

تأثير تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية

في جمهورية مصر العربية

أحمد سعيد محمد محمد سعد

مدرس مساعد

بمعهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية بالمنصورة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في مصر، وتكون مجتمع البحث من مستشفيات جامعة (المنصورة، الزقازيق، جامعة قناة السويس)، وتم جمع البيانات من 375 مفردة من (الفريق الطبي، الفنيون، والإداريون).

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين على أحد أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثل في (الاستغراق الإدراكي)، بينما توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين على أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثلة في (الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) في المستشفيات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها (تمكين العاملين بالقدر الذي يمنحهم القدرة على الإهتمام بالمرضى، وتكوين قيادات صف ثاني قادره على قيادة المستشفى في مختلف المستويات الإدارية، يجب منح العاملين صلاحيات إتخاذ قرارات تتعلق بالعمل، ضرورة توعية القيادات والعاملين بالمستشفيات الجامعية بأهمية التمكين لما له من تأثير كبير على زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى).

الكلمات المفتاحية: التمكين – الاستغراق الوظيفي – الاستغراق الإدراكي – الاستغراق الشعوري – الاستغراق الجسدي.

Abstract

This study aimed to measure the impact of empowerment on job involvement by applying it to university hospitals in Egypt. And The research community consisted of University hospitals (Mansoura, Zagazig, Suez Canal University), and data were collected from 375 individuals (medical team, technicians, and administrators).

The study concluded that there was a significant impact of empowerment on one of the dimensions of job involvement represented in (cognitive involvement), while it concluded that there was no significant impact of empowerment on the dimensions of job involvement represented in (emotional involvement, physical involvement) in the hospitals under study, and the study reached several recommendations Including (empowering workers to the extent that gives them the ability to take care of patients, and the formation of second-class leaders capable of leading the hospital at various administrative levels, workers must be given the powers to make work-related decisions, the need to educate leaders and workers in university hospitals about the importance of empowerment because of its great impact on increasing the job involvement employees, thus improving health services provided to patients.

Keywords: empowerment - job involvement - cognitive involvement - emotional involvement - physical involvement.

مقدمة :

يُعد التمكين ضرورة ملحة لزيادة مستوى إنتاجية العاملين وتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها بالشكل الذي يحقق رضا العملاء، حيث إن أسلوب التمكين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في رفع مستوى أداء الأفراد من خلال تفويضهم وإعطائهم كافة الصلاحيات التي تمكنهم من تنفيذ المهام المكلفين بها، وهو ما يؤكد فاعلية أسلوب التمكين في تحقيق الأهداف المطلوبة، وأن تمكين العاملين وخصوصاً في المؤسسات الخدمية يساهم في زيادة قدرة العاملين على التعامل بمستويات عالية من الفهم والتكيف والاستجابة والمرونة وكل ذلك يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات(التمام، عبدالله، 2016).

أصبح الاستغراق الوظيفي أبرز الموضوعات التي يجب على الإدارة السعي لتحقيقه، حيث عُرف الاستغراق الوظيفي بأنه إلتزام وإتصال الموظف بوظيفته ومنظّمته، وأن الموظف المستغرق هو ذلك الشخص الذي يعي ويُدرك سياق الأعمال ويعمل مع زملائه من أجل تحسين أدائه الوظيفي لصالح منظّمته(Sweem 2008).

يمثل الاستغراق الوظيفي أحد المؤشرات الفعالة لتقييم اتجاهات العاملين بها، لما له من دور في زيادة وتحسين الإنتاجية والفعالية التنظيمية، حيث أن ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين يترتب عليه زيادة دافعية العاملين للعمل، مما يشجعهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أفضل الإنجازات، والذي ينعكس على تحقيق تميز الأداء الوظيفي(Rizwan, etal, 2011).
ولذلك يسعى الباحث إلى معرفة تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الجامعية في مصر.

أولاً: الدراسات السابقة

يقوم الباحث في هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع البحث وتحليلها حتى يمكن تحديد مشكلة البحث وإطارها وحدودها، وتحديد المقاييس المستخدمة لأغراض البحث وذلك على النحو التالي:

1- دراسة (نايف، نيبار، 2016) بعنوان " أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بديوان محافظة دهوك/كوردستان العراق"

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي من خلال معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي، والكشف عن أكثر أبعاد تمكين العاملين تأثيراً على أبعاد الإلتزام التنظيمي.
توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين في أبعاد الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدرة، حق الإدارة الشخصية، التأثير) في درجة تأثيرها على أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري).

2- دراسة (أبورية، مروة، 2020) بعنوان "الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين في الفنادق والإبداع في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما.

توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي وإيجابي ومباشر للتمكين الإداري للعاملين على الإبداع، كما توصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين والإبداع لديهم، وتوصي الدراسة بضرورة إهتمام الفنادق بتنمية الوعي لدى العاملين بأبعاد التمكين الإداري فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لتعزيز الإبداع لديهم.

3- دراسة (سلامة، رشا أبوسيف، 2020) بعنوان " دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط "

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي، والتعرف على العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، والتعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وتدلل هذه النتيجة عملياً على ضرورة تبنى القيادات بالجامعة لمفاهيم القيادة الخادمة، حيث تزيد ممارسات القيادة الخادمة من الاستغراق الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي، كما يؤثر التمكين النفسي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

4- دراسة (على، هبة، 2021) بعنوان " دور القيادة الاخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة) "

هدفت الدراسة إلى: تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة إلى المواطن المصري في القطاع الصحي، وقياس دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة، وتحديد درجة الاختلافات بين آراء عينة البحث في المستشفيات الحكومية والخاصة نحو الاستغراق الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.

توصلت الدراسة إلى: أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوي على الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات محل البحث نحو الاستغراق الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية عند مستوى معنوية (0.05).

5- دراسة (Ozturk, etal, 2021) بعنوان " تأثير القيادة الخادمة على النواتج السلوكية لموظفي الفندق: الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى: إستكشاف تأثير القيادة الخادمة على التغيب عن العمل، والأداء في الدور، والأداء الإضافي من خلال الأدوار الوسيطة للاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى: أن التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي أقوى منه على الرضا الوظيفي، وإن الاستغراق الوظيفي يلعب دور الوسيط بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، كما إن تأثير الوساطة للاستغراق الوظيفي في الربط بين القيادة الخادمة والتغيب أكبر من تأثير الوساطة على الرضا الوظيفي، وينطبق هذا أيضاً على تأثير الوساطة للاستغراق الوظيفي في الارتباط بين القيادة الخادمة وأداء الدور والأدوار الإضافية، وتعزز هذه النتائج الفهم الحالي حول فعالية الاستغراق الوظيفي مقابل الرضا الوظيفي فيما يتعلق بتأثير القيادة الخادمة على النواتج السلوكية.

6- دراسة (Wiroko, 2021) بعنوان " دور القيادة الخادمة والمرونة في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى: دراسة التأثير المتوقع للقيادة الخادمة للمشرف والمرونة الفردية في مكان العمل على الاستغراق الوظيفي، وفحص الموارد الوظيفية والشخصية للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي للموظفين، وتسليط الضوء

على أهمية الصفات الخدمية للقائد لتعزيز الاستغراق الوظيفي. وتم أخذ عينة غير احتمالية لجمع البيانات من خلال إستطلاع عبر الإنترنت إستهدف 87 موظفاً من مختلف البنوك في إندونيسيا.

توصلت الدراسة إلى: أن كلاً من القيادة الخادمة والمرونة يؤثران بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي بين عينة الدراسة، وأن القيادة الخادمة كمتغير مستقل لها تأثير أكبر من المرونة كمتغير مستقل أيضاً في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي، وإن للقيادة الخادمة مساهمة جزئية أكبر من المرونة تجاه الاستغراق الوظيفي.

7-دراسة (محمد، سوزي، 2022) بعنوان " قياس أثر تمكين العاملين على أداء منظمات الرعاية الصحية "

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى إلمام القائمين على إدارة مستشفيات جامعة القاهرة بتمكين العاملين وتطبيقه على مختلف نوعيات العاملين بالمستشفيات، واقتصرت الدراسة على مستشفيات جامعة القاهرة دون غيرها من المستشفيات الأخرى.

توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي لتطبيق تمكين العاملين على أداء المستشفيات التي يعملون بها، واقتُرحت تكثيف الأهتمام بتطبيق تمكين العاملين بالمستشفيات الجامعية وغيرها من المنظمات الأخرى على كافة الفئات العاملة في المستشفيات محل الدراسة.

ثانياً: مشكلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والظواهر التي توصل اليها من خلال هذه الدراسة تبين وجود مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في الاستغراق الوظيفي للعاملين بالفريق الطبي والفنيين والإداريون في المستشفيات الجامعية محل البحث، كما يرى الباحث إنخفاض أعداد الاطباء والفنيين والعاملين في بعض الأقسام، وارتفاع معدل ترك العمل في المستشفيات المبحوثة الأمر الذي يؤدي إلى حدوث مشكلات في هذا القطاع الحيوى منها مشكلة الزحام وعدم إنضباط الفريق الصحى وزيادة ضغوط العمل، مما يؤدي إلى عدم استغراقهم في وظائفهم، بالإضافة إلى عدم شعور المرضى بالأمان عند التعامل مع المستشفيات الجامعية وهو ما تبين للباحث عند مقابلات المرضى لقياس مدى رضاهم، كما تبين وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين والاستغراق الوظيفي في قطاع المستشفيات الجامعية بصفة خاصة وبناء عليه فان هناك فجوة بحثية في هذا الإطار وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في غلقها.

ومن هنا يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: كيف يمكن الاستفادة من تمكين العاملين في تحسين الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات المبحوثة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن بلورة مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1- إلى أى مدى يؤثر التمكين على أبعاد الاستغراق الوظيفي.
- 2- إلى أى مدى يمكن الاستفادة من التمكين في تحسين الاستغراق الوظيفي.
- 3- ماهو واقع ممارسة تمكين العاملين في المستشفيات الجامعية محل البحث.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تأصيل تمكين العاملين وعرض تفصيلاً لمفهوم التمكين وأهميته والسياسات الإدارية المدعمة له، بالإضافة إلى التعرف على الاستغراق الوظيفي وأهميته وأبعاده.
- 2- التعرف على واقع تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي في المستشفيات الجامعية محل البحث.
- 3- التعرف على تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الجامعية محل البحث.
- 4- تقديم الإقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تعزز من التمكين وتأثيره في تحقيق الاستغراق الوظيفي بالمستشفيات الجامعية.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته فالتمكين أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى بأهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها وإستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على اتاحة الفرص للأفراد وتمكينهم لتنفيذ المهام وتنميتهم، ومما يزيد هذا البحث أهمية هو إرتباط التمكين بأحد الجوانب الهامة وهو الاستغراق الوظيفي.

ويمكن تحديد أهمية البحث كما يلي :

● الأهمية العلمية:

1. التعرف على مفهوم التمكين وأهميته وكذلك التعرف على المفاهيم المرتبطة بالاستغراق الوظيفي.
2. بيان أهمية التمكين ودوره في تحسين الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الجامعية.
3. نظراً لعدم وجود بحوث كافية في المكتبات العربية رابطة متغيري البحث في المستشفيات الجامعية الأمر الذي داعى الباحث لإجراء بحث يربط متغيري البحث، وتأثيراته المتزايدة الأهمية في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة وذلك بسبب التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية.

● الأهمية العملية :

تتمثل أهمية البحث العملية في:

1. أهمية المجال التطبيقي للبحث نظراً لأن المستشفيات الجامعية من العناصر الخدمية الهامة في المجتمع، حيث تخدم المستشفيات الجامعية في مصر نحو 20 مليون مواطن سنوياً، وهو الأمر الذي يزيد من أهمية المستشفيات الجامعية في المجتمع المصري.
2. زاد الدور الذي تلعبه المستشفيات الجامعية بمصر في ظل أزمة كورونا من أهمية البحث.
3. يساهم هذا البحث في لفت إنتباه إدارات الموارد البشرية إلى تبني مفهوم التمكين داخل إدارات المستشفيات الجامعية، وبالتالي صياغة برامج ودورات وتكوين قيادات صف ثان بالمستشفيات في هذا المجال.
4. يمكن أن يساهم البحث في تحسين أداء المستشفيات الجامعية وتحقيق التميز والتقدم المستمر من خلال تحقيق الاستغراق الوظيفي.

خامساً: فروض البحث:

يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار صحة الفروض التالية:

❖ **الفرض الرئيسي الأول:-** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على أبعاد الاستغراق الوظيفي وينبثق

من الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية :-

- أ- الفرض الفرعي الأول:- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على الاستغراق الإدراكي.
- ب- الفرض الفرعي الثاني:- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على الاستغراق الشعوري.
- ج- الفرض الفرعي الثالث:- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على الاستغراق الجسدي.

سادساً: هيكل البحث:

يشتمل البحث على أربعة محاور رئيسية كالتالي:

← **المحور الأول : الإطار العام للبحث** ويشتمل على المقدمة، الدراسات السابقة، مشكلة البحث، فروض البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، هيكل البحث.

← **المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين والاستغراق الوظيفي.**

← **المحور الثالث: العلاقة بين التمكين والاستغراق الوظيفي.**

← **المحور الرابع: أسلوب البحث ومنهجيته** ويشتمل على التعريف بالمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته.

← **خاتمة البحث والنتائج والتوصيات.**

← **المراجع.**

❖ **الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين:**

أ- مفهوم تمكين العاملين:

يرى (زهرة، وائل، 2017) أن التمكين يعني إسناد السلطة للمرؤوسين، وتشجيع العاملين على تنفيذ القرارات الهامة والمشاركة فيها، والسماح للعاملين بالتعامل بحرية مع التحديات التي تواجههم في العمل، فالتمكين يُغير المسؤوليات والحقوق والواجبات لكل من القادة والمرؤوسين.

بينما أشارت (الشنواني، مروة، 2015) إلى أن تمكين العاملين هو أحد الممارسات الإدارية التي تركز على منح العاملين الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وتوفير كافة الوسائل الضرورية لاتخاذها دون الرجوع إلى الإدارة، من خلال مشاركة العاملين في المعلومات ووجود نظام اتصال فعال يسهل تدفق المعلومات، وذلك بغرض رفع قدرة العاملين على اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجههم أثناء العمل بعد تأهيلهم لكي يصبحوا مسؤولين عن النتائج.

وعرفته (أبورية، مروة، 2020) بأنه عملية تتضمن أساليب يمكن من خلالها تفويض وتقاسم السلطة والمسؤولية بين المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، فهو منهج إستراتيجي متكامل يمنح فيه الرؤساء المرؤوسين صلاحيات أكثر للمشاركة، واتخاذ القرارات، علاوة على تشجيعهم على المبادرة وحل مشكلاتهم بطريقة مبدعة وفاعلة.

من خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف تمكين العاملين بأنه: مقدار ما يمنحه القائد من حرية إلى المرؤوسين في تنفيذ القرارات الهامة والمشاركة فيها ومعالجة وحل المشكلات الغير معتادة والمعقدة بالأسلوب الذي يروونه مناسب، أي تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين بالتحديد المرؤوسين، من خلال تحديد المشاكل وحلها.

ب- أهمية تمكين العاملين في المنظمات:

يُعتبر تمكين العاملين من الأساليب الإدارية التي لها أهمية كبير اليوم، سواء على مستوى المنظمات ومستوى العاملين، وتتجلى أهمية التمكين في أنه يساهم في خفض مشكلة دوران العمالة وزيادة قدرة الموظفين على مقاومة ضغوط العمل، ويؤدي إلى زيادة التعاون بين العاملين لحل مشكلات العمل مما يساهم في زيادة فاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، كما تتمثل أهمية التمكين بالنسبة للعاملين في زيادة درجة الرضا الوظيفي وولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وتكوين مشاعر إيجابية لديهم من خلال رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين، ويساعد أيضاً في تنمية شعور العاملين بالمسؤولية وبناء دافعية حقيقية لدى العاملين والتأثير في الآخرين، بالإضافة إلى زيادة تفاعل العاملين وانتمائهم للمهام المكلفين بها. بالإضافة إلى أن التمكين يحقق إشباع الحاجات العليا للأفراد مثل الاستقلال والشعور بالكفاءة الذاتية والإنجاز، ويساهم في زيادة التعاون وتوطيد العلاقات بين الأفراد وفرص التنسيق بينهم، كما يساهم في خفض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية (الشنواني، مروة، 2015).

ج- السياسات الإدارية المدعمة للتمكين :

أشار (عبد الجواد، وائل، 2010) إلى أن السياسات المدعمة للتمكين تتمثل فيما يلي:
أولاً: على المستوى الوظيفي: تتمثل في تركيز برامج الإختبار والتدريب على التأكيد على مهارات التأثير الإداري والفني والاجتماعي، بالإضافة للحرص على إستخدام الاتصالات المكثفة واللامركزية.
ثانياً: على المستوى القيادي: تتمثل في إظهار الثقة في أداء العاملين من خلال توقعات الأداء العالية، ومنح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صناعة القرارات، وإعداد المرؤوسين بالاستقلالية، بالإضافة إلى وضع أهداف ذات قيمة للمرؤوسين.

❖ الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي:

أ- مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعبر الاستغراق الوظيفي عن قدرة الموظف على فهم وإستيعاب واجباته وإنتمائه والعمل ضمن فريق واحد من أجل تحسين أداء المنظمة(البطاينة، محمد، 2017).

وعرفه (المغربي، عبد الحميد، 2012) أنه درجة الإرتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعتبر الوظيفة ذات بُعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته.

ويمكن للباحث تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه الإرتباط الإيجابي بشكل معرفي وجسدي وعاطفي بين الموظف ووظيفته بحيث تكون الوظيفة ذات بُعد محوري في حياته، كما يعبر عن قدرة الموظف على فهم واستيعاب واجباته وإنشغاله الدائم بالوظيفة وإنتمائه للمنظمة والعمل ضمن فريق واحد من أجل تحسين أداء المنظمة كوسيلة لتحقيق الذات.

ب- أهمية الاستغراق الوظيفي:

تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يهتم بما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم الوظيفية وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية. كما أن الاستغراق الوظيفي له تأثير معنوي على الكثير من النتائج التنظيمية الهامة مثل الأداء الوظيفي والتنبؤ ببعض سلوكيات واتجاهات الأفراد مثل الاتجاه نحو ترك العمل أو الغياب (على، محمد، وآخرون، 2017).

ج- أبعاد الاستغراق الوظيفي :

1. **الاستغراق الإدراكي/ المعرفي:** يُعبر عن التفكير والتعامل مع المعلومات الجديدة لتطوير الإدراك المعرفي الضروري للنجاح والتعامل مع التحديات المعاصرة وحل القضايا المعقدة في العمل. كما أن الإستناد إلى السمات الشخصية للفرد كالإنفتاح والخبرة والإجتهاد مع التعلم بشكل واسع والاستثمار في التبادل المعرفي يكون له تأثير قوى وإيجابي في الاستغراق المعرفي، فهو الحالة الإيجابية التي تركز على الجانب المعرفي والمشاركة الذهنية لتنفيذ المهام والانهماك الذهني للعامل في وظيفته (Schroeders, et al, 2015).

2. **الاستغراق الشعوري/ العاطفي:** يُشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته وكذلك مدى حبه لعمله، فالاستغراق العاطفي يتميز بالعديد من الخصائص مثل التعلق بالوظيفة، والاستمتاع بها، بالإضافة إلى الارتباط الوثيق بالوظيفة، فهو يعنى وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الموظف ووظيفته مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر (المصري، محمد، 2015).

3. **الاستغراق الجسدي:** يعنى توجية جميع الطاقات المادية للموظف لتجاة إستكمال مهمة معينة، كما يُشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهارته المتعلقة بوظيفته، والتفكير في العمل بعد مغادرته، ويمتاز الاستغراق الجسدي بعدد من الخصائص المتمثلة في النوايا السلوكية، والسلوك خارج الدوائر، والتعلم والتطور التطوعي (المصري، محمد، 2015).

ويرى الباحث أن الاستغراق الجسدي يُعبر عن الحالة التي تمتاز بالحيوية والتفاني في تنفيذ مهام العمل بأقصى طاقة ممكنة، والأستعداد الكامل للموظف لاستثمار الجهد في العمل ومواجهة الصعوبات من خلال مستويات عالية من الطاقة والمرونة.

❖ العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، فالاستغراق الوظيفي يعتبر الاتجاه التنظيمي الذي يتميز بالمشاركة الفعالة في العمل، ويعتمد على درجة سعي الأفراد لتلبية احتياجات المكانة وتقدير الذات والإدراك في العمل وتعبير العاملين عن أنفسهم من خلال أدوارهم الوظيفية (الشنواني، مروة، 2015).

هناك علاقة وثيقة بين التمكين والاستغراق الوظيفي، حيث يعزز التمكين والعمل الجماعي بشكل كبير الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث توصل كلاً من (السعيد، محمد، و الزق، يحيي، 2017) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، فكلما زادت المنظمة من سياسات تمكين الموظفين كلما زاد ذلك من إستغراقهم الوظيفي والتزامهم نحو عملهم، كما أكد إلى أن تمكين العاملين يمثل أهمية كبيرة للمنظمات من حيث خفض دوران العمالة والمساهمة في رفع جودة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.

إن لتمكين العاملين دور فعال في تنمية مستويات الاستغراق الوظيفي وذلك من خلال تدريب العاملين على كيفية التعامل مع التحديات بشكل صحيح، وتزويدهم بالمعلومات والمعرفة ومنحهم الفرص، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية صنع القرار، وهو ما يؤدي إلى استئثارهم بأن التمكين هو الطريق لتحقيق الذات والنمو الأمر الذي ينعكس بشكل أكبر على استغراقهم في وظائفهم (Rizwan, etal, 2011).

وأوضحت دراسة (Kong, H, 2013) أن الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات الوظيفية المرتفعة يميلون إلى تحقيق مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، رغبة منهم في بذل المزيد من الجهد في وظائفهم، فمن خلال التمكين وممارسات التمكين التي تتمحور حول تحدى الممارسات المتقدمة، وإدخال الممارسات المبتكرة المتميزة، وتشجيع المقترحات المبدعة، وتطوير المهارات الإضافية، هو ما يجعل العاملون يكتسبون مستويات متقدمة عند تقييم الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره على استغراقهم الوظيفي بشكل أكبر.

أشارت نتائج دراسة (أبورية، مروة، 2020) إلى ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ، كما بينت نتائج الدراسة أن التمكين يؤثر بشكل معنوي ومباشر على كلاً من الاستغراق الوظيفي وإبداع الموظفين، كما أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل مباشر ومعنوي على إبداع العاملين في الفنادق محل الدراسة، وأن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي في تعزيز تأثير التمكين على إبداع العاملين، وأوصت أيضاً بضرورة تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال سياسات تمكين العاملين لتنمية شعور الموظفين بالالتزام تجاه عملهم والإهتمام به والإخلاص فيه.

في حين أشار (Tiwari, 2011) إلى أنه يمكن أن تطور استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق ومن ضمن هذه الاستراتيجيات " استراتيجية التمكين " تركز هذه الاستراتيجية على تزويد الأفراد بفرصة المساهمة وليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، فعلى الرغم من أنها تكون مهمة. بل فإنها تتعلق بخلق بيئة العمل التي تمنح الموظفين صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يساهموا وأن يكونوا أعضاء فعالين ومساهمين، وكذلك تأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد في جميع المستويات للأستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

❖ أسلوب البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والتفسير، للوصول إلى الإستنتاجات التي تبني عليها هذه الدراسة، كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما

- **مصادر البيانات الثانوية :-** من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في التمكين والاستغراق الوظيفي الموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث .
- **مصادر البيانات الأولية :-** قام الباحث باستخدام الإستبيانات حيث تم إعداد أسئلة إستبانة تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث.

● قائمة الإستقصاء : - تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم إستخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، كما تم تصميم قائمة الإستقصاء في ضوء أهداف البحث.

● المقابلات الشخصية: - إعتد الباحث على المقابلات الشخصية في توزيع قوائم الإستقصاء على مفردات عينة البحث، حيث تمت تلك المقابلات للإجابة على عدد من الإستفسارات التي قد ترد من المستقصي منهم أثناء عملية ملء قوائم الإستقصاء وذلك لإيضاح وتفسير أهداف البحث الحالي، والتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقصي منهم لإبداء الآراء وضمان الصدق والموضوعية وعدم التحيز.

❖ حدود البحث:-

● الحدود المكانية:- يقتصر البحث على المستشفيات التابعة لجامعة قناة السويس وجامعة الزقازيق وجامعة المنصورة لأنها في حدود إمكانيات الباحث.

● الحدود الزمانية :- تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب النظري للبحث وإجراء الجانب التطبيقي على العينة محل البحث والتي بدأت من عام 2019/2020.

● الحدود الموضوعية :- اقتصر البحث على تأثير تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الجامعية محل البحث.

● الحدود البشرية:- تشمل(الفريق الطبي – الفنيون - الإداريون) بالمستشفيات الجامعية محل البحث.

❖ مجتمع وعينة البحث :

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذا البحث من خلال ما يلي:

أ- تحديد مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المستشفيات والمراكز التابعة للجامعات التالية⁽¹⁾:

1. جامعة الزقازيق والبالغ عددها 10 مستشفى ومركز بإجمالي عدد عاملين (4586).
2. مستشفيات جامعة قناة السويس والبالغ عددها 5 مستشفيات بإجمالي عدد عاملين (3281).
3. جامعة المنصورة والبالغ عددها 12 مستشفى ومركز بإجمالي عدد عاملين (22026).

ب- تحديد عينة البحث:

عند تحديد حجم العينة إتبع الباحث الخطوات التالية:

1. بعد أن قام الباحث بتحديد مجتمع البحث وهو مستشفيات جامعة الزقازيق ومستشفيات جامعة المنصورة ومستشفيات جامعة قناة السويس، وعددها (27) مستشفى جامعي، قام بتصنيف مفردات مجتمع البحث وفقاً لمجموعة من الخصائص ذات الارتباط بموضوع البحث.

المصدر: بالإعتماد على بيانات (مركز دعم واتخاذ القرار التابع للمجلس الأعلى للجامعات لسنة 2019)¹

2. إختار الباحث ثمانى (8) مستشفيات لإجراء الدراسة الميدانية وهذه المستشفيات تمثل حوالي 29.6% من مجتمع البحث.

3. قام الباحث بتقسيم العمالة في هذه المستشفيات إلى ثلاث فئات هي:

الفئة الأولى: الفريق الطبي وتضم (الأطباء, الصيادلة, والتمريض)

الفئة الثانية: الفنيون وتضم (فنيو التحاليل, فنيو الأشعة, والمراقبون الصحيون)

الفئة الثالثة: الإداريون وتضم (العاملون بالحسابات, شؤون العاملين, الوظائف الإدارية الأخرى) كما هو موضح في جدول (1).

جدول رقم (1)

تصنيف العاملين بالمستشفيات محل البحث

م	إسم المستشفى/ الجامعة	فئات العاملين			النسبة
		الإداريون	الفنيون	الفريق الطبي	
1	مستشفى الجراحة جامعة الزقازيق	91	293	712	45.8%
2	مستشفى الباطنة جامعة الزقازيق	23	35	616	22.5%
3	مستشفى السلام جامعة الزقازيق	61	91	329	72.3%
4	المستشفى الجامعي جامعة قناة السويس	304	279	1651	23.17%
5	مستشفى جامعة قناة السويس التخصصي	180	145	724	09.8%
6	مستشفى الطوارئ جامعة المنصورة	320	499	794	45.12%
7	مستشفى الباطنه جامعة المنصورة	109	218	875	27.9%
8	المستشفى الجامعي جامعة المنصورة	1046	652	2913	57.35%
	الإجمالي	2134	2212	8614	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات (وزارة التعليم العالي - الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق)

4. قام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية، نظراً لإختلاف طبيعة الوظائف داخل مجتمع البحث، حيث تعتبر العينة العشوائية الطباقية أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس، وقد بلغ حجم العينة 400 مفردة وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، وتم توزيع العدد الإجمالي لحجم العينة على المستشفيات الجامعية وكذلك على فئات العاملين في كل مستشفى من المستشفيات محل البحث كما هو موضح في جدول (2).

تأثير تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية

جدول رقم (2)

توزيع مفردات العينة على فئات العاملين الثلاثة داخل كل مستشفى من المستشفيات محل البحث

م	اسم المستشفى/ الجامعة	حجم العينة	فئات العاملين بالمستشفيات					
			الفريق الطبي		الفنيون		الإداريون	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	مستشفى الجراحة جامعة الزقازيق	34	22	%64.70	9	26.47 %	3	8.83 %
2	مستشفى الباطنة جامعة الزقازيق	21	19	%90.48	1	%4.76	1	4.76 %
3	مستشفى السلام جامعة الزقازيق	15	10	%66.66	3	%20	2	13.34 %
4	المستشفى الجامعي جامعة قناة السويس	69	50	%72.46	9	13.05 %	10	14.49 %
5	مستشفى جامعة قناة السويس التخصصي	33	22	%66.66	5	15.16 %	6	18.18 %
6	مستشفى الطوارئ جامعة المنصورة	49	24	%48.98	15	30.62 %	10	20.40 %
7	مستشفى الباطنة جامعة المنصورة	37	26	%70.28	7	18.91 %	4	10.81 %
8	المستشفى الجامعي جامعة المنصورة	142	90	%63.38	20	14.09 %	32	22.53 %
	الإجمالي	400	263	%65.75	69	17.25 %	68	17 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البيانات الإحصائية

هذا وقام الباحث بتوزيع 430 إستمارة وتم إسترجاع 375 إستمارة صحيحة قابلة للتحليل بنسبة 87.2%.

❖ نتائج إختبار فروض البحث

جدول رقم (3)

نتائج إختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
1	الفرض الرئيسي الأول	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على أبعاد الاستغراق الوظيفي
2	الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على الاستغراق الإدراكي
3	الفرض الفرعي الثاني	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على الاستغراق الشعوري
4	الفرض الفرعي الثالث	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على الاستغراق الجسدي

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

❖ توصيات البحث:

بناء على نتائج البحث تم تقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بتمكين العاملين وتأثيره على الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الجامعية.

جدول رقم (4)

توصيات البحث وآليات تنفيذها

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدى الزمني
1	مراعاة أن يتسم القادة والمديرين بالمستشفيات الجامعية في مختلف المستويات الإدارية بصفة عامة وأفراد الإدارة العليا بصفة خاصة بالديمقراطية والمرونة التي تمكنهم من منح المرؤوسين الحرية في حل مشكلات العمل التي تواجههم وإتخاذ القرارات المناسبة.	- تحديد السمات التي يجب أن تتوفر في الأفراد والتي يجب النظر إليها بدقة عند تقليد الأفراد للمناصب القيادية في المستشفيات الجامعية. منح المرؤوسين الفرصة للاتحاق بالدورات التدريبية اللازمة لتطوير واكتساب المهارات اللازمة.	الإدارة العليا مديري الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية	6 : 3 أشهر تقريباً
2	تدريب وتعليم المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالمستشفيات الجامعية على كيفية بناء فرق العمل والعمل الجماعي ضمن فريق وإتاحة فرص المشاركة للمرؤوسين.	وضع برنامج تدريبي بشكل دوري لتدريب القيادات في المستشفى على ممارسات القيادة الخادمة والتمكين	الإدارة العليا مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، إدارة الموارد البشرية بالمستشفى	6 : 12 شهراً تقريباً
3	يجب منح العاملين بالمستشفيات الجامعية صلاحيات إتخاذ قرارات تتعلق بالعمل، حيث يجب الإعتماد على اللامركزية وعدم إهمال التفويض والتمكين.	- تفويض السلطة في إتخاذ القرار. - العمل على تكوين صف ثان من القيادات الشابة. تفعيل اللامركزية الإدارية	الإدارة العليا، مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بالمستشفيات الجامعية	6 : 12 شهراً تقريباً
4	تمكين العاملين بالشكل الذي يمنحهم القدرة على الإهتمام بالمرضى، من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لحل مشكلات المرضى بالمستشفيات الجامعية بصفة فورية، والعمل على تلبية حاجات ورغبات المرضى مقابل توقعاتهم.	- تفويض السلطة في إتخاذ القرار. - العمل على تكوين صف ثان من القيادات الشابة. تفعيل اللامركزية الإدارية	الإدارة العليا، مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بالمستشفيات الجامعية	6 : 12 شهراً تقريباً
5	تكوين قيادات صف ثاني قادرة على قيادة المستشفى في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.	وضع خطة طويلة وقصيرة الأجل للقيادات المستقبلية من الشباب المؤهلين للقيادة.	الإدارة العليا	6 : 12 شهراً تقريباً
6	مراعاة أن يتقلد الوظائف الإدارية في المستشفيات الجامعية أفراد يتمتعون بالمرونة والمهارات الابتكارية غير التقليدية في التعامل مع المواقف الغير تقليدية بالمستشفى، وهذا بدور يضمن تبني المدير لأفكار العاملين المبكرة وإتاحة الفرصة لهم.	- التحلي تدريجياً عن الطرق التقليدية في حل المشكلات. إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة	الإدارة العليا مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام مديري الموارد البشرية بالمستشفى	6 : 12 شهراً تقريباً
7	ضرورة توعية القيادات والعاملين بالمستشفيات الجامعية بالقيادة الخادمة بصفة عامة وبالتمكين بصفة خاصة كأحد أبعادها لما له من تأثير كبير على زيادة الاستغراق الوظيفي لدي العاملين وبالتالي تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.	- عقد ندوات ومؤتمرات من خلال متخصصين في مجال إدارة الأعمال بهدف تدريب القادة والعاملين بالمستشفيات على ممارسات القيادة الخادمة وتحسين مستويات الاستغراق الوظيفي لديهم. الحرص على توزيع قوائم إستبيان لمعرفة آراء العاملين بصورة مستمرة.	مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، إدارة العلاقات العامة والتثقيف والتوعية بالمستشفيات الجامعية	6 : 3 أشهر تقريباً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. أبورية، مروة جمال(2020). "الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ"، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة السادات، 4(2)، 19-36، مصر.
2. البطينة، محمد تركي (2017). أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي . إربد للبحوث والدراسات - العلوم الإدارية والمالية: جامعة إربد الأهلية - عمادة البحث العلمي، مج19، ع2، 2017-253.
3. التمام، عبدالله بن علي بن سالم. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية .العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج24، ع1، 255-309.
4. زهرة، وائل محمود عبدالجواد (2017)، "توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
5. السعيد،محمد احمد محمود، و الزق، يحيى شحاتة حسن (2017) ، "دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر"، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة ، ملحق العدد الاول يونيو 2017 – الخاص بالمؤتمر العلمي الاول للسياحة والآثار – الفرص والتحديات.
6. سلامة، رشا أبو سيف النصر. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط .مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: جامعة أسيوط - كلية التجارة، ع68، 180-230.
7. الشنواني، مروة سعد محمد (2015)، " تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بمدرسة التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
8. عبد الجواد، وائل محمود (2010). " علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
9. علي، هبة عبد السلام عبد الرحمن (2021). دور القيادة الاخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة). المجلة العلمية للبحوث التجارية، 40(1)، 47-1.
10. علي، محمد جاد الكريم عبيد، عبدالحافظ، مؤمن طه عبدالنعم، و حسانين، شيماء صلاح سيد. (2017). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة اسيوط.
11. محمد، سوزي محمد. (2022). قياس أثر تمكين العاملين على أداء منظمات الرعاية الصحية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد – كلية التجارة، 23(1)، 133-159.
12. المصري، محمد شفيق سعيد (2015). " الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
13. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الاجهزة الحكومية السعودية .المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج36، ع3، 1-49.
14. نايف، نيبار حسن (2016). " أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بديوان محافظة دهوك/كوردستان العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Kong, H. (2013). **Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement.** International Journal of Hospitality Management, 33, 304-309.
2. Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). **The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction.** International Journal of Hospitality Management, 97, 102994.
3. Rizwan, M., Pakistan, I., Khan, D. J., & Saboor, F. (2011). **Relationship of Job involvement with Employee Performance: Moderating role of Attitude.** European Journal of Business and Management, 3 (8), 77 - 86.
4. Schroeders, U., Schipolowski, S., & Böhme, K. (2015). **Typical intellectual engagement and achievement in math and the sciences in secondary education.** Learning and Individual Differences, 43, 31-38.
5. Sweem, Susan, (2008), "**Enaging A Talent Management Strategy For The 21st Century: Case Study Of How Talent Management Is Defined And Lnitiated**", Midwest Academy Of Management Doctorap Student Paper. P28
6. Tiwari, shashi(2011). "**Rmployee engagement – the key to organizational success**", ICQM- IO, Kolkata.
7. Wiroko, E. P. (2021). **The Role of Servant Leadership and Resilience in Predicting Work Engagement.** Journal of Resilient Economies, 1(1).