



توسيط القيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية على العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية

إعداد

د. سامر أحمد محمد طلبه النجار

أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية

كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية

egy7007@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

النجار، سامر أحمد محمد طلبه (٢٠٢٤). توسيط القيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(١)، ٤٣٩-٤٧٨.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

توسيط القيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية على العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية

د. سامر أحمد محمد طلبه النجار

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار التأثيرات المباشرة لكل من أبعاد صياغة الوظيفة (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات)، وأبعاد القيادة الخادمة (غرس الايثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الاقناع، الوكالة التنظيمية) علي الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث الذي يتكون من جميع العاملين بالجمعيات محل الدراسة والذي بلغ حجمه (١٨٧) موظف إداري بجميع فروع الجمعيات بالمنطقة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (١٣١) قائمة بمعدل استجابة (٧٥٪)، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM)، عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (V Amos.25).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة الوظيفة على كل من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، كما تبين أن أبعاد القيادة الخادمة تتوسط العلاقة بين أبعاد صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

صياغة الوظيفة - القيادة الخادمة - الاستغراق الوظيفي

مقدمة:

تمتلك العديد من المنظمات الموارد التي تستخدمها في سبيل تحقيق أهدافها، ولكن يظل المورد البشري هو المورد الأهم من بين تلك الموارد كونه قادرًا على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وفي المقابل يواجه المديرون بعض الصعوبات في سبيل الحفاظ على المواهب والكفاءات القادرة على تحقيق ذلك التميز (Mallol et al, 2007)، ولتلافي تلك الصعوبات يتطلب ذلك الاهتمام بنهج الإدارة التصاعدي التي يبدأ فيها الموظفون أنفسهم بالتغييرات المطلوبة، وتعد صياغة الوظائف أحد المداخل المثمرة بشكل خاص وفقاً لهذا النهج (Wrzesniewski & Dutton, 2001)، ويشير إليها على أنها شكل محدد من السلوكيات الاستباقية التي يتخذها الموظف في العمل والتي تستلزم تغييرات في مستويات وموارد الوظيفة لجعل الفرد أكثر جاذبية وأهمية متطلب (Demerouti & Bakker, 2014).

إن صياغة الوظيفة تمثل جوهر العلاقة التقليدية بين الموظف والمدير، فتاريخياً، كان المدير يصف الوظيفة وله رأي قوي في تحديد تصميم الوظيفة للموظفين وبالرغم من حدوث تغييرات من تصميم الوظائف الموجه نحو الإنتاجية إلى تصميم الوظائف الموجه لإثراء الوظيفة، إلا أن القرار العام لتصميم الوظيفة ظل بيد المدير ومع صعود اقتصاد المعرفة بدأ دور المدير في تصميم الوظيفة يتناقص بشكل كبير (Demerouti & Bakker 2014)، وفي نفس الوقت ازداد دور الموظفين في تصميم وظائفهم وبالتالي ظهر مفهوم صياغة الوظيفة الذي تجلّى في التغييرات التي يجريها الموظفين في تصميم الوظيفة والتي تتيح لهم تغيير وظائفهم لتجعلهم أكثر أهمية وأكثر مشاركة وبالتالي أكثر رضا (Khan et al., 2020).

ومن جهة أخرى تقع على عاتق القيادة مسؤولية توجيه الموظفين لمتابعة تحقيق أهداف المنظمة بنجاح علاوة على مساعدتهم في حل المشكلات التي قد يواجهونها (Mwaisaka et al., 2019)، وهنا ظهرت القيادة الخادمة كفلسفة قيادية تتناول اهتمامات الأخلاق كمجال بحثي مزدهر، حيث تربط القيادة الخادمة القيادة بالأخلاق والفضائل، مع اهتمامها الخاص بدور القائد كخادم، ووضع احتياجات الآخرين في المقام الأول لتعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية (Lapointe & vandernberghe, 2018; Liu, 2019; Newman et al., 2017).

وفي ضوء التفاعل بين صياغة الوظيفة بأبعادها والقيادة الخادمة الداعم لها، يحظى الاستغراق الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين وتسعى المنظمات على اختلافها إلى تعزيز مستويات الاستغراق لدى العاملين، فالعامل المستغرق في عمله يشعر بالحماس والنشاط والحيوية عند قيامه بمهام عمله، ويؤديها بمستوى أفضل مما هو متوقع (X & Thomas, 2011) ويتفانى في أدائها بديناً ومعرفياً ووجدانياً (Banihani et al., 2013)، بناءً على الاهتمام الذي يحظى به موضوع صياغة الوظيفة، والدور الذي يمكن أن يحققه كل من القيادة الخادمة وصياغة الوظيفة في تعزيز الاستغراق الوظيفي، فإن البحث الحالي يسعى إلى بيان تأثير صياغة الوظيفة على تعزيز الاستغراق الوظيفي علاوة على الكشف عن التأثير المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث:

١/١ - الإطار النظري:

١/١/١ - صياغة الوظيفة:

يلعب العمل في حياة الإنسان الدور الأساسي لوجوده في الحياة، فلا يعمل العامل فقط للحصول على المزايا المادية كالمال ولكن يعمل أيضاً لتلبية احتياجاته النفسية كالاستقلالية وتكوين العلاقات (Ryan & Deci, 2000) وبالتالي يشعر بالإنجاز والرضا وأهمية العمل ويحاول إلا يكون مجرد متلقي سلبي لبيئة عمله بل يسعى للتوافق معها (Seibert et al., 1999) فعندما يشعر الموظف بأن احتياجاته النفسية لا يتم الوفاء بها في وظيفته يدفعه ذلك لبدء تغييرات في مهام وخصائص وظيفته وهذه التغييرات يشار إليها باسم صياغة الوظيفة تُعد صياغة الوظيفة بمثابة منهجاً سلوكياً واعداً، ولكنه غير مستكشف نسبياً، ومن المحتمل أن يستخدمه الموظفون لتحسين رضاهم الوظيفي ومن ثم تحقيق مزيداً من الرفاهية (Wrzesniewski & Dutton, 2001). فعندما يشعر الموظف بعدم تلبية احتياجاته النفسية من خلال وظيفته يشرع في القيام ببعض السلوكيات التي يغير من خلالها مهام وخصائص وظيفته لتتوافق من دوافعه واحتياجاته وهو ما يعرف بصياغة الوظيفة (Wang et al., 2016).

كما يعرفها (Tims and Bakker, 2010) بأنها التغييرات التي يجريها الموظف لموازنة متطلبات وموارده وظيفته بقدراته واحتياجاته الشخصية ولتحقيق وتحسين أهدافه الشخصية في العمل، وتعد صياغة الوظيفة من السلوكيات الاستباقية التي لا ترتبط بالنظم الرسمية للمكافآت والعقوبات لأنها ليست جزءاً من الوصف الوظيفي (Wang et al., 2017).

٢/١/١ - أبعاد صياغة الوظيفة:

١/٢/١/١ - البحث عن الموارد: عرفها (Petrou et al., 2012) أنها سلوكيات الموظف التطوعية الذاتية التي تستهدف البحث عن الموارد مثل طلب النصح والمشورة من المدير أو الزملاء أو البحث عن فرص للتعلم.

٢/٢/١/١ - البحث عن التحديات: وتعني طلب المزيد من المسؤوليات وزيادة ضغوط التحدي التي تعزز من تحفيز الموظف من خلال المشاعر والاتجاهات الإيجابية أو التركيز على الجوانب الأكثر صعوبة في الوظيفة لتحسين ارتباط الموظف بعمله وتسهيل تعديله وظيفته (Rudolph et al., 2017) وتقليل المتطلبات لتقليل متطلبات الوظيفة التي تعيق الموظف من العمل تعبير عن سلوكيات الموظف التي تستهدف التقليل من الجوانب التي تتطلب مجهودات وطاقت عاطفية وعقلية وبدنية منه في مكان العمل مثل تجنب المشاعر والعلاقات السلبية أو التخلص من متطلبات العمل الجسدية (2016) (Petrou et al.).

٣/١/١ - القيادة الخادمة:

عرفتها دراسة (English, 2011) على أنها أسلوب للقيادة معتمد على العمل الجماعي، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرار والسلوك الأخلاقي القوي ورعاية السلوك والحرص على نمو الأفراد". وقد اتفقت معها دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) حيث عرفت القيادة الخادمة على أنها " هي القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة، مع اهتمامهم الكبير بمشاركة العاملين في صنع قرارات المنظمة، والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا، مما يساهم في تحقيق المنظمة الفعالة".

وقد عرفها (Spears, 2010) بأنها نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد من خلال الممارسة والتدريب، فهي نشاط هادف يكون فيه القائد عضو ضمن جماعة يعلم بمصالحها، ويدير أمورهم ويقدر أفرادها، ويعمل على تحقيق مصالحها من خلال التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات والأدوار وفقاً للكفايات والاستعدادات المادية المتوفرة من خلال استثمار خدمة الآخرين بكل عقلانية وحكمة في محيط القيادة أما (Van Winkle et al., 2014) فقد أشار إلى أن القيادة الخادمة تعد من الأساليب والأنماط الإدارية المنعكسة، والتي تعني أن القائد فيها لا يهتم بتحقيق مصالحه الشخصية لكن يعمل على خدمة الموظفين في المنظمة ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم التي يتبعها تحقيق التطور وتحقيق غاياتهم المادية وأحاسيسهم ورضاهم عن العمل واستغراقهم فيه والتي تصل بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

وبالرغم من اعتراف (Kim et al., 2014) بأن مفهومي الخادم والقائد من المفاهيم المتعارضة إلا أنه عرف القيادة الخادمة على أنها "ذلك النمط الذي يركز فيه القائد على العمل التطوعي للآخرين الذين يتمتعون بأخلاقيات الإيثار ويكتسبون إمكانيات من المرؤوسين، ويشكلون العمل الجماعي وروح الفريق" في حين عرفها (عطا الله، ٢٠١٥) بأنها نموذج القيادة الذي يربط انجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى إلى تطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.

٤/١/١ - أبعاد القيادة الخادمة:

١/٤/١/١ - غرس الإيثار: يعد الإيثار هو قلب القيادة الخادمة، حيث أشار (Dennis & Bocarnea, 2005) إلى أن الإيثار هو مساعدة الآخرين من أجل المساعدة فقط وبدون أنانية، وينطوي على التضحية الشخصية دون النظر إلى تحقيق مصالح أو مكاسب شخصية، ويدعو هذا السلوك التطوعي إلى مساعدة الآخرين بدون توقع مقابل ويرى (Barbuto & Wheeler, 2006) أن الدافع لدى القائد الخادم يجب أن يبدأ باختيار واعى لخدمة الآخرين، حيث يشير الإيثار إلى الرغبة التأثير بشكل إيجابي على الآخرين من خلال خدمتهم والتي تعد أمراً جوهرياً في القيادة الخادمة. وعرفته دراسة (سلامة، ٢٠٢٠) بأنه "عمل تطوعي يقوم به القائد من خلال التضحية بالمصلحة الذاتية مقابل مصالح الآخرين، والعمل بشكل دؤوب لتلبية احتياجات العاملين.

٢/٤/١/١ - الدعم العاطفي: يرى (Latif et al., 2017) أن الدعم العاطفي يعد من نقاط القوة للقيادة الخادمة، والذي يتطلب أن يكون القائد قادراً على الاستماع الجيد لمرؤوسيه أولاً للتعرف على احتياجاتهم وفهمها حيث أن القائد الذي يمتاز بالقدرة على الدعم العاطفي للمرووسين هو ذلك القائد الذي يلجأ إليه المرؤوسين عندما يكون لديهم مشاكل وذلك لقدرته على خلق بيئة تنظيمية آمنة للمرؤوسين للتعبير عن احتياجاتهم ومشاكلهم الشخصية، فالدعم العاطفي الذي يقدمه القائد للمرؤوسين لا يفيد في الحفاظ على المرؤوسين فقط وإنما يوفر أيضاً للمنظمة ككل الدعم العاطفي، أما دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) فقد بينت أن الدعم العاطفي يشمل قدرة القائد على تقديم المساندة والدعم للمرؤوسين عند حدوث أي أزمة أو صدمات نفسية، وبذلك يكون القائد الخادم متعاطفاً، المرؤوسين يُظهر ذلك للآخرين، ويعمل على بناء مناخ تنظيمي يُمكن للمرؤوسين من خلاله التعبير عن مشاكلهم مع الشخصية والمهنية.

٣/٤/١/١ - الإقناع: إن استخدام الإكراه لتحقيق قبول المرؤوسين يقوض الثقة الطبيعية والاحترام الضروري لنجاح القيادة الخادمة ويستخدم القائد الخادم الإقناع ليناشد الضمير الداخلي للمرؤوسين للحصول على أقصى قدر من المدخلات والدعم من المرؤوسين، ويتضح تأثير صفة الإقناع كمسار في أوقات عدم اليقين وذلك عندما يحتاج القائد إلى إقناع المرؤوسين بملائمة مسار العمل Meyer, (2017)، وأوضحت دراسة (Barbuto & Wheeler, 2006) أن الأفراد الذين لديهم القدرة على الإقناع قادرين على استخدام المنطق السليم والمنهج الفكري في عرض القضايا ووضع تصورات أفضل للفرص المتاحة ويشجعون المرؤوسين على تصور مستقبل المنظمة.

١/١/٤- الحكمة: تتعلق الحكمة بما يمتلكه القائد من الوعي العام والوعي الذاتي، وقيامه بتطوير الوعي الذاتي لديه من خلال النقد الذاتي والإصغاء لما يقوله الآخرون ومن خلال الانفتاح المستمر على التعلم والربط بين ما يؤمن به وما يقوله ويفعله (سلامة، ٢٠٢٠) ويقصد بالحكمة تركيبة علمية وعملية من المعارف والأدوات وأنها مزيج من الوعي بالبيئة المحيطة وتوقع نتائج الأحداث بها" (Steinbeck, 2009)، وقد عرفها (Barbuto & Gifford, 2010) بأنها تركيبة من المعرفة المرتفعة والمنفعة العالية، ويستطيع القائد الخادم أن يراقب العوامل الخارجية وفهم نتائج الأحداث بها، وتساعد هذه القدرة القائد الخادم على اتخاذ أفضل القرارات الممكنة.

١/١/٤- الوكالة التنظيمية: عرفها (Steinbeck, 2009) بأنها " هي الدرجة التي يضع فيها القادة مساهمات إيجابية للمجتمع من خلال تطوير الجماعات داخل المنظمة، وتتضمن الوكالة التنظيمية مسؤولية تحقيق الرفاهية للمجتمع وتطوير جماعات العمل داخل المنظمة"، أما (Barbuto & Gifford, 2010) فقد أوضحوا أن الوكالة التنظيمية هي امتداد للقيادة خارج المنظمة عن طريق الأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة عن رفاهية المجتمع، وضمان اتخاذ قرارات وإستراتيجيات تعكس الانتماء للمجتمع، أما (العولقي، ٢٠١٨) عرفها بأنها "تتمثل في أن يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للعب دور أخلاقي في المجتمع، وأن تكون المنظمة مجتمعاً في حد ذاتها، وتشجع التابعين على امتلاك روح الجماعة"، في حين عرفها (الجهني، ٢٠١٩) بأنها "تشير إلي القائد الملتزم الذي يبرز مستويات عالية من الرغبة في خدمة المجتمع، ويحث المرؤوسين علي القيام بدورهم المجتمعي الحالي والمستقبلي". أما دراسة (سلامة، ٢٠٢٠) فقد بينت "أن المسؤولية التنظيمية تشتمل على عامل أخلاقي، حيث يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للقيام بدور أخلاقي في المجتمع، وذلك من خلال وعي حقيقي تجاه مساعدة وتطوير ورفاهية المجتمع".

١/١/٥- الاستغراق الوظيفي:

يعد الاستغراق الوظيفي أحد سمات الحياة التنظيمية، وعاملاً من العوامل التي تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين (القرني، ٢٠١٧)، (عبد العظيم وآخرون، ٢٠١٧) وقد أكد (Markos and Sridevi, 2010) و(الزبيدي، ٢٠١٧) على أن الاستغراق الوظيفي يعد من العوامل المؤثرة في نجاح الشركات، وتطوير أدائها، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل ويرجع ذلك لأن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتعزيز الفاعلية التنظيمية، والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء بشكل واضح. كما أضاف (محمود، ٢٠١٣) و(القرني، ٢٠١٧) أن الاستغراق الوظيفي يحسن نوعية حياة العاملين، ويعزز من ارتباطهم واستقرارهم الوظيفي وكذلك يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويخفض من معدل دوران العاملين (Raymond and Mjoli, 2013)، ويساهم الاستغراق الوظيفي أيضاً في زيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لديهم، وتقليل معدلات الغياب والتأخير عن العمل (الشنطي، ٢٠١٥).

وقدر أشار (الزبيدي، ٢٠١٧) إلى الحدثة النسبية لمفهوم الاستغراق الوظيفي، حيث ظهر هذا المفهوم في مجال إدارة الموارد البشرية منذ عقدين، ثم ازداد تناوله في مختلف الدراسات الأكاديمية فيما بعد، وقد أشار (Baker, 2011) إلى عدم وجود تعريف موحد أو مقياس متفق عليه للاستغراق الوظيفي، وقد ذكر (العبد اللطيف والقرني، ٢٠١٨) أن الاستغراق الوظيفي هو مدي توافق الفرد مع

وظيفته وقيامه بأداء المهام المكلف بها على أكمل وجه، حيث يدرك أن أداءه لمهامه بكفاءة يحقق له ذاته، ويزيد من درجة التزامه تجاه عمله، ويساهم في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة ويشير (البطانية، ٢٠١٧) إلى أن الاستغراق الوظيفي هو درجة فهم واستيعاب الفرد لمهام وظيفته وارتباطه بوظيفته ضمن فرق عمل متكامل داخل المنظمة، وأضاف (النجار وآخرون، ٢٠١٧) أن الاستغراق الوظيفي يمكن تعريفه على أنه شعور الفرد بالتركيز العالي في العمل، والاندماج في وظيفته بشكل يجعل الوقت يمر سريعاً، بجانب صعوبة فصل النفس عن العمل وبناء علي ذلك؛ يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي على أنه ارتباط وجداني واتصال عقلي بين العامل ومنظمته مما يجعله يوجه كل طاقاته نحو الانهماك في العمل المكلف به بشكل يجعله أكثر استمتاعاً أثناء تأديته لوظيفته .

٢/١ - الدراسات السابقة:

١/٢/١ - الدراسات التي تناولت صياغة الوظيفة: -

حاولت دراسة (Tims, M et al., 2018) إلقاء مزيد من الضوء على أنواع السلوكيات الاستباقية للموظفين الفرديين في العمل. علاوة على ذلك، استكشف مفهوم صياغة الوظائف وسوابقها وعواقبها، وأظهرت النتائج أن صياغة الوظائف هي شكل محدد من أشكال السلوك الاستباقي حيث يبدأ الموظف بتغييرات في مستوى متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة، وتمكن الموظفين من ملائمة وظائفهم مع معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الشخصية من ناحية وتفضيلاتهم واحتياجاتهم.

ودرست دراسة (Harju, L et al., 2018) تأثير القيادة الخادمة على مستوى الفريق على الملل الوظيفي والدور الوسيط في صياغة الوظائف، توسطت صياغة الوظائف في التأثير المتقاطع للقيادة الخادمة على مستوى الفريق وعلى الملل الوظيفي.

وقدمت دراسة (Zahoor, 2018) تفسيراً محتملاً للعلاقة بين استباقية المعلم التي تؤثر على رضا الطلاب وولائهم من خلال دور الوساطة لصياغة الوظائف والمشاركة في العمل، وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي كبير استباقي المعلم التي تؤثر على رضا الطلاب وولائهم من خلال دور الوساطة لصياغة الوظائف والمشاركة في العمل.

وهدفت دراسة (Vermooten et al., 2019) إلى فحص دور صياغة الوظائف والشخصية الاستباقية والعمل الهادف في توقع مشاركة الموظفين ونية دوران الموظفين في صناعة الخدمات المالية على أساس المبادئ المركزية من نظرية متطلبات الوظائف، وأظهرت النتائج أن صياغة الوظائف والشخصية الاستباقية والعمل الهادف تتنبأ بشكل كبير بالنتائج في مشاركة الموظف ونية دورانه.

وسعت دراسة (جودة وآخرون، ٢٠٢١)، إلى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الشخصية الاستباقية للميل لتحويل المواقف إلى فرص والميل لمواجهة المواقف بشكل مباشر على السلوك الإبداعي من خلال توسط صياغة الوظيفة، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للميل لتحويل المواقف إلى فرص والميل لمواجهة المواقف بشكل مباشر على صياغة الوظيفة، كما أكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة الوظيفة على السلوك الإبداعي. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للميل لتحويل المواقف إلى فرص والميل لمواجهة المواقف بشكل مباشر على السلوك الإبداعي عند توسط صياغة الوظيفة.

وسعت دراسة (Khan, M et al., 2021) إلى التأكد من دور القيادة الخادمة في إحداث سلوك عمل مبتكر وبحثت أيضاً عن دور الوساطة في صياغة الوظائف ودور الوساطة المتسلسل للثقة وصياغة الوظيفة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل المبتكر، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة مرتبطة بالثقة وصياغة الوظيفة وسلوك العمل المبتكر، وأن صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل المبتكر.

وركزت دراسة (Khan, M et al., 2022) على فحص الدور الوسيط للتمكين النفسي وصياغة الوظيفة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل الابتكاري، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة مرتبطة بالتمكين النفسي وصياغة الوظائف وسلوك العمل المبتكر للموظفين، كما تم العثور على صياغة الوظائف كوسيط بين القيادة الخادمة وسلوك العمل المبتكر.

وتناولت دراسة (أبو الذهب، ٢٠٢٢) استهدف هذا البحث دراسة العلاقات المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي من خلال توسط صياغة الوظيفة، وأظهرت النتائج أن صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي بشكل جزئي، كما تبين قدرة مرونة المواد البشرية على تعديل العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث بالإضافة إلى قدرتها على تعديل التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة.

وحاولت دراسة (Luu, T.T, 2023) الكشف عن دور صياغة الوظائف في العلاقة بين القيادة المسؤولة وأداء علاقات العملاء، وأظهرت النتائج أن صياغة مهام الفريق لعبت دوراً وسيطاً لربط القيادة المسؤولة بأداء علاقات العملاء للفريق، وقد أدى ترابط المهام وترابط النتائج والتفاعل بينهما إلى إضعاف تأثير القيادة المسؤولة على صياغة الوظائف الجماعية.

٢/٢/١ - الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة: -

حاولت دراسة (Yang, R et al., 2017) دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بتوسيط صياغة الوظائف وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير معنوي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي بتوسيط صياغة الوظائف.

وسعت دراسة (Bavik, A et al., 2017) التي بحث الدور الوسيط لصياغة الوظائف في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط صياغة الوظائف

وهدفت دراسة (Guan, X. and Frenkel, S. 2018) إلى دراسة كيفية الاستغراق الوظيفي وصياغة الوظائف في التوسط في العلاقة بين تصورات الموظف لممارسات الموارد البشرية وأداء الموظف، وأظهرت النتائج نظام الموارد البشرية القوي مع ممارسات موارد بشرية مميزة ومتسقة ومتفق عليها يجب أن يستخدمها المدراء لتحفيز الموظفين على تشجيع الاستغراق الوظيفي وسلوكيات صياغة الوظائف.

وتناولت دراسة (Tuan, L et al., 2022) دراسة كيف ومتى تقوم القيادة الخادمة بتشكيل مهارة مندوب المبيعات من حيث الاهتمام بالتفاصيل وسلوكيات البيع التكيفية في صناعة السياحة وأظهرت النتائج الروابط الإيجابية بين البحث عن موارد مندوب المبيعات وسلوكهم الذي يركز على الاهتمام بالتفاصيل، وبين السعي وراء تحدي مندوب المبيعات وسلوك البيع التكيفي، كما أظهرت أن بعد البحث عن الموارد للتوسط في العلاقة بين القيادة الخادمة واهتمام مندوب المبيعات بالتفاصيل.

٣/٢/١- الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي: -

ركزت دراسة (Petrou, P et al., 2012) على صياغة الوظائف اليومية واستكشفت محدداتها السياقية ونتائج تحفيزية واحدة (مثل الاستغراق الوظيفي، وتم تصور صياغة الوظائف على أنها "البحث عن الموارد" و "البحث عن التحديات"، وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفي وصياغة الوظائف، كما يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة الوظائف على الاستغراق الوظيفي.

وهدفت (العنزي، ٢٠١٧) إلى التعرف على أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الوظيفي الجسدي والاستغراق الوظيفي العاطفي) في الجهة محل التطبيق، وأوصى الباحث بتحسين وتطوير الأنماط القيادية لمديري الأقسام، واتباع الأنماط القيادية الديمقراطية التي تراعي مستويات وحاجات العاملين وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية من أجل زيادة الاستغراق الوظيفي الذي ينعكس بإيجابية على تحسين أدائهم.

وأكدت دراسة (عبد الله، ٢٠١٨) على دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات ممارسات وسلوكيات القيادة الخادمة لتحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين.

وتناول (عبد المنعم، ٢٠٢٠) دراسة أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالمعهد الخاصة بمحافظة الغربية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

وحاولت دراسة (القرني، ٢٠٢٠) الكشف عن العلاقة بني ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجاباً بعلاقة ارتباطية قوية بممارسة قادة المدارس أبعاد القيادة الخادمة، ويرتبط إيجاباً بعلاقة عالية القيمة بالاستغراق الوجداني، وبالعلاقة متوسطة القيمة بالاستغراق السلوكي، وبالعلاقة ضعيفة بالاستغراق الإدراكي.

وبحثت دراسة (عابد وآخرون، ٢٠٢١) الي التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها وذلك لتحقيق الاستغراق الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، وأوصت الدراسة بتوفير بيئة مناسبة بحيث تعطي للمرؤوسين الاخلاص في العمل في منظماتهم وترك انطباع ايجابي للعاملين.

وحاولت دراسة (Zainab, S. et al., 2022) تناول تأثير القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، كما درست المناخ النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة وأظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي معنوي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي بتوسيط المناخ النفسي.

وتوصلت دراسة (اشتويوي، ٢٠٢٢) إلي وجود تأثير ايجابي ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الاستغراق الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغير (العمر- سنوات الخدمة – المؤهل العلمي) ولك كانت الفروق في متغير النوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات ساهمت في التركيز على مفاهيم صياغة الوظيفة، والقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي والتعرف على أهمية كل منهم في تحديد سبل تطوير وتحسين أداء العاملين والقضاء على نواحي القصور فيها، وأوضحت تلك الدراسات أن صياغة الوظيفة تؤثر في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث وكذلك تحديد فروضه، كما تنوعت تلك الدراسات من حيث مقياس صياغة الوظيفة واثرها على تعزيز الاستغراق الوظيفي، وكذا استعراض مقاييس الاستغراق الوظيفي وأبعاده الأمر الذي ينعكس أثره على رفع كفاءة العاملين وتوجههم نحو صياغة الوظيفة و الاستغراق الوظيفي، كما اختلفت تلك الدراسات من حيث الهدف الخاص بكل دراسة، وبالتالي تنوع المنهج وفقاً لذلك، والذي يختلف عن هدف البحث الحالي والذي يتمثل التعرف على الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة وتعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، وبالإضافة إلى ذلك فقد ساهمت تلك الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث كما وصياغة فروضه.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي لكونها من الأبحاث القليلة التي تبحث في توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث إلى الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية محل البحث – في حدود علم الباحث – وتسعي هذه الدراسة أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

لوقوف على مشكلة البحث تم إجراء دراسة الاستطلاعية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين بمختلف الجمعيات بمنطقة الحدود الشمالية بغرض تقنين أداة البحث، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، ولم يتم استبعادهم من مجتمع البحث الذي تم التطبيق عليه وذلك لعدم وجود مشكلات في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة. وتم ذلك من خلال الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة مسيرة قوامها (١٧) مفردة من العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية وتم إجراء مقابلات شخصية من هذه المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة والذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد صياغة الوظيفة، ودرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة، ومدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى المفردات محل التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

- تباينت الآراء بين العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية من حيث مستوى الممارسة لأبعاد صياغة الوظيفة، فأشار بعضهم إلى ميلهم الشديد للبحث عن الموارد واستحواده علي معظم وقتهم لأحداث التغيرات التي يأملها لموازنة متطلبات وموارد وظيفتهم بقدراته واحتياجاته الشخصية وتحقيق وتحسين أهدافه الشخصية في العمل، وزيادة سلوكياته الذاتية للبحث عن زيادة التعلم والبحث عن المشورة من المدير أو الزملاء من أجل اقتناص فرص التعلم والتطور المهني وزيادة مهاراتهم الوظيفية، إلا أن البعض الآخر يشعر بعدم وجود مشاعر إيجابية قوية تدفعهم للبحث عن التعلم وتحسين مهاراتهم الوظيفية حيث أنهم لا يجدون فيها الاشباع الكامل لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم المهنية وعدم توافق طبيعة عملهم مع ما كانوا يطمنون من ممارسة لحياتهم العملية.
- وجود تفاوت بين العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية من حيث درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة، فقد أشار بعض الذين تمت مقابلتهم إلى أنهم يعاملون بشكل جيد ويتمتعون برعاية من قبل قادة الجمعية، وإنهم يقومون ببذل المزيد من الجهد في وظائفهم، في حين أشار عدد آخر منهم عدم احساسهم بالدعم من القادة وتقديم المساعدة لهم وعدم الالتفاف لاحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- من حيث درجة توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، فقد أشار معظم من تم مقابلتهم إلى حرصهم على التوافق مع وظيفته، وقيامه بأداء المهام المكلف بها على أكمل وجه، حيث يُدرك أن أداءه لمهامه بكفاءة يحقق له ذاته، ويساهم في تحقيق أهداف الجمعية بكفاءة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة بصورة رئيسية في الكشف عما إذا كان لأبعاد صياغة الوظيفة تأثير على الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال توسيط القيادة الخادمة، وهو الأمر الذي أمكن معه صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد صياغة الوظيفة وأبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الدود الشمالية؟
- هل تؤثر أبعاد صياغة الوظيفة على أبعاد القيادة الخادمة بشكل مباشر؟ وما هو نوع هذا التأثير؟
- هل تؤثر أبعاد صياغة الوظيفة على الاستغراق الوظيفي؟ وما هو نوع التأثير؟
- هل تؤثر أبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر؟ وما هو نوع التأثير؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد صياغة الوظيفة على الاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للقيادة الخادمة لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية؟

ثالثاً - أهداف البحث:

- بحث طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد صياغة الوظيفة وأبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.
- ١ - تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد صياغة الوظيفة على أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.
 - ٢ - تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد صياغة الوظيفة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.
 - ٣ - تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.
 - ٤ - الكشف عن طبيعة التأثير غير المباشر بين أبعاد صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي بتوسيط أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.
 - ٥ - التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد جهة التطبيق على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من خلال الدور الوسيط الذي تلعبه القيادة الخادمة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي.

رابعاً - أهمية البحث:

٤ / ١ - تنبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من الآتي:

يساهم هذا البحث في أن يلقى الضوء على الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، وأثر ذلك على تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمنظمات الأهلية بالإضافة إلى معالجة الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث – على حد علم الباحث – وهي القيادة الخادمة وصياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى ان هذا البحث يعد امتداد للدراسات التي تناولت صياغة الوظيفة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بصفة عامة، ومحاولة متواضعة لإثراء الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعد العنصر الأساسي في المنظمات الأهلية، والتي تساعد على تنميتها، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه العمل الأهلي، من خلال تعزيز الاستغراق الوظيفي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

٤ / ٢ - الأهمية التطبيقية:

- توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث وبالمنظمات الأهلية غير الربحية بصفة عامة إلى أهمية أبعاد صياغة الوظيفة ودورها الهام في التأثير على الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- الوقوف على الدور الهام لكلا من القيادة الخادمة وصياغة الوظيفة وأثر ذلك على تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين وزيادة ارتباطهم بعمله مما يساعد على زيادة مهاراتهم الوظيفية وخبراتهم العملية لإثراء العمل الأهلي وتميزه.
- العمل على توفير بيئة تساهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد الاستغراق الوظيفي.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تعزيز بمستوى الاستغراق الوظيفي بالجهة محل التطبيق.

خامساً - فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد صياغة الوظيفة وأبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد صياغة الوظيفة على أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

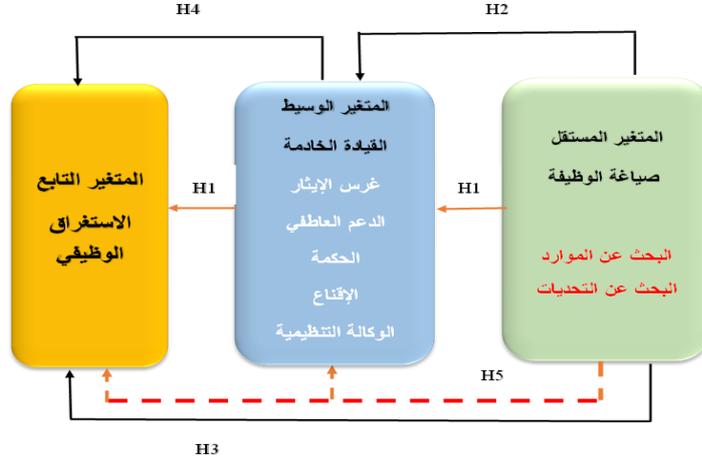
الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد صياغة الوظيفة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

الفرض الخامس: تتوسط أبعاد القيادة الخادمة العلاقة بين أبعاد صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

سادساً - النموذج المقترح للبحث: -

- استناداً لفروض البحث وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم النموذج المقترح للبحث والذي يحتوي على المتغيرات الثلاثة (صياغة الوظيفة - القيادة الخادمة - الاستغراق الوظيفي) ويوضح الشكل التالي رقم (١) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث على المستوي العملي وعلى المستوي البحثي مستقبلاً.



شكل رقم (١) الإطار المقترح لبحث

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

سابعاً - حدود البحث:

١/٧- الحدود الزمنية: تم هذا البحث خلال عام ٢٠٢٣م.

٢/٧- الحدود المكانية: يشمل البحث الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وتم البحث في حدود البيانات التي أتاحت للباحث في الجهة محل التطبيق.

٣/٧- الحدود البشرية: العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.

٤/٧- الحدود العلمية: هي متغيرات البحث وتشمل صياغة الوظيفة، القيادة الخادمة، الاستغراق الوظيفي.

ثامناً - منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير صياغة الوظيفة علي الاستغراق الوظيفي والدور الوسيط الذي تلعبه القيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، فقد اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلي مختلف المصادر العلمية والمتمثلة في المراجع والدوريات والدراسات السابقة والتقارير والنشرات، وعلى الصعيد التحليلي فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

١/٨- أداة القياس:

في ضوء فروض البحث ومتغيراته الثلاث المستقل والوسيط والتابع قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣٩) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث بواسطة (Google Forms)، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاث أقسام كما يلي:

القسم الأول: لقياس درجة تأثير صياغة الوظيفة (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (٩) عبارات موزعة على الأبعاد المختلفة لها (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات)، وتم قياسه الدراسة على مقياس (Petrou et al., 2012) في قياس صياغة الوظيفة، مع إجراء بعض التعديل والحذف بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق.

القسم الثاني: لقياس القيادة الخادمة (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (٢٢) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها (غرس الإيثار - الدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - الوكالة التنظيمية) وتم قياس وتطوير وصياغة فقرات الاستبانة استرشاداً بمقياس (Barbuto & Wheeler, 2006)

القسم الثالث: لقياس تعزيز الاستغراق الوظيفي (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (٨) عبارات، وتم قياسه بالاعتماد على المقياس المطور الذي تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Schaufeli & Salanova, 2006)، (المغربي، ٢٠٠٤) وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في الاستبانة بحيث قسمت الى خمس معايير حسب نموذج ليكرت تتدرج من رقم (١) غير موافق بشدة، وحتى رقم (٥) موافق بشدة.

٢/٨ - مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، والذي بلغ حجمه (١٨٧) موظف إداري بجميع الجمعيات الأهلية بالمنطقة طبقاً للبيان المرفق وتم توزيع استبانة الكترونية (google forms) لكل جمعية وتم مشاركتها لجميع العاملين في هذه الجمعيات، واستخدام نظام الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، وتم تحصيل (١٤٢) استجابة، تم رفض (١١) استجابة لتكرار الإجابات، وتم اعتماد (١٣١) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، يعرض الجدول (١) بيان بأعداد العاملين بالجمعيات الأهلية بالمنطقة.

جدول رقم (١): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الاستجابة	نسبة الاستجابة	عدد العاملين	الجمعية
٤	٨٠٪	٥	جمعية البر الخيرية رفحاء
٥	٨٣٪	٦	ساعد برعر
٨	٦٧٪	١٢	جمعية البر الخيرية بطلعة التمياط
٣	٧٥٪	٤	جمعية التنمية الاسرية بمحافظة رفحاء (ملاذ)
٥	٨٣٪	٦	جمعية رعاية الأيتام بطريف
٢	٦٧٪	٣	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام في محافظة رفحاء
١٠	٨٤٪	١٢	جمعية التنمية الأسرية بمنطقة الحدود الشمالية (ألفه)
٦	٧٥٪	٨	جمعية رعاية الأيتام الخيرية برعر
٤	٨٠٪	٥	جمعية إسهم للإرشاد الاجتماعي برعر
٣	٦٠٪	٥	جمعية مدارك النسائية
٤	٨٠٪	٥	جمعية شباب المستقبل
٤	٨٠٪	٥	جمعية إصرار لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة
٤	٨٠٪	٥	جمعية ذاتي النسائية
٣	٨٠٪	٤	جمعية المتقاعدين بمنطقة الحدود الشمالية
٤	٨٠٪	٥	جمعية البر الخيرية بالهباس
٤	٨٠٪	٥	جمعية البر الخيرية بشعبة نصاب
٤	٨٠٪	٥	جمعية البر الخيرية بقرية ابن الشريم
٤	٨٠٪	٥	جمعية البر الخيرية بالعويقيلة
٤	٨٠٪	٥	جمعية البر الخيرية ببلينة
٥	٨٤٪	٦	جمعية كفل لرعاية السجناء برفحاء
٤	٨٠٪	٥	جمعية تمكين القيادات برفحاء
٣	٦٠٪	٥	جمعية تحفيظ القرآن الكريم برفحاء
٣	٦٠٪	٥	جمعية الدعوة والارشاد برفحاء
٤	٨٠٪	٥	جمعية التنمية الأهلية برفحاء
٣	٦٠٪	٥	جمعية التنمية الأهلية ببلينة
٣	٦٠٪	٥	جمعية الدعوة والارشاد بطلعة التمياط
٤	٨٠٪	٥	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بطلعة التمياط
٣	٦٠٪	٥	جمعية التنمية الأهلية بطلعة التمياط
٤	٨٠٪	٥	جمعية صحي بطلعة التمياط
٣	٦٠٪	٥	جمعية إسكان بطلعة التمياط
٤	٨٠٪	٥	الدعوة والارشاد بقرية ابن الشريم
٥	١٠٠٪	٥	جمعية الدعوة والارشاد بالهباس
١٤٢	٧٥٪	١٨٧	العدد الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على ما أتيج له من بيانات

تاسعا - أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات الميدانية على:

١/٩ - التحليل العاملي التوكيدي: يستخدم للتحري من صدق البناء (التقارب والتمييز) لعبارات وأبعاد الاستقصاء من خلال قيم (AVE) وجذرها التربيعي، وحساب قيمة ثبات التركيب لأبعاد الاستقصاء.

٢/٩ - معامل ألفا كرونباخ: يستخدم لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية.

٣/٩ - معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

٣/٩ - أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية: (Structural Equation Modeling (SEM) يُستخدم لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في وقت واحد، وذلك باستخدام برنامج (Warp-PLS7.0).

عاشراً: تقييم نموذج القياس:

قام الباحث وذلك باستخدام برنامج (Warp PLS7.0) لتحليل البيانات القائم على نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) وذلك لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات محل الدراسة. ويتكون نموذج المعادلة الهيكلية من مرحلتين هما:

١/١٠ - مرحلة تقييم نموذج القياس.

تستخدم لتقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة ومدى صلاحيتها، وفيما يلي عرض متطلبات فحص نموذج القياس:

١/١/١٠ - تقييم ثبات المقاييس

اعتمد الباحث في إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في الدراسة على ما يلي:

١/١/١/١٠ - ثبات المؤشر المقياس (Indicator reliability individual item reliability)، ويتم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة من العبارات الخاصة بكل بعد من الأبعاد الفرعية، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من (٠,٧)، وجميع القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها (Hair et al., 2019).

٢/١/١/١٠ - ثبات الاتساق الداخلي (Internal consistency reliability)، ويتم قياسه بالاعتماد على كل من معامل ألفا كرونباخ (α) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب أكبر من (٠,٧) مما يدل على درجة عالية من الاعتمادية. على المقاييس المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2019).

٢/١/١٠ - تقييم صدق المقاييس:

استخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

١/٢/١/١٠ - صدق المحتوى: حيث تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الموارد البشرية بكلية إدارة الأعمال جامعة الحدود الشمالية، وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية، إضافة إلى عرضها على مجموعة من المستقضي منهم من موظفي الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية موضع التطبيق، للتأكد من الفهم الصحيح لما تشير إليه عبارات المقياس، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقد قام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم.

٢/٢/١/١٠ - صدق التقارب وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن قيمة متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE) لكل متغير أكبر من (٠,٥)، مما يدل وجود الصدق التقاربي على مستوي الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية (Hair et al., 2019).

٣/٢/١/١٠ - صدق التمايز وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2019).

جدول (٢)

المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها الفرعية

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	المعاملات المعيارية	أولاً: صياغة الوظيفة
٠,٧٢	٠,٧٥	٠,٨٥	البحث عن الموارد	
			٠,٨٦	أسعى لمعرفة آراء زملائي في أداء مهام وظيفتي.
			٠,٧٦	أتواصل مع زملائي في العمل للحصول على المعلومات اللازمة لاستكمال مهام وظيفتي
			٠,٨٢	أسعى لمعرفة آراء زملائي في أداء مهام وظيفتي
			٠,٧٢	أعتمد على علاقتي مع إدارة الجمعية في تزويد مكتبي بأحدث أساليب العمل والتعليمات
			٠,٧٧	أسعى لتعلم طرق ومهارات جديدة لتأدية عملي بشكل مميز
			٠,٧٣	أسعى للتقرب من رؤسائي وزملائي أصحاب الخبرة والتجارب
٠,٦٦	٠,٧٣	٠,٨١	البحث عن التحديات	
			٠,٨٣	أنتهز الفرصة لبدء مهام جديدة، عندما انتهى من عملي
			٠,٨٧	أستطيع تحمل مزيد من المسؤوليات
			٠,٨١	أستطيع تحمل عمل مضاعف حال مرور زميل بظروف خاصة
الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	المعاملات المعيارية	ثانياً: القيادة الخادمة
٠,٧٦	٠,٨٢	٠,٨٠	غرس الايثار	
			٠,٩١	تحرص إدارة الجمعية على الاهتمام بالمصالح الشخصية للعاملين.
			٠,٨٢	أشعر بأن خدمة مصالح العاملين يمثل بؤرة اهتمام إدارة الجمعية.

			٠,٧٧	تحرص الإدارة على وضع مصلحة العاملين فوق مصلحة الجمعية.
			٠,٧٤	يشعر العاملون في البنك بأن الإدارة تسعى إلى تلبية احتياجاتهم.
الدعم العاطفي				
			٠,٧٦	عادة ما يميل الزملاء في الجمعية اللجوء للإدارة في حل المشكلات.
			٠,٨٨	يشعر العاملون بأن إدارة الجمعية تدعمهم بصورة مستمرة.
٠,٦١	٠,٧٤	٠,٨٣	٠,٨١	عادة ما تحرص إدارة البنك على فهم المشاعر الشخصية للعاملين.
			٠,٨٥	يشعر العاملون بالجمعية بأن الإدارة تتعامل مع مشاعرهم بصورة مناسبة.
الحكمة				
			٠,٨٥	عادة ما تتوافق توقعات إدارة الجمعية مع الأثر الفعلي الناتج عن القرار.
			٠,٧٧	تحرص إدارة الجمعية على الإلمام بمتغيرات البيئة الخارجية وكيفية التعامل معها.
٠,٧١	٠,٨٢	٠,٨٠	٠,٧٦	يشعر العاملون بالجمعية الإدارة تسعى لمعرفة ما سيحدث مستقبلاً.
			٠,٨١	دائماً ما تهتم الإدارة بمعرفة الأحداث الجمعية.
			٠,٨٨	تتحلي إدارة الجمعية بالصبر في التعامل مع العاملين.
الاقناع				
			٠,٨٤	عادة ما أشعر بأن المدير يحترم رأبي أثناء النقاش.
٠,٧٩	٠,٧١	٠,٨٢	٠,٨٧	يتسم المدير الثقة أثناء مناقشة مهام العمل.
			٠,٧٤	يتسم مديرو الجمعية بالهدوء في الحوار

			٠,٧٨	يميل مديرو الجمعية إلى عرض الأمور بشكل تدريجي يساعد في تقبلها.			
			٠,٧٩	عادة ما يتم عرض الموضوعات من جميع زواياها.			
الوكالة التنظيمية							
			٠,٨٨	تسعي إدارة الجمعية إلى الاهتمام بالجانب الأخلاقي تجاه المجتمع.			
			٠,٨٦	تحرص إدارة الجمعية على ممارسة سلوكيات إعلاء روح الجماعة.			
			٠,٧٩	يشعر العاملون بان الإدارة تساهم في خلق روح التعاون داخل			
			٠,٨٨	تهتم إدارة الجمعية بتأهيل العاملين للقيام بدور إيجابي تجاه المجتمع			
			٠,٦٨	٠,٧٩	٠,٨٧		
			٠,٨٨	تسعي إدارة الجمعية إلى الاهتمام بالجانب الأخلاقي تجاه المجتمع.			
			٠,٨٦	تحرص إدارة الجمعية على ممارسة سلوكيات إعلاء روح الجماعة.			
			٠,٧٩	يشعر العاملون بان الإدارة تساهم في خلق روح التعاون داخل			
			٠,٨٨	تهتم إدارة الجمعية بتأهيل العاملين للقيام بدور إيجابي تجاه المجتمع			
			٠,٨٩	أشعر بالاستمتاع في أداء العمل			
			٠,٨٥	أنا منغمس في أداء عملي			
			٠,٨٧	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف			
			٠,٨٣	عندما أقوم بعملي أنسي كل شيء آخر من حولي			
			٠,٧٧	أشعر بأن لدى طاقة كبيرة للقيام بمهام عملي			
			٠,٨١	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به			
			٠,٨٣	كل صباح تتولد لدى رغبة في الذهاب إلى مقر عملي			
			٠,٨٥	أشعر بالقوة والنشاط أثناء تواجدي بعملي			
			٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧٣		
			٠,٨٩	أشعر بالاستمتاع في أداء العمل			
			٠,٨٥	أنا منغمس في أداء عملي			
			٠,٨٧	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف			
			٠,٨٣	عندما أقوم بعملي أنسي كل شيء آخر من حولي			
			٠,٧٧	أشعر بأن لدى طاقة كبيرة للقيام بمهام عملي			
			٠,٨١	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به			
			٠,٨٣	كل صباح تتولد لدى رغبة في الذهاب إلى مقر عملي			
			٠,٨٥	أشعر بالقوة والنشاط أثناء تواجدي بعملي			

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

المغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البحث عن الموارد	البحث عن التحديات	الإيثار	الدعم العاطفي	الحكمة	الاقناع	الوكالة التنظيمية	الاستغراق الوظيفي
البحث عن الموارد	٣,٥٥	٠,٥٧٨	٠,٨٤٨							
البحث عن التحديات	٣,٣٤	٠,٦٤٣	٠,٦١١	٠,٨١٢						
الإيثار	٣,٧٥	٠,٦٢٨	٠,٦٥٤	٠,٦٣٢	٠,٨٥٤					
الدعم العاطفي	٣,٦٨	٠,٦٩٣	٠,٦٣٥	٠,٦٧٧	٠,٥٧٠	٠,٧٨١				
الحكمة	٣,٥٦	٠,٦٥٦	٠,٦٨٨	٠,٧١٢	٠,٦٧٧	٠,٦٩١	٠,٨٤٣			
الاقناع	٣,٦٣	٠,٥٨٨	٠,٥٨٧	٠,٥٦٦	٠,٦٨٦	٠,٥٧٤	٠,٦٦٥	٠,٨٨٩		
الوكالة التنظيمية	٣,٥٩	٠,٦٩٣	٠,٦٧٨	٠,٦٦٧	٠,٥٧٣	٠,٦٧٥	٠,٥٩٩	٠,٥٨٦	٠,٨٢٥	
الاستغراق الوظيفي	٣,٨٩	٠,٦٧٩	٠,٥٨٩	٠,٧٠٢	٠,٦٩٤	٠,٦٨٠	٠,٥٨٧	٠,٦٥٤	٠,٦٨٣	٠,٨٦٦

قيم القطر الرئيسي المظلل تعبر عن (صدق التمايز) قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون كانت التالي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، والبحث عن التحديات) وبعد غرس الإيثار (أحد أبعاد القيادة الخادمة) بالجمعيات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد البحث عن الموارد وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٥٤)، وجاء بعده بعد البحث عن التحديات وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٣٢) عند مستوي معنوية ٠,٠١.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، والبحث عن التحديات) وبعد الدعم العاطفي (أحد أبعاد القيادة الخادمة) بالجمعيات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد البحث عن التحديات وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٧)، وجاء بعده بعد البحث عن الموارد وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٣٥) عند مستوي معنوية ٠,٠١.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، والبحث عن التحديات) وبعد الحكمة (أحد أبعاد القيادة الخادمة) بالجمعيات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد البحث عن التحديات وبلغ معامل الارتباط (٠,٧١٢)، وجاء بعده بعد البحث عن الموارد وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٨٨) عند مستوي معنوية ٠,٠١.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، والبحث عن التحديات) وبعد الاقناع (أحد أبعاد القيادة الخادمة) بالجمعيات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد البحث عن الموارد وبلغ معامل الارتباط (٠,٥٨٧)، وجاء بعده بعد البحث عن التحديات وبلغ معامل الارتباط (٠,٥٦٦) عند مستوي معنوية ٠,٠١.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، والبحث عن التحديات) وبعد الوكالة التنظيمية (أحد أبعاد القيادة الخادمة) بالجمعيات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد البحث عن الموارد وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٨)، وجاء بعده بعد البحث عن التحديات وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٦٧) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، والبحث عن التحديات) ومتغير الاستغراق الوظيفي بالجمعيات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد البحث عن التحديات وبلغ معامل الارتباط (٠,٧٠٢)، وجاء بعده بعد البحث عن الموارد وبلغ معامل الارتباط (٠,٥٨٩) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الخادمة ممثلة في كل من (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الاقتناع، الوكالة التنظيمية) والاستغراق الوظيفي بالجمعيات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد غرس الإيثار والاستغراق الوظيفي وبلغ معامل ارتباطهما (٠,٦٩٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بعد الحكمة والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٨٧)، عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٢/١٠ - مرحلة تقييم النموذج الهيكلي

تم التحقق من جودة النموذج المقترح للدراسة من خلال ثلاث مؤشرات وهي إيجاد متوسط معامل المسار، ومتوسط الجذر التربيعي، متوسط التباين لمعامل التضخم، ويوضح الجدول رقم (٤) قيم هذه المؤشرات للنموذج المقترح، والتي تشير لمتنوع نموذج الدراسة المقترح بجودة ملائمة مقبولة، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليه، حيث يرى (kock, 2011) بأنه إذا كانت ($P < 0.05$) فإن متوسط معامل المسار ومتوسط معامل التضخم يصبح معنوياً، أما عن قيمة متوسط معامل التضخم فيجب أن يكون (> 5) ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

قيم مؤشر جودة الملائمة (Model Fit Indices)

مقياس جودة المطابقة	القيم الفعلية	المعنوية	قابلية النموذج
متوسط معامل المسار (APC)	0.205	$P < 0.01$	$P < 0.05$
متوسط الجذر التربيعي (ARS)	0.277	$P < 0.01$	$P < 0.05$
متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF)	3.15		Good if VIF < 5

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

حادي عشر: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها لتحديد التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة صياغة الوظيفة، القيادة الخادمة، الاستغراق الوظيفي، قام الباحث بصياغة الفرض الثالث التالية من فروض البحث:

- ١- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد صياغة الوظيفة على أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.
- ٢- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد صياغة الوظيفة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.
- ٣- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول (٥)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	قيمة (P)	معامل التحديد	مدى صحة أو خطأ الفرض
البحث عن الموارد البحث عن التحديات	غرس الإيثار	**٠,٢١١	٠,٠٠٧	٤٢%	ثبوت صحة الفرض
		**٠,١١٨	٠,٠٢٣		
البحث عن الموارد البحث عن التحديات	الدعم العاطفي	**٠,١٧٩	٠,٠٠١	٣٧%	ثبوت صحة الفرض
		**٠,٠٠٥	٠,٠٠٣		
البحث عن الموارد البحث عن التحديات	الحكمة	**٠,١٤١	٠,٠٤٦	٣٤%	ثبوت صحة الفرض
		**٠,١٨٩	٠,٠٠٤		
البحث عن الموارد البحث عن التحديات	الاقناع	**٠,١٥٤	٠,٠٠٣	٤١%	ثبوت صحة الفرض
		**٠,١٣٨	٠,٠٥١		
البحث عن الموارد البحث عن التحديات	الوكالة التنظيمية	**٠,٢٠١	٠,٠١١	٣٦%	ثبوت صحة الفرض
		**٠,١٢٧	٠,٠٠٣		
البحث عن الموارد البحث عن التحديات	الاستغراق الوظيفي	**٠,١٠٣	٠,٠١٢	٣٢%	ثبوت صحة الفرض
		**٠,١٠٢	٠,٠٠٢		
غرس الإيثار الدعم العاطفي الحكمة الاقناع الوكالة التنظيمية	الاستغراق الوظيفي	**٠,١٨٨	٠,٠٣٤	٣٠%	ثبوت صحة الفرض
		**٠,١٠١	٠,٠١٧		
		**٠,٠٧٧	٠,٠٠٤		
		**٠,١٣٤	٠,٠١٢		
		**٠,١١٩	٠,٠٨٠		

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي عند مستوي معنوية (٠,٠١)

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بعد البحث عن الموارد، يليه بعد البحث عن التحديات، على الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها (القيادة الخادمة) وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٤٢٪ ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٤٢٪ في تفسير التباين في بُعد غرس الإيثار لدى العاملين بالجمعيات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ٥٨٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بعد البحث عن الموارد، يليه بعد البحث عن التحديات، على الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها (القيادة الخادمة) وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٣٧٪ ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٣٧٪ في تفسير التباين في بُعد الدعم العاطفي لدى العاملين بالجمعيات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ٦٣٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بعد البحث عن الموارد، يليه بعد البحث عن التحديات، على الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها (الحكمة) وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٣٤٪ ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٣٤٪ في تفسير التباين في بُعد الحكمة لدى العاملين بالجمعيات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ٦٦٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بعد البحث عن الموارد، يليه بعد البحث عن التحديات، على الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها (القيادة الخادمة) وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٤١٪ ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٤١٪ في تفسير التباين في بُعد الاقتناع لدى العاملين بالجمعيات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ٥٩٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بعد البحث عن الموارد، يليه بعد البحث عن التحديات، على الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها (الوكالة التنظيمية) وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٣٦٪ ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٣٦٪ في تفسير التباين في بُعد الوكالة التنظيمية لدى العاملين بالجمعيات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ٦٤٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

ولتحديد التأثيرات غير المباشرة والكلية لأبعاد صياغة الوظيفة على الاستغراق الوظيفي عند توسط لقيادة الخادمة، قام الباحث بصياغة الفرض التالي من فروض الدراسة:

٤ - تتوسط أبعاد القيادة الخادمة العلاقة بين أبعاد صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية وأظهر نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لأبعاد صياغة الوظيفة على الاستغراق الوظيفي عند توسط القيادة الخادمة

معامل التحديد R ²	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
٦٧٪	**٠,١٩٩	**٠,٩٦	**٠,١٠٣	الاستغراق الوظيفي	غرس الإيثار	البحث عن الموارد
	**٠,١٩٠	**٠,٨٨	**٠,١٠٢	الاستغراق الوظيفي	الإيثار	البحث عن التحديات
٥٣٪	**٠,٢٠٢	**٠,٩٩	**٠,١٠٣	الاستغراق الوظيفي	الدعم العاطفي	البحث عن الموارد
	**٠,١٧٧	**٠,٧٥	**٠,١٠٢	الاستغراق الوظيفي	العاطفي	البحث عن التحديات
٤٦٪	**٠,٢٠٣	**٠,١٠٠	**٠,١٠٣	الاستغراق الوظيفي	الحكمة	البحث عن الموارد
	**٠,١٨٨	**٠,٨٦	**٠,١٠٢	الاستغراق الوظيفي	الحكمة	البحث عن التحديات
٤٢٪	**٠,١٩٦	**٠,٩٣	**٠,١٠٣	الاستغراق الوظيفي	الاقناع	البحث عن الموارد
	**٠,١٦٠	**٠,٥٨	**٠,١٠٢	الاستغراق الوظيفي	الاقناع	البحث عن التحديات
٥١٪	**٠,١٧٤	**٠,٧١	**٠,١٠٣	الاستغراق الوظيفي	الوكالة التنظيمية	البحث عن الموارد
	**٠,١٦٦	**٠,٦٤	**٠,١٠٢	الاستغراق الوظيفي	الوكالة التنظيمية	البحث عن التحديات

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي عند مستوي معنوية (٠,٠١)

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لبعد غرس الإيثار أحد أبعاد القيادة الخادمة) في العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، فتشير النتائج إلى ثبوت صحة فرض الدراسة غير المباشر كما هو موضح بالجدول رقم (٦)، حيث تشير النتائج إلى أن بعد غرس الإيثار يتوسط جزئياً العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، حيث يتوسط المتغير الوسيط العلاقة بين متغيرات الدراسة جزئياً إذا كانت التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوي وانخفض بعد دخول المتغير الوسيط في العلاقة وكذلك التأثير غير المباشر و التأثير الكلي أيضاً معنوي في ذات الوقت.
- فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لبعد الدعم العاطفي (أحد أبعاد القيادة الخادمة) في العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، فتشير النتائج إلى ثبوت صحة فرض الدراسة غير المباشر كما هو موضح بالجدول رقم (٦)، حيث تشير النتائج إلى أن بعد الدعم العاطفي يتوسط جزئياً العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، حيث يتوسط المتغير الوسيط العلاقة بين متغيرات الدراسة جزئياً إذا كانت التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوي وانخفض بعد دخول المتغير الوسيط في العلاقة وكذلك التأثير غير المباشر والتأثير الكلي أيضاً معنوي في ذات الوقت.
- فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لبعد الحكمة (أحد أبعاد القيادة الخادمة) في العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، فتشير النتائج إلى ثبوت صحة فرض الدراسة غير المباشر كما هو موضح بالجدول رقم (٦)، حيث تشير النتائج إلى أن بعد الحكمة يتوسط جزئياً

العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، حيث يتوسط المتغير الوسيط العلاقة بين متغيرات الدراسة جزئياً إذا كانت التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوي وانخفض بعد دخول المتغير الوسيط في العلاقة وكذلك التأثير غير المباشر و التأثير الكلي أيضاً معنوي في ذات الوقت.

- فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لبعدها الاقناع (أحد أبعاد القيادة الخادمة) في العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، فتشير النتائج إلى ثبوت صحة فرض الدراسة غير المباشر كما هو موضح بالجدول رقم (٦)، حيث تشير النتائج إلى أن بعد الاقناع يتوسط جزئياً العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، حيث يتوسط المتغير الوسيط العلاقة بين متغيرات الدراسة جزئياً إذا كانت التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوي وانخفض بعد دخول المتغير الوسيط في العلاقة وكذلك التأثير غير المباشر و التأثير الكلي أيضاً معنوي في ذات الوقت.

- فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لبعدها الوكالة التنظيمية (أحد أبعاد القيادة الخادمة) في العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، فتشير النتائج إلى ثبوت صحة فرض الدراسة غير المباشر كما هو موضح بالجدول رقم (٦)، حيث تشير النتائج إلى أن بعد الوكالة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي، حيث يتوسط المتغير الوسيط العلاقة بين متغيرات الدراسة جزئياً إذا كانت التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوي وانخفض بعد دخول المتغير الوسيط في العلاقة وكذلك التأثير غير المباشر و التأثير الكلي أيضاً معنوي في ذات الوقت.

- بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) بين بعدي صياغة الوظيفة ممثلة في كل من البحث عن الموارد والبحث عن التحديات بشكل إجمالي والاستغراق الوظيفي عند توسيط أبعاد القيادة الخادمة ممثلة في كل من غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الاقناع، الوكالة التنظيمية، فقد بلغت علي الترتيب ٦٧٪، ٥٣٪، ٤٦٪، ٤٢٪، ٥١٪، وبمقارنتها بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين بعدي صياغة الوظيفة ممثلة في كل من البحث عن الموارد والبحث عن التحديات بشكل إجمالي والاستغراق الوظيفي التي بلغت ٣٢٪ يتضح وجود زيادة علي بلغت علي الترتيب ٣٥٪، ٢١٪، ١٤٪، ١٠٪، ١٩٪، الأمر الذي يدل علي وجود أهمية لدور أبعاد القيادة الخادمة ممثلة في كل من غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الاقناع، الوكالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين بعدي صياغة الوظيفة ممثلة في كل من لبحث عن الموارد و البحث عن التحديات، والاستغراق الوظيفي.

ثاني عشر: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات وذلك على النحو الآتي:

١/١٢- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

١/١٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعدي صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات) على أبعاد القيادة الخادمة ممثلة في كل من (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الاقناع، الوكالة التنظيمية)، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ

أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Khan, M et al., 2021)، (Khan, M et al., 2022)، (Harju, L et al., 2018) والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين بعدي صياغة الوظيفة والقيادة الخادمة، ويمكن تفسير هذه النتيجة علمياً في ضوء أبعاد صياغة الوظيفة (البحث عن الموارد – البحث عن التحديات) بأنه عندما لم تتوافر في العاملين تلك الأبعاد فإنها تؤثر بشكل سلبي على مستوى القيادة الخادمة داخل المنظمة والعكس صحيح وبالتالي فإن أبعاد صياغة الوظيفة تساهم في التأثير على القيادة الخادمة سلبيًا وإيجابيًا حسب مستوى صياغة الوظيفة لدى العاملين بالجهة محل لتطبيق وتساعد الأفراد في إبراز قدراتهم وخصائص القيادة وخلق صف ثاني من القيادات التي تستطيع تحمل المسؤولية تتوافر بها أبعاد القيادة الخادمة (غرس الايثار – الدعم العاطفي – الحكمة – الإقناع – الوكالة التنظيمية) وبالتالي فإن دعم وسعي القيادة الإدارية بالمنظمة لإكسابهم سلوكيات القيادة الخادمة وتأهيلهم لكي يتدربوا على توافر أبعادها من خلال صياغتهم الوظيفية وضرورة تضمين البحث عن التحديات للتدريب على الخصائص القيادية وغرسها فيهم مع العمل على توافر الموارد المادية والمعنوية التي تساعد على تحقق ذلك الأمر الذي من شأنه مساعدة العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة على ثقل مهارتهم الوظيفية القيادية وخلق صف ثاني من القيادات يستطيع حمل مشاغل العمل بشكل متفرد ومبدع، ومن جهة أخرى يمكن تفسير هذه النتيجة عملياً حيث يتمثل الاتجاه الأول في الناحية المادية حيث يسعى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية إلى التوافق مع القيادات الإدارية بتلك الجمعيات نحو العمل على نقل الخبرات القيادية لدى قيادتهم لكي يتمكنوا من ثقل مهاراتهم الوظيفية وأداء عملهم باستمرارية وتفاعل وتناغم مع القيادة الإدارية بالجهة محل التطبيق يمكن من خلالها جعل المتعاملين مع تلك الجمعيات من المواطنين أكثر سعادة وتحققاً للحصول على الخدمة المقدمة من هذه الجمعيات بكل سهولة ويسر.

٢/١/١٢ - يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعدي صياغة الوظيفة ممثلة في (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات على الاستغراق الوظيفي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Guan, X. and Frenkel, S., 2018)، (Petrou, P et al., 2012)، والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين بعدي صياغة الوظيفة و الاستغراق الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة علمياً في ضوء كل من نظرية صياغة الوظائف ونموذج موارد ومتطلبات الوظيفة حيث تقوم نظرية صياغة الوظائف على أساس خلق تطابق أفضل بين الأهداف الشخصية والوظيفية من قبل الموظفين (Wrzesniewski & Dutton, 2001)، لذا عندما يكون لدى الموظفين تطابق جيد بين أهدافهم وعملهم ينتج عن ذلك اندماجهم في عملهم (الاستغراق الوظيفي)، وعليه يتضح أن صياغة الوظائف تبحث في كيفية تغيير الجوانب المادية والاجتماعية والمعرفية للوظيفة من جانب العاملين أنفسهم ويتطلب ذلك المزيد من الاستقلالية لإحداث تغيير إيجابي على بيئة عملهم (Anna, 2020)، وبالتالي فإن دعم وسعي القيادة الإدارية بالمنظمة لإكسابهم سلوكيات الريادة والتميز أو السلوكيات الإبداعية من شأنه مساعدة العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة على تحديث وزيادة قدراتهم والتأكد من حرصهم على التعليم والتحسين المستمر لمهاراتهم الوظيفية وخلق الطرق التي يستطيعون منها الاستغلال الأمثل لمواردهم

وقدراتهم الكامنة الأمر الذي ينعكس على أدائهم الوظيفي وتحقيق نتائج غير تقليدية تتميز بالإبداع والتفرد، ومن جهة أخرى يمكن تفسير هذه النتيجة عملياً من ثلاثة اتجاهات حيث يتمثل الاتجاه الأول في الناحية المادية حيث يسعى العاملون بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية إلى إيجاد أساليب جديدة يمكن من خلالها جعل المتعاملين مع تلك الجمعيات من المواطنين أكثر سعادة وتحقيقاً للحصول على الخدمة المقدمة من هذه الجمعيات بكل سهولة ويسر والعمل على سرعة تقديم الخدمة بما ينعكس على مستوى تحسين الخدمة ويتمثل الاتجاه الثاني في الناحية المعرفية حيث يسعى العاملون بالجمعيات الأهلية بالجهات محل التطبيق إلى تغيير وجهة نظرهم فيما يتعلق بالعمل الذي يمكن من خلاله توفير الخدمات المجتمعية التي تقدم لأهالي المنطقة إلى تكريس أنفسهم من أجل تقديم خدمة مجتمعية بشكل عام، بينما يتمثل الاتجاه الثالث في صياغة العلاقات والتي من خلالها يسعى العاملون بالجمعيات الأهلية إلى تعديل تفاعلاتهم مع الآخرين حيث أنهم لا يتواجدون فقط لتقديم الخدمات المجتمعية بل لتخفيف الأعباء عن أهالي المنطقة وبما ينعكس على زيادة رفايتهم وعليه فإن العاملين بالجمعيات الأهلية الذين يؤدون عملهم بهذا الشكل فإنهم يؤدون واجباتهم بكفاءة وفاعلية ونتيجة لذلك يصبحون أكثر اندماجاً بأعمالهم.

٣/١/١٢ - يوجد تأثير معنوي إيجابي أبعاد القيادة الخادمة ممثلة في كل من (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية) على الاستغراق الوظيفي؛ وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (سلامة، ٢٠٢٠)، (عبد الله، ٢٠١٨)، (Guan, X. and Frenkel, S. 2018)، (القرني، ٢٠٢٠)، (عابد وآخرون، ٢٠٢١)، (Zainab, S. et al., 2022) ويمكن تفسير هذه النتيجة علمياً بضرورة تبنى قيادات الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية لمفاهيم القيادة الخادمة حيث أن تزيد ممارسات القيادة الخادمة من تعزيز الاستغراق الوظيفي بالجهات محل التطبيق، في ضوء توافر أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار - الدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - الوكالة التنظيمية) لدى القيادات الإدارية بالجهة محل التطبيق، حيث ما تقدمه القيادة الخادمة بأبعادها من اهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين، والعمل على احتوائهم وتشجيعهم على تحقيق طموحاتهم، وتشجيع روح الجماعة والتعاون بينهم يؤدي لاستثار لديهم الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به ومنحهم الشعور بالكفاءة الذاتية والثقة فيما يملكون من مهارات وقدرات لأداء العمل، بالإضافة إلى تمتعهم بالقدرة على التأثير في النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية، مما أدى إلى تعزيز الشعور بالاستغراق الوظيفي لديهم. ومن جهة أخرى يمكن تفسير هذه النتيجة عملياً حيث يتمثل في الناحية المادية حيث يسعى العاملون بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية إلى التوافق مع القيادات الإدارية بتلك الجمعيات نحو العمل تحقيق أهداف الجمعيات من تقديم دعم مجتمعي من خلال الخدمات المجتمعية التي تقدم إلى جمهور المتعاملين مع تلك الجمعيات من المواطنين فتجعلهم أكثر سعادة وتحقيقاً للحصول على الخدمة المقدمة من هذه الجمعيات بكل سهولة ويسر.

٤/١/١٢ - ارتفاع ملحوظ في النسبة المئوية لمعاملات التحديد (عند توسيط أبعاد القيادة الخادمة، حيث يمكن القول أن أبعاد القيادة الخادمة ممثلة في كل من (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الاقناع، الوكالة التنظيمية) تلعب دوراً وسيطاً بين بُعدي صياغة الوظيفة ممثلة في كل من (البحث عن الموارد، البحث عن التحديات) والاستغراق الوظيفي، ويعزي ذلك إلى ضرورة استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم استخدام نمط القيادة الخادمة وذلك لما لها من تأثير على الاستغلال والاستكشاف في الجمعيات الأهلية محل الدراسة وكذلك مساهمة القيادة الخادمة في تفسير الاستغراق الوظيفي للعاملين، ويمكن تفسير تلك النتائج من الناحية العلمية أن القيادة الداعمة تعبر عن الانتباه والاهتمام بالمرؤوسين حيث يقوم الرئيس بالشرح للمرؤوسين كيفية القيام بأداء العمل وإعطائهم الوقت الكافي للاستفسار عن الأمور المتعلقة بالعمل وتشجيعهم على تخطي معدلات الأداء الموضوعة ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم وإطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال عملهم (ناصر، ٢٠١٨) وما يقدمه القادة من دعم للعاملين يؤكد على تزويد الإدارة لهم بما يكفي من الموارد حتى يتمكنوا من إكمال مهامهم بشكل فعال (Cheng et al., 2016) وتعزيز الاقتناع بينهم وتوقع المساعدة اللازمة عند الحاجة علاوة على توقع المكافأة المحتملة للأداء العالي، وإشباع رغباتهم العاطفية والاجتماعية مثل الحاجة إلى احترام الذات (Musenze et al., 2020) وبالتالي زيادة ارتباطهم بعملهم، ومن الناحية العلمية بأنه نظراً لأن أغلب العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية يكرسون جزءاً كبيراً من حياتهم بالعمل، فأغلب ساعات اليوم يقضونها بين العمل بالجمعيات أو خدمة المواطنين، ولديهم إرادة وتصميم لدفع وتقديم الأنشطة التي يقومون بها وتقديرهم لقيمة وأهمية عملهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الآخرين، فإن ذلك يساعد على الانخراط في العمل واستثمار وقتهم وجهدهم فيه، حيث تتولد مشاعر إيجابية لديهم أثناء المشاركة في العمل، الأمر الذي يلعب دوراً بارزاً في الشعور بتحقيق الذات وإدراك الإمكانيات الكاملة للفرد ويعطي معنى لحياته، وكلها سلوكيات من المرجح أن تُساهم في أن يصبحوا أكثر رسوخاً في منظماتهم حيث يكون لديهم روابط أكثر بزملائهم ومكان عملهم، مما يزيد من تفانيهم في العمل وتقديم الدعم للزملاء والمتابرة والحماس في مواجهة العقبات وتحقيق التميز.

٢ / ١٢ – التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	اختيار الشخصيات التي تتميز بالمبادرة ولديهم قدرة على القيادة ليكونوا على رأس فرق العمل. تشجيع العاملين على الابداع والتميز في العمل وطرح أفكار وأساليب جديدة تساعد على انجاز العمل بدقة وتميز. طرح مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير ورفع كفاءة العاملين للمشاركة في صياغة الوظيفة وخاصة في حالة شعورهم بعدم تناسبها مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم.	توعية القيادات بالجمعيات الأهلية بالدور الذي تلعبه المشاركة في صياغة مهام الوظيفة
إدارات الموارد البشرية	استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم استخدام نمط القيادة الخادمة وذلك لما لها من تأثير على الاستغلال والاستكشاف في الجمعيات الأهلية محل الدراسة وكذلك مساهمة القيادة الخادمة في تفسير الاستغراق الوظيفي للعاملين العمل على تطوير معارف ومهارات وخبرات القادة في البنوك والتحسين المستمر لهم لاسيما فيما يتعلق بالقيادة الخادمة وما تنطوي عليها من مفاهيم وممارسات جديدة، وكيفية تفعيل تلك المفاهيم بإداراتهم إجرائياً، وتبادل الخبرات والتجارب بين المديرين في الجمعيات الأهلية محل التطبيق تطوير مؤشر معياري لمستوى تطبيق القيادة الخادمة بين القادة من خلال المقارنة المرجعية بين الجمعيات الأهلية محل التطبيق الاهتمام بالتطبيق العملي لبعض ممارسات القيادة الخادمة والتي تؤثر إيجابياً في العاملين مثل الإقناع والدعم العاطفي والحكمة، وهو الأمر الذي يسهم في ترسيخ والاستغراق الوظيفي بالجمعيات الأهلية محل التطبيق	زيادة الاهتمام بنمط القيادة الخادمة ونماذجها المتعددة بالجمعيات الأهلية
الإدارة العليا وإدارة	الفهم الحقيقي لاحتياجات العاملين لتحقيق التوافق بين احتياجات العاملين واحتياجات العمل، وبناء جسر من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية.	دعم وتحفيز السلوكيات الإيجابية

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
الموارد البشرية	تفعيل نظام للاتصالات المفتوحة بين العاملين ورؤسائهم لتطوير العلاقات الشخصية، والاستفادة من التغذية الراجعة، وخلق مناخ يسوده التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين. تعميق مفهوم المشاركة، والعمل الجماعي ومهارات حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، وتنمية قدراتهم من خلال التناوب الوظيفي التوفيق بين قيم ومعتقدات الفرد ومتطلبات الوظيفة، من خلال الاهتمام بعملية التوصيف الوظيفي والاختيار والتعيين وأشعار العاملين بأهمية العمل الذين يقومون به ويتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم.	والعمل على نشرها بين العاملين.

ثالث عشر: مقترحات مستقبلية:

- ١) يقترح الباحث ادخال الخصائص الديموغرافية مثل النوع والحالة الاجتماعية والمستوى العلمي بنموذج البحث.
- ٢) دراسة متغيرات أخرى من الممكن أن تؤثر على الاستغراق الوظيفي مثل: الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والدعم التنظيمي، والقيم التنظيمية، وأنماط القيادة، والصمت التنظيمية، والصمت الوظيفي بالجهة محل التطبيق.
- ٣) تأثير صياغة الوظيفة على الاحتراق الوظيفي.
- ٤) العلاقة بين صياغة الوظيفة والالتصاق الوظيفي.

رابع عشر: المراجع

١٤ / ١ - المراجع العربية:

أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (٢٠٢٢). الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي الدور المعوّل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٥٩ (٦)، ٢٨١-٢٣١.

أشتيوي، محمد عبد (٢٠٢٢). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٦ (١٨)، ٣٧-٢٠.

البطائنة، محمد (٢٠١٧). "أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، إربد للبحوث والدراسات العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، ١٩ (٢)، ٢٥٣-٢١٧.

الجهني، سارة بنت رجا الله، (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد ١٤، العدد ١٧٥، ٢٠-٢١١.

جودة، عبد المحسن عبد المحسن السطوحي، حجازي، أحمد محمد، أحمد، عمر (٢٠٢١). الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، ٢ (٢)، ٣، ١٤٩-١٧٦.

الزبيدي، عقيل (٢٠١٧). آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدي معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ١٩٣، ١٥٣-٢٢٤.

الشنطي، محمود (٢٠١٥). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ١٧ (٢ب)، ١٤٧-١٨٠.

العنزوي، محمد نايف محمد (٢٠١٧). أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، رسالة دكتوراة، جامعة ال البيت.

العولقي، عبد الله أحمد، (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد الثامن والخمسون العدد الثاني، ٣٩٢-٤٥٢.

القرني، سعد (٢٠١٧). "مستوي العدالة التنظيمية لدي قادة المدارس الثانوية الحكومية لمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدي المعلمين"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ١٩٣، ٢٢٥-٢٩٤.

القرني، صالح بن علي بن يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. الإدارة العامة، س ٦١، ع ٢٤ ٢٩٥ - ٣٦٨.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٦ (٢)، ٣١٨-٢٥١.

النجار، محمد، عبد الوهاب محمد وعبد القادر علي (٢٠١٧). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، ٤١ (١)، ٢٧١-٣٠٩.

سلامة، رشا أبو سيف النصر، (٢٠٢٠). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية كلية التجارة، جامعة أسيوط العدد ٦٨، ١٨٠-٢٣٠.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد، (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بناني مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٤٠، العدد ١، ص ٦٥-١٦٦.

عابد، سناء عدنان، مفتي، يارا بسام، الشماسي، أريج عبد الرحمن (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (١٩)، ٥٤-٨٠.

عبد العظيم، حازم عبد النعيم، مؤمن، حسنين، محمد، شيماء علي، (٢٠١٧). "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوي الإنجاز لدي العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط"، مجلة أسيوط للعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٤٥ (١)، ٧٢-٩٩.

العبد اللطيف، ثامر والقرني، صالح (٢٠١٨). "مستوي الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدي المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤ (٤)، ٣٣٤-٣٧١.

عبد الله، رون فريدون، (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة السلمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (١)، ٢٢٧-٢٧٨.

عبد المنعم، مصطفى محمد (٢٠٢٠). أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣)، ١٢٩-١٥٠.

ناصر، أحمد ثروت (٢٠١٨). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.

٢/١٤ - المراجع الاجنبية:

- Anna, J. D. (2020). *The making of a person: the relationship of job crafting and leisure crafting on work engagement, occupational role salience, job performance and psychological well-being*. Doctoral dissertation, College of Education and Human Development, University of Louisville.
- Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28 (7):400-423, <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>.
- Barbuto Jr, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barbuto, J.E., & Gifford, G.T. (2010) Examining gender differences of servant leadership: An analysis of the agentic and communal properties of the Servant Leadership Questionnaire. *Journal of Leadership Education*, 9(2), 4-21.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373.
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19- 29.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology*. London, UK: Wiley.
- Dennis, R.S.& Bocarnea, M. (2005) Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organizational Development Journal*, 26 (8): 600-615.
- English, E.M, (2011). *Principals' Servant Leadership and Teachers' Job Satisfaction*, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Education In Organizational Leadership, College of Education and Organizational Leadership, Organizational Leadership.

-
- Guan, X. and Frenkel, S. (2018), "How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance", *Chinese Management Studies*, Vol. 12 No. 3, pp. 591-607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>.
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Harju, L.K., Schaufeli, W.B. and Hakanen, J.J. (2018), "A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 2-14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>.
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547-1568.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S.S., Khan, E. and Sohail, F. (2022), "How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 1037-1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>.
- Kim, N., Park, J., & Choi, J.J. (2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 76-86.
- Lapointe, E., & Vandenberg he, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115.

-
- Latif, A., Majid, I. A., & Mohamad, M. (2017) Exploring servant leadership instrument for social enterprise (Cooperative). *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(3), 7-23.
- Luu, T.T. (2023), "Translating responsible leadership into team customer relationship performance in the tourism context: the role of collective job crafting", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 5, pp. 1620-1649. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0095>
- Mallol, C. M., Haltom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Mayer, D.M., Bardes, M., & Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 180–197.
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2020). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1-25.
- Mwaisaka, D., K'Aol, G., & Ouma, C. (2019). Influence of supportive and directive leadership styles on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *International Journal of Human Capital Management*, 3(2), 42-60.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job daily: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.

-
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job daily: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Raymond, T. and Mjoli, T. Q. (2013): "The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London", South Africa, *Journal of Business and Economic Management*, 1(2), 025- 035.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4): 701-716.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416– 427.
- Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.1, Issue:1, 25-30.
- Steinbeck, D.B. (2009). Mentoring and servant leadership in a K–12 public school system, PHD. Dissertation, Regent University.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tuan, L. T. (2022). Tourism employee ambidexterity: The roles of servant leadership, job crafting, and perspective taking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 53-66.
- Van Winkle, B., Allen, S., De Vore, D., & Winston, B. (2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors

-
- and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, 13.
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality, and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindle (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77-104).
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. *Proactivity at work*, 95-122.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xu, J. & Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4):399-41.
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J., & Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(11), 1815-1827.
- Zahoor, A. (2018). Teacher Proactivity Influencing Student Satisfaction and Loyalty Role of Job Crafting and Work Engagement. Vikalpa: *The Journal for Decision Makers*, 43(3), 125-138.
- Zainab, S. S., Ahmad, U. N. U., & Sheeraz, M. I. (2022). Impact of Servant Leadership on Employee Work Engagement: Mediating Role of Psychological Climate. *FWU Journal of Social Sciences*, 16(3).

The mediating role of Servant Leadership in the relationship between Job Crafting and Job involvement

An applied study on Workers in the National Associations in Northern Border Region

Dr. Samer Ahmed Al-Nagar

Abstract

The current research aims to test the direct effects of each of the dimensions of Job Crafting (search for resources, search for challenges), and dimensions of service leadership (instilling altruism, emotional support, wisdom, persuasion, organizational agency) on job involvement, in addition to researching the mediating role of servant leadership in the relationship between Job Crafting and job involvement among workers in NGOs in the northern border region and the primary data was collected using a survey list distributed to the research community, which consists of all employees of the associations under study. Which reached (187) administrative staff in all branches of associations in the region, and the number of valid survey lists reached (131) lists with a response rate of (75%), and the data was analyzed using the structural equation modeling method (PLS-SEM), using the statistical program (25). V Amos).

The most important results of the study were the existence of a positive moral impact of Job Crafting on both servant leadership and job involvement, and the results indicated a positive moral impact of servant leadership on job involvement, and it was found that the dimensions of servant leadership mediate the relationship between the dimensions of Job Crafting and job involvement.

Keywords: Job Crafting - servant leadership - job involvement