



العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة أثر بعض المتغيرات الوسيطة

إعداد

د. محمود محمد رجب الصاوي

مدرس إدارة الأعمال

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

dr.elsawy@hotmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الصاوي، محمود محمد رجب (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة أثر بعض المتغيرات الوسيطة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(١)، ٩١٧-٨٧٧.

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

العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة أثر بعض المتغيرات الوسيطة

د. محمود محمد رجب الصاوي

ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى فهم الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في تعزيز شعور الأطباء بالاستغراق الوظيفي من خلال قياس أثر بعض المتغيرات الوسيطة (الملكية النفسية، الدعم التنظيمي المدرك، السعادة)، وذلك بالتطبيق على المستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية، بلغ حجم العينة 385 مفردة، حيث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي و ذلك باستخدام Google Forms، استخدم الباحث لتحليل بياناته وتصميم نموذج الدراسة (SPSS، Amos V.24)، للتعرف على الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، كما عكست النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الملكية النفسية، كما قدمت أيضاً نتائج الدراسة دليلاً على تأثير شعور الأطباء بالملكية النفسية على درجة استغراقهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن شعور الأطباء بالملكية النفسية يتوسط العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لديهم، كما أظهرت النتائج أيضاً أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وشعور العاملين بالملكية النفسية، كما أظهرت النتائج أن شعور الأطباء بالسعادة له دوراً حاسماً كوسيط في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، ومن ثم قدم الباحث مجموعة من التوصيات في صورة خطة عمل للنهوض بالقطاع الصحي في جمهورية مصر العربية.

الكلمات المفتاحية

القيادة الخادمة، الملكية النفسية، الاستغراق الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، السعادة

مقدمة

القطاع الصحي في جمهورية مصر العربية هو جزء حيوي من البنية التحتية للبلاد والذي يمتد ليشمل مجموعة متنوعة من الخدمات والأنظمة التي تقدمها المؤسسات الصحية على اختلاف أنواعها وطبيعتها وتبعيتها، تعمل هذه المؤسسات معاً لتحقيق هدف مشترك: تحسين صحة الشعب المصري وتعزيز جودة الحياة. إلا أن القطاع الصحي في مصر، كما هو الحال في العديد من الدول النامية، يواجه العديد من التحديات (الفندري وخشبة، ٢٠٢٠).

وبحسب تقرير نقابة الأطباء المصرية، فإنه ووفق إحصاءات الأشهر الأولى من عام ٢٠٢٢ حتى ٢٠ مارس (أذار) الماضي فقد استقال ٩٣٤ طبيباً، ليصل العدد الإجمالي لنحو ١١ ألفاً و ٥٣٦ طبيباً استقالوا منذ أول ٢٠١٩ وحتى ٢٠ مارس ٢٠٢٢. وحذر التقرير من تزايد معدلات استقالة الأطباء من العمل الحكومة. وطالب بتدخلات عاجلة لحل تلك الأزمة والحد من هجرة الأطباء المصريين خارج البلاد. وكشف التقرير عن أن السنوات السابقة لإعلان تلك الدراسة كشفت عن عدد الأطباء الذين تقدموا باستقالاتهم خلالها من العمل الحكومي المصري وحصلوا على شهادة طبيب حر من نقابة الأطباء، فعام ٢٠١٦ كان عدد المستقلين من الأطباء ١٠٤٤ طبيباً، وفي عام ٢٠١٧ كان العدد ٢٥٤٩ طبيباً، وعام ٢٠١٨ بلغ عدد الأطباء المستقلين ٢٦١٢ طبيباً. أما السنوات التي تلت إعلان تلك الدراسة فكانت كالتالي: في عام ٢٠١٩ شهد استقالة ٣٥٠٧ أطباء، وفي عام ٢٠٢٠ استقال ٢٩٦٨ طبيباً، أما عام ٢٠٢١ فكان العدد الأكبر من المستقلين من العمل الحكومي، وبلغ ٤١٢٧ طبيباً" (نقابة الأطباء، ٢٠٢٢).

القيادة الخادمة هي نمط من القيادة يتميز بتركيز القائد على الخدمة لأعضاء فريقه ودعمهم وتمكينهم لتحقيق أفضل ما لديهم. بدلاً من أن يكون القائد في القمة ويمارس السيطرة أو القيادة من خلال القوة، القائد الخادم يشجع على الشراكة والتعاون والثقة. يمكن لممارسات للقيادة الخادمة في القطاع الصحي أن تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أفضل النتائج للمرضى والعاملين على حد سواء. فالقادة الخادمين في الرعاية الصحية يولون اهتماماً بالغاً لرعاية الأطباء والممرضين وغيرهم من الموظفين الصحيين، مما يساعد في تحقيق بيئة عمل أكثر دعماً وتعاوناً. هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة رفاهية العاملين بالقطاع الصحي. (Burton et al., 2017; Halonen & Riivari, 2022)

تعد الملكية النفسية كما عرفها (Pierce et al., 2001)، بأنها ذلك الشعور بالانتماء والملكية نحو شيء ما، حتى وإن لم يكن هناك ملكية مادية حقيقية. في سياق العمل، هذا الشعور يمكن أن يكون نحو مشروع، أو مكان العمل، أو حتى الدور الوظيفي الذي يؤديه الشخص. في القطاع الصحي، تلعب الشعور بالملكية النفسية دوراً حيوياً في تعزيز الالتزام والرضا بين الموظفين. يقدم كل من (Avey et al., 2009)، دليلاً على أن عندما يشعر الأطباء والممرضون وغيرهم من العاملين في الرعاية الصحية بأنهم مالكون لعملهم، يعبرون عن مزيد من الرغبة في تحقيق النجاح وتقديم رعاية أفضل للمرضى. أيضاً، يمكن أن تساهم الملكية النفسية في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاونية، حيث إن الموظفين الذين يشعرون بأنهم مالكون لعملهم يميلون إلى التعاون والتشارك إن الفهم العميق لهذا المفهوم يمكن أن يكون مفتاحاً للتحسين المستمر والتحول النوعي في القطاع الصحي (Pierce et al., 2009).

الاستغراق الوظيفي يعتبر مفهوماً مهماً في السلوك التنظيمي والنظريات التحفيزية في علم النفس الصناعي والتنظيمي. ويشير هذا المفهوم إلى مدى انغماس الفرد في عمله. ويعتبر الأشخاص الذين يظهرون استغراقاً وظيفياً عالياً أكثر ارتباطاً بعملهم وأقل عرضة للتغيير الوظيفي. فشعور العاملين بالاستغراق الوظيفي قد يتأثر بمجموعة من المتغيرات منها نمط القيادة التي تمارسه القيادات في بيئة العمل- وفي هذه الحالة تعتمد الدراسة نمط القيادة الخادمة - ومدى شعورهم بالملكية النفسية أثناء ممارستهم لعملهم.

مم تقدم، يسعى الباحث في الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات الوسيطة - الملكية النفسية، الدعم التنظيمي المدرك، السعادة - في العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفيات الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية. هذا القطاع الهام الذي يتبع القطاع الصحي الحكومي للدولة والذي يلعب دوراً محورياً في تقديم العلاج لما يتعدى الثلاثة ملايين مريض سنوياً، كما تعد أحد أهم الجهات التي تقدم تدريباً للأطباء العاملين في الدولة

أدبيات وفروض الدراسة

١. العلاقة بين القيادة الخادمة (Servant Leadership) والاستغراق الوظيفي (Job Involvement):

قدم Greenleaf (1970)، مفهوم القيادة الخادمة في مقال بعنوان "The Servant as Leader"، وأشار فيه إلى أن القائد الخادم لا بد له أولاً أن يكون خادماً بمعنى أنه يحمل مشاعر عكس أنه يريد أن يخدم أولاً، ومن ثم تتنامى لديه طموحات للقيادة، يركز القائد الخادم بشكل أساسي

على نمو ورفاهية الأشخاص والمجتمعات التي ينتمون إليها. في حين أن القيادة التقليدية تتضمن عموماً تراكم السلطة وممارستها من قبل شخص في "قمة الهرم"، فإن القيادة الخادمة مختلفة. يتشارك القائد الخادم في السلطة، ويضع احتياجات الآخرين في المقام الأول ويساعد الناس على التطور والأداء بأعلى مستوى ممكن (Greenleaf, 2008).

وتعرف القيادة الخادمة بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يقوم فيه القائد بالاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العاملين، ويقدم مصالحهم على مصالحه الخاصة (إبراهيم، العريمي، 2022). ويرى (Spears, 2005)، أنها محاولات القائد لتطوير وتحسين النمو الخاص بالعاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار بالمنظمة. بينما نظر إليها (Irving, 2005)، على أنها عملية يتم فيها المشاركة بين القائد والتابعين. ويرى الباحث أن القائد الخادم هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يقود الأفراد ويؤثر فيهم من خلال قدرته على خدمتهم ومعاونتهم في إشباع رغباتهم الوظيفية، وبالتالي تأتي قوته من قدر الخدمات التي يستطيع أن يقدمها لمجموعته.

وأكدت كذلك دراسات كل من (Stewart, 2017 ; Giambatista et al., 2020)، أن للقيادة الخادمة أهمية في تحقيق احتياجات ورغبات العاملين، كما تتيح للعاملين مساحة من الصلاحيات تسهل قيامهم بمهامهم بالإضافة للمشاركة في صنع القرارات، وتقديم الاقتراحات، كما تساهم في خلق أجواء عمل تتسم بالإيجابية وروح الفريق، وينعكس كل ما سبق على سلوكياتهم فيصبح العاملون أكثر نشاطاً واستغراقاً في العمل. كما تساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين، وإزالة التوتر والضغط من بيئة العمل.

للقيادة الخادمة العديد من النظريات التي تناولت أبعادها، على سبيل المثال وليس الحصر نموذج (Graham, 1991)، ويرى أن القيادة الخادمة تتكون من بعدين فقط هما (الإلهام Inspirational، الأخلاق Moral). نموذج (Spears, 2005)، والذي يقوم على كتابات Greenleaf ليضع عشرة أبعاد مكونة لمفهوم القيادة الخادمة هي (الاستماع Listening، التعاطف Empathy، المعالجة Healing، الوعي Awareness، الإقناع Persuasion، التصور المستقبلي Conceptualization، البصيرة Foresight، الالتزام بنمو الأفراد Commitment to the growth of people، بناء المجتمع Building community).

ويأتي نموذج (Buchen, 1998)، ليضع أربعة أبعاد أساسية للقيادة الخادمة هي (الهوية الذاتية Self-identity، المعاملة بالمثل Capacity for reciprocity، بناء العلاقات Relationship building، الانشغال بالمستقبل Preoccupation with the future)، وأكد كل من (Farling et al., 1999)، على أهمية أن تشمل القيادة الخادمة الأبعاد التالية (الرؤية Vision، المصداقية Credibility، الثقة Trust، خدمة التابعين Service). وأكدوا بأن أهم تلك الأبعاد هي الرؤية، فهي جزء أساسي من القيادة الخادمة. فالقادة الذين يمتلكون رؤية هم أكثر ملاءمة لتوصيل الخطط والأهداف بوضوح لتابعيهم.

ويرى (Sipe & Frick, 2015)، أنه لا بد من أن تتوفر سبعة ركائز أساسية في شخصية القائد الخادم هي، الشخصية المميزة، يضع الناس أولاً، لديه القدرة على التواصل بمهارة، رحيم، متعاون، لديه البصيرة، منظم التفكير ويقود تابعيه بأسلوب أخلاقي.

من ناحية أخرى، تعود أصول الاستغراق الوظيفي كمفهوم نفسي إلى مجال علم النفس الصناعي، الذي يسعى إلى فهم وتحسين السلوك البشري في مكان العمل. ظهر مفهوم الاستغراق الوظيفي في الستينيات وتطور بمرور الوقت حيث سعى الباحثون إلى فهم العوامل التي تساهم في مشاركة الموظفين والتزامهم (Lodahl & Kejnar, 1965).

وكان (Lodahl & Kejnar, 1965) من بين أول من اقترح مفهوم الاستغراق الوظيفي كبناء يقيس مدى ارتباط الأفراد بوظائفهم باعتبارها جانباً مهماً من حياتهم. لقد جادلوا بأن الاستغراق الوظيفي هو حالة نفسية تعكس مستوى التزام الأفراد بعملهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها، ويرى (Kanungo, 1982)، أن الاستغراق الوظيفي هو تلك الحالة المعرفية (Cognitive Process) الخاصة بالفرد نفسه والتي تحقق التوافق النفسي بينه وبين وظيفته، ويركز هذا التعريف على الجانب المعرفي للمشاركة في الوظيفة، حيث تلعب الحالة المعرفية للفرد حول وظيفته دوراً حاسماً في مستوى مشاركته. وأكد (Blau, 1985)، بأن الاستغراق الوظيفي هو مدى ارتباط الفرد نفسياً بدوره في العمل، أو إلى أي مدى يكون دور العمل محورياً بالنسبة لهوية الفرد. ويسلط هذا التعريف الضوء على أهمية دور العمل في تشكيل هوية الفرد. ويؤكد (Yoshimura, 1996)، بأن الاستغراق الوظيفي ليس مفهوم أحادي الجانب، بل يتضمن ثلاث أبعاد أساسية هي، الاستغراق العاطفي في الوظيفة، الاستغراق الإدراكي في الوظيفة، والاستغراق السلوكي في الوظيفة.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، توفر إطاراً مفيداً لفهم الاستغراق الوظيفي، فنجد أن الاستغراق الوظيفي يتم تعزيزه من خلال العلاقات الداعمة والثقة مع المشرفين والزملاء. عندما يدرك الموظفون أن مؤسساتهم تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، فمن المرجح أن يعكس هذا التقدير على زيادة انغماسهم والتزامهم ومشاركتهم في العمل (Rhoades & Eisenberger, 2002).

كما تؤكد نظرية دافعية تقرير الذات (Self-Determination Theory)، على أهمية تلبية احتياجات الموظفين النفسية من الاستقلالية والكفاءة والارتباط من أجل تعزيز الاستغراق الوظيفي. وذلك من خلال إنشاء بيئات عمل تدعم هذه الاحتياجات، يمكن من خلالها للمنظمات تعزيز الحافز والالتزام والاستغراق المتزايد بين موظفيها، فالأفراد لديهم الدافع للانخراط في الأنشطة التي تلي احتياجاتهم النفسية الفطرية للاستقلالية والكفاءة والارتباط (Deci & Ryan, 2000).

نظرية ملاءمة الفرد للبيئة (Person-Environment Fit Theory)، تؤكد هذه النظرية على أهمية التوافق بين الموظفين وبيئتهم عملهم. يمكن أن يؤدي التوافق الجيد بين الشخص والبيئة إلى زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الاستغراق الوظيفي (KRISTOF-BROWN et al., 2005).

لا بد لنا من التفريق بين بعض المفاهيم المماثلة / المشابهة للاستغراق الوظيفي، مثل مفهوم مشاركة العاملين (Employee Participation)، حيث يرى (أبو أميلة، 2023) أن الانغماس الوظيفي هو درجة أقل من المشاركة. بينما فرق كل من (Hyman & Mason 1995) بين المصطلحين حيث يروا أن مفهوم المشاركة أكثر إستراتيجية وتسدعي حقوق الموظفين للتساؤل أو التأثير على الاتجاهات التي تتخذها مؤسساتهم، ومشاركتهم في عمليات صنع القرار داخل المنظمة، مما يمنحهم فرصة للمساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم، بينما الانغماس الوظيفي يميل إلى أن يكون تشغيلي أكثر حيث يركز على تعظيم مساهمات وأداء الأفراد في عمله.

من جهة أخرى نجد مصطلح آخر مشابه وهو تمكين العاملين (Job Empowerment)، ويعني تمكين العاملين ومنحهم قدرًا أكبر من الاستقلالية والمسؤولية وسلطة اتخاذ القرار في أدوارهم. يتمتع الموظفون المتمكنون بالموارد والدعم والقدرة على اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات في عملهم (Conger & Kanungo, ١٩٨٨).

كما نجد مفهوم الارتباط الوظيفي (Job Engagement)، مفهومًا أوسع يشمل الاستثمار العاطفي والمعرفي والسلوكي للموظف في وظيفته (Kahn, ١٩٩٠). ويتضمن الارتباط الوظيفي عوامل مثل الرضا الوظيفي والالتزام والتحفيز، والتي تساهم جميعها في استغراق العاملين بشكل عام في عملهم. كذلك نجد مفهوم شراكة العاملين (Job Partnership)، وتشير الشراكة إلى علاقة تعاونية بين العاملين والإدارة، حيث يعمل كلا الطرفين معًا لتحقيق الأهداف المشتركة، ومشاركة المخاطر، والمسؤوليات، وعمليات صنع القرار (Guest & Peccei, 2001).

ونجد أيضًا مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)، في حين أن كلا المفهومين يتعاملان مع تجربة الفرد في مكان العمل، إلا أنهما يركزان على جوانب مختلفة من تلك التجربة. الرضا الوظيفي يركز على تقييم الظروف الوظيفية وتأثيرها على المشاعر الإيجابية، بينما يتعامل الاستغراق الوظيفي مع مدى التزام الفرد بالعمل وتأثير العمل على هويته وتقديره لذاته. (Weissenberg & Gruenfeld, 1968)

وعليه يرى الباحث أن الاستغراق الوظيفي " هو مدى استغراق الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، حيث تتأثر تلك الحالة النفسية بعوامل عقلية وعاطفية. مما يجعل الوظيفة بعدًا محوريًا في حياته وتقديره لذاته".

اهتمت الدراسات العربية والأجنبية بدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي، حيث يرى (العنزي، ٢٠٢٢) أن القيادة تلعب دورًا هامًا في تعزيز شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة (سلامة، 2020)، حيث أكدت أن نمط القيادة الخادمة يؤثر تأثيرًا موجبًا على الاستغراق الوظيفي للعاملين، كما أن للتمكين النفسي أثر في تعديل تلك العلاقة وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم المديرين بدور الميسر بدلاً من دور الموجه. كما أكدت (الغرابلي، ٢٠٢٠)، أن للقيادة أثر إيجابي على شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي، وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز الاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض من خلال الاهتمام بالقيادة الكاريزمية. ويرى (غماري، ٢٠٢٠)، أن ممارسة القيادة الأخلاقية من جهة المديرين يعزز مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تدريب المديرين على ممارسة القيادة الأخلاقية التي من شأنها تعزيز الاستغراق الوظيفي. ويرى أيضا (عوض، 2017)، أن تبني المسؤولين لنمط القيادة الخادمة يعزز مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

واتفقت الدراسات الأجنبية على طبيعة العلاقة الإيجابية بين كل من المتغيرين حيث وجدت دراسة (Kulualp & Albayati, 2022)، أن القيادة الخادمة لها دور مهم في زيادة الاستغراق الوظيفي وتحسين أداء الموظفين في الجامعات. في حين أكدت دراسة (Akbari et al., 2014)، أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على الهوية التنظيمية للموظفين. كما أظهرت النتائج أن الاستغراق الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية، مما يشير إلى أن القيادة الخادمة يمكن أن تعزز الهوية التنظيمية عن طريق زيادة الاستغراق الوظيفي للموظفين.

مما تقدم، نجد أن دراسات كل من (سلامة، 2020; عوض 2017) ودراسات (Kulualp) (Albayati, 2022; Akbari et al., 2014)، أكدت على وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي كون أن القيادة الخادمة ذو أهمية في تحقيق احتياجات ورغبات العاملين، كما تتيح للعاملين مساحة من الصلاحيات تسهل قيامهم بمهامهم بالإضافة للمشاركة في صنع القرارات، وتقديم الاقتراحات، كما تساهم في خلق أجواء عمل تتسم بالإيجابية وروح الفريق، وينعكس كل ما سبق على سلوكياتهم فيصبح العاملون أكثر نشاطاً واستغراقاً في العمل. كما تساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين، وإزالة التوتر والضغط من بيئة العمل وهو ما أكدت عليه دراسات (Giambatista et al., 2020; Stewart, 2017) وعليه، يفترض الباحث التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.

٢. العلاقة بين القيادة الخادمة (Servant Leadership) والملكية النفسية (Psychological Ownership):

تم استكشاف الجوانب النفسية للملكية من قبل علماء الأنثروبولوجيا وعلماء النفس الاجتماعي (Pierce et al., 2003)، ووضع كل من (Pierce et al., 1991, 2001)، أساساً لمفهوم الملكية النفسية، وتم صياغة المفهوم بناء على ملاحظة الأفراد اللذين يشعرون بالملكية تجاه مجموعة متنوعة من الأهداف، وأكدوا على أنه يمكن وفي ظل ظروف معينة أن يطور العاملون حساً بالملكية تجاه منظماتهم. وعرفوا الملكية النفسية بأنها تلك الحالة الذهنية التي يشعر بها الفرد بالتملك بالهدف مادياً كان أو معنوياً. وتجيب الملكية النفسية على سؤال "ما أشعر به هو ملكي؟" وجوهرها المفاهيمي هو الشعور بالتملك لهدف معين (Pierce et al., 2001, 2003).

فالملكية النفسية ظاهرة نفسية تؤثر على ارتباط الأفراد بحياتهم المهنية وبمنظماتهم. تلك الظاهرة معقدة وتحوي العديد من النواحي السلوكية، الإدراكية والوجدانية، وأوضح ذلك كل من (Van Dyne & Pierce, 2004) حيث يمكن من الناحية السلوكية أن نلاحظ أنه عند شعور الفرد بالملكية النفسية نحو هدف ما، فإن ذلك الشعور يدفعه إلى الانخراط في سلوكيات الملكية النفسية ومن الناحية الإدراكية نلاحظ أن الملكية النفسية تظهر وعي الفرد ومعتقداته وأفكاره تجاه الشيء المملوك، ومن الناحية الوجدانية نلاحظ أن الفرد عندما يشعر بالملكية النفسية يدفعه ذلك إلى الشعور بالسعادة لأن ذلك مقرون بالمشاعر الوجدانية. كما تشير إلى مشاعر الموظفين بالامتلاك النفسي إلى تجربتهم في الشعور بالقدرة على اتخاذ قرارات إيجابية نيابة عن الشركة كما لو كانت الشركة تخصهم (Olckers et al., 2017).

ويؤكد كل من (Avey et al., 2009)، أن مفهوم الملكية النفسية يشمل احساساً بالإيجابية والحرص على النجاح، والانفتاح على التغيير والتطوير. فالأفراد ذو الملكية النفسية المرتفعة يؤدون داخل مؤسساتهم بشكل أفضل ولديهم نية أقل للانخراط في سلوكيات منحرفة (Kim & Behr, 2017). ولديهم أيضاً التزام تنظيمي أعلى ورضا وظيفي واحترام للذات. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط مشاعر الملكية بالتمكين، لأن الموظفين المتمكنين غالباً ما يدركون أن لديهم استقلالية وسيطرة على مؤسستهم (Nurtjahjani et al., 2021).

فالملكية النفسية حالة ذهنية توجه الفرد لتحقيق أهدافه تتأثر بمدى إدراك الفرد لمتطلبات عمله وما يمتلكه من إمكانيات وقدرات (Chung et al., 2011). وهي أحد الأسس النفسية ذات التأثير الإيجابي على أداء الفرد (Pickford et al., 2016). وهي شعور العاملين بالملكية تجاه وظائفهم يدفعهم لتبني السلوكيات الإيجابية التي تدفعهم لتطوير أدائهم (Poutsma et al., 2015).

فرق (Avey et al., 2009)، بين نوعين من الملكية النفسية. النوع الأول هو الملكية النفسية المُحفزة والذي يعبر عن ارتباط الفرد بكيان ما أو موضوع معين، ويأتي هذا الارتباط كنتيجة لما يتلقاه الفرد من المساندة والدعم النفسي. النوع الثاني هو الملكية النفسية الوقائية والتي تعبر أيضاً عن ارتباط الفرد بكيان ما أو موضوع معين، ولكن هذا الارتباط ينتج من شعور الفرد برغبته في تجنب الفشل أو حتى ارتكاب الأخطاء. ويرى كل من (Brown et al., 2013)، أن هناك أربعة دوافع تعتبر أساساً للشعور بالملكية النفسية. الدافع الأول هو دافع التأثير ويعني رغبة وشعور الفرد بتحقيق نتائج إيجابية، الدافع الثاني هو الهوية الذاتية وتعني قدرة الرد على التعبير عن هويته أمام الآخرين والحفاظ على الذات. الدافع الثالث دافع الاستقرار ويعني ارتباط الفرد بشيء ما ورغبته في الشعور بالأمان. الدافع الرابع التحفيز ويعكس هذا الدافع رغبة الفرد في ان يكون فعالاً ونشطاً في الجهة التي ينتمي أو يرتبط بها.

ويرى (Chi & Han, 2010)، أنه يمكن تعزيز شعور العاملين بالملكية النفسية من خلال توزيعات الأرباح، مكافآتهم على أساس الأداء بالإضافة إلى إعطائهم فرصة تملك أسهم الشركة. هذا الأمر يساهم في تعظيم مشاعر العاملين بالمسؤولية تجاه جهة عملهم. كما أن تنمية مشاعر الملكية النفسية يساهم في تحفيز العاملين للحفاظ على هوية المنظمة التي ينتمون إليها وحمايتها، كما تحسن من مخرجات العمل لديهم (Olckers & Du Plessis, 2012).

ويري الباحث ان الملكية النفسية هي حالة نفسية تتجلى في شعور الفرد بأن جزءاً من هويته متأصل في شيء ما، وينشأ هذا الشعور من خلال التفاعل مع الشيء والسيطرة عليه والاستثمار فيه. ويمتد تأثير الملكية النفسية إلى السلوك والمشاعر والانتماء الاجتماعي، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة التزام الفرد وانغماسه في العمل وأدائه الوظيفي.

وبمراجعة الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية، تؤكد دراسة (Najam & Mustamil, 2022)، عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وكلا من الملكية النفسية والمرونة. وهذا ما تؤكد أيضاً دراسة ((Anwaar & Jingwei, 2022)، التي سعت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة، والملكية النفسية، ودعم زملاء العمل المدرك، وأكدت الدراسة على أن نمط القيادة الخادمة يعزز الملكية النفسية ودعم زملاء العمل المدرك. كما أكدت دراسة (Aslan, 2020)، أنه من الضروري كي تستطيع المنظمات أن تحقق الرضا الوظيفي لابد من أن تتبنى المؤسسات ممارسات من شأنها أن تزيد شعور العاملين بالملكية النفسية، هذا لن يتم إلا من خلال قيادات إدارية تتبنى نمط القيادة الخادمة الذي يمكنهم من تحقيق رغبات وتطلعات العاملين.

كما أكدت دراسة (Dahleez et al., 2020)، أن التوجيه الخدمي والموقف المتواضع للقائد الخدمي تجاه الموظفين يساعدان الموظفين على تنمية الشعور بالملكية النفسية، مما يؤدي إلى توافق أفضل مع القيم التنظيمية وبالتالي إلى قوة عاملة أكثر التزاماً. كما كشفت دراسة (Khatrri & Dutta, 2018)، أن القائد الخادم لديه القدرة على غرس الشعور بالملكية النفسية بين الموظفين

وهذا من شأنه أن يؤدي إلى سلسلة من الآثار التي تقلل من مقاومة الموظفين للتغيير، حيث إن تصرفات القائد الخادم من شأنها أن تشجع الموظفين على النظر إلى المنظمة التي يعملون فيها على أنها خاصة بهم، مما يؤدي إلى العديد من نتائج العمل الإيجابية، منها تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، وقيادة التغيير أثناء الخدمة.

دراسة (Yildiz & Yildiz, 2015)، هدفت تلك الدراسة إلى تقصي أثر القيادة الخادمة على الملكية النفسية في ضوء الدعم التنظيمي المُدرِك كمتغير وسيط تفاعلي، وتوصل الباحثان إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية، وهذه العلاقة أقوى عندما يكون الدعم التنظيمي المُدرِك للموظفين مرتفعاً، و أكدوا على أنه يجب على المنظمات أن توفر الشعور بالانتماء والمناخ الداعم للموظفين لدعم السلوكيات الإيجابية والأدوار الإضافية للموظفين، كما يجب على المنظمات توفير جو عادل في مكان العمل، وتشكيل مناخ قائم على الثقة، وتوفير ظروف عمل مريحة.

بمراجعة الدراسات السابقة الأجنبية نجد أن العديد من الدراسات بحثت طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية على سبيل المثال دراسات كل من (Anwaar & Jingwei, 2022; Aslan, 2020; Dahleez et al., 2020; Khatri & Dutta, 2018; Najam & Mustamil, 2022; Yildiz & Yildiz, 2015)، وجدت جميعها وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة الخادمة والملكية النفسية. ويرى الباحث أن نمط القيادة الخادمة كأسلوب للقيادة يحقق شعور العاملين بالاهتمام وبالتالي يتحملون مسؤولية المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف التنظيمية باعتبارها أهدافهم الخاصة. لذلك، يمكن للقادة الخدميون أن يحفزوا الملكية النفسية بين الفرد. وعليه، يفترض الباحث التالي:

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة.

٣. العلاقة بين الملكية النفسية (Psychological Ownership) والاستغراق الوظيفي (Job Involvement):

دراسة (Tian & Gamble, 2016)، هدفت الدراسة إلى استكشاف الطبيعة المعقدة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي بشكل عام. تشير الدراسة إلى أن نوع الملكية بالتنظيم، سواء كانت خاصة أو عامة أو مملوكة للموظفين، تؤثر بشكل كبير على مستوى وجود استغراق الموظفين. كما يشير الباحثان إلى أن المنظمات المملوكة للموظفين تميل إلى تشجيع المزيد من الاستغراق، وتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بين الموظفين. هذا الاستغراق المتزايد، بدوره، له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن المنظمات يجب أن تأخذ في الاعتبار هياكل الملكية النفسية بها واستراتيجيات استغراق الموظفين لتحسين الرضا الوظيفي والإنتاجية الإجمالية.

دراسة (Van Dyne & Pierce, 2004)، تساهم هذه الدراسة في فهمنا لكيفية تأثير الملكية النفسية على مجموعة متنوعة من النتائج المتعلقة بسلوكيات العمل والعاملين، مع التركيز على الأهمية المحتملة لتعزيز هذا الشعور بالملكية بين الموظفين. بالاعتماد على الارتباط الوثيق بين مشاعر الملكية، والاستغراق. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين الملكية النفسية وسلوكيات العمل (الأداء والمواطنة) وسلوكيات العاملين (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي واحترام الذات).

بمراجعة الدراسات السابقة نجد ندرة في الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، ونجد أن دراسة كل من Tian & Gamble, 2016; Van Dyne & Pierce, 2004) أكدت على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، عليه يرى الباحث أنه عندما يُكون الفرد شعوراً بالملكية النفسية نحو هدف ما، فإن ذلك الشعور يدفعه إلى الاستغراق العمل ومن الناحية الإدراكية نلاحظ أن الملكية النفسية تظهر وعي الفرد ومعتقداته وأفكاره تجاه الشيء المملوك، وعليه يفترض الباحث التالي:

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.

٤. الأثر الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

ترى (عبد الحميد، ٢٠٢٣)، أن القيادة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الملكية النفسية، وأوصت بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية من خلال الالتزام بقيم العدالة والبعد عن التحيز لتعزيز شعور العاملين بالملكية النفسية. فيما أكدت دراسة كل من (حسانين، السراج، ٢٠٢٢)، وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة متمثلة في (التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، والدافعية الملهمة، وُبعد الحفز الفكري)، والملكية النفسية لدى الموظفين. ويقترح كل من (Avey et al., 2009)، أن الملكية النفسية لها تأثيرات إيجابية على السلوك الإيجابي المؤسسي والأداء العام للموظفين. كما تشير هذه الدراسة إلى أن الملكية النفسية يمكن أن تكون مفتاحاً لتعزيز أداء الموظفين والإنتاجية العامة للمنظمة، بالإضافة إلى تحسين رضا الموظفين واستغراقهم بالعمل.

هدفت دراسة (Mayhew et al., 2007)، إلى استكشاف العوامل التي تؤدي إلى تطور الملكية النفسية وتأثيرها على استغراق الموظفين ورضاهم عن العمل ونية ترك العمل والسلوك السلبي، وتوصلت الدراسة أن الملكية النفسية مرتبطة بشكل إيجابي باستغراق الموظفين ورضاهم عن العمل. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن الملكية النفسية ترتبط سلباً مع نية ترك العمل والسلوك السلبي. كما توافر هذه الدراسة أدلة قوية على أن الملكية النفسية لها تأثير إيجابي على النتائج الوظيفية للعاملين. كما تقدم الدراسة معرفة أكبر حول العوامل التي تؤثر على تطور الملكية النفسية وتأثيرها على سلوك العاملين ونتائجهم المتعلقة بالعمل.

دراسة (Pierce et al., 2001)، توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً قوياً لفهم الملكية النفسية وتأثيرها في المنظمات، وتشكل أساساً للأبحاث اللاحقة التي تناولت هذا الموضوع. يتناول الباحثون في هذه الدراسة العوامل التي تؤدي إلى تطور شعور الملكية النفسية في المنظمات والآثار المترتبة عليها. يقترحون أن الملكية النفسية لها تأثيرات إيجابية على التزام الفرد وتحسين أدائه، بالإضافة إلى أنها تقلل من نسبة الدوران الوظيفي. يشير الباحثون إلى أن الملكية النفسية تعزز الهوية الذاتية للفرد وتزيد من رغبته في المشاركة والمساهمة في عمل المنظمة.

دراسة (Vandewalle et al., 1995)، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الملكية النفسية ومجموعة من المتغيرات السلوكية والنفسية، تم قياس التزام الموظفين ورضاهم عن العمل والسلوك السلبي ونية ترك العمل. وأظهرت نتائج الدراسة أن الملكية النفسية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالالتزام الموظفين ورضاهم عن العمل. بينما وجدت الدراسة علاقة سلبية بين الملكية النفسية والسلوك السلبي ونية ترك العمل. إن النتائج تدعم الفكرة التي تشير إلى أن الملكية النفسية لها تأثيرات إيجابية على النتائج الوظيفية والسلوكية للموظفين. وتعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها توفر دعماً عملياً لنظرية الملكية النفسية وتأثيرها على سلوك الموظفين ونتائج العمل. وهذه النتائج تبرز أهمية الملكية النفسية كعامل مؤثر في الأداء الوظيفي والإنتاجية، وتوفر دعماً للأبحاث السابقة واللاحقة في هذا المجال.

اقترح (Degbey et al., 2021) نموذجاً يسلط الضوء على أن الملكية النفسية للعاملين مرتبطة بشكل إيجابي بالتزام العاملين واستغراقهم في عملهم أثناء عمليات الدمج والاستحواذ، وأكدوا أن انخفاض شعور الملكية يؤدي إلى انخفاض التزام العاملين واستغراقهم في العمل أثناء عمليات الدمج والاستحواذ. علاوة على ذلك، فإن المستويات العالية من التزام العاملين واستغراقهم في عمليات الاندماج والاستحواذ لها تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين، أي تسبب انخفاض معدل دوران الموظفين.

بمراجعة جميع الدراسات السابقة وأدبيات متغيرات الدراسة التي تم ذكرها على طول الدراسة يمكن أن نجادل بأنه يمكن للقادة الخادمين، بحكم تركيزهم على رعاية وتطوير أعضاء فريقهم، تعزيز الشعور بالملكية النفسية بين الموظفين. من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار، والاعتراف بمساهماتهم، ومعاملتهم كشركاء مهمين في المنظمة، وبالتالي يمكن للقادة الخادمين أن يعززوا شعور الموظفين بالملكية تجاه عملهم. هذا الشعور بالملكية بدوره، يمكن أن يزيد من الاستغراق الوظيفي. فعندما يشعر الموظفون بملكية عملهم أو مؤسستهم، فمن المرجح أن يشاركون بعمق في عملهم، ويعتبرون وظيفتهم جزءاً لا يتجزأ من هويتهم، ويفخرون بأدائهم الوظيفي.

وبالتالي، يمكن أن تكون الملكية النفسية بمثابة وسيط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. من خلال تعزيز أسلوب القيادة الخادمة للملكية النفسية، والتي بدورها تؤدي استغراق وظيفي أكبر. وبهذه الطريقة، يمكن تفسير التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي جزئياً من خلال الشعور المتزايد بالملكية النفسية التي يعززها أسلوب القيادة هذا. وعليه يفترض الباحث التالي:

الفرض الرابع تتوسط الملكية النفسية العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.

٥. الأثر الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية:

اجتذبت نظرية الدعم التنظيمي (Organizational Support Theory) اهتماماً كبيراً من الباحثين بسبب تفسيرها للعلاقة بين كل من الموظف وصاحب العمل من وجهة نظر الأول، ووضع أسس الدعم التنظيمي المدرك، وتفسير الأثر الفعال للدعم التنظيمي المدرك على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، والنتائج السلوكية الأخرى (Eisenberger et al., 1986).

فطبقاً لنظرية الدعم التنظيمي يطور الموظفون تصورًا عامًا فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والاهتمام بتحقيق الرفاهية أو ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Shore et al., 1995). ويرى (حامد، ٢٠٠٣) أن إدراك الموظف/العامل للدعم التنظيمي يتم تطويره من خلال إدراكه لتقدير المنظمة له، وبالتالي يستخدم أحكامه الخاصة وإدراكه الذاتي للدعم التنظيمي لتقدير توقعاته للنتائج المترتبة على مجهوداته، ولذلك فإنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالعاملين وقدرت جهودهم كلما بذل العاملين جهداً أكبر لمساندة المنظمة في تحقيق أهدافها.

أثار الدعم التنظيمي المُدرَك (POS) اهتمام الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة (Eisenberger et al., 2004). فالدعم التنظيمي المُدرَك يعكس تصورات التزام المنظمة تجاه موظفيها (Shore & Wayne, 1993)، ويؤكد كل من (Rhoades & Eisenberger, 2002) في دراستهم أن الدعم التنظيمي المُدرَك في أوقات الأزمات قد يكون فعالاً من حيث الحفاظ على النتائج التنظيمية والفردية أو زيادتها، كما يؤكدان أن تلبية احتياجات الموظفين الاجتماعية والعاطفية يخلق لديهم شعوراً بالالتزام وبالتالي تعزيز اعتقاد الموظف بأن المنظمة تعترف بالأداء وتكافئه. فإدراك الدعم يعزز المشاعر الإيجابية لدى الموظفين وقد ترتبط ارتباطاً وثيقاً برفاههم النفسي (Ryff & Singer, 1998). وقد تتفاوت درجة الدعم التنظيمي المُدرَك من منظمة لأخرى ومن عامل لأخر، ويرجع ذلك لطبيعة المنظمة وحجمها والأنشطة التي تمارسها، فقد يُشكل بعض العاملين إحساسهم بالدعم التنظيمي المُدرَك بناء على عدة عوامل منها (Armeli et al., 1998):

- مدى استعداد المنظمة لتقديم فرص تدريبية في المجالات التي تقع ضمن مدى اهتمام العاملين.
- تشجيعهم على التطوير الوظيفي.
- توفير فرص الترقى الوظيفي.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مستقبل المنظمة.

يمكن تعريف الدعم التنظيمي المُدرَك طبقاً ل (Eisenberger et al., 1986) بأنه " الدرجة التي يرى فيها الموظفون أن صاحب العمل يهتم برفاهيتهم ويقدر مساهماتهم في المنظمة". بينما عرف كل من (Rhoades et.al, 2002) الدعم التنظيمي المُدرَك بأنه "الاعتقاد الواضح للعاملين بأن المنظمة لديها توجه عام إيجابي أو سلبي نحوهم، يشمل كلاً من الاعتراف بمساهماتهم والحرص على سلامتهم". كما عرف (Krishnan & Mary, 2012) الدعم التنظيمي المُدرَك بأنه " وجهه نظر العاملين فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر المنظمة مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم". كما عرفه كل من (Shen et al., 2014) بأنه "الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين العاملين ومكان العمل".

ويرى كل من (Singh & Malhotra, 2015) أن الدعم التنظيمي المُدرَك هو "الاعتقاد السائد بين الموظفين بأن المنظمة تقدر مساهماتهم في نجاحها". ويرى (كمال، ٢٠١٨) بأن الدعم التنظيمي المُدرَك هو "القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في خلال ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبالتالي ينعكس الدعم التنظيمي المُدرَك في صورته اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية".

مما سبق يرى الباحث بأنه يمكن النظر إلى الدعم التنظيمي المُدرَك بأنه "تلك الحالة النفسية والشعورية التي تنشأ عندما يُشعر العاملون بأن المنظمة تقدر جهودهم المبذولة من عدمه"

للدعم التنظيمي المُدرَك أهمية كبيرة لكل من المنظمة والعاملين على حدٍ سواء، ويمكن توضيح تلك الأهمية فيما يلي: (Eisenberger, al et, 2001):

١. الدعم التنظيمي المُدرَك يضمن تحقيق التطوير الذاتي للعاملين بالمنظمة، فإدراك العاملين بأن المنظمة تهتم بهم وتدعمهم يدفعهم لتطوير قدراتهم وخبراتهم من خلال التدريب.
٢. الدعم التنظيمي المُدرَك يزيد من جهد العاملين المبذول نحو تحقيق أهداف المنظمة.
٣. يُحسن من صورة المنظمة، وذلك من خلال دعم الاتجاهات الإيجابية للعاملين الأمر الذي يضمن تبنيهم لسلوكيات من شأنها ضمان تحسين صورة المنظمة.

٤. يقلل من التصرفات والسلوكيات السلبية للعاملين غير المرغوب بها بالمنظمة مثل سلوكيات الانسحاب، التهكم التنظيمي، سلوكيات العمل السلبية، والتغيب الوظيفي (عطية، ٢٠١٩؛ مهدي، ٢٠١٨؛ الكعبي، ٢٠١٧؛ Perryer et al., 2010)
٥. يؤدي إلي زيادة كل من الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الدعم التنظيمي المدرك والمتغيرات السابق ذكرها (أبو رمان وآخرون، ٢٠١١؛ جلاب وآخرون، ٢٠١٦؛ Alkerdawy, 2014)
٦. ارتفاع دافعية العاملين نحو تحقيق معدلات أداء مرتفعة.
٧. الدعم التنظيمي المدرك يدعم ابداع وابتكار العاملين.
٨. يقلل مستويات الإجهاد العاطفي للعاملين (Hamwi et al., 2011).

كما يؤكد كل من (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦)، بأن الدعم التنظيمي المدرك أداة تنظيمية فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في المنظمات الخدمية، ويؤكدون على أن نجاح تقديم خدمات للعملاء يتطلب مستوى تدخل مختلف من قبل العاملين بالمنظمة يضمن ذلك التدخل تقديم خدمة جيدة للعملاء، وبالتالي لا بد أن تدرك المنظمات الخدمية أهمية دعم العاملين مقدمي الخدمة.

كما أشارت دراسات كل من (Jing & Yan, 2022)، حول العلاقة بين الدعم التنظيمي والملكية النفسية إلى أن الدعم التنظيمي يعود بالفائدة على تعزيز إنتاج ملكية الموظفين النفسية للمنظمة وهيكلها المتعدد الأبعاد (الكفاءة الذاتية، تحمل المسؤولية، الشعور بالانتماء، والتحديد الذاتي).

بمراجعة الدراسات السابقة نجد أن دراسة (Yildiz & Yildiz, 2015)، قد قامت بتقصي أثر القيادة الخادمة على الملكية النفسية في ضوء الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط تفاعلي، وتوصل الباحثان إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية، وهذه العلاقة أقوى عندما يكون الدعم التنظيمي المدرك للموظفين مرتفعاً، و أكدوا على أنه يجب على المنظمات أن توفر الشعور بالانتماء والمناخ الداعم للموظفين لدعم السلوكيات الإيجابية و الأدوار الإضافية للموظفين، كما يجب على المنظمات توفير جو عادل في مكان العمل، وتشكيل مناخ قائم على الثقة، وتوفير ظروف عمل مريحة.

وطبقاً لـ (كمال، ٢٠١٨) بأن الدعم التنظيمي المدرك هو "القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في خلال ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبالتالي ينعكس الدعم التنظيمي المدرك في صورته اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية".

ولما كانت المهمة الأساسية للقائد الخادم هي قيادة الافراد والتأثير فيهم من خلال قدرته على خدمتهم ومعاونتهم في اشباع رغباتهم الوظيفية، وبالتالي تأتي قوته من قدر الخدمات التي يستطيع أن يقدمها لمجموعته. نقترح أنه عندما يدرك الموظفون مستوى عالٍ من الدعم التنظيمي، يمكن تقوية العلاقة الإيجابية بين قيادة الخادم والملكية النفسية. عندما تُظهر المؤسسات أنها تقدر موظفيها وتدعمهم، يمكن أن تصبح السلوكيات الإيجابية التي يبديها القادة الخدم أكثر تأثيراً، مما يؤدي إلى زيادة الملكية النفسية، وعليه يفترض الباحث التالي:

الفرض الخامس الدعم التنظيمي المدرك وسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة.

٦. سادساً الأثر الوسيط للسعادة في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي

تقوم اغلب المؤسسات بتوفير الدعم وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين وتوفير لهم الأسباب المغربية للبقاء داخل المنظمة (Shishkin,2018). فتقوم فكرة التوازن التنظيمي على الحفاظ على كفاءة الافراد والمنظمة معا من خلال قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد في سبيل تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وأيضا الأهداف غير المباشرة مثل تقديم المكافآت النقدية والمعنوية مقابل الابداع والجهود المتميزة (Froese,2017) فغالبا ما تقاس الكفاءة التنظيمية بحالة التوازن شبه المستمر في تحقيق السعادة لأعضائها وأعبائها التنظيمية (Gibbons et al ,2019).

فقد شهدت السنوات الأخيرة مجموعة من الأبحاث المرتبطة بتنمية المشاعر الإيجابية في مكان العمل في مقدمتها الشعور بالسعادة اثناء القيام بالعمل، ذلك لان الموظفين السعداء هم الأكثر ابداعا واهتماما بنوعية العمل. وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمات بأن تصبح أكثر إنتاجية وكفاءة (Ribeiro et al ,2019) فالسعادة شعور داخلي بالرأفاهية ويعتبر العمل من اهم الأشياء في حياة الشخص الذي يسبب لهم الشعور بالسعادة حيث يوفر لهم مواردهم المادية والنفسية والاجتماعية والعاطفية فتحقق السعادة في العمل الأهداف الشخصية والتنظيمية معا (Tasnim,2016; Veld & Alfes, 2017).

وتشير الدراسات والأدلة التجريبية الي ان العلاقة بين السعادة والسلوكيات الإيجابية في مكان العمل علاقة سببية (Layous,2019) وان الافراد السعداء هم الأكثر قدرة على المثابرة والقيام بالمهام الصعبة وإنتاج العمل بأكثر كفاءة وكذلك يكونون مبدعين في أداء أعمالهم (Walsh,2018). وترتبط السعادة أيضا بتحسين الصحة البدنية والمهارات الشخصية مما قد يؤدي الي تخفيض التكاليف في الرعاية الصحية للموظفين وقد تشعرهم بالتمكين النفسي وبالتالي لايد للمؤسسات ان تعطي أولوية لسعادة العاملين لان العاملين السعداء أحسن أداء من العاملين الأقل سعادة (Chancellor et al., 2015;).

وتعتبر المنظمة هي المسؤول الأول عن تعزيز سعادة العاملين داخل بيئة العمل (Chen et al.,2019; Owler & Morrison 2020). وتميل بعض الأبحاث الي التقليل من أهمية السعادة والمرح في مكان العمل، ولكن اتجهت أبحاث علم النفس الإيجابي الي دراسة السعادة والمتغيرات الإيجابية الأخرى داخل البيئة التنظيمية (Fisher, 2010) وأثبتت العديد من الأبحاث ان السعادة ذات قيمة للمجتمعات والمنظمات على حد سواء (Pincheira & Garces 2018). وتلعب بيئة العمل دورا هاما في تنفيذ السعادة في العمل فالمنظمات التي تعمل في بيئات التنافسية وهدفها الأول تحقيق مكانة متقدمة بين المنافسين يمكنها تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل عالية الجودة وعلاقات عمل صحية تخلو من الصراعات والمشاحنات الهدامة للمنظمة (Salas et al., 2017).

وعلى الرغم من تأثير السعادة في نجاح المنظمات وميزتها التنافسية إلا أن الكثير من المنظمات تتجاهل تبعات غياب تحقيق السعادة في بيئة العمل (Moss,2016) بالإضافة الي ميل البحوث السابقة الي التقليل من أهمية السعادة في العمل (Fisher,2010) وان قياس السعادة داخل بيئة العمل عملية صعبة لأنها تخضع لاعتبارات نفسية خاصة بالشخص مثل (الميول، التجارب، المعتقدات الإيجابية، الالتزام، المشاعر الإيجابية تجاه العمل) (Helliwell,2017).

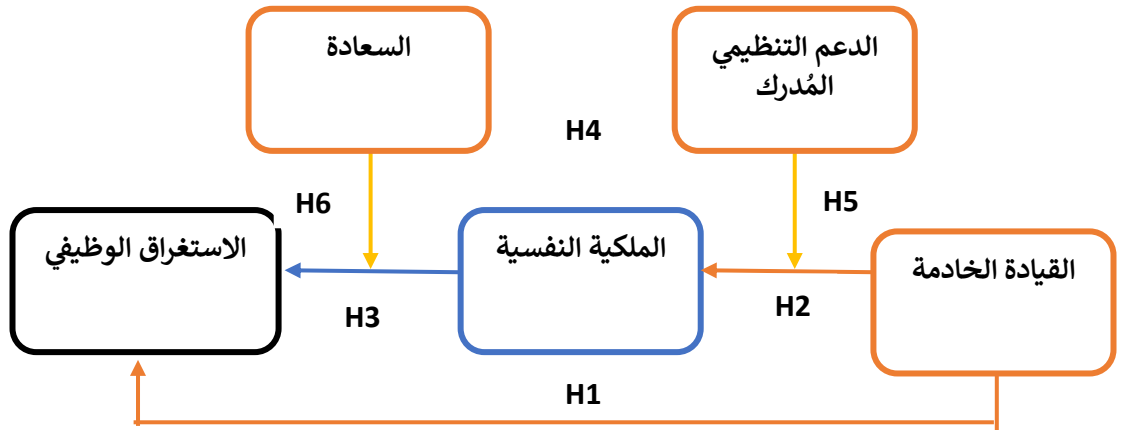
عرف (Ryff & Singer, 2006) السعادة بأنها الشعور والاحساس بمشاعر جميلة والقيام بالأمر المفضلة لدى الفرد والتي تكون متماشية مع اخلاقياته ولا تؤدي الي فقدان ذاته ولها مغزى واهمية في نمو شخصيته. بينما نظر (Harris, 2018) الي السعادة من ثلاث جوانب أساسية: الجانب الأول خاص بالمتعة أي السعادة في المتعة. الجانب الثاني مرتبط بالي أي مدى يكون الفرد راضيا. الجانب الثالث مرتبط بالحياة الفاضلة والكريمة ومدى اشباع الفرد لاحتياجاته الأساسية.

وهناك تعريفات عديدة للسعادة التنظيمية أشهرها تعريف (Harris, 2018) بانها عبارة عن مجموع سعادة الافراد العاملين داخل المنظمة ونظر كل من (Cameron & Caza, 2012) الي السعادة التنظيمية كجانب من جوانب المنح التنظيمية الإيجابية الموجهة الي العاملين. وأشار (Noval, 2016) الي ان المنظمة السعيدة هي التي توفر المعلومات لعاملها وتعمل في ظل فريق عمل وهنالك ثقة عالية من قبل العاملين في الإدارة وفيما يقومون به من أعمال.

وبالتالي يمكن تعريف السعادة التنظيمية بأنها " خلق ثقافة السعادة داخل المنظمة وذلك من خلال تفوق المشاعر الإيجابية للعاملين على المشاعر السلبية تجاه أعمالهم داخل المنظمة".

يؤكد (Fan et al., 2019)، أن الملكية النفسية - والتي تشير إلى شعور الأفراد بالارتباط والتملك تجاه أدوارهم في العمل - ترتبط بشكل إيجابي بالسعادة. حيث إنه عندما يشعر للعاملين بإحساس أكبر بالملكية تجاه وظائفهم، فمن المرجح أن يشعروا بالسعادة. فالعاملين السعداء هم الأكثر قدرة على المثابرة والقيام بالمهام الصعبة وإنتاج العمل بأكثر كفاءة وكذلك يكونون مبدعين في أداء أعمالهم (Walsh, 2018). وطبقا لـ (Fredrickson, 2001) في نظريته Broaden-and-Build Theory نظرية التوسع وبناء المشاعر الإيجابية، نجد أن السعادة تعزز عمل التفكير اللحظي للفرد، والتي بدورها تبني موارد الشخصية الدائمة، بدءًا من الموارد المادية والفكرية إلى الاجتماعية والموارد النفسية. هذا يعني أن الأفراد الأكثر سعادة هم أكثر عرضة للحصول على الموارد للاستغراق في وظائفهم، وعليه يفترض الباحث التالي:

الفرض السادس: السعادة وسيط تفاعلي في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.



شكل (١) نموذج الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية هي نوع من الأبحاث الاستكشافية التي عادة ما تُنظر إليها كخطوة أولية ضرورية لتعزيز المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها، وتساعد الباحثين في تكوين الفرضيات الخاصة بالدراسة. لهذا الغرض، أجرى الباحث دراسة استطلاعية من خلال تنفيذ مقابلات مع 52 شخصا يمثلون العاملين في القطاع محل الدراسة، بهدف التعرف على آرائهم حول نهج القيادة الخادمة.

كما تم التركيز على التعرف على مدى توفر الثقة بالنفس لدى العاملين، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى تحديد أي نقائص قد تعوق وصول العاملين إلى مستوى الانغماس الوظيفي المرغوب. كما تضمنت الدراسة التعرف على مستويات الدعم التنظيمي المدرك وسعادة العاملين في القطاع محل الدراسة.

بناء على الدراسة الاستطلاعية توصل الباحث إلى التالي:

- تري 46 مفردة، بنسبة 88.5% أن نمط القيادة السائد في القطاع محل الدراسة لا يعكس مفهوم وسمات نمط القيادة الخادمة بمعنى ندرة نمط القيادة الخادمة في القطاع محل الدراسة وأن ممارسات القيادات في مؤسساتهم لا تساعدهم في تحقيق احتياجاتهم في المقام الأول ولا يدعمون تطورهم.
 - نجد أن 49 مفردة، بنسبة 94% تؤكد انخفاض شعورهم بالملكية النفسية في القطاع محل الدراسة وانعكس ذلك في استجاباتهم التي أكدت انخفاض شعورهم بأنهم جزءاً من مؤسساتهم.
 - تري 38 مفردة، بنسبة 73% أن هناك درجة متوسطة من الاستغراق الوظيفي عند أدائهم لأعمالهم حيث يرجع هذا الشعور إلى التزامهم الأخلاقي تجاه عملهم ليس إلا.
 - تشعر 46 مفردة، بنسبة 88.5% ، بانخفاض الدعم التنظيمي من قبل مؤسساتهم، مبررين ذلك بأن مؤسساتهم لا تقدير مساهماتهم ولا تهتم بتحقيق رفاهيتهم.
 - تشعر 35 مفردة و بنسبة 76% ، بدرجة متوسطة من السعادة عند أدائهم لعملهم.
- بناءً على تقدم، فإن نتائج الدراسة الاستطلاعية توصلت إلى انخفاض ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين من قبل رؤسائهم في العمل. حيث يروا أن ممارسات القيادات في مؤسساتهم لا تساعدهم في تحقيق احتياجاتهم في المقام الأول أو التطور والأداء بأعلى مستوى ممكن. انخفاض شعور العاملين بالملكية النفسية، ضعف الدعم التنظيمي من قبل الرؤساء في العمل، شعورهم بدرجة متوسطة من الاستغراق الوظيفي إلى جانب شعور متوسط بالسعادة بين العاملين في القطاع محل الدراسة، لذا يسعى الباحث إلى دراسة أثر العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة للوقوف على أهم الأسباب التي يمكن أن تطور من أداء العاملين بهذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

مع تطورات القرن الحادي والعشرين، زادت الحاجة لأشكال جديدة من القيادة في المجال الصحي، وخاصة في جمهورية مصر العربية. مع ظروف العمل الصعبة، الضغوط الوظيفية المرتفعة، ومستويات الإرهاق الشديدة، تصبح أدوار القادة أكثر أهمية من أي وقت مضى. في هذا السياق، تلعب القيادة الخادمة، التي تركز على تلبية احتياجات الآخرين وتعزيز النمو الشخصي والمهني للأفراد، دوراً مهماً. ومع ذلك، على الرغم من الدور الحاسم للقيادة الخادمة، قد يبقى تأثيرها المحتمل على الاستغراق الوظيفي لدى الأطباء في مصر غير واضح. الاستغراق الوظيفي، أو مدى الحماس والالتزام الذي يبديه الأطباء تجاه عملهم، يمكن أن يكون له تأثير كبير على الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للملكية النفسية، أو مدى تقدير الأطباء لأنهم يمتلكون أو

يتحكمون في وظائفهم، أن تلعب دورًا مهمًا في هذه العلاقة. قد تكون الملكية النفسية متغيرًا وسيطًا يشكل الرابط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. ولكن، ما زالت هناك حاجة لأبحاث أكثر لفهم هذا الدور الوسيط.

أثارت الإحصائية التي كشفت عنها نقابة الأطباء المصريين، بشأن استقالة ٤٦٢١ طبيبًا خلال العام الماضي (2022)، بسبب تدني الأجور وسوء بيئة العمل جدلاً واسعاً في مصر. وذلك ليس من قبيل الصدفة حيث سبق ذلك تقدم الأطباء في عام ٢٠١٦ بنحو ١٠٤٤ استقالة، وفي عام ٢٠١٧، بلغ عدد المستقيلين ٢٥٤٩، وفي عام ٢٠١٨، استقال ٢٦١٢ طبيباً، في عام ٢٠١٩ بلغ العدد ٣٥٠٧، وفي عام ٢٠٢٠، استقال ٢٩٨٦ طبيباً، وفي عام ٢٠٢١، تقدم ٤١٢٧ باستقالتهم. وهنا تظهر الحاجة الملحة بضرورة دراسة هذه الظاهرة التي بدأت من فترة حتى تزايدت قبل ٥ سنوات وترجع لأسباب مختلفة منها الحالة الاقتصادية للأطباء وضياح حقوقهم وسط علاقات عمل صعبة.

في هذا السياق، يتساءل الباحث عن دور القيادة الخادمة -في تعزيز الاستغراق الوظيفي وكبح جماح هذه الأزمة- إلى جانب ذلك، تبدو الملكية النفسية كعامل قد يلعب دورًا هامًا في هذه العلاقة. قد يكون لها دور وسيط يساعد في شرح كيف تؤثر القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي. وبناءً على هذه الاعتبارات، تسعى الدراسة إلى فهم أفضل لتأثير القيادة الخادمة والملكية النفسية على الاستغراق الوظيفي بين الأطباء في مصر. وبفحص هذه العلاقات، يمكن للدراسة أن توفر رؤية ثاقبة حول كيفية معالجة أزمة استقالة الأطباء وتحسين بيئة العمل في القطاع الصحي. وتتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

" ما هي طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات الوسيطة (الملكية النفسية، الدعم التنظيمي المدرك، السعادة)؟"

تساؤلات الدراسة

يقودنا هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات التي سوف يسعى الباحث إلى إجابتها وهي كالاتي:

- ١) ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟
- ٢) ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وبين الملكية النفسية في القطاع محل الدراسة؟
- ٣) ما هي طبيعة العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟
- ٤) ما هو دور الملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟
- ٥) ما هو دور الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة؟
- ٦) ما هو دور السعادة في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟

أهداف البحث

- ١) تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.
- ٢) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وبين الملكية النفسية في القطاع محل الدراسة.
- ٣) تحديد طبيعة العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟
- ٤) التعرف على أثر الملكية النفسية - كمتغير وسيط - في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.
- ٥) التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك - كمتغير وسيط تفاعلي - في العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة.
- ٦) التعرف على أثر السعادة - كمتغير وسيط تفاعلي - في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة؟

أداة الدراسة

أولاً القيادة الخادمة

لقياس القيادة الخادمة استعان الباحث بمقياس (Liden et al., 2015)، والذي يشمل سبع عبارات. تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تشير الدرجة (٥) إلى الموافقة بشدة، بينما تشير الدرجة (١) إلى الرفض بشدة. وتمثله العبارات من (1-7).

ثانياً الملكية النفسية

لقياس الملكية النفسية استعان الباحث بمقياس (Van Dyne & Pierce, 2004)، والذي يشمل سبع عبارات. تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تشير الدرجة (٥) إلى الموافقة بشدة، بينما تشير الدرجة (١) إلى الرفض بشدة. وتمثله العبارات من (8-14).

ثالثاً الاستغراق الوظيفي

لقياس الاستغراق النفسي استعان الباحث بمقياس (Kanungo's, 1982)، والذي يشمل عشرة عبارات. تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تشير الدرجة (٥) إلى الموافقة بشدة، بينما تشير الدرجة (١) إلى الرفض بشدة. وتمثله العبارات من (15-24).

رابعاً الدعم التنظيمي المدرك

لقياس الدعم التنظيمي المدرك استعان الباحث بمقياس SPOS وهو النسخة المصغرة من مقياس (Eisenberger et al., 1986) والذي يشمل ثمان عبارات. تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تشير الدرجة (٥) إلى الموافقة بشدة، بينما تشير الدرجة (١) إلى الرفض بشدة. وتمثله العبارات من (25-32).

لقياس السعادة استعان الباحث بمقياس (Lyubomirsky & Lepper, 1999) للسعادة الذاتية، والذي يشمل أربع عبارات. تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تشير الدرجة (٥) إلى الموافقة بشدة، بينما تشير الدرجة (١) إلى الرفض بشدة. وتمثله العبارات من (33-36).

منهجية الدراسة

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية وأخرى ميدانية.:

أولاً: الدراسة المكتبية

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم الدراسة من حيث تحديد مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه، ويهدف الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات الدراسة. وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحث على عدة مصادر تتضمن المؤلفات العلمية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والبحوث، والمؤتمرات، والنشرات.

ثانياً: الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، إضافة إلى اختبار فروض الدراسة، ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

حدود الدراسة

أولاً الحدود الزمنية

امتد الإعداد للدراسة الحالية خلال الفترة من أغسطس 2022 وحتى مايو 2023، هي الفترة التي تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من مصادرها المختلفة، بالإضافة إلى تحليلها والتوصل إلى النتائج والتوصيات.

ثانياً الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة الحالية في المستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية، والتابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية، وعددها 14 مستشفى تعليمي.

ثالثاً الحدود البشرية

تم تطبيق الدراسة الحالية على الأطباء العاملين في المستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية.

أولاً مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وتشترك في صفة محددة أو أكثر، يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في الكادر الطبي - استشاري، زميل، زميل مساعد، أخصائي، أخصائي مساعد، طبيب مقيم - بالمستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية وتشمل (مستشفى المطرية التعليمي - مستشفى الساحل التعليمي - مستشفى الجلاء التعليمي - مستشفى أورام الإسماعيلية - مستشفى شبين الكوم التعليمي - مستشفى الجمهورية التعليمي - مستشفى بنها التعليمي - مستشفى دمنهور التعليمي - مستشفى أحمد ماهر التعليمي - مستشفى حميات امبابه - مستشفى سوهاج التعليمي - مستشفى الأحرار التعليمي - مستشفى دشنال التعليمي - مستشفى المبرة التعليمي). والبالغ عددهم 3150 طبيب موزعين حسب الجدول التالي:

جدول (1) أعداد الأطباء بالمستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية

م	المستشفى	عدد الأطباء
1	مستشفى المطرية التعليمي	145
2	مستشفى الساحل التعليمي	٦٣٥
3	مستشفى الجلاء التعليمي	752
4	مستشفى أورام الإسماعيلية	70
5	مستشفى شبين الكوم التعليمي	٢٦٦
6	مستشفى الجمهورية التعليمي	127
7	مستشفى بنها التعليمي	٨٣٦
8	مستشفى دمنهور التعليمي	84
9	مستشفى أحمد ماهر التعليمي	127
10	مستشفى حميات امبابة	63
11	مستشفى سوهاج التعليمي	٧٢
12	مستشفى الأحرار التعليمي	26
13	مستشفى دشنال التعليمي	10
14	مستشفى المبرة التعليمي	14

المصدر: الباحث بالاعتماد البيانات المتاحة من خلال موقع الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية (<https://mth.gov.eg>)

ثانياً عينة الدراسة

تبني الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، و باستخدام معادلة (Som,1996) لحساب حجم العينة وفق القيم التالية مستوى الثقة %95، نسبة المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع الدراسة %50، حدود الخطأ %5، ومن ثم تم الاستعانة بـ Google Forms في جمع استجابات العينة المبحوثة من خلال رابط إلكتروني يقوم المبحوثين بتقديم استجاباتهم من خلاله وتتميز تسلك العملية بتسهيل عملية جمع البيانات اللازمة للتحليل بالنسبة للباحث، استجابات ٣٩٦ مفردة عن طريق Google Forms وتم استبعاد ١١ استبانة لعدم استيفائها، وبهذا يصبح حجم الاستجابات من العينة المبحوثة ٣٨٥ استبانة.

صدق وثبات الاستبانة

تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان وكانت جميع محاور الدراسة صالحة للتحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2) الصدق والثبات

الصدق	عدد الفقرات	الثبات Cronbach's Alpha	محاور الدراسة
0.932	7	0.868	أولاً القيادة الخادمة
0.974	7	0.948	ثانياً الملكية النفسية
0.934	10	0.871	ثالثاً الاستغراق الوظيفي
0.968	8	0.936	رابعاً الدعم التنظيمي المدرك
0.936	4	0.875	خامساً السعادة
0.983	36	0.967	الاجمالي

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول السابق يقدم الأدلة الإحصائية للثبات والصدق لأداة القياس (الاستبانة) المستخدمة في الدراسة، وتوضح أن الاستبانة يمكن الاعتماد عليها وأنها صادقة في تقييم المتغيرات المدروسة.

– **Cronbach's Alpha**: هو معيار يستخدم في البحث الاجتماعي لقياس مدى اتساق الردود على عدة بنود في الاستبانة. تقديرات Cronbach's Alpha تتراوح بين ٠ و ١. القيم العالية (عادةً أكبر من ٠,٧) تشير إلى أن البنود متناسقة ومتسقة في قياس المفهوم نفسه. في هذا الجدول، تتراوح قيم الثبات من ٠,٨٦٨ إلى ٠,٩٤٨ للمتغيرات، وهي قيم مرتفعة تدل على أن الاستبانة متسقة.

– **الصدق**: يقيس مدى دقة الاستبانة في قياس ما تهدف إلى قياسه. القيم العالية (عادةً أكبر من ٠,٧) تشير إلى أن الاستبانة صادقة. في هذا الجدول، تتراوح قيم الصدق من ٠,٩٣٢ إلى ٠,٩٧٤ للمتغيرات الفردية، مما يدل على أن الاستبانة دقيقة وفعالة في قياس المتغيرات المعنية.

اختبار فروض الدراسة:

للتحقق من فروض الدراسة الرئيسي واختبار مدى صحته، قام الباحث بالاعتماد على أسلوب نماذج المعادلة الهيكلية (SEM)، والخاصة بتفسير العلاقة بين المتغيرات المتعددة. حيث يقوم أسلوب SEM بمهمة تقدير سببية العلاقات التي تربط بين متغيرين أو أكثر. وذلك من خلال توضيح التباين للمتغير التابع وشرح التأثير الواقع من المتغيرات المستقلة عليه. وذلك تصميم نموذج بنائي للتحقق من فروض البحث وذلك من خلال فروض الدراسة التالية:

- الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.
- الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة.
- الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.
- الفرض الرابع: تتوسط الملكية النفسية العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.
- الفرض الخامس: الدعم التنظيمي المُدرَك وسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة.
- الفرض السادس: السعادة وسيط تفاعلي في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.

تكوين مصفوفة الارتباط بدون اختلافات معنوية عن المصفوفة الأصلية. وفي ضوء المؤشرات السابقة لجودة النموذج يمكن الانتقال إلى مرحلة اختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

جدول (4) اختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة P	القيمة الدرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل المسار β	المسارات المباشرة بين المتغيرات		
				Y	X	الاول
0.001	3.472	0.071	0.335	<---	X	الاول
0.001	7.61	0.054	0.354	M	<---	الثاني
0.001	7.792	0.067	0.835	Y	<---	الثالث
0.001	11.737	0.048	0.546	M	<---	الرابع
0.001	6.546	0.037	0.340	Y	<---	الخامس

*المصدر من اعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي Amos V.24

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة، يظهر الجدول السابق رقم (٤) ان جميع معاملات مسارات المباشرة للنموذج المقترح ذو دلالة عند مستوى معنوية اقل من ٠,٠١. وهذا ما يؤكد معنوية هذه المسارات المقترحة في فرض الدراسة

١) وكذلك يُمثل المسار الأول تأثير القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية. وأوضحت نتائج التحليل للمسار الرابع ($\beta=0.335, t=3.472, P\text{-Value} = 0.001$) أن الزيادة في القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الاستغراق الوظيفي بمقدار (0.335) وحدة.

٢) يُمثل المسار الأول الثاني القيادة الخادمة على الملكية النفسية، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية. وأوضحت نتائج المسار الاول ($\beta=0.354, t=7.61, P\text{-Value} = 0.001$) أن الزيادة في القيادة الخادمة النفسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الملكية النفسية بمقدار (0.354) وحدة.

٣) ويُمثل المسار الثالث تأثير الملكية النفسية على الاستغراق الوظيفي، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية. وأوضحت نتائج التحليل للمسار الثالث ($\beta=0.835, t=7.792, P\text{-Value} = 0.001$) أن الزيادة في الملكية النفسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الاستغراق الوظيفي بمقدار (0.835) وحدة.

٤) وكذلك يُمثل المسار الرابع تأثير الدعم التنظيمي المُدرك على الملكية النفسية، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية. وأوضحت نتائج التحليل للمسار الثاني ($\beta=0.546, t=11.737, P\text{-Value} = 0.001$) أن الزيادة في الدعم التنظيمي المُدرك بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الملكية النفسية بمقدار (0.546) وحدة.

٥) وكذلك يُمثل المسار الخامس تأثير السعادة على الاستغراق الوظيفي، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية. وأوضحت نتائج التحليل للمسار الخامس ($\beta=0.744, t=6.546, P\text{-Value} = 0.001$) أن الزيادة في السعادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الاستغراق الوظيفي بمقدار (0.744) وحدة.

التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة

يوضح النموذج البنائي المقترح للدراسة أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة وهذا ما يفيد فروض الدراسة المقترحة. حيث يوضح الجدول التالي هذه التأثيرات والتي يمكن من خلالها التحقق من فروض الدراسة.

جدول (5) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

التأثير الكلي				التأثير غير المباشر				التأثير المباشر				
الاستغراق الوظيفي	السعادة	الملكية النفسية	الدعم التنظيمي المدرك	الاستغراق الوظيفي	السعادة	الملكية النفسية	الدعم التنظيمي المدرك	الاستغراق الوظيفي	السعادة	الملكية النفسية	الدعم التنظيمي المدرك	
0.881	0.602	0.81	0.834	0.545	0.602	0.456	0	0.335	0	0.354	0.834	القيادة الخادمة
0.594	0.406	0.546	0	0.594	0.406	0	0	0	0	0.546	0	الدعم التنظيمي المدرك
1.088	0.744	0	0	0.253	0	0	0	0.835	0.744	0	0	الملكية النفسية
0.34	0	0	0	0	0	0	0	0.34	0	0	0	السعادة

■ **الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة.

يوضح التحليل باستخدام الـ AMOS 24 ان هناك تأثير مباشر وغير مباشر بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، حيث اوضح التحليل أن التأثير المباشر بينهم تأثير معنوي موجب (٠,٣٣٥)، أما التأثير غير المباشر بينهم فكان تأثير معنوي موجب (٠,٥٤٥) وذلك من خلال التأثير بالملكية النفسية. وهذه التأثيرات تؤدي الي تأثير كلي موجب (٠,٨٨١) وهذا ما يؤكد الفرض الاول.

■ **الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة.

أكد التحليل صحة هذا الفرض بوجود تأثير مباشر قوي (٠,٨٣٥) بين القيادة الخادمة والملكية النفسية وكذلك تأثير غير مباشر طردي (٠,٢٥٣) وهذه التأثيرات تؤدي الي تأثير كلي قوي (١,٠٨٨)، وهذا تأكيد للفرض الثاني.

■ **الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة. أكد التحليل صحة هذا الفرض بوجود تأثير مباشر قوي (٠,٣٥٤) بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي وكذلك تأثير غير مباشر طردي (٠,٤٥٦) وهذه التأثيرات تؤدي الي تأثير كلي قوي (٠,٨١٠)، وهذا تأكيد للفرض الثالث.

■ **الفرض الرابع:** تتوسط الملكية النفسية العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة. أكد التحليل وجود تأثير كلي (موجب وقوي) (٠,٨١٠) للقيادة الخادمة على الملكية النفسية، وكذلك يوجد تأثير كلي (موجب وقوي) (١,٠٨٨) للملكية النفسية على الاستغراق الوظيفي. وهذا ما يؤكد الفرض الرابع بتوسط الملكية النفسية للعلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

- **الفرض الخامس** الدعم التنظيمي المُدرَك وسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية في القطاع محل الدراسة. أكد التحليل وجود تأثير كلي (موجب وقوي) (٠,٨٣٤) للقيادة الخادمة على الدعم التنظيمي المُدرَك، وكذلك يوجد تأثير كلي (موجب وقوي) (٠,٥٤٦) للدعم التنظيمي المُدرَك على الملكية النفسية. وهذا ما يؤكد الفرض الخامس.
- **الفرض السادس** السعادة وسيط تفاعلي في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي في القطاع محل الدراسة. أكد التحليل وجود تأثير كلي (موجب وقوي) (٠,٧٤٤) للملكية النفسية على السعادة، وكذلك يوجد تأثير كلي (موجب وقوي) (٠,٣٤٠) للسعادة على الاستغراق الوظيفي. وهذا ما يؤكد الفرض السادس.

يمكن القول بناءً على هذا التحليل، أن القيادة الخادمة والدعم التنظيمي المدرك والملكية النفسية لديهم تأثيرات مباشرة وغير مباشرة قوية على الاستغراق الوظيفي. تُظهر الملكية النفسية التأثير الكلي الأعلى على الاستغراق الوظيفي، مما يشير إلى أنها قد تكون العامل الأكثر أهمية في تعزيز الانخراط والتفاني في العمل.

مناقشة النتائج

عكست نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي وهو ما أكدته دراسات كل من (سلامة، 2020; عوض 2017) ودراسات (Kulualp & Albayati, 2022; Akbari et al., 2014)، كون القادة الخادمون يقدرّون جهود الموظفين ويعترفون بإسهاماتهم. هذا الاعتراف يمكن أن يزيد من التحفيز والرغبة في العمل، وبالتالي يزيد من الاستغراق الوظيفي، كما يقدمون دعمًا اجتماعيًا وعاطفيًا لموظفيهم. هذا الدعم يمكن أن يحسن من الراحة النفسية للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التركيز والتفاني في العمل. فالقائد الخادم يشجع الموظفين على النمو والتطور المهني والشخصي. هذا يمكن أن يزيد من الاستغراق الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالقدرة والثقة في قدراتهم، ويشعرون بالرغبة في التحدي وتحقيق النجاح في العمل. كما يعملون على خلق بيئة عمل إيجابية تحترم الآراء والأفكار المتنوعة. هذا يمكن أن يزيد من الاستغراق الوظيفي، حيث يشعر الموظفون أنهم جزء من فريق يقدر ويحترم آرائهم وأفكارهم.

كما عكست نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الملكية النفسية، وهو ما أكدته دراسات كل من (Anwaar & Jingwei, 2022; Aslan, 2020; Dahleez et al., 2020; Khatri & Dutta, 2018; Najam & Mustamil, 2022; Yildiz & Yildiz, 2015)، كما أكدت رؤية الباحث كون أن نمط القيادة الخادمة كأسلوب للقيادة يحقق شعور العاملين بالاهتمام وبالتالي يتحملون مسؤولية المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف التنظيمية باعتبارها أهدافهم الخاصة. لذلك، يمكن للقادة الخادمين أن يحفزوا الملكية النفسية بين الفرد. وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي من شأنها أن تعزز ذلك الشعور منها تمكين العاملين وإشراكهم في صناعة القرار. عندما يشعر الأفراد أنهم لهم دور في تحديد السياسات والإجراءات، فإنهم يكون لديهم مزيد من الاستثمار الشخصي والشعور بالملكية النفسية، كما أن للقيادة الخادمة دور هام في تطوير الأفراد، فالقائد الخادم يسعى لتطوير نمو الأفراد. فعندما يشعر الأفراد بأنهم يتطورون وينمون، فهم أكثر ميلاً للشعور بالملكية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن القادة الخادمون يمكنهم أيضاً تشجيع الشعور بالملكية النفسية عبر تهيئة بيئة تشجع على المشاركة والتعبير عن الأفكار والقلق. عندما يشعر الأفراد بأن آرائهم مقدرّة ومحترمة، يعملون على بناء الثقة والاحترام المتبادلين، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الشعور بالملكية النفسية. الثقة والاحترام يشجعان على المزيد من التفاعل والمشاركة، وبالتالي، الشعور بالملكية.

قدمت أيضا نتائج الدراسة دليلاً على تأثير شعور العاملين بالملكية النفسية على درجة استغراقهم الوظيفي، وهو ما أكدته دراسات كلاً من Tian & Gamble, 2016; Van Dyne & (Pierce, 2004)، وعليه يرى الباحث أنه عندما يُكون الفرد شعوراً بالملكية النفسية نحو هدف ما، فإن ذلك الشعور يدفعه إلى الاستغراق في العمل ومن الناحية الإدراكية نلاحظ أن الملكية النفسية تظهر وعي الفرد ومعتقداته وأفكاره تجاه الشيء المملوك، يميلون إلى الشعور بالمسؤولية والتحفيز لأداء أفضل. يعمل هذا على تحسين الاستغراق الوظيفي لديهم. كما أن الملكية النفسية تشجع على الشعور بالرغبة في الاستغراق في المهام والأنشطة الوظيفية. حيث يصبح الموظفون أكثر رغبة في الاندماج في عملهم وتقديم أفضل ما لديهم. وعندما يشعر الأفراد بالملكية النفسية، يميلون إلى العمل بشكل أكثر تنسيقاً وتعاوناً مع زملائهم في العمل. هذا يساهم في خلق بيئة عمل متحابية وتعزز استغراقهم الوظيفي.

أظهرت النتائج أيضاً أن شعور العاملين بالملكية النفسية يتوسط العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي للعاملين، كما ذكرنا سابقاً، القادة الخادمين يركزون على خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم. هذا يمكن أن يزيد من شعور الموظفين بالملكية النفسية، حيث يشعرون بأنهم مقدرين ومحترمين وأن أفكارهم ومساهماتهم مهمة. عندما يشعر الأفراد بالقيمة والاحترام في العمل، يميلون إلى الشعور بمزيد من الملكية النفسية نحو أعمالهم. وهنا نجادل بأنه عندما يشعر الأفراد بالملكية النفسية، يشعرون بالمسؤولية والتحفيز لأداء أفضل، مما يؤدي إلى الاستغراق الوظيفي. يعمل الشعور بالملكية النفسية كمحفز للموظفين للاندماج أكثر في العمل والتألق فيه. وعليه، بما أن القيادة الخادمة تعزز الملكية النفسية، وأن الملكية النفسية تعزز الاستغراق الوظيفي، يمكننا القول بأن الملكية النفسية تعمل كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. بمعنى آخر، تعمل القيادة الخادمة على تحسين الاستغراق الوظيفي عن طريق تعزيز الملكية النفسية. هذا التفاعل يظهر كيف يمكن أن تعمل الملكية النفسية كجسر بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على مدى فعالية القادة في تحقيق أهداف المنظمة.

أظهرت النتائج أيضاً أن الدعم التنظيمي المُدرَك يمكن أن يلعب دوراً كوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وشعور العاملين بالملكية النفسية وهو ما يتفق مع دراسة (Yildiz & Yildiz, 2015)، فالقيادة الخادمة هي نوع من القيادة حيث يعتبر القائد نفسه أولاً كخادم للآخرين بدلاً من الزعيم الأعلى. هذا يعني أن القادة الخادمين يركزون على خدمة موظفيهم والتأكيد على تطويرهم ورفاهيتهم. هذه الممارسات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك، حيث يشعر الموظفون بأن المنظمة تقدرهم وتهتم بهم. وبدوره فالدعم التنظيمي المُدرَك يمكن أن يعزز شعور العاملين بالملكية النفسية. عندما يشعر الموظفون بالدعم والتقدير من قبل المنظمة، يميلون إلى تقدير وظائفهم أكثر ويشعرون بالملكية تجاهها. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائهم والالتزام بهم. لذا نؤكد على ضرورة أن توفر المستشفيات محل الدراسة الشعور بالانتماء والمناخ الداعم للأطباء لدعم السلوكيات الإيجابية والأدوار الإضافية لهم، كما يجب على المستشفيات توفير مناخ عادل في مكان العمل، قائم على الثقة، وتوفير ظروف عمل مريحة.

كما أظهرت النتائج أن شعور العاملين بالسعادة يمكن أن تلعب دوراً حاسماً كوسيط في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، فعندما يشعر الأفراد بالملكية النفسية تجاه عملهم، يمكن أن يشعروا بالسعادة في العمل. يمكن أن يكون هذا نتيجة لشعورهم بأنهم لديهم سيطرة ونفوذ على عملهم والنتائج التي يحققونها. يمكن أن يؤدي هذا الشعور بالتحكم والإسهام الفعلي في العمل إلى زيادة مستويات الرضا عن العمل والسعادة. وبدورها السعادة في العمل يمكن أن تكون عاملاً محفزاً قوياً للثبات في العمل والاستغراق فيه. عندما يكون الأفراد سعداء في عملهم، يميلون إلى التركيز أكثر ويكونوا أكثر إنتاجية، ويستثمرون أنفسهم بشكل أكبر في عملهم. فبيئة العمل التي تعزز الملكية النفسية، يمكن أن تنشأ السعادة، التي بدورها تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي. وبالتالي، يمكن أن يكون لشعور الأفراد بالسعادة في العمل تأثير قوي على الطريقة التي يمكن بها للملكية النفسية أن تحفز الاستغراق الوظيفي.

توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة يقترح الباحث مجموعة من التوصيات كخطة عمل للقطاع محل الدراسة:

أولاً تعزيز ممارسات القادة كقادة خادمين:

الجدول الزمني: 6 أشهر - مستمر

الجهة المسؤولة: قسم الموارد البشرية / فريق تطوير القيادة

خطوات التحسين:

- ١) إجراء ورش عمل لتدريب القادة تركز على مبادئ القيادة الخادمة - التعاطف، الاستماع، الوصاية، وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ورش العمل، يمكن تطبيق برامج التدريب والتطوير المتواصلة لتعزيز مهارات القادة الخادمين. ويمكن أن تتضمن هذه البرامج تطبيقات عملية ومشروعات خاصة تتيح للقادة فرصة لتطبيق وتعزيز مهاراتهم.
- ٢) إنشاء برامج توجيه حيث يمكن للقادة المحتملين أن يتعلموا من القادة الخادمين المتمرسين. بينما يمكن أن يكون التوجيه الجماعي فعالاً، فإن التوجيه الفردي يمكن أن يوفر للقادة فرصة للحصول على توجيه مباشر وتغذية راجعة مخصصة تعتمد على الحاجات الفردية والقدرات.
- ٣) مراقبة وتقديم تغذية راجعة على سلوكيات القيادة بشكل منتظم.
- ٤) تعزيز سلوكيات القيادة الخادمة من خلال الاعتراف والجوائز.
- ٥) إنشاء سياسات تعزز ثقافة القيادة الخادمة.
- ٦) تبني القيادة الخادمة كقيمة تنظيمية هذا يعني أنها يجب أن تكون جزءاً من القيم الأساسية للمنظمة ويجب أن تنعكس في كل جوانب العمل، من التوظيف والتطوير إلى القرارات الاستراتيجية.
- ٧) الشفافية والاتصال الفعال، يجب على القادة أن يكونوا شفافين في تواصلهم، ويشاركون المعلومات بشكل مفتوح وصادق. يمكن لهذا أن يعزز ثقة الفريق ويدعم ثقافة القيادة الخادمة.
- ٨) التركيز على التنمية الشخصية فالقادة الخادمين يعتنون بالنمو الشخصي لأعضاء فريقهم. يمكن تعزيز هذا من خلال توفير فرص التدريب والتعلم، ودعم التطوير الشخصي والمهني.

ثانياً تعزيز شعور الأطباء بالملكية النفسية:

الجدول الزمني: 3-6 أشهر

الجهة المسؤولة: إدارة المستشفى وقادة الفرق

خطوات التحسين:

- (١) إشراك الأطباء في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بعملهم، وذلك كم خلال الشفافية في مشاركة المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم في بيئة يسودها التفاهم والمشاركة.
- (٢) توفير الاستقلالية لهم في عملهم، حيثما كان ذلك ممكناً، وذلك من خلال منح الأطباء الحرية لتحديد كيفية تنفيذ وظائفهم وواجباتهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى شجيع الأطباء على إعداد جداول العمل الخاصة بهم وتحديد أولوياتهم.
- (٣) تعزيز الشعور بالانتماء من خلال خلق بيئة عمل مدعمة وشاملة وذلك من خلال إقامة أحداث الفريق والاجتماعات الاجتماعية لتعزيز الترابط بين الأطباء.
- (٤) الاعتراف والتقدير لمساهماتهم بانتظام، وذلك من خلال إنشاء برنامج للتقدير والجوائز يتضمن تقديم الشهادات، الجوائز المادية، وتقديم ردود فعل إيجابية وتقديرية بشكل منتظم، ليس فقط خلال التقييمات الأدائية السنوية

ثالثاً: تعزيز الاستغراق الوظيفي:

الجدول الزمني 3-6 أشهر

الجهة المسؤولة: قسم الموارد البشرية / مشرفي الأطباء

خطوات التحسين:

- (١) التأكد من أن الأدوار الوظيفية والمسؤوليات واضحة.
- (٢) تقديم فرص للنمو المهني والتعلم.
- (٣) تحديد رابط واضح بين عمل الأطباء وأهداف ورؤية المستشفى.
- (٤) إنشاء فرص للتغذية الراجعة والحوار حول رضا الوظيفة.

رابعاً: تعزيز شعور العاملين بالدعم التنظيمي المدرك:

الجدول الزمني: 6 أشهر - مستمر

الجهة المسؤولة: قسم الموارد البشرية / فريق تطوير القيادة

- (١) تحديد القادة الحاليين الذين يمارسون القيادة الخادمة وتعيينهم كأمثلة للتقليد.
- (٢) تنظيم ورش عمل للقيادة الخادمة للقادة الحاليين والمرشحين للقيادة.
- (٣) تضمين معايير القيادة الخادمة في تقييمات الأداء للقيادة.
- (٤) الشفافية في اتخاذ القرارات، مع السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة.

- ٥) تنظيم جلسات دورية للتفكير والتدريب حول القيادة الخادمة.
٦) تشجيع القادة على تقديم الدعم للموظفين وإشراكهم في تطوير المهارات وتحقيق النجاحات الشخصية.

خامساً: تعزيز سعادة المتعاملين:

الجدول الزمني: 6 أشهر - مستمر

الجهة المسؤولة: قسم الموارد البشرية / فريق تطوير القيادة

- ١) تطوير برامج تدريبية للقادة حول أهمية الملكية النفسية وكيفية تعزيزها في الفريق.
٢) إنشاء بيئة تعاونية تتيح للموظفين الشعور بالمشاركة والاستقلال.
٣) تشجيع الابتكار والإبداع من خلال السماح للموظفين بتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.
٤) تقديم التقدير والتكريم للإنجازات الشخصية والجماعية.
٥) تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال ساعات عمل مرنة والعمل من المنزل عند الحاجة.
٦) توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

هذه الخطة تحتاج إلى الدعم الكامل من الإدارة العليا للتنفيذ بنجاح. وأخيراً، يتم تقييم فعالية هذه الخطة من خلال زيادة التحسينات في مستوى الرضا والإنتاجية والتفاني بين الموظفين.

محددات الدراسة

تم إجراء الدراسة الحالية ضمن مجموعة من المحددات حيث ركزت الدراسة على الأطباء العاملين في المستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية، كما أن الدراسة تستعرض البيانات المجمعّة خلال فترة محددة من الزمن وليس بيانات مستمرة، الدراسة تستهدف الأطباء فقط ولا تشمل الموظفين الآخرين في المستشفيات محل الدراسة، كما أن الدراسة تركز على العلاقة بين القيادة الخادمة، الملكية النفسية، والاستغراق الوظيفي، ولا تغطي جميع جوانب الأداء الوظيفي والقيادة.

الدلالات العلمية

- ١) تحسين فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والملكية النفسية والاستغراق الوظيفي: هذه الدراسة تقدم نظرة عميقة على هذه العلاقة وكيف يمكن للقيادة الخادمة أن تؤدي إلى تحسين شعور الموظفين بالملكية النفسية وبالتالي الاستغراق الوظيفي.
٢) تقديم استراتيجيات وأدوات ملموسة للمديرين والقادة: الدراسة تقدم أيضاً نصائح وتوصيات محددة حول كيفية تعزيز القيادة الخادمة والملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، وهو ما يمكن للقادة والمديرين استخدامه في تحسين الأداء الوظيفي والرضا عن العمل في المؤسسات الصحية.
٣) المساهمة في الأدبيات الأكاديمية حول القيادة الخادمة والملكية النفسية والاستغراق الوظيفي: هذه الدراسة تقدم نظرة جديدة ومتعمقة على هذه النواحي، وتساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا المجال.

٤) الإشارة إلى مناطق للبحوث المستقبلية: الدراسة توجه أيضا الأبحاث العلمية اللاحقة للتركيز على مجالات معينة، مثل الاستكشاف الأعمق لعوامل أخرى قد تؤثر في الاستغراق الوظيفي والملكية النفسية، أو تأثير تطبيق القيادة الخادمة في مؤسسات صحية مختلفة.

الدلالات النظرية

١) توسيع نظرية القيادة الخادمة: تقدم الدراسة الحالية لمحة عميقة حول كيفية تطبيق نظرية القيادة الخادمة في السياق الطبي، وخاصة في الهيئات الصحية في مصر. يمكن أن يكون هذا المنظور الجديد مفيداً في تعميق فهمنا للقيادة الخادمة وكيفية تطبيقها في السياقات المتنوعة.

٢) مساهمة في النظريات حول الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي: بتوجيه الضوء على العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تتأثر بالقيادة الخادمة، يمكن لهذه الدراسة أن تقدم رؤى جديدة ومفيدة تعزز فهمنا النظري لهذه الموضوعات.

٣) دمج النظريات والمفاهيم: هذه الدراسة تجمع بين عدة نظريات ومفاهيم - القيادة الخادمة، الملكية النفسية، الاستغراق الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، والسعادة. من خلال القيام بذلك، توفر الدراسة فرصة لاستكشاف التفاعلات بين هذه المفاهيم وتقديم نموذج متكامل يمكن أن يوسع نطاق التفكير النظري حول هذه القضايا.

١) نظراً لأن هذه الدراسة تمت في سياق محدد (الأطباء)، قد يكون من المفيد إجراء مزيد من البحوث في سياقات مهن أو وظائف أخرى لفهم كيف يمكن أن تؤثر القيم والعادات الثقافية في العلاقة بين القيادة الخادمة، الملكية النفسية، والاستغراق الوظيفي.

٢) معظم الأبحاث في هذا السياق هي عبارة عن دراسات مقطعية تعتبر لقطة لحظية للظروف. ولكن، سيكون من المفيد إجراء أبحاث طولية لنتبع تطور هذه العلاقات مع مرور الوقت.

٣) هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تؤثر في القيادة الخادمة، الملكية النفسية، والاستغراق الوظيفي. على سبيل المثال، الإجهاد في العمل، الضغوط العائلية، التوازن بين العمل والحياة، الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي وغيرها. يمكن للبحوث المستقبلية أن تستكشف العلاقات بين هذه العوامل والمتغيرات التي تم دراستها في هذه الدراسة.

٤) هذه الدراسة تقترح نموذجاً معيناً للعلاقات بين القيادة الخادمة، الملكية النفسية، والاستغراق الوظيفي. ولكن، يمكن أن تكون هناك نماذج بديلة تصف هذه العلاقات بطرق أخرى. سيكون من المفيد للبحوث المستقبلية اختبار هذه النماذج البديلة.

المراجع

١. إبراهيم، حسام الدين السيد، العريمي، وليد بن فايل، (2022)، درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 6 (12)، 92 – 59.
٢. ابو ارميلة، ميساء، (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. مجلة كلية التربية، أسسيوط، 308-330، 39 (2)، <https://doi.org/10.21608/mfes.2023.294811>
٣. أبو رمان، اسعد حماد؛ الحوري، فالح عبد القادر؛ البوريني، فيصل عبد الرحمن، (٢٠١١). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية، تم الاسترجاع من <https://www.researchgate.net/>. 2011. Research Gate. [online] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/259784926_allaqt_by_n_aldm_altnzymy_almdrk_walaltzam_altnzymy_drast_mydanyt_fy_almstshfyat_alardnyt> [Accessed 24 November 2020].
٤. جلاب، احسان دهش؛ سعيد، شروق عبد الرضا؛ الشريفي، زينب هادي، (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينه من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣، العدد، ٣٩، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٥. عبد الحميد، شيماء خليفة، (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية على الملكية النفسية "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 33(1)، 588-609، <https://doi.org/10.21608/mosj.2023.293067>
٦. عطية، غادة عادل، (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٩، العدد ١، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
٧. العنزي، بن فأحس عطالله، (٢٠٢٢)، التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاصلية والاستغراق الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية، مجلة كلية التربية، بنها(129) 33، 357-382. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2022.283854>
٨. عوض، فاطمة، (٢٠١٧). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية، مجلة كلية التربية، ١٤(٣)، 178-227، <https://doi.org/10.21608/jfe.2017.74024>
٩. الغرابلي، زينب، (٢٠٢٠)، دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (9)6، 260-301، <https://doi.org/10.21608/csj.2020.135914>
١٠. غماري، يحيى أحمد، (٢٠٢٠)، القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٠(١)، 353-378، <https://doi.org/10.21608/mrk.2020.137677>
١١. كمال، يوسف، (2018). أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز: دراسة ميدانية لعينه من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضيف، المسيلة، الجزائر.
١٢. نقابة الأطباء، (2022)، تقرير نقابة الأطباء المصرية. <https://www.ems.org.eg/ar/news/Committees/2430>

- 1) Akbari, M., Hesam Kashani, S., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and Organizational Identity: The mediating role of job involvement. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(2), 41–55. <https://doi.org/10.33844/ijol.2014.60185>
- 2) Alkerdawy, M. M. (2014). The mediating effects of duty orientation on the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior in the public banks of Egypt. *International Journal of Business and Management*, 9(8). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n8p155>
- 3) Anwaar, S., & Jingwei, L. (2022). Knowledge hiding in teachers of moral education degree programs in Pakistan: The role of servant leadership, psychological ownership, and perceived coworker support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.860405>
- 4) Aslan, H. (2020). Mediating Role of Psychological Ownership in Servant Leadership 'S Effect on Job Satisfaction. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 196-212. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1403>
- 5) Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191. <https://doi.org/10.1002/job.583>
- 6) Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27(1), 19–36. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(85\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90050-8)
- 7) Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2013). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318–338. <https://doi.org/10.1002/job.1869>
- 8) Buchen, I. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *Journal Of Leadership Studies*, 5(1), 125-134. <https://doi.org/10.1177/107179199800500111>
- 9) Burton, L. J., Welty Peachey, J., & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229–240. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0047>
- 10) Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- 11) Chancellor, J., Layous, K., & Lyubomirsky, S. (2014). Recalling positive events at work makes employees feel happier, move more, but interact less: A 6-week randomized controlled intervention at a Japanese workplace. *Journal of Happiness Studies*, 16(4), 871–887. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9538-z>
- 12) Chen, M.-H., Krishna, S. M., & Yu, C.-Y. (2019). Work-life support: The key to managers' happiness. *Management Research Review*, 43(2), 166–184. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2018-0341>

- 13) Chi, N.-W., & Han, T.-S. (2010). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691–711. <https://doi.org/10.1348/096317907x262314>
- 14) Chung, Y. W., & Koo Moon, H. (2011). The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*, 6(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p65>
- 15) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
- 16) Dahleez, K., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2020). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person-organization fit. *International Journal Of Organizational Analysis*, 29(2), 493-511. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2020-2105>
- 17) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- 18) Degbey, W., Rodgers, P., Kromah, M., & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100745. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>
- 19) Diaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garces, M. E. (2018). Efectos del Clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 52. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- 20) Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- 21) Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- 22) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- 23) Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787–799. <https://doi.org/10.1177/0146167204264047>
- 24) Fan, H.-L., Hou, S.-T., & Lin, Y.-H. (2019). Flow as a mediator between psychological ownership and employees' subjective happiness. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 445–458. <https://doi.org/10.1108/jmp-11-2017-0405>

-
- 25) Farling, M., Stone, A., & Winston, B. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal Of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>
- 26) Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- 27) Fredrickson, B. L. (2001). The role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.218>
- 28) Froese, A. (2017). Organizations in balance: Revitalizing the concept of organizational equilibrium. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 25(1-2), 51-59. <https://doi.org/10.1007/s00550-017-0453-8>
- 29) Giambatista, R., McKeage, R., & Brees, J. (2020). Cultures of Servant Leadership and Their Impact. *Journal Of Values-Based Leadership*. <https://doi.org/10.22543/0733.131.1306>
- 30) Gibbons, R. S., Grieder, M., Herz, H., & Zehnder, C. (2019). Organizational culture as equilibrium? rules versus principles in building relational contracts. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3455874>
- 31) GÖKTAŞ KULUALP, H., & RİYADH HUSSEİN ALBAYATI, S. (2022). The role of servant leadership in ensuring job involvement in university employees: The case of kirkuk university in Iraq. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*. <https://doi.org/10.58201/utsobilder.1158978>
- 32) Greenleaf, R. (2008). *The servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1-28. Retrieved 16 March 2022, from http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf
- 33) Guest, D. E., & Peccei, R. (2001). Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00197>
- 34) Halonen, K., & Riivari, E. (2022). Servant leadership in a Nordic Healthcare Organization. *The Palgrave Handbook of Servant Leadership*, 1-26. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69802-7_72-1
- 35) Hamwi, G., Rutherford, B. N., & Boles, J. S. (2011). Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 4-13. <https://doi.org/10.1108/08858621111097166>
- 36) Harris, H. (2018). Organizational happiness. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.148>
- 37) Helliwell, J. F., Huang, H., & Wang, S. (n.d.). (PDF) The Social Foundations of World Happiness - Researchgate. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/316452251_The_Social_Foundations_of_World_Happiness
- 38) Hyman, J. D., & Mason, B. (1995). *Managing employee involvement and participation*. Sage.

-
- 39) Irving, J. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams* (Ph.D). Regent University School of Leadership Studies. Retrieved 1 March 2022, from https://people.bethel.edu/~irvjus/PDF/Irving,Justin-RegentUniversity_final.pdf
- 40) Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the effect of employees' perceived organizational support, psychological ownership, and turnover intention: A case of China's employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6016. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106016>
- 41) Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- 42) Kanungo, R. (1982). Job involvement questionnaire. PsycTESTS Dataset. <https://doi.org/10.1037/t07123-000>
- 43) Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- 44) Khatri, P., & Dutta, S. (2018). *Servant Leadership and Psychological Ownership: Curtailing Resistance to Change* [Ebook] (pp. 5-12). IOSR Journal of Business and Management. Retrieved 2 April 2022, from <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue3/Version-12/B2003120512.pdf>.
- 45) Kim, M., & Beehr, T. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478. <https://doi.org/10.1177/1548051817702078>
- 46) KRISTOF-BROWN, A. M. Y. L., ZIMMERMAN, R. Y. A. N. D., & JOHNSON, E. R. I. N. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- 47) Layous, K. (2019). Promoting happiness in the Workplace. Creating Psychologically Healthy Workplaces, 171–195. <https://doi.org/10.4337/9781788113427.00016>
- 48) Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- 49) Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- 50) Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137–155. <https://doi.org/10.1023/a:1006824100041>
- 51) Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477–500. <https://doi.org/10.3200/socp.147.5.477-500>

-
- 52) Moss, J., & Achor, S. (2021). Unlocking happiness at work how a data-driven happiness strategy fuels purpose, passion and performance. Kogan Page.
- 53) Najam, U., & Mustamil, N. B. (2022). Does proactive personality moderate the relationship between servant leadership and psychological ownership and resilience? *SAGE Open*, 12(2), 215824402210872. <https://doi.org/10.1177/21582440221087273>
- 54) Noval, L. J. (2016). On the misguided pursuit of Happiness and Ethical Decision Making: The roles of focalism and the impact bias in unethical and selfish behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.12.004>
- 55) Nurtjahjani, F., Batilmurik, R., Puspita, A., & Fanggidae, J. (2021). The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/omj-03-2021-1169>
- 56) Olckers, C., & Du Plessis, Y. (2012). The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.415>
- 57) Olckers, C., George, K., van Zyl, L. (2017). Work Engagement, Psychological Ownership and Happiness in a Professional Services Industry Company. In: Olckers, C., van Zyl, L., van der Vaart, L. (eds) *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6_13
- 58) Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477–496. <https://doi.org/10.1002/job.550>
- 59) Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- 60) Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>
- 61) Pierce, J., Rubenfeld, S., & Morgan, S. (1991). EMPLOYEE OWNERSHIP: A CONCEPTUAL MODEL OF PROCESS AND EFFECTS. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279000>
- 62) Poutsma, E., van Eert, C., & Ligthart, P. E. (2015). Employee ownership and Organizational Citizenship Behavior: High Performance Ownership Systems and the mediating role of psychological ownership. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 223–248. <https://doi.org/10.1108/s0885-333920150000016015>
- 63) Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

-
- 64) RIBEIRO, M. B., LOPES, I. M., FERNANDES, A. J. G., & DINIZ, F. J. L. S. (2019, November 14). Impact of Worker Motivation and Work Environment on Job Happiness: Case Study of An Organization That Develops Social Support Activities. Madrid. Retrieved May 20, 2023. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/20303/1/34th%20IBIMA%20Conference%20Proceedings%20happiness.pdf>
- 65) Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1
- 66) Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- 67) Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (haw). *Personnel Review*, 46(2), 314–338. <https://doi.org/10.1108/pr-06-2015-0186>
- 68) Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.004>
- 69) Shishkin, M. A. (2018). Evolution as a search for organizational equilibrium. *Biosystems*, 173, 174–180. <https://doi.org/10.1016/j.biosystems.2018.10.002>
- 70) Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- 71) SHORE, L. M., BARKSDALE, K., & SHORE, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593–1615. <https://doi.org/10.2307/256845>
- 72) Singh, K. & Jha, S. D. (2008). “Positive and negative affect, and grit as predictors of happiness and life satisfaction”. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(2), 40-45.
- 73) Sipe, J., & Frick, D. (2015). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*. Paulist Press.
- 74) Spears, L. (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership* [Ebook] (p. 2). The Greenleaf Center for Servant Leadership. Retrieved 1 March 2022, from https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/spears_practice.pdf.
- 75) Stewart, G. (2017). The Importance of Servant Leadership in Schools. *International Journal Of Business Management And Commerce*, 2(3), 1-5. Retrieved 16 March 2022, from <https://www.ijbmcnet.com/images/Vol2No5/1.pdf>.
- 76) Tasnim, Z. (2016). “Happiness at workplace: building a conceptual framework”, *World Journal of Social Sciences*, 6 (2), 62 – 70.

-
- 77) Tian, A. W., & Gamble, J. (2016). Challenged and satisfied: The role of organisational ownership and employee involvement. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2780–2803. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254100>
- 78) van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2010). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business And Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- 79) Van Dyne, L., & Pierce, J. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- 80) Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210–226. <https://doi.org/10.1177/1059601195202008>
- 81) Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: Comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2299–2318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314313>
- 82) Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199–219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>
- 83) Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. (1968). Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 52(6, Pt.1), 469–473. <https://doi.org/10.1037/h0026501>
- 84) Yildiz, B., & Yildiz, H. (2015). The Effect Of Servant Leadership On Psychological Ownership: The Moderator Role Of Perceived Organizational Support. *Journal of Global Strategic Management*, 2(9), 65-65. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2015915574>
- 85) Yoshimura, A. (1996). A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review, Society of Business and Commerce, Keio University*, 33, 175–184. https://doi.org/https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/AA00260481-19960001-00704514.pdf?file_id=13325

أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
أولاً القيادة الخادمة					
					١. يمكن لقائدي معرفة ما إذا كان هناك خطأ ما يتعلق بالعمل
					٢. قائدي يجعل تطوير حياتي المهنية أولوية
					٣. سأطلب المساعدة من قائدي إذا كانت لدي مشكلة شخصية
					٤. يؤكد قائدي على أهمية رد الجميل للمجتمع
					٥. قائدي يضع مصالحه قبل مصالحه
					٦. يمنحني قائدي الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر أنها الأفضل
					٧. لن يتنازل قائدي عن المبادئ الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.

أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
ثانياً الملكية النفسية					
					٨. أشعر بأن المنظمة التي أعمل بها ملك لي
					٩. أشعر بأن المنظمة التي أعمل بها هي كياني
					١٠. أشعر بدرجة عالية جداً من الملكية الشخصية لهذه المنظمة.
					١١. أشعر أنني شريك أساسي في المنظمة.
					١٢. أشعر أنا وزملائي في العمل بأن المنظمة ملك لنا
					١٣. يشعر معظم الأشخاص الذين يعملون في هذه المنظمة كما لو أنهم يمتلكونها.
					١٤. من السهل بالنسبة لي أن أفكر في هذه المنظمة باعتبارها جزء لا يتجزأ مني.

أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
ثالثاً الاستغراق الوظيفي					
					١٥. أعتبر وظيفتي هي مركز حياتي
					١٦. عملي يشعرنني بالرضا، فهو مصدر رضائي الأساسي
					١٧. أعتبر نفسي ملتزماً بشدة بوظيفتي
					١٨. أشعر أنني منغمس في وظيفتي
					١٩. أشعر أن عملي جزء من هويتي
					٢٠. عملي يشغل وقتي وهو أساس اهتماماتي
					٢١. أعتبر وظيفتي أحد أهم الأشياء في حياتي وتأتي على رأس أولوياتها
					٢٢. أعتبر عملي جزءاً لا يتجزأ من حياتي
					٢٣. أشعر بأن استغراقي في عملي هدف أساسي
					٢٤. أضع أهداف عملي على رأس أولوياتي

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
رابعاً الدعم التنظيمي المُدرَك					
٢٥. منظمي تهتم برأيي					
٢٦. منظمي تهتم حقاً برأهيتي					
٢٧. منظمي تراعي بشدة أهدافي وقيمي					
٢٨. تتوفر المساعدة من منظمي عندما أواجه مشكلة					
٢٩. منظمي سوف تغفر الخطأ الصادر من جهتي					
٣٠. إذا أُتيحت الفرصة لمنظمي أن تستغلني، فلن تستغلني					
٣١. منظمي تبدي اهتماما كبيرا بالنسبة لي					
٣٢. منظمي على استعداد لمساعدتي إذا كنت بحاجة إلى خدمة خاصة					

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
خامساً السعادة					
٣٣. بشكل عام، أعتبر نفسي سعيدة/					
٣٤. بالمقارنة مع معظم زملائي في العمل، أنا أعتبر نفسي أكثر سعادة					
٣٥. استمتع بعلمي بغض النظر عما يحدث من منغصات داخل العمل					
٣٦. بشكل عام، يشعرنني العمل في منظمي بالسعادة					

The Relationship Between Servant Leadership and Job Involvement :Examining the Role of Mediating and Moderating Variables

Dr. Mahmoud Mohamed Ragab Al- Sawy

Abstract

The current study aimed to understand servant leadership's role in enhancing doctors' job involvement by measuring the impact of some mediating variables (psychological ownership, perceived organisational support, and happiness). The sample size was 385 individuals, and the researcher designed a survey form to collect the necessary data for statistical analysis using Google Forms. The researcher used SPSS and Amos V.24 for the data analysis and study model design to identify the direct and indirect impacts between the study variables.

The study found a significant impact of servant leadership on job involvement. Also, the results reflected a significant effect of servant leadership on psychological ownership. The study's findings also provided evidence of the influence of doctors' feelings of psychological ownership on their level of job involvement. In addition to that, doctors' feelings of psychological ownership mediate the relationship between servant leadership practises and their job involvement. The results also showed that perceived organisational support could mediate the relationship between servant leadership and workers' sense of psychological ownership. The findings demonstrated that doctors' sense of happiness could play a pivotal role as a mediator in the relationship between psychological ownership and job involvement. The researcher offered recommendations in the form of an action plan to advance the health sector in the Arab Republic of Egypt.

Keywords

Servant leadership, psychological ownership, Job involvement, Perceived organisational support, and Happiness