والتغيرات الهائلة في عالمنا، علاوةً على ذلك تنامي التنافسية بين الدول في هذا والكثير من المجالات الإبداعية الأخرى (الديرية، 2017).

وهنا تظهر أهمية القيادة الخادمة في حين تتجلى ظهور نتائجها الإيجابية والتي تمثلت فيما يلي (حلي، 2016): تم الحذف

4-1-2- مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة:

من خلال النظرة العميقة تجاه مفهوم القيادة الأخلاقية ومنذ نشأتها على يد جرينليف في العام 1977م، يلاحظ أن هذا النمط مر بالكثير من التحسينات والتغيرات، كما أنه في إطار المفاهيم مر في العديد من المراحل، وقد قسمت إلى 6 مراحل لـ (خضرووحدة، 2006):

المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم:

القيم والمعتقدات تعد من أكثر وأبرز المداخل ملائمةً للتأثير على المرؤوسين فطبيعة النفس تقبل وتميل لمن يقدم المعونة لها تحت الإطار القيادي الذي يحقق لها القيم التي تؤمن بها الشريعة الإسلامية فهي دليل متكامل من جميع جوانب الحياة سواء كانت الاجتماعية والاقتصادية والسياسة والإدارية فضلًا عما تمتلكه من القيم التي تكتسب وتحقق ذواتهم فالإدارة بالقيم ماهي إلا جزء أساسي مرتبط بالدين الإسلامي ونظامه المتين والقدرة على تطبيقه في جميع أصعدة الممارسات العملية والقيادية في المؤسسات.

المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز:

يتجه القادة المتخذين نمط القيادة الخادمة في هذه المرحلة إلى التوازن بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز، خصوصًا عن تفشي الجوانب المادية في ذلك والضعف الذي أصيب القيم في بعض المجتمعات مما تطلب الأمر من القيادة الخادمة هورفع مستوى التحفيز عن المرؤوسين وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق التميز الذاتي لهم وللمؤسسة.

المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

من أوائل الخطوات في مسار تحقيق المعايير للقيادة الخادمة هو التعرف على احتياجات المرؤوسين والعمل على سدها وإشباعها لهم والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتركات الحياة ومساعدتهم على التخلص منها والتغلب عليها والحد من وجودها.

المرحلة الرابعة: الخدمة

ذكر (بيتر دراكر) أنه لا يوجد قيمة للقائد في حال عدم خدمته لأتباعه والمرؤوسين، فيعتبر مفهوم الخدمة مجرداً وله أهميته البالغة التي ينم لها وعن ضرورة الاهتمام لهذا الجانب بترسيخ الجوانب التطبيقية ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات وكلام يتم إطلاقه من الحين والآخر بدون تطبيقه، ووقوف خلف هذا الكلام قادة لا يولوا أي اهتمام تجاه خدمة المرؤوسين.

المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد أن ظهر مفهوم القيادة الخادمة تبين أن كثير من القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم والتي بدورها تنمي الأسلوب التكميلي ليصبح قائداً خادماً من خلال العديد من البرامج المتنوعة وتتمثل في الدورات التأهيلية وأيضاً الإعدادية والتدريبية وقبل كل ذلك أن ينبغي أن تتولد الرغبة الداخلية لدى القائد في القيام بخطوة مثيلة التي بدورها تتبنى نمط القيادة الخادمة بالإضافة إلى وجود بعض من تلك المحددات التي تعينه على ذلك ويهدف التأكد من جاهزيته وقدرته على الخدمة والعطاء وبذل الجهود والتمتع والتفاؤل والمشاركة وتقبل الأفكار الإبداعية المنهجرة.

المرحلة السادسة: استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة

وهذه المرحلة هي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة خاصة بعد تبلور فكرة مرحلة الإدارة بالقيم والتحفيز إذ تلتزم الحاجة من المرؤوسين والأتباع المباشرة في خدمتهم وبعد العمل على تجاوز القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد فإنه يتوجب تقويم هذا النمط والعمل على التوجيه والإرشاد والحفاظ على الاستمرارية نحو الأفضل دائماً والاتجاه والسعي نحو التميز وعد التكاسل أو الرجوع عنه ، ويلاحظ الباحث المنطقية والتسلسل المرحلي في تطور المفهوم حيث لاحظ تواترها وتسلسلها السليم من خلال البدء بالقيادة حسب القيم والمبادئ الخاصة بالأفراد وإيلاء المرؤوسين والتحفيز الكامل لهم وذلك أثناء ممارستهم للعمل مما يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى إنتاجية أفضل ثم اتباعه بخدمة القادة للمرؤوسين من خلال بناء وتكثيف عدة قدرات ومهارات وخصال لدى القائد وتحفيزها إلى أن تعطي انطباعات جديدة وحالة أكثر إبداعية يظهر انعكاسها على المردود الأدائي في العمل وهذا لا يتم تحقيقه إلا بتوافر عدة مهارات قيادية والتي تستشعر بدورها المنوط بهم في هذا النمط الإداري والذي حتماً سيساعدهم في تحقيق وإنماء منهجية العمل وفق هذا الأسلوب.

2-1-5- أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة التي تعلق بموضوع القيادة الخادمة قام كل من: واين(Wayne)، وتشاو(Zhao)، وهندرسون(Henderson) في عام (2008) بتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهي:

1- المهارات المفاهيمية: حيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين ويعمل على تقديم المساعدات لهم والدعم الكامل لهم بالإضافة أيضاً إلى تسهيل وتيسير أمورهم فهي تعني الحياة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة.

- 2- التمكين: يتمثل التمكين في تشجيع المرؤوسين وتقديم يد العون والمساعدة لهم وتسهيل جميع متطلباتهم خصوصاً من المرؤوسين المباشرين وذلك يتمثل في تحديد وحل المشكلات بالإضافة إلى تحديد متى يتم إنجاز ذلك بجودة وكفاءة عالية.
- 3- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: تتمثل في العطاء الحقيقي والاهتمام من قبل القادة لمرؤوسهم من خلال توفير الدعم الكامل لهم والتوجيه اللازم أيضاً لكي يمتلكوا المهارات اللازمة التي تعينهم على إتمام أعمالهم الموكلة لهم بالطريقة المناسبة والفعالة.
- 4- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: تلبية كافة الاحتياجات تحديداً مع المرؤوسين المباشرين وتوليتهم الاهتمام وتلبية كافة احتياجاتهم من بدء انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين.
- 5- التصرف بأخلاق: وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والعدالة والصدق والإنصاف في التعامل مع المرؤوسين.
- 6- المعالجة العاطفية: وتتمثل في إظهار الاهتمام اتجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية الخاصة بالمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.
- 7- الالتزام بتطوير المجتمع: يتمثل الوعي الحقيقي اتجاه تحسين وتطوير والمساعدة في كافة النواحي منها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمع.

ويرى الباحث بأن هناك الكثير من الأبعاد التي تناولها الكتاب من عدة جوانب، وذلك لأنها الأساس الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة الخادمة لدى الرؤساء ومدى تأثر المرؤوسين بها، كما ويعتمد الباحث هذه الأبعاد من خلال ربطها بالإدارة الإبداعية في الاستغراق الوظيفي، لأنه ومن وجهة نظره تتناول كافة العوامل التي تسهم في زيادة ممارساتهم للاستغراق الوظيفي خاصة وأنها أولت السمات الشخصية الكثير من الاهتمام وهي من المطالب الأساسية لتحقيق الاستغراق الوظيفي.

المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي.

2-2-1- مقدمة:

يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من أهم الموضوعات التي أولاهها الباحثون اهتماماً متزايداً في مجالي الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة، وذلك باعتباره عاملاً رئيسياً ومهم في الكشف عن عدة عوامل مؤثرة في أداء الموظف التي بدورها تمثل الرضا، مستوى الأداء، دوران العمل، الغياب. كما يعتبر الاستغراق الوظيفي مؤشر مهم لسياسات المنظمة التي تقوم على التوصيف الوظيفي والتي يتم بناءً عليها توفير المناخ الجيد للموظفين وزيادة قدرتهم على الالتزام والإبداع. وكما نلاحظ أهمية الاستغراق الوظيفي في المنظمة إلا أنه ما زال هناك نوع من التشويش الذي يحيط بمفهوم الاستغراق الوظيفي، الظاهر في اختلاف المفاهيم حول وضع مفهوم دقيق للاستغراق الوظيفي. ويهدف هذا المبحث إلى تناول، أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي. ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي. ثالثاً: دور الاستغراق الوظيفي. رابعاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي. خامساً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي.

2-2-2 - مفهوم الاستغراق الوظيفي:

لقد عرف الاستغراق وتم تناوله من قبل عدة علماء بطرق عديدة إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد

أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم. ويُرى أن الاستغراق الوظيفي هو درجة ارتباط الفرد نفسياً بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي لنفسه. كما أن الاستغراق الوظيفي هو "عملية مشاركة الفرد في وظيفته والتي تستوعب كل طاقته من أجل نجاح أهداف المنظمة". ويرى البعض أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً. ويفرق البعض بين الرضا الوظيفي والاستغراق؛ فالرضا الوظيفي يمثل المدى الذي يستمتع فيه العاملون بعملهم، أي أنه توجه شعور عاطفي إيجابي نحو الوظيفة، في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف.

3-2-2 - أهمية الاستغراق الوظيفي:

تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يدخل في أساس العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يقوم به الأفراد وكيف يتصرفون في مواقعهم وأداء أعمالهم وما الذي جعلهم ينتهجون هذا السلوك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية معاً، وقد حظي في الآونة الأخيرة باهتمام كثير من الباحثين إذ إن العديد من البحوث والدراسات قد أشارت إلى أهمية التركيز على الاستغراق الوظيفي المؤثر على المنظمة بشكل عام وعلى الفرد العامل بشكل خاص، والذي يعتبر من أهم مقومات المنظمة لتحقيق أهدافها.

فعلى مستوى المنظمة تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي (Sakovska, 2012:14):

- 1- الأداء التنظيمي: "أثبتت النتائج العديدة من البحوث والدراسات بأن هنالك تأثيراً إيجابية للاستغراق الوظيفي على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمي للمنظمة (الفاعلية، ودوران العاملين، الإنتاجية، والأمان الوظيفي، ورضا الزبون والكفاءة، الربحية)".
- 2- إنتاجية الأفراد العاملين: "أي أن الأفراد الذين يعطون للاستغراق الوظيفي درجة كبيرة من الاهتمام في أعمالهم هم في الغالب الأكثر رضا والأكثر إنتاجية والأكثر قناعة والأقل تسرباً والأكثر التزاماً بالعمل إذا تمت مقارنتهم بزملائهم الأقل منهم في الاستغراق الوظيفي، فضلاً عن مستويات الرضا الوظيفي العالية والالتزام التنظيمي العالي تجاه المنظمة".
- 3- التغيير التنظيمي الناجح: "أي أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي سيكونون مهتمين ومؤثرين جداً في جعل المنظمة أكثر إبداعاً وأكثر قدرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية".
- 4- الاحتفاظ بالعاملين والمواهب: "أي أن للاستغراق الوظيفي دوراً كبيراً وفعالاً لدى الأفراد العاملين في عدم ترك وظائفهم، ففي دراسة أجريت من قبل المنظمة Tower perrin المنظمة الاستشارية للموارد البشرية، وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون أكثر استقراراً في وظائفهم إذ توصلت الدراسة إلى أن 66% من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك العمل بسبب انغماسهم العالي اتجاه وظائفهم.

4-2-2 - دور الاستغراق الوظيفي:

يتحقق دور الاستغراق الوظيفي في تمكين العامل في ممارسة العمل بشكل انسيابي ولقد ذكر (Nitin, 2011)

بأن الاستغراق الوظيفي للعاملين يمكن أن يحقق العديد من المزايا:

- 1- أن العاملين المستغرقين سيقون في الشركة وسيكونون بمثابة حماية للمنتجات والخدمات والمساهمة في نجاح المنظمة وهم سيؤدون عملهم بشكل أفضل وأكثر دافعية.

- 2- كما يمكن تحقيق صلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين.
- 3- يشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالشركة وقد تؤثر على مواقفهم وبذلك تحسن الخدمة، فضلاً عن أن الاستغراق الوظيفي يبني الالتزام تجاه سياسة واستراتيجية المنظمة وأهدافها، وهذا ما يزيد من ثقة العاملين بالمنظمة.
- 4- يخلق الإحساس بالولاء في بيئة تنافسية ويزود بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العاملين في العمل.

2-2-5- أبعاد الاستغراق الوظيفي:

استناداً على دراسة (Maslach,2003) جرى الاعتماد على أنواع الاستغراق الوظيفي كأبعاد له وعلى النحو التالي:

- 1- الاستغراق الجسدي: ويسمى بالاستغراق المادي، إذا أشار (Maslach,2003) من الاستغراق الجسدي (المادي)، يعني توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة محددة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط النشط والانخراط الخامل، أي قيام المديرين بمشاركة العاملين في أداء واجباتهم الفعلية.
- 2- الاستغراق الشعوري: ويسمى الاستغراق العاطفي ويعني وجود علاقة قوية بين أفكار وعواطف ومشاعر العامل وبين الوظيفية مما يؤدي إلى مشاعر من الحماس والفخر، وعلى العكس من الاستغراق العاطفي فإنه يبرز مفهوم "الغياب العاطفي" والذي يتميز بفصل العاطفة عن الآخرين، وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر السخرية.
- 3- نستنتج مما سبق بأن الجميع يدرك بحدسه والانسان لا يمكن أن يقدم إلا ما هو مستعد أن يعطيه، وأن الرقابة مهما كانت رشيدة فلن نأخذ منه إلا ما يجنبه من المسائلة، ولكي يعطي العامل أكثر ما لديه فإنه يفضل أن يعمل على أساس رغبته وخبرته ومهاراته وتمتعته بالعمل الذي يقوم به دون ملل.
- 4- الاستغراق الإدراكي: ويسمى أيضاً بالإدراك المعرفي من الناحية الإدراكية ينغمس العامل بشكل كلي في أداء عملهم في الواقع، أوضح أن العاملين المستغرقين قادرين على تجاهل المنافسة والتركيز بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم، ومن جهة أخرى يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي "عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل العامل"، وقدمت بيانات المقابلة من دراسة أمثلة مثيرة للاهتمام لأنها كانت متناقضة بين الاستغراق المعرفي وفك الاستغراق، فعلى سبيل المثال وجدنا أحد الغواصين "متيقظ ذهنياً" في المخيم الصيفي وكان مدرّجاً تمام الإدراك للغواصين تحت مسؤوليته، إذا اعتمد المصمم المسؤول في الشركة على الاهتمام بالقدرات الفعلية المعرفية من أكثر المطالب إلحاحاً في هذا العصر، نظراً للمشكلات التي أحدثها التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في شتى ميادين الحياة.
- 5- الاستغراق الذهني: يقصد بالاستغراق الذهني بأنه حالة من التأمل الفلسفي والتحليلي لتحديد والمدلول بتمثيل عياني وذهني من أجل الإلهام إذا يجري حبس النفس بحدود الخيال الذهني والذويان حتى الإغماء والغيبوبة ولطالما وصل المستخدم إلى الإغماء فهو في حالة من الاستغراق الذهني متدبراً ومتأملاً.

ثانياً- الدراسات السابقة

- 1- دراسة الشنطي؛ أبو عمرة (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، وكذلك تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (202) من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليل واعتمد الاستبانة كأداة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن مستوى القيادة التحويلية كانت مرتفع بنسبة (68.71%) ، وتبين أن مستوى السلوك الإبداعي كان بوزن نسبي (65.42%) بدرجة موافقة كبيرة، والشعور بالاستغراق الوظيفي كان بنسبة (70.57%) كبيرة، وفسرت القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي ما نسبته (35.4%) من التباين في المتغير التابع، باستثناء الاعتبارات الفردية فكان تأثيره ضعيف ، وتبين النتائج أن الاستغراق الوظيفي تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي ، ولا يوجد فروق إحصائية حول السلوك الإبداعي بين آراء العينة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية باستثناء المؤهل العلمي فوجدت فروق لصالح حملة الدبلوم فأقل. وكانت أهم التوصيات العمل على تعزيز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين وفق خطة مدروسة وبيئة داعمة من خلال الاهتمام بممارسة الأساليب القيادية الملائمة وفي مقدمتها القيادة التحويلية التي تتصرف بإيجابية وتحفز وتلهم الرؤوسين وتدفعهم للإنجاز وتخلق مناخ تنظيمي يشعر معه العاملون بالاندماج مع الوظيفة كأنهم وحدة واحدة.

2- دراسة عبد (2018) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير معتمد، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثها الذي تناول عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (190) فرداً، يمثلون عينة البحث من مجموع المجتمع البالغ (376) فرداً، والمتمثل مجموعة من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب (مدير عام-معاون مدير عام-مدير هيئة-مدير قسم-مسئول شعبة). باعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وإجراء المقابلات المفتوحة كأداة مساعدة في جمع البيانات والتي حللت باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) مع الأساليب الإحصائية (التوزيع التكراري، الوسيط الحسابي، معامل التحديد، والتحليل العاملي والتوكيدي وغيرها) لاختبار فرضيته، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، وكانت من أهم التوصيات: على الرغم من أن هناك تقدماً كبيراً في طرائق التدريب وأساليبه في المنظمة المبحوثة من خلال التدريبية وورش العمل، إلا أنه لم يحقق سوى تقدم بسيط وفي إطار معالجة المشاكل لذا توصي الدراسة بضرورة الفهم الجيد لأهمية التدريب في تطوير المهارات عن طريق البرامج التدريبية المعمقة والدورات في مجال التخصص والعمل والتوأمة والشراكة في مجال التدريب بشكل تجعل المهارات والقدرات للأفراد منصبا حول العمل.

3- دراسة علوان (2018) هدفت الدراسة الوصول إلى واقع عمل المنظمة المعنية ومدى استغراقها بالوظيفة التي وقعت تحت تأثير الاستقرار الوظيفي ، إذ اعتمدت الدراسة متغير الاستقرار المهني متغيراً مستقلاً والاستغراق الوظيفي متغير معتمد وانطلق من اشكالية الوقوف على تأثير الاستقرار المهني على الاستغراق الوظيفي وقد اختيرت عينة قصدية من العاملين كبار السن في العتبة العباسية المقدسة قوامها (50) عاملاً، استطلعت آرائهم من خلال استبانة محكمة، واعتمدت على منهج البحث القائم والتحليل البعدي، واعتمدت على ستة أدوات وهي: نسبة الأهمية لدرجة الاتفاق ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار البسيط، أما أهمية الدراسة فيتوقع أنها ستكشف عن طبيعة الاستقرار المهني وتبايناته بين العاملين في المنظمة المستهدفة، وقد خرجت الدراسة بنتائج مفادها أن الاستقرار المهني موجود بالفعل وأنه يزداد شيوعاً ويكون مرتبط بنتائج سلبية على العاملين.

4- دراسة عبد الله (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-قبول من قبل الآخرين-تقديم التوجيهات-قيام بخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق

الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية، وبعد مراجعة أدبيات البحث تمت كتابة المفاهيم النظرية وبناء النموذج والفضيات اعتماداً على أبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استمارة استبانة على عينة البحث (74) من الذكور و (64) من الإناث المتمثلة بأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات (جامعة السليمانية)، واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها (ألفا كرونباخ والمحكمين للتأكد من صدق الاستبانة والثبات، وتحليل الارتباط البسيط، والانحدار الخطي البسيط) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات.

5- دراسة الديرية؛ سلامة (2017) هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان ومعلماتها حيث بلغ عددهم (3000) معلم ومعلمة وبلغ عدد العينة (300) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أظهرت النتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة ودرجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج فيما يخص درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بخلاف الجنس التي كانت الدلالة الإحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين الذكور وفي المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية وفي الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل، كما أظهرت النتائج أن درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة أيضاً كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس والدافعية لدى المعلمين والمعلمات، وقد تمت المعالجة إحصائياً بالاعتماد على برنامج (SPSS) وتم حساب (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي، معامل ارتباط بيرسون)، وكانت أهم التوصيات: إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث عن أثر ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية الأخرى كالجوامع والمعاهد.

6- دراسة أبو شنب (2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، وبيان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمكاتب البريد بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامد للبريد ومكاتب البريد بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الضرورية، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل ويتم توزيع الاستبانة على جميع العاملين بالإدارة العامة للبريد ومكاتب البريد في قطاع غزة والبالغ عددهم (105) موظف، تم استرداد (101) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد (96.19%) وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وكانت أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية وبذل المزيد من الجهد لتنميتها وتطويرها، ضرورة الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بمكاتب البريد بقطاع غزة، ضرورة اهتمام الإدارة بالتغذية العكسية الراجعة من قبل العاملين في مكاتب البريد، أهمية رفع مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في مكاتب البريد وخاصة الإناث منهم.

7- دراسة حلي (2016) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها" كما هدفت التعرف إلى أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من قسمين هما: (درجة ممارسة

القيادة الخادمة، التنمية المهنية) موزعة إلى عشرة مجالات، خمسة منها لدرجة ممارسة القيادة الخادمة وهي: (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، الخصائص الموجهة نحو المهمة، الخصائص الموجهة نحو العمليات، والسلوك التنظيمي للقيادة) وخمسة مجالات للتنمية المهنية للمعلمين وهي: (تنمية مهارات المعلم، المناهج وطرق التدريس، إدارة العملية التدريسية وتنظيمها والعلاقات الإنسانية، والتطور الذاتي للمعلم)، وتم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (903) تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم قياس صدقها وثباتها، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أهم النتائج وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة وواقع التنمية المهنية للمعلمين، وكانت من أهم التوصيات التي اقترحتها الباحثة: تطوير برامج تدريبية، ورشات عمل مشتركة، وعقد اللقاءات والمؤتمرات لكل من المديرين والمعلمين لتطوير مهاراتهم القيادية والعلاقات فيما بينهم بالإضافة إلى ضرورة قيام مديري المدارس بنشر القيم الإيجابية وتبادل الخبرات فيما بينهم والعمل على إجراء مزيداً من الأبحاث في هذا المجال.

8- دراسة ماضي (2015) هدف البحث إلى التعرف إلى أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة في غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (90) مفردة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، كما استخدم برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرمز إحصائية لإدخال وجمع البيانات واختبار الفرضيات، أهم التوصيات: ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ترتيب أولويات العلاقة بين مكونات أخلاقيات العمل والاستغراق الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف عينة البحث، الاهتمام بعوامل أخرى ذات تأثير على العلاقة بين الأخلاقيات والاستغراق الوظيفي منها: (الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل، المشاركة في القرارات والسلوك القيادي والإشرافي في العمل).

9- دراسة متعب (2015) هدفت هذه الدراسة أن تختبر علاقة التأثير للقيادة الخادمة من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فريق العمل الفاعل وأبرز الجوانب المتعلقة به من خلال عينة الدراسة التي اشتملت على عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، وتم توزيع استمارة استبيان على أفراد العينة (75) فرد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وحددت الدراسة بفرضية رئيسة مفادها إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية فريق العمل وجمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي تتكون من جزأين، جزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني يخص فاعلية الفريق، وتم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، لإثبات صحة الفرضيات أنفة الذكر) إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية، وتم التوصيل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أبرزها: ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أعضاء المجالس المحلية لاستثمارها هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير علماء الإدارة في السنوات الأخيرة.

10- دراسة العبادي، الجاف (2012) هدف الدراسة اختبار استراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهجاً لتحقيق الأداء العالي في عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي، إذ بلغت عينة البحث (105) موظفين وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ويقوم البحث على فرضيات أساسية تتمثل بأن استراتيجيات الاستغراق الوظيفي ترتبط إيجابياً بأبعاد الأداء العالي وقد استخدم البحث مقياس (Armstrong, 2009) كأداة رئيسية لجمع

البيانات وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن المصارف تبحث دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا يعدُّ الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى.

11- دراسة المنطاوي (2007) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي وذلك من خلال التعرف على خصائص ثقافة المنظمة في إحدى المؤسسات الصحفية الرائدة في مصر وتحديد أي الخصائص أكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي وذلك بهدف تقديم بعض المقترحات التي تفيد في زيادة درجة الاستغراق الوظيفي في بيئة الأعمال المصرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفروض في فرضين رئيسيين يحتوي كل منهما على عدد من الفروض الفرعية وقد تم تطبيق الدراسة على (237) مدير من مديري مؤسسة الأهرام الصحفية واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستقصاء لتجميع معلومات وبيانات البحث، ولقد توصلت الدراسة إلى معنوية خصائص ثقافة المنظمة محل الدراسة في تأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن المنافسة هي أكثر خصائص ثقافة المنظمة تأثيراً على الاستغراق الوظيفي يلها القدرة على التكيف ثم الابتكار ثم جماعية العمل ثم يلها الاهتمام بمراحل العمل وأخيراً الاهتمام بالفرد.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أنها تناولت موضوع القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التعرف على تأثير القيادة الخادمة وأثرها على الاستغراق الوظيفي، وقد أفادت هذه الدراسات الباحثة في إثراء الجزء النظري للدراسة.

ثانياً: اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في التالي:

1. أداة الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات.
2. منهج الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
3. تم تطبيق الدراسة في دول خليجية وعربية مع اختلاف المناطق.
4. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثين بشرى محمد علوان (2018) ومحمد أحمد أبو شنب (2016) وخليل إسماعيل ماضي (2015) وهاشم فوزي العبادي؛ ولقاء جودت الجاف (2012) وإيمان صلاح المنطاوي (2007) في كونها تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي.
5. اتفقت هذه الدراسات مع دراسة الباحثين حامد متعب (2015) ومنال حليبي (2016) والديرية؛ لانا فوزي فهد (2017) ونور عبد (2018) كونها تناولت موضوع القيادة الخادمة.
6. وقد تشابهت هذه الدراسة بشكل كبير مع دراسة رون، عبد الله (2018) في موضوعها الذي يتناول أثر القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي وأدرة الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات ومنهج الدراسة الوصفي التحليلي.

ثالثاً: اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في التالي:

- 1- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة المشابهة لها رون، عبد الله (2018) في تطبيق الدراسة حيث طبقت في جامعة السليمانية.

- 2- اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الديرية؛ سلامة (2017)، حلي (2016) في استخدام المنهج، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.
- 3- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بشرى محمد علوان (2018) ومحمد أحمد أبو شنب (2016) و خليل إسماعيل ماضي (2015) وهاشم فوزي العبادي؛ ولاء جودت الجاف (2012) وإيمان صلاح المنطاوي (2007) حامد متعب (2015) ومنال حلي (2016) والديرية؛ لانا فوزي فهد (2017) ونور عبد (2018) في كونهم اختلفوا في علاقتهم بالمتغيرات.

رابعاً: وأن أهم ما يميز الدراسة الحالية:

أنها دراسة حديثة ومن الدراسات القلائل التي تناولت موضوع القيادة الخادمة وأثرها على الاستغراق الوظيفي في منظمة حكومية في بيئة سعودية كجامعة الملك عبد العزيز.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام الوصفي التحليلي: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي تدرسها والأوقات التي نستعملها لجميع البيانات" (الحمداني، 2006: 100)

مجتمع البحث وعينته.

يتكون مجتمع الدراسة من (1300) إدارية، وبالتالي تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (166) مفردة بحسب جدول احتساب العينات لـ ((Krejci & Morgan, 1970)) من بعض إداريات جامعة الملك عبد العزيز-داخل شطر الطالبات بمحافظة جدة وفقاً للأسس المنهجية والإحصائية لاختيار العينة.

أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من هذه الدراسة، وستقوم الباحثتان باستخدام الاستبيان بناءً على الدراسات والمراجع. سوف تستخدم الباحثتان استبانة محكمة من دراسة سابقة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بشكل عام 0.823 وأعلى وهذا يدل على ارتفاع ترابط عام بين جميع فقرات المحاور بشكل عام ومعامل الثبات ألفا كرونباخ 0.976 وهذا يدل على ثبات عالي للاستبانة وهي تحتوي على 40 سؤال موزعة على أبعاد القيادة الخادمة حيث يشمل 6 أبعاد: (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-قبول الآخرين-تقديم التوجيهات- القيام بخدمة الآخرين). والمتغير التابع يتكون من أسئلة تتعلق مظاهر الاستغراق الوظيفي وعددها 18 سؤال مقسمة على الثلاث مظاهر علماً بأنه سوف يتم التعامل مع المتغير التابع باعتباره أنه متغير ذو بعد واحد فقط. وسوف يتم التعديل عليها وتوضيح بعض الأسئلة وعرضها على محكمين لقياس صدقها الظاهري.

قياس صدق وثبات الأداة:

- 1- الثبات: تم استخدام مقياس الفاكرونبيخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات لكل محور والاجمالي كذلك

جدول رقم (1) دراسة الثبات لمحاور وأبعاد المقياس في العينة الاستطلاعية (ن=166)

التجزئة النصفية	الفاكرونبخ	
0.932	0.940	تمكين وتنمية الآخرين
0.922	0.923	التواضع
0.900	0.878	الموثوقية
0.764	0.858	قبول من قبل الآخرين
0.690	0.775	تقديم التوجيهات
0.844	0.924	القيام بخدمة الآخرين
0.936	0.972	إجمالي القيادة الخادمة
0.911	0.961	الاستغراق الوظيفي

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (القيادة الخادمة) والإجمالي وكذلك المحور الثاني (الاستغراق الوظيفي) جميعها مرتفعة حيث يتراوح معامل الفاكرونبخ ما بين 0.775 إلى 0.972 وكذلك التجزئة النصفية محوره ما بين 0.690 إلى 0.936 مما يحقق ثبات العينة أي أن العينة تصلح للدراسة.

2- صدق الاتساق الداخلي

جدول رقم (2) دراسة صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (القيادة الخادمة) من خلال دراسة الارتباط ما بين كل عبارة وإجمالي بعدها في العينة الاستطلاعية (ن=166)

	تمكين وتنمية الآخرين		التواضع		الموثوقية		قبول من قبل الآخرين		تقديم التوجيهات		القيام بخدمة الآخرين	
	الدلالة	ر	الدلالة	ر	الدلالة	ر	الدلالة	ر	الدلالة	ر	الدلالة	ر
1	0.000	0.847	0.000	0.898	0.000	0.874	0.000	0.880	0.000	0.875	0.000	0.907
2	0.000	0.896	0.000	0.917	0.000	0.848	0.000	0.885	0.000	0.851	0.000	0.950
3	0.000	0.875	0.000	0.896	0.000	0.823	0.000	0.888	0.000	0.763	0.000	0.941
4	0.000	0.903	0.000	0.897	0.000	0.878	0.000					
5	0.000	0.861										
6	0.000	0.883										

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية ومحصورة ما بين 0.763 إلى 0.950 مما يحقق صدق الاستمارة أي أن الاستمارة تصلح للدراسة.

جدول (3) دراسة صدق الاتساق الداخلي لمحور الثاني (الاستغراق الوظيفي) من خلال دراسة الارتباط ما بين كل عبارة وإجمالي المحور في العينة الاستطلاعية (ن=166).

العبارات	الاستغراق الوظيفي	العبارات	الاستغراق الوظيفي
الدلالة	ر	الدلالة	ر
0.000	0.881	10	0.812
0.000	0.792	11	0.840

الاستغراق الوظيفي		العبارات	الاستغراق الوظيفي		العبارات
الدلالة	ر		الدلالة	ر	
0.000	0.855	12	0.000	0.786	3
0.000	0.771	13	0.000	0.791	4
0.000	0.792	14	0.000	0.789	5
0.000	0.747	15	0.000	0.708	6
0.000	0.737	16	0.000	0.835	7
0.000	0.616	17	0.000	0.813	8
			0.000	0.882	9

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية ومحصورة ما بين 0.616 إلى 0.882 مما يحقق صدق الاستمارة أي أن الاستمارة تصلح للدراسة.
جدول (4) دراسة صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (القيادة الخادمة) من خلال دراسة الارتباط ما بين كل بعد وإجمالي المحور في العينة الاستطلاعية (ن=166).

إجمالي القيادة الخادمة		الدلالة
ر	الدلالة	
0.918	0.000	تمكين وتنمية الآخرين
0.895	0.000	التواضع
0.889	0.000	الموثوقية
0.874	0.000	قبول من قبل الآخرين
0.855	0.000	تقديم التوجيهات
0.894	0.000	القيام بخدمة الآخرين

يتضح من الجدول (4) إن جميع معاملات الارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية ومحصورة ما بين 0.855 إلى 0.918 مما يحقق صدق الاستمارة أي أن الاستمارة تصلح للدراسة.

الطرق الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ بيانات الاستبانة المستوفاة والبالغ عددها (166) استبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط التجزئة النصفية (Split-Half) لحساب الثبات لأداة الدراسة.
- 2- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 4- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 6- اختبار (chi- squire Test). لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي، وسيتم عرض هذه النتائج بالاعتماد على تساؤلات الدراسة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة: "ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز شطر الطالبات بالسليمانية؟
- جدول رقم (5) درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) بإداريات جامعة الملك عبد العزيز شطر الطالبات بالسليمانية(ن=166)

الانحراف المعياري	الدرجات	مرتفع			متوسط		ضعيف		
		المتوسط الحسابي	المدى	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
5.45793	22.8313	30-6	60.6	97	29.4	47	10.0	16	تمكين وتنمية الآخرين
3.92380	14.3063	20-4	56.9	91	31.3	50	11.9	19	التواضع
3.30085	14.9000	20-4	63.8	102	30.0	48	6.3	10	الموثوقية
2.68439	10.6188	15-3	41.3	66	47.5	76	11.3	18	قبول من قبل الآخرين
2.22972	11.9438	15-3	70.0	112	26.9	43	3.1	5	تقديم التوجيهات
2.69451	11.4000	15-3	64.4	103	26.9	43	8.8	14	القيام بخدمة الآخرين
18.11910	86.0000	115-24	55.6	89	37.5	60	6.9	11	إجمالي القيادة الخادمة

يتضح من الجدول (5) أن مستوى التمكين وتنمية الآخرين ما بين المتوسط والمرتفع حيث نجد 60.65 يرويه مرتفع و29.4% يرويه متوسط كذلك التواضع نجد 56.9% يرويه مرتفع و31.3% يرويه متوسط و11.9% يرويه ضعيف بينما الموثوقية يوجد 63.8% يرويه مرتفعة و30% يرويه متوسطه بينما 6.3% يرويه ضعيف أما قبول من قبل الآخرين نجد 41.3% يرويه مرتفعة و47.5% يرويه متوسطة و11.3% يرويه ضعيفة أما تقديم التوجيهات نجد 70% يرويه مرتفعة و26.9% يرويه متوسطة و3.1% يرويه ضعيفة أن القيام بخدمة الآخرين نجد 64.4% يرويه مرتفعة و26.9% يرويه متوسطة و8.8% يرويه ضعيف بينما بالنسبة للإجمالي فنجد 55.6% مرتفع و37.5% متوسط و6.9% ضعيف.

- 1- ما درجة الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟
- جدول رقم (6) درجة الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

النسبة	التكرار	التقديرات
3.8	6	ضعيف
26.9	43	متوسط
69.4	111	مرتفع
100.0	160	المجموع

التقديرات	التكرار	النسبة
المدى	85-17	
المتوسط	66.3375	
الانحراف المعياري	12.684	

يتضح من الجدول (6) أنه يوجد 6 بنسبة 3.8% يرون أن مستوى الاستغراق الوظيفي ضعيف و43 بنسبة 26.9% يرونه متوسط و111 بنسبة 69.4% يرونه مرتفع.

2- ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) على تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟

جدول (7) الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) وتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

الاستغراق الوظيفي		الأبعاد
الدلالة	ر	
0.000 دالة	0.622	تمكين وتنمية الآخرين
0.000 دالة	0.512	التواضع
0.000 دالة	0.614	الموثوقية
0.000 دالة	0.601	قبول من قبل الآخرين
0.000 دالة	0.616	تقديم التوجيهات
0.000 دالة	0.650	القيام بخدمة الآخرين
0.000 دالة	0.672	إجمالي القيادة الخادمة

يتضح من الجدول (7) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين الاستغراق الوظيفي وأبعاد القيادة الخادمة حيث نجد أن معامل الارتباط ما بين الاستغراق الوظيفي وتمكين وتنمية الآخرين حيث $r=0.622$ والدلالة=0.000 أقل من مستوى معنوية 0.05 وكذلك معامل الارتباط ما بين الاستغراق الوظيفي والتواضع حيث $r=0.512$ والدلالة=0.000 أقل من مستوى معنوية 0.05 ومعامل الارتباط ما بين الاستغراق الوظيفي الموثوقية حيث $r=0.614$ والدلالة=0.000 أقل من مستوى معنوية 0.05 ومعامل الارتباط ما بين الاستغراق الوظيفي وقبول من قبل الآخرين حيث $r=0.601$ والدلالة=0.000 أقل من مستوى معنوية 0.05 ومعامل الارتباط ما بين الاستغراق الوظيفي وتقديم التوجيهات حيث $r=0.616$ والدلالة=0.000 أقل من مستوى معنوية 0.05 ومعامل الارتباط ما بين الاستغراق الوظيفي والقيام بخدمة الآخرين حيث $r=0.650$ والدلالة=0.000 أقل من مستوى معنوية 0.05 ومعامل الارتباط ما بين الاستغراق الوظيفي وإجمالي القيادة الخادمة حيث $r=0.672$ والدلالة=0.000 أقل من مستوى معنوية 0.05.

3- أي أبعاد القيادة الخادمة له التأثير الأكبر على تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات كليات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية؟

جدول (8) الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) على تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

R ²	اختار تحليل التباين ANOVA		اختبارات		المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		
	الدلالة	ف	الدلالة	ت	بيتا	الخطأ المعياري	المعاملات		
0.387	*0.000	99.875	0.000*	9.994	0.622	0.145	1.446	تمكين وتنمية الآخرين	
0.262	*0.000	56.055	*0.000	7.487	0.512	0.221	1.654	التواضع	
0.378	*0.000	95.840	*0.000	9.790	0.614	0.241	2.361	الموثوقية	
0.361	*0.000	89.165	*0.000	9.443	0.601	0.301	2.838	قبول من قبل الآخرين	
0.379	*0.000	96.508	*0.000	9.824	0.616	0.357	3.503	تقديم التوجيهات	
0.423	*0.000	115.734	*0.000	10.758	0.650	0.285	3.061	القيام بخدمة الآخرين	
0.451	*0.000	129.876	*0.000	11.396	0.672	0.041	0.470	إجمالي القيادة الخادمة	

جدول (9) الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) على تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

R ²	اختار تحليل التباين ANOVA		اختبارات		المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		
	الدلالة	ف	الدلالة	ت	بيتا	الخطأ المعياري	المعاملات		
0.496	*0.000	25.106	*0.000	5.364		4.152	22.272	(Constant)	
			*0.050	1.961	0.225	0.266	0.522	تمكين وتنمية الآخرين	
			*0.040	2.072-	0.224-	0.349	0.723-	التواضع	
			0.067	1.847	0.212	0.440	0.813	الموثوقية	
			0.125	1.544	0.167	0.510	0.787	قبول من قبل الآخرين	
			0.266	1.115	0.126	0.642	0.716	تقديم التوجيهات	
			*0.039	2.081	0.251	0.568	1.182	القيام بخدمة الآخرين	

يتضح من الجدول (9) وجود تأثير لتمكين وتنمية الآخرين والتواضع والموثوقية وقبول من قبل الآخرين وتقديم التوجيهات والقيام بخدمة الآخرين حيث كانت قيمة ف=25.106 والدلالة 0.00 أقل من مستوى معنوية 0.05 ونجد حجم التأثير R²=49.6% ونجد عدم وجود دلالة إحصائية لكل من الموثوقية وقبول من قبل الآخرين وتقديم التوجيهات حيث كانت قيم الدلالة 0.067 و0.125 و0.266 على التوالي جميعها أكبر من مستوى معنوية 0.05.

4- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) ومتغير الاستغراق الوظيفي تعزى لخصائصهم الديموغرافية؟

جدول (10) دراسة العلاقة بين الإدارية وكلاً من القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) وتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

اختبار كروسكال والس		متوسط الرتب								
الدلالة	كا ²	إدارية من كليات:								
		الطلاب عمادة	الحاسبات	الهندسة	العلوم	الاقتصاد المنزلي	الاتصال والأعلام	الحقوق	الاقتصاد والإدارة	
*0.001	24.924	91.43	92.21	37.29	56.55	80.60	76.64	114.38	55.40	تمكين وتنمية الآخرين
0.065	13.286	85.28	98.74	59.14	55.05	80.90	75.36	106.63	65.06	التواضع
0.201	9.782	85.96	88.64	57.93	68.82	100.00	69.79	102.63	64.08	الموثوقية
0.062	13.440	82.92	97.21	59.00	68.73	100.40	72.21	120.63	62.63	قبول الآخرين
*0.00	27.570	94.44	88.55	50.21	60.36	86.70	56.86	98.63	50.71	تقديم التوجيهات
0.094	12.208	88.00	90.71	61.14	62.95	87.40	66.57	98.63	61.73	القيام بخدمة الآخرين
*0.007	19.432	89.40	93.17	46.43	59.73	87.40	72.57	112.75	57.04	اجمالي القيادة الخادمة
*0.032	15.288	89.35	88.98	38.36	85.23	74.20	59.07	86.25	62.19	الاستغراق الوظيفي

جدول (11) دراسة العلاقة بين العمر وكلا من القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) وتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

اختبار كروسكال والس		متوسط الرتب				
الدلالة	كا ²	العمر				
		من 50 إلى 59	من 40 إلى 49	من 30 إلى 39	أقل من 30	
0.326	3.457	86.07	86.89	74.73	93.35	تمكين وتنمية الآخرين
0.878	0.680	82.27	78.18	82.44	72.50	التواضع
0.495	2.391	80.77	88.81	75.95	84.85	الموثوقية
0.528	2.219	69.17	88.23	79.09	78.38	قبول من قبل الآخرين
0.346	3.313	84.53	86.52	75.08	93.88	تقديم التوجيهات
0.395	2.980	74.23	84.95	77.08	97.04	القيام بخدمة الآخرين
0.532	2.199	78.63	88.13	76.27	87.31	إجمالي القيادة الخادمة
0.125	5.745	84.10	92.52	73.03	89.19	الاستغراق الوظيفي

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر وكلا من أبعاد المحور الأول (القيادة الخادمة) وهي (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-قبول من قبل الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) ومحور الاستغراق الوظيفي حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (12) دراسة العلاقة بين المستوى التعليمي وكلا من القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين- التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) وتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

اختبار كروسكال والس		متوسط الرتب				
		المستوى التعليمي				
الدلالة	كا ²	أخرى	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.433	2.742	100.41	102.25	79.58	78.47	تمكين وتنمية الآخرين
0.472	2.521	96.41	51.75	84.19	78.45	التواضع
0.520	2.261	94.36	49.25	76.02	80.97	الموثوقية
0.629	1.737	93.59	63.75	74.50	81.21	قبول من قبل الآخرين
0.411	2.878	93.77	102.25	71.05	81.48	تقديم التوجيهات
0.715	1.362	82.73	105.00	74.02	81.67	القيام بخدمة الآخرين
0.660	1.598	96.91	68.75	78.73	79.63	إجمالي القيادة الخادمة
0.289	3.753	106.00	73.25	76.11	79.41	الاستغراق الوظيفي

يتضح من الجدول (12) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وكلا من أبعاد المحور الأول (القيادة الخادمة) وهي (تمكين وتنمية الآخرين- التواضع- الموثوقية- قبول من قبل الآخرين- تقديم التوجيهات- القيام بخدمة الآخرين) ومحور الاستغراق الوظيفي حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من مستوى معنوية 0.05.

جدول (13) دراسة العلاقة بين سنوات الخبرة وكلا من القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين- التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) وتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بشطر الطالبات بالسليمانية(ن=166).

اختبار كروسكال والس		متوسط الرتب					
		سنوات الخبرة					
الدلالة	كا ²	عشرين سنة فأكثر	من 15 إلى 19 سنة	من 10 إلى 14 سنة	من 5 إلى 9 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.512	3.278	89.50	92.86	84.62	74.44	67.79	تمكين وتنمية الآخرين
0.664	2.393	82.70	82.07	83.35	79.70	55.36	التواضع
0.847	1.384	80.73	75.00	83.14	80.33	62.64	الموثوقية
0.177	6.315	70.60	84.50	88.44	77.90	48.50	قبول من قبل الآخرين
1.000	0.046	79.53	80.50	80.61	80.27	83.79	تقديم التوجيهات
0.999	0.110	79.90	76.14	81.54	80.05	80.71	القيام بخدمة الآخرين
0.811	1.590	81.67	84.00	84.22	77.99	63.64	إجمالي القيادة الخادمة
0.998	0.134	82.30	84.71	80.72	79.77	77.21	الاستغراق الوظيفي

يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وكلا من أبعاد المحور الأول (القيادة الخادمة) وهي (تمكين وتنمية الآخرين- التواضع- الموثوقية- قبول من قبل الآخرين- تقديم التوجيهات- القيام بخدمة الآخرين) ومحور الاستغراق الوظيفي حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من مستوى معنوية 0.05.

أولاً: الخلاصة

تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، فقد تضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث مشكلة الدراسة والتي تمحورت حول عدم إدراك القادة في المنظمة (جامعة الملك عبد العزيز) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها الستة في تحقيق الاستغراق الوظيفي. وعلى ضوء هذه المشكلة حددت الباحثة أهداف الدراسة والتي تتمثل في التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة للقادة بأبعادها الستة (تمكين وتنمية الآخرين- التواضع-الموثوقية-القبول من الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) من وجهة نظر المرؤوسين والتعرف على مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز، واختبار القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي في إدارات جامعة الملك عبد العزيز، كما تطرقت الباحثة إلى أهمية الدراسة وفروضها ومتغيرات ومصطلحات الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، بينما تناول الفصل الثالث فقد تناول منهجية الدراسة والذي بينت الباحثة فيه أن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي وبينت مجتمع الدراسة وعينته وحدوده وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وأما الفصل الرابع تناول تحليل البيانات ومناقشة النتائج وبالنسبة للفصل الخامس من هذه الدراسة قدمت الباحثة أهم استنتاجات الدراسة التي تم التوصل إليها، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات.

ثانياً: الاستنتاجات

تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- تبين من النتائج البحث ملائمة أبعاد القيادة الخادمة حيث يشمل 6 أبعاد: (تمكين وتنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية-قبول الآخرين-تقديم التوجيهات-القيام بخدمة الآخرين) في إدارات جامعة الملك عبد العزيز في بناء منظمات تكون قادرة على النجاح والتغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير.
- 2- تبين النتائج سلوكيات القيادة الخادمة يتم ممارستها بشكل فعال من قبل القيادات على المرؤوسين في جامعة الملك عبد العزيز السليمانية إذ إن الاتجاه نحو الاتفاق والاتفاق بشدة أفضل دليل على ذلك.
- 3- نستنتج انه هناك فروقات في الآراء وانه اغلب الإجابات المستجيبين تمركزت بين (أوافق بشدة او موافق او محايد) وهذا يدل على ان الغالبية يشعرون بالرضا من المدراء والعمل.
- 4- تبين النتائج الموقف الإيجابي من خلال المرؤوسين اتجاه القادة وتمتع القيادة بالموثوقية وخدمة الآخرين والتواضع وتقديم التوجيهات وقبول الآخرين لهم.
- 5- استنتج أن هنالك علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بدرجات متفاوتة ومقاربه بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.
- 6- استنتج أن هنالك علاقة تأثير بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، إذ إن زيادة الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة الخادمة يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بصورة عامة لدى الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز السليمانية.

التوصيات والمقترحات.

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثات يوصين ويقترحن بما يلي:

- 1- تقترح هذه الدراسة بضرورة أن تعمل المؤسسة المبحوثة للسعي باستمرار إلى الاستماع لآراء الموظفين بما يضمن لهم كفاءة وفاعلية فالعمل مما يساهم ذلك في تحقيق الأهداف المرجوة على المدى البعيد.

- 2- ينبغي على القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام تبني ممارسات وسلوكيات القيادة الخادمة لما له دور كبير في توليد قوة كبيرة لتعاطف المرؤوسين مع مؤسساتهم وكذلك الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة.
- 3- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بأدبيات القيادة لكونها أحد العناصر الرئيسية في المنظمة التي لها تأثير مباشر على الجوانب المنظمة من خلال توفير الدوريات والكتب الحديثة في مجال أنماط ومهارات الخصائص القيادية المعاصرة ك (القيادة الريادية، الإقناعية، الأبوية، الإبداعية، الخادمة) وتشجيع أيضا الأفراد الإداريين على قراءتها وفهمها.
- 4- يجب على القادة والإداريين سلك طريق دورات التدريب وأساليبه من خلال الدورات التدريبية المعمقة وورش العمل وحضور المؤتمرات المهمة في مجال التخصص والشراكة في مجال التدريب حيث يجعل المهارات والقدرات للأفراد منصباً حول العمل.
- 5- فسح المجال أمام المرؤوسين ومنحهم الثقة لتأدية المهمات المكلفين بها وفق الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم بالشكل الذي يمكنهم من أداءها على النحو الأفضل والابتعاد عن النمطية والتحديد في أداء العمل بما يساعد ذلك في خلق منظومة عمل قوية داخل المنظمة.
- 6- ضرورة اهتمام الإدارة بالرفاهية الشخصية للمرؤوسين واهتمام خاص من خلال تخصيص معين للتحديث بشؤونهم الخاصة ومحاولة تقديم حلول مناسبة لها لأن ذلك سوف ينعكس بشكل إيجابي على أداء المرؤوسين في العمل.
- 7- تمكين إدارة المنظمة عبر قادتها ومشرفيها في اعتماد الديمقراطية التامة والعلاقات الطيبة مع جميع المرؤوسين بما يقوم بتعزيز وخلق بيئة عمل آمنة وصحية تزيد من درجة الاحترام والثقة المتبادلة بين جميع الأفراد.
- 8- ضرورة العناية بمشاعر ورغبات العاملين النفسية والشخصية وعدم التركيز على الحوافز المادية فقط لما له الأثر الكبير في تحسين أداء المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى انهماكهم الوظيفي وبما ينعكس ذلك على المنظمة.
- 9- توصي الباحثات بضرورة التركيز على موضوع القيادة الخادمة كونه يساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمرؤوسين تجاه عملهم والأخذ بالحسبان أن شعور خدمة الآخرين يعد عملاً أساسياً وإنسانياً ينبغي استثمارها بشكل كفو وفعال في المنظمات.
- 10- توصي الباحثات رؤساء الأقسام والإدارة العليا في المؤسسة المبحوثة بالعمل بشكل مستمر على تقديم التوجيهات والذي يستطيع من خلاله دفع الإداريين للعمل بأداء عالي الجودة وبأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأيضاً أهدافهم الشخصية.
- 11- ضرورة أن يحظى موضوع الاستغراق الوظيفي الاهتمام المتزايد في المؤسسات والشركات الأخرى لما له دور كبير في زيادة رغبة العاملين للعمل والتي بدورها له تأثير إيجابي على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمية للمنظمة كالإنتاجية ودوران العاملين والأمان الوظيفي والكفاءة والفاعلية ورضا العميل.
- 12- كما تقترح الباحثات بضرورة توفير بيئة عمل مادية بحيث تعطي للمرؤوسين الحماس والإخلاص والانغماس في العمل المتزايد في منظماتهم وكذلك ترك انطباع وشعور إيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- 13- التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع البحث الحالي وذلك لرفد المكتبات العربية بدراسات ونتائج أخرى وأيضاً لافتتقار المكتبات العربية للدراسات عن القيادة الخادمة ودراسات عن الاستغراق الوظيفي. وخصوصاً في العناوين التالية:

1. دراسة بعنوان "أثر ثقافة المنظمة على القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي".
2. دراسة بعنوان "أثر القيادة الخادمة على الإبداع الوظيفي".
3. دراسة بعنوان "أثر القيادة الإبداعية على الاستغراق الوظيفي".
4. دراسة بعنوان "أثر سلوكيات وممارسات القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي".
5. دراسة بعنوان "أنماط القيادة ومدى تأثيرها على الاستغراق الوظيفي".
6. دراسة بعنوان "أثر الرفاهية على الاستغراق الوظيفي".
7. دراسة بعنوان "العوامل النفسية للعاملين وأثرها على الاستغراق الوظيفي".

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة، سامر، والطحائية، زياد لطفي (2007). القيادة الخادم في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4): 137-160.
- أبو فراس، جمال. (2016)، القيادة الخادمة، متوفر على الرابط: <http://alqiadah33.blogspot.com/2019/08/3.com>.
- إيمان، المنطاوي. (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، مصر، جامعة طنطا.
- بشري، علوان. (2018). تأثير الاستقرار المهني على المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي. رسالة دكتوراه منشورة، العراق، جامعة كربلاء.
- جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جلاب، حسان دهش، (2011)، (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- حامد، متعب. (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق. رسالة ماجستير منشورة، العراق، جامعة القادسية.
- الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- خضر، مرغاد، وحدة، رابيس (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- خليل، ماضي. (2015). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، غزة.
- الديرية، لانا فوزي فهد (2017). درجة ممارسة مدبري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- رومانسكي، مايكل (خريف، 2010). القائد الجيد هو في المقام الأول خادم جيد. (ترجمة عاطف شفيق محمد، المحرر) تواصل، العدد الحادي عشر، 1-12. تاريخ الاسترداد 8 نوفمبر، 2019، من <http://www.qu.edu.qa>.
- سادلر، فيليب (2008). القيادة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- صالح عبد الرضا رشيد ومطر، ليث علي(2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مج. 20، ع. 76، ص. 109-83.
- عبد الرحمن، طارق عطية (2014). الرضا الوظيفي للعاملين في نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، 55(1)، 63-55.
- العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غالي، محمد أحمد، ودهلزي، خالد عبد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. فلسطين.
- لانا الديرية؛كايد سلامة. (2017). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. رسالة دكتوراة منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.
- محمد، أبو شنب (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
- محمود، الشنطي ;وصابرين، أبو عمرة. (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي. رسالة ماجستير منشورة، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة.
- محمود، شيلان فاضل (2013). دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات" أطروحة ماجستير غير منشورة كلية إدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- المعشر، فاتن 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، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- منال، حلبي (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلمها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس الوطنية، نابلس، فلسطين.
- نجم، نجم عبود (2011). "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون" ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- النشاش، فاطمة محمود عوض (2013). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- نور، عبد. (2018). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة، العراق، جامعة بغداد.
- هاشم، العبادي ; وولاء، الجاف. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال. رسالة دكتوراه منشورة، العراق، جامعة الكوفة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006) " Scale development andconstruct clarification of servant leadership" Group&Organization Management, 31(1).

- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2007) "Becoming a servant leader: Do you have what it takes?" University of Nebraska – Lincoln Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources, (402). <http://ianrpubs.unl.edu/epublic/pages/index.jsp>.
- Crippen, C. (2004). Servant Leadership as an effective model for educational leadership and managements: first to serve, then to lead, *Management in Education*. 18(5), 11-16.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005) "Development of a servant leadership assessment instrument" *The Leadership & Organization Development Journal*, 26(8).
- Krekeler, L. (2010) "The Relationship between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors" Theses, Seton Hall University, eRepository@ Seton Hall.
- Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly*, Vol. (19), No. (2), PP 161-177.
- Maslach, H. (2003), *Anatomy of competitive advantage: management decisions* Vol, 37.9.
- Milligan, D. (2003). Examination of leadership Practices of Alabama Public School Super Intendents Identified as Servant Leaders. Doctoral Dissertation, University of Alabama, USA.
- Mook. Dalton Elder (2012) ORGANIZATIONAL SETTINGS AND PROFILES OF SERVANT LEADERSHIP. A Dissertation Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education in Learning and Leadership the University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga. TN.
- Mueller, C.D (2011) "Servant Leadership: The Way Forward?" *Health Progress*, www.chausa.org.
- Nitin, Vaziran, (2011), SIES, Collage Management studies neral. nitin@siescoms.edu.
- Patterson, K. (2003) "Servant leadership: A theoretical model" *Servant Leadership Research Round Table Proceedings*. Retrieved November 26, 2010 from: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml.
- Sakovska, M. (2012) "Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement", Master thesis, Aarhus University.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008) "Defining and measuring servant leadership behavior in organizations" *Journal of Management Studies*, 45(2).
- Source: Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. (1), No. (1), PP 29-45.

- Starrat, R. (2004). Ethical Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tiwari, Shashi, (2011), "Employee Engagement- The Key to Organizational Success", ICOQM-10, Kolkata.
- Zohar, D. (2002). Servant Leadership and rewiring the corporate brain. InL: [http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/resourses/Zohar-Servant Leadership-and-Rewiring_ the Corporate-brain](http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/resourses/Zohar-Servant_Leadership-and-Rewiring_the_Corporate-brain).