



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (21) - العدد الثاني - ابريل 2020



توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في  
العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا

د. أسماء عزمى عبد الحميد محمد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالى للحاسب الآلى إدارة الأعمال - الزرقا - دمياط

## ملخص:

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل من خلال توسيط التمكين النفسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها 341 مفردة، وكان عدد القوائم الصحيحة (303) قائمة بنسبة استجابة بلغت 88.86%. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الخادمة وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الخادمة على التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب للتمكين النفسي على الاندماج في العمل، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوسط معنوياً وبشكل جزئي العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل.

## Abstract:

This research aimed to test the relationship between servant leadership and Work Engagement by mediating psychological empowerment, applied to employees of the Tax Authority in the North Delta region. To achieve the goals of the study, and test its hypothesis, A questionnaire was prepared to collect data and information. Sample size of the study was 341 respondents and the valid questionnaire were 303 respondents with response rate 88.86%. Statistical methods were used to test hypothesis.

The results showed that servant leadership, psychological empowerment and Work Engagement, are positively related. Also, it indicates that servant leadership has a positive significant effect on both psychological empowerment and Work Engagement. In addition, results also indicated a positive effect of psychological empowerment on Work Engagement. Finally, results showed that psychological empowerment partially mediates the relationship between servant leadership and Work Engagement.

**Key Words: Servant leadership Psychological empowerment - Work engagement.**



## مقدمة:

إن بقاء المنظمات على المدى الطويل في خضم البيئة التنافسية يعتمد على وجود آلية قوية لزيادة مشاركة العاملين والتزامهم، والسماح للمنظمات أن تكون أكثر تنافسية واستجابة للتغيرات المستمرة والمتلاحقة، ومن المؤكد أن يؤدي تطوير قوة عاملة شديدة الارتباط إلى مزايا تنافسية كبيرة، حيث تنتج القوى العاملة ذات المشاركة العالية منتجات وخدمات أفضل، وتدعم الابتكار الرفيع المستوى، وتجذب العمال الأكثر موهبة وتحفظ بهم، وتعمل على خفض تكاليف الدوران Baird and (Munir , 2018). وقد أشار المتخصصون في إدارة الموارد البشرية إلى أن هناك ارتباط بين زيادة مشاركة العاملين بالانتقال من الاقتصاد الذي يتألف من وظائف بسيطة وروتينية إلى اقتصاد معرفي يحافظ فيه العاملون على تنمية وتطوير قدراتهم على تحقيق الاستدامة التنظيمية (Posthumus et al.,2016).

وينظر الآن للتمكين النفسي على أنه عنصراً أساسياً في أساليب الإدارة في الآونة الأخيرة، وهو توجه يهدف إلى التعامل مع التغيير المستمر والتعلم اللذين يميزان البيئة التنظيمية العالمية (Beatriz ,al.,2019)، ومن هنا تم اعتبار التمكين النفسي "مكوناً رئيسياً" للنجاح التنظيمي كما أثبتت الدراسات آثاره الايجابية على الأداء الفردي والتنظيمي (Seibr et al.,2011; (Laschinger et al.,2009 .

وفي هذا الإطار، تعتبر القيادة واحدة من أهم الأدوات المتاحة للمؤسسات لتصبح قادرة على المنافسة لذلك، بات البحث عن السمات الرئيسية للقيادة الفعالة (HakanandJamel,2015) واحدة من الموضوعات المتكررة في علم الإدارة. حيث أثبتت الدراسات أن البعد الأخلاقي مكون أساسي للحصول على هذه الفعالية، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة تركز على العلاقة بين القائد والتابعين لتحسين فهم مفهوم القيادة (Hoch et al., 2018; Greenleaf, 1977). وفي الواقع، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن وجود علاقة سليمة بين الرئيس والمرؤوسين تسهم في التنمية البشرية، مما يؤدي لجعل القيادة فعالة (Chullen, et al. ,2010). وهكذا برزت في العقود الماضية بعض الرؤى المهمة القائمة على الأخلاقيات في القيادة الترابطية: القيادة التحويلية، القيادة الأصيلة، القيادة الروحية، والقيادة الخادمة. وعلى الرغم من وجود أساليب القيادة التقليدية، إلا أن أساليب القيادة التي تركز على علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، تشمل دور المرؤوسين واحتياجاتهم بطريقة فعالة، إلا أن التحليل المقارن لأساليب القيادة يؤكد على أن الأخلاق تعتبر قاسم مشترك أعلى في جميع أنواع القيادة (Van Dierendonck et al. ,2013). كما نستنتج من هذه المقارنة أن القيادة الخادمة هي البوتقة التي يتم فيها دمج كل هذه النماذج من الناحية الأخلاقية. وعلى وجه

الخصوص، تعد القيادة الخادمة أسلوب القيادة الذي يشمل أعلى مستويات الأخلاق والعطف البشري (Mayer et al., 2008). ومن هنا، تختلف القيادة الخادمة عن المناهج التقليدية للقيادة في إنها تؤكد على النزاهة الشخصية وتركز على تشكيل علاقات متينة طويلة الأمد مع المرؤوسين. كما أنها فريدة من نوعها من حيث أنها تمتد خارج المنظمة — تخدم العديد من أصحاب المصلحة —، بما في ذلك منظماتهم والمجتمع ككل. كما يمكن الاعتماد على القيادة الخادمة كوسيلة لبناء الثقة مع المرؤوسين (Liden and Henderson, 2008).

إضافة لما سبق، فقد باتت القيادة الخادمة من أهم الاستراتيجيات القيادية التي يكون شعارها وضع وتعزيز مصالح واحتياجات المرؤوسين في المرتبة الأولى، مما يجعل أسلوب القيادة مرتبطاً بقوة بممارسة أخلاقيات عالية مع المرؤوسين. نظراً لأن حب وخدمة الآخرين تعد من السمات المميزة والهامة لقرارات هؤلاء القادة وسلوكياتهم، حيث يُعتقد أن علاقة التأثير الأخلاقي مع المرؤوسين تصل إلى مستويات عالية. ليس من المفاجئ إذن أن تجعل علاقة التأثير الأخلاقي هذه المرؤوسين يخدمون الآخرين ويتمتعون بقيم هامة مثل القبول والتسامح والتعاطف والحب.

ومع ذلك، على الرغم من النتائج التي توصلت إليها الأدبيات الحديثة من الآثار الإيجابية للقيادة الخادمة على نتائج المرؤوسين، لا تزال البحوث تفنقثر إلى بحث أثر هذه الظاهرة على المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وكذلك تأثيرها في مجموعات العمل. ومن هنا زاد الاتجاه للبحث حول علاقة العاملين مع منظماتهم، وأصبح مفهوم الاندماج في العمل محل اهتمام الكثيرين (Bakker and Rothbard and Patil 2011, Leiter, 2010)، وذلك لدوره الكبير في التأثير على المواقف والسلوكيات في مجال العمل (Christian et al., 2011). حيث ترتبط مشاركة العاملين بشكل إيجابي مع العديد من المخرجات الفردية والتنظيمية، مثل الإنتاجية ودوران العمل، وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية، وفعالية الإدارة، ورضاء العملاء (Blomme, et al., 2015).

وبناء على ما سبق تتناول الدراسة الحالية بحث أثر القيادة الخادمة على الاندماج في العمل من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على أحد القطاعات الهامة داخل مصر والتمثل في العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا محل الدراسة.

### أولاً: الإطار النظري وصياغة فروض الدراسة:

يتم تناول الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال التعرض لكل من القيادة الخادمة، والتمكين النفسي، والاندماج في العمل، والعلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي، والعلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج النفسي، والعلاقة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل، وأخيراً تناول الفجوة البحثية وبناء إطار الدراسة وذلك على النحو التالي:



## (1) القيادة الخادمة:

يتم تناول هذا المتغير من خلال التعرض لكل من مفهوم القيادة الخادمة وأهم أبعادها، وذلك كما يلي:

### أ- مفهوم القيادة الخادمة:

تبدأ القيادة الخادمة بشعور طبيعي لدى شخص يطمح في القيادة ويسعى أولاً نحو تلبية احتياجات الآخرين ذات الأولوية بما يؤدي للتعامل مع المرؤوسين كأشخاص؛ قادرين على أن يكونوا أكثر صحة نفسية، وأكثر حكمة، وأكثر حرية، وأكثر استقلالية، وأكثر عرضة لأن يصبحوا خادمين للآخرين. حيث أشار (Greenleaf and Spears, 2002; Greenleaf, 1977) أن القيادة الخادمة تتضمن خدمة الآخرين والاهتمام المستمر باحتياجات المرؤوسين، وتشجيعهم لبناء مستقبل أكثر إنسانية، فالقائد الناجح هو القائد الذي يضع خدمة تابعيه ضمن أولوياته ولديه شعور طبيعي بأن خدمة المرؤوسين وإشباع احتياجاتهم وطموحاتهم لها أولوية قصوى. كما أشارا (Dennis and Baoarnea, 2005) إلى أن القيادة الخادمة هي عملية إلهام للأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي عملية تنطوي على توجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، وتحقيق التزامهم وتحفزهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في ذات الوقت.

وقد أشارت نظرية باندورا للمعرفية الاجتماعية إلى أن الأفراد يتعلمون ويغيرون سلوكهم ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، ولكن أيضاً من خلال النماذج التي يتعاملون معها في بيئة عملهم المباشرة (Jorge et al., 2016). ويُعتبر القادة نموذجاً يحتذى به في بيئة العمل ويمثلون عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف مجموعات العمل (Karkand Van Dijk., 2007)، من خلال بناء مناخ مناسب وإلهام نماذج سلوكية صحيحة. ومن هنا تؤكد نظريات القيادة الفعالة الجديدة بشكل متزايد على أهمية الاستماع وتقدير وتقييم وتمكين المرؤوسين (Van Dierendonck, et al., 2013)، للحصول على أقصى أداء لمجموعة العمل. لذا تؤكد القيادة الخادمة على خدمة الآخرين والاهتمام المستمر باحتياجات المرؤوسين، وتشجيعهم لبناء مستقبل أكثر إنسانية.

ونظراً لأن استراتيجيات القيادة من هذا النوع تتعلق بتحقيق مصالح العاملين، وتجعل هؤلاء القادة خدماً في علاقاتهم مع الآخرين، فإن احتمال حدوث الآثار غير الأخلاقية يكون منخفض. فمن المحتمل أن يبني هؤلاء القادة بيئة عمل أخلاقية تحرر المرؤوسين من الحاجة إلى حماية المصلحة الذاتية والتركيز عليها وترتقي بهم إلى مستوى عالٍ من التفكير الأخلاقي،

بالإضافة إلى الاطلاع على الاحتياجات الخاصة والتعرف على احتياجات ومصالح الآخرين لخدمتهم (Jorge et al., 2016).

تنسجم بيئة العمل التي يحكمها التمكين بتعزيز فرص المشاركة الواسعة في المناقشات بين القادة والمرؤوسين حول السياسات والممارسات التنظيمية. وبالتالي ليس من المستغرب أن تمارس هذه القيادة الاستراتيجية - عند تنفيذها بشكل صحيح - تأثيرات إيجابية على التابعين وفرق العمل (Van Dierendonck and Nuijten, 2011). يتوافق إذن هذا المنهج مع التوجه المتزايد اليوم نحو البحث عن نماذج جديدة للأعمال في بيئات ديناميكية سريعة، ومن هنا باتت القيادة الخادمة أفضل الاستراتيجيات المطروحة للقيادة من أجل تعزيز الإبداع الجماعي، وتهيئة مناخ التمكين، وتحقيق النتائج التنظيمية والسلوكية السليمة (Seibert, Wang and Courtright, 2011).

يُنظر للقيادة الخادمة كنمط قيادة يناسب المنظمات لتحقيق أهدافها، ويشير (Newman et al., 2017) إلى إمكانية الاعتماد على القيادة الخادمة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات، بما في ذلك زيادة الاعتماد على الموارد البشرية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة. وهذا يؤدي إلى تحسين جودة العلاقات داخل المجتمع ويدافع عن القبول والتسامح والتعاطف، والالتزام بالقاعدة الأخلاقية الذهبية "خدموا الآخرين من أجل أن يخدموكم". لذلك، يصور (Greenleaf, 1977) القيادة الخادمة على أنها أسلوب حياة وليس أسلوباً للإدارة. ومن هنا، أدت هذه الفكرة إلى التساؤل عن كيفية اختبارها (Parris and Peachey, 2013)، مما أدى إلى تعدد الأطر النظرية وأدوات القياس لها.

#### ب- أبعاد القيادة الخادمة:

على الرغم من محاولة العديد من الأدبيات تحديد جوهر القيادة الخادمة (Van Dierendonck, 2011; Henderson et al., 2009)، إلا أن العديد من الدراسات كرست جهودها لدراسة آثار القيادة الخادمة على بعض المتغيرات التنظيمية (Liden, et al., 2008; Avolio, 2005)، والتي تبين الآثار الإيجابية على المنظمة وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين. حيث، أجرت (Walumbwa et al., 2010) بحثاً في سبع شركات كينية متعددة الجنسيات تضم 815 موظفاً و 123 مجموعة عمل. أظهرت هذه الدراسة أن وجود القيادة الخادمة في مجموعة العمل يخلق التزاماً كبيراً لدى المرؤوسين. وفي دراسة أخرى (Liden, et al., 2015) طبقت على خمسة بنوك صينية، كشفت أن القيادة الخادمة تؤثر على المستويين الفردي والجماعي داخل بيئة العمل. حيث أظهرت هذه الدراسة الآثار الإيجابية للقيادة الخادمة على المنظمة وخاصة على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. ووفقاً لنظرية التعلم



الاجتماعي، يتعلم الأفراد من خلال "الاهتمام بمحاكاة المواقف والقيم والسلوكيات التي ترتبط بنماذج جذابة وذات مصداقية، لأن القيادة الخادمة تعمل على تنمية الآخرين. وليس من الغريب إذن أن القادة الذين يلبون احتياجات مرؤوسيه من المرجح أن يولدوا مواقف ورغبات بين مرؤوسيه لتقديم أفضل ما لديهم لصالح المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي (Mayer et al, 2008) وانخفاض معدل دوران العمل. ومع ذلك، لا يقتصر تأثير القيادة الخادمة على تحسين علاقة الرئيس بالمرؤوسين، ولكن أيضاً تطوير مناخ عمل تنظيمي ملهم وأكثر اهتمام بالمجتمع.

وفي محاولة لتحديد أبعاد القيادة الخادمة، قدمت بعض الدراسات مراجعة شاملة للأدبيات في هذا الصدد (Liden, et al., 2008; Ehrhart, 2004)، وانتهت لتحديد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة، تتضمن ما يلي:

- **البعد الأول: العلاقات مع المرؤوسين**، ويشير إلى قضاء القادة وقتاً مناسباً ليطوروا العلاقات الشخصية مع مرؤوسيه.
- **البعد الثاني: التمكين**، ويشير إلى قيام القائد الخادم بتمكين المرؤوسين من خلال تعزيز أبعاد المعنى والكفاءة وتقدير المصير والتأثير بمنحهم المزيد من القوة والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار من خلال القدرة على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول لها، ومساعدة المرؤوسين على التقدم والنمو من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
- **البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين**: ويتمثل في الاهتمام باحتياجات المرؤوسين العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل، حيث يساعد القادة المرؤوسين على النمو والنجاح من خلال خدمتهم، ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم واشباع رغباتهم.
- **البعد الرابع: التصرف بأخلاق**: من خلال التعامل بشكل واضح وصريح، وبإنصاف وصدق وعدالة، وبالتالي فإن القيادة الخادمة تعزز القيم الأخلاقية لدى المرؤوسين.
- **البعد الخامس: المهارات المعرفية**: هؤلاء القادة لديهم مهارات مفاهيمية، تتجلى في عملهم اليومي من خلال امتلاك المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة إليهم، بحيث يكون القائد في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين والمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين لا سيما المرؤوسين.
- **البعد السادس: العاطفة الفعالة**: من خلال اظهار الاهتمام تجاه اهتمامات المرؤوسين، حيث تضع هذه القيادة المرؤوسين في المقام الأول، من خلال تعزيز نجاحهم.

• **البعد السابع: تقديم قيمة للمجتمع:** من خلال امتلاك القيادة لوعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع، حيث تخلق القيادة الخادمة قيمة للأفراد خارج المنظمة، وذلك بتشجيع المرؤوسين على رد الجميل للمجتمع عن جميع المزايا المادية وغير المادية التي تلقوها سابقاً.

## 2- التمكين النفسي:

يتم تناول هذا المتغير من خلال التعرض لكل من مفهوم التمكين النفسي وأبعاده، وذلك كما

يلي:

### أ- مفهوم التمكين النفسي:

يعتمد المنظور النفسي للتمكين على عمل باندورا (1977) حول الكفاءة الذاتية، ويعرف التمكين بأنه "عملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد نقاط الضعف والقصور، وإزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. في حين أشار (Pitts, 2005) إلى التمكين النفسي بأنه إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة والمقدرة اللازمة لإنجازه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته وبقدرته على اختيار وتنظيم المهمة التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظمته. فرؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق الهدف هي بداية التمكين النفسي. أما (Tastan, 2013) فيرى أن التمكين النفسي هو رد فعل واستجابة عاطفية أو شعور خاص للأفراد العاملين تجاه الممارسات والإجراءات الإدارية الممثلة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والقادرة على تفعيل عوامل التحفيز الداخلي لديهم. والتمكين النفسي يتم النظر إليه الآن باعتباره عنصراً أساسياً في أساليب الإدارة الحديثة، وهو التوجه الجديد الذي يهدف إلى التعامل مع التغيير المستمر والتعلم اللذين يميزان البيئة التنظيمية العالمية (Beatriz et al., 2019)، وعلى الرغم من الدراسات العديدة حول الموضوع والأهمية التي تعزى إلى التمكين النفسي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد، لذلك تم النظر إليه من وجهات نظر مختلفة (Davood, 2019). حيث يعد مفهوم التمكين النفسي من المفاهيم التي شاع استخدامها في بيئة العمل في السنوات الماضية، ومن أسباب انتشار هذا المفهوم النظر إليه كعنصر حاسم لزيادة الفاعلية التنظيمية. فالبعض يرى التمكين النفسي بأنه تعزيز المعتقدات الفردية وخلق الثقة بالنفس وزيادة الفعالية التنظيمية. في حين يرى (Meng, et al., 2016) أن التمكين النفسي يتضمن الإدراك النفسي الشخصي لاستجابات العاملين لحالات العمل، ويعزز التمكين النفسي معتقدات العاملين التي تنطوي على معنى ووظائفهم، وقدرتهم على إكمال مهامهم، وشعورهم بالاستقلالية وتأثيرهم على نتائج العمل (Kong, 2016).





التمكين النفسي هو منح سلطة واستقلالية اتخاذ القرار للموظفين لزيادة كفاءتهم ولعب دور فعال في المنظمة، ويتكون التمكين النفسي من تصورات تتشكل من خلال حالة العمل، لكنها لا تعتبر سمة شخصية مستقرة (Guo and Shi., 2016). ومع ذلك، يعتبر التمكين النفسي مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وأن الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى تفويض سلطة اتخاذ القرارات من المديرين تجاه العاملين ليس شيئاً يقوم به المديرون للعاملين، بل هو تفسير لدور العاملين في الوظيفة أو المؤسسة، ومع ذلك، يمكن للمديرين إعداد المجال لتمكين العاملين نفسياً. ومنذ بداية التسعينات شهدت بحوث علم النفس التنظيمي تحولاً في النظر لتمكين الموارد البشرية كظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، وأن هناك فرق بين التصرفات الادارية المحددة، وتصورات العاملين ذات الصلة بهذه التصرفات. حيث تؤكد أن المنهج النفسي للتمكين يرتبط بالمنظمات التي تخلق الفرص لتطوير مشاعر الكفاءة الذاتية، وتركز على الدوافع الذاتية، وليس على الممارسات الادارية التي تستخدم لزيادة مستوى السلطة المملوكة من قبل العاملين. وبالتالي فإن التمكين النفسي يكون أقل تركيزاً على السلطة ويركز على التواصل المستمر وتحديد الأهداف الملهمة وتشجيع العاملين، مما يعني ضرورة تحقيق مستويات عالية من المرونة والتطوير من خلال الاستخدام المحدود للإجراءات والقواعد، والسلطة المركزية (Robbins and Judge, 2013).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه "استجابة عاطفية وشعور خاص لدى الأفراد ينعكس على أدوارهم بالمنظمة، لتحقيق مخرجات سلوكية إيجابية من خلال إدراكهم لأهمية العمل الذي يقومون به وكفاءتهم الذاتية، ولقدرتهم على التأثير في المنظمة التي يعملون بها". ومن هنا نجد أن أهمية التمكين معترف بها جيداً، وقد نمت في العقود الماضية، وأن أهمية التمكين تزداد وتسير جنباً إلى جنب مع التغيرات الاجتماعية، والتكنولوجية التي تمكننا من القيام به ومع متطلبات البيئة التنافسية. حيث أشار (Baird and Munir, 2018) إلى أن قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة أصبحت أكثر أهمية، ويمكن تمكين العاملين من المساهمة في هذا الهدف لأنه يقلل من الوقت الناجم عن التواصل غير الضروري لأعلى وأسفل المنظمة، وأن التمكين يقلل من الوقت الذي تقضيه الإدارة في صنع واتخاذ القرارات الثانوية، للتركيز على استراتيجيات أوسع وأهداف طويلة الأجل، وهو أمر مهم لنمو الأعمال المستدام.

لقد أظهرت بعض الدراسات أن التمكين النفسي الذي يتميز بإعادة توزيع سلطة صنع القرار لأولئك الذين لا يتمتعون بها عادة، ويمنح العاملين المزيد من السلطة لاتخاذ قراراتهم الخاصة، يساهم بشكل كبير في إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات وخفض معدل دوران العمل، وتحسين الأداء التنظيمي. وأن تمكين العاملين يجب أن يمكن المنظمات من أن تصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات (Albrecht and Andretta, 2011). لذلك، يمكن أن يؤدي التمكين النفسي إلى

تحسينات في كل من الأداء الفردي والتنظيمي. وأظهرت عدد من الدراسات حول التمكين النفسي نتائجها المرغوبة للمنظمات، على سبيل المثال العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي والفعالية الإدارية والسلوكيات المبتكرة (Vane,2019). من ناحية أخرى، تظهر بعض الأبحاث أن التمكين النفسي لا يزال يمثل استراتيجية فعالة لإدارة العاملين، ولكن بدرجات متفاوتة عبر الثقافات التنظيمية المحددة لنوع التمكين المقصود، حيث يختلف معنى التمكين وتصوره مع بيئة العمل في المنظمات (Fock,2013). في حين ركزت الكثير من الأبحاث على دراسة التمكين في منظمات الخدمات، حيث من المحتمل أن يُطلب من العاملين في الخطوط الأمامية في مؤسسات الخدمات تقديم خدمات سريعة ومرنة لعملائهم، وبالتالي من المهم تطبيق التمكين النفسي في صناعة الخدمات، وذلك على خلاف عمال المصانع الذين يؤدون وظائف بسيطة وروتينية، وأن السلطة التقديرية والاستقلالية كأحد خصائص التمكين النفسي، قد تخلق في الواقع تشويشاً لا لزوم له وعدم اليقين بالنسبة للعامل (Hui and Fock, 2004).

#### ب- أبعاد التمكين النفسي:

التمكين النفسي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يشير عدد كبير من الباحثين (Mohammad et al, 2014 ; Timothy et al, 2018) إلى أربعة أبعاد هي الكفاءة، وتقرير المصير، والمعنى، والتأثير، وأن هذه العناصر تتفاعل معاً لتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمات لجعل توجهاتهم استباقية لإنجاز المهام كبديل عن التوجهات السلبية لأدوار عملهم كالتالي:

- **البعد الأول: المعنى**، ويقصد به استشعار العامل لأهمية العمل الذي يؤديه والذي ينبع من احساسه بمكانته الوظيفية، ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأهمية ما يقوم به بالنسبة لنفسه وللآخرين، ويشير المعنى إلى التوافق بين قيم العمل وقيم الشخص ومعتقداته وسلوكياته ويشكل دافعاً بشرياً. ومن المحتمل أن يكون لدى العاملين الذين يعتبرون عملهم مهماً إحساساً أكبر بالالتزام وسيشاركون في أحداث المنظمة في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى تركيزهم على مهام عملهم، وعندما يدرك العاملون أن متطلبات وظائفهم ذات معنى، فسوف يبذلون المزيد من الجهد لفهم المشكلات من وجهات نظر متعددة والبحث عن حلول مختلفة وابتكارية باستخدام المعلومات من مصادر متعددة.
- **البعد الثاني: الكفاءة**، ويشير إلى اعتقاد الفرد بأنه قادر على الأداء الجيد في بيئة العمل، وقدرته على انجاز المهام المطلوبة في عمله بنجاح استناداً إلى خبراته، ومهاراته ومعرفته، ودرجة ثقة الفرد في قدراته. حيث ينظر العاملون إلى أنفسهم ككفاءات عندما يكونون واثقين من



قدراتهم على إكمال جميع مهامهم الوظيفية بنجاح، وتتمثل في مجموعة واسعة من القدرات التي توفر الإنتاجية والكفاءة والفعالية للأنشطة نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة بشكل يتسم بالمرونة والسرعة في تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن. كما أن الاحساس بالكفاءة يدفع الافراد العاملين إلى المزيد من المبادرات والمثابرة وبذل المزيد من الجهد للتعامل مع المواقف الصعبة.

• **البعد الثالث: تقرير المصير**، ويتعلق تقرير المصير بالاستقلال الذاتي في تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها، وطرق العمل التي يجب نشرها بما يعكس الاستقلال والتحكم في بدء ومواصلة سلوكيات العمل. كما يشار إليه على أنه شعور الموظف بالاستقلالية لاتخاذ قراره بشأن المهام الوظيفية دون الشعور بالإشراف المستمر، وتنعكس في الحرية الممنوحة للفرد في اختيار طريقة تنفيذ المهام والأنشطة المنوطة به. وكلما ازداد شعور الفرد باستقلاليته زادت قدرته في السيطرة على ما يؤديه من أعمال ومقدار ما يبذله من جهد. يصبح العاملون الذين يشعرون بإحساس كبير بتقرير المصير أكثر مرونة وإبداعاً ومبادرة واستمرار، ويستجيبون بشكل أفضل في المواقف العصيبة إذا شعروا بإحساس كبير بتقرير المصير.

• **البعد الرابع: التأثير**، ويشير إلى إتاحة الفرصة للتأثير على النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو العمليات في بيئة العمل. وتحدد درجة التأثير بالمدى الذي يمكن للشخص من خلاله التأثير على النتائج الإدارية أو التشغيلية الاستراتيجية في العمل. فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أن بإمكانه التأثير على عمله وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره، حيث أن الوسيلة المناسبة للتأثير هي المعلومات المتعلقة بأداء المهام المختلفة بشكل كاف.

### 3- الاندماج في العمل:

يتم تناول هذا المتغير من خلال التعرض لكل من مفهوم الاندماج في العمل وأبعاده، وذلك كما يلي:

#### أ- مفهوم الاندماج في العمل:

تعد العولمة والأسواق شديدة التنافسية، والمناخ الاقتصادي المضطرب والمطالبة بالتغيير، والمنافسة المتنامية بين المنظمات لتوظيف موظفين موهوبين أكبر التحديات في نجاح الأعمال، ومن أجل أن تحقق المنظمات النجاح والتميز في مثل هذه البيئة، يجب عليها أن تعمل على الاستفادة من جميع المصادر المتاحة لديها، وبخاصة الموارد البشرية. حيث تلعب إدارات الموارد البشرية دوراً رئيسياً في الحفاظ على المواهب الحرجة وفهم نفسية القوى العاملة وتحفيز العاملين على الأداء بشكل أفضل (Edip and Sercan, 2018). لذلك بات موضوع الاندماج في العمل من الموضوعات

التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يعد عنصراً أساسياً وحاسماً في نجاح منظمات الأعمال (Asif and Arooj, 2017). ومن هنا زاد الميل للبحث حول علاقة العاملين مع منظماتهم، وأصبح مفهوم الاندماج في العمل محل اهتمام الكثرين (Bakker and Leiter, 2010)، وذلك لدوره الكبير في التأثير على المواقف والسلوكيات في بيئة العمل (Christian et al., 2011).

ترتبط مشاركة العاملين بشكل إيجابي مع العديد من المخرجات الفردية والتنظيمية، مثل الإنتاجية ودوران العمل، وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية، وفعالية الإدارة، ورضا العملاء (Blomme et al., 2015). على الجانب الآخر، يؤدي خفض ارتباط العاملين بعملهم إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكلفة، وهناك العديد من الأدلة التي توضح أن اندماج العاملين يرتبط بمخرجات فردية وتنظيمية مختلفة (Geeth, 2014)، وزيادة المشاركة للعاملين في العمل عامل حاسم وهام لنجاح الأعمال (Slatten and Mehmetoglu., 2011). فقد ناقش الباحثون، ووجدوا أن اندماج العاملين بمستويات مرتفعة لها تأثير مباشر (إيجابي) على رفاهية العاملين (الرضا)، وترتبط بعلاقة سلبية (عكسية) بنيتهم في ترك الوظيفة (Schaufeli and Bakker, 2004). ويوضح نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (Job Demands and Resources (JD-R) أن الموارد مثل الدعم الاجتماعي للرؤساء وزملاء العمل يولد طاقة تحفيزية تؤدي إلى زيادة المشاركة في العمل، مما يؤدي بدوره إلى نتائج أفضل للأداء، إلى جانب بيئة مشجعة تعطي قيمة للعاملين، وزيادة الدافعية للعمل معاً (Asif and Arooj, 2017).

يعتبر الدعم الإداري مرتبطاً ارتباطاً تاماً بالاندماج في العمل في التاريخ الحديث لأبحاث المشاركة في الوظائف (Rich et al, 2010). تم التأكيد أيضاً على أن البيئة الداعمة، مثل إعطاء قيمة للعاملين وإلهام للعمل معاً، مفيدة في اندماج العاملين في العمل (Nahrgang, et al., 2011; Crawford et al., 2010؛) حيث يعتقد العمال أن المنظمة التي تقدرهم وتعنتي بهم، عندما يؤمنون بذلك، سيشعر العمال بالأمان، مما يسمح لهم بالتركيز بشكل كامل على مسؤولياتهم، وقضاء وقتهم ونشاطهم للقيام بعملهم، والتحرك نحو عملهم بشغف، وتفاني، والتي تمثل أساساً للمشاركة في العمل.

وقد أسهبت الأدبيات في تقديم مفاهيم متعددة للاندماج في العمل، فقد أشار (Khan,1990) أن الاندماج في العمل يتحقق عندما يسخر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً في أثناء أداء أدوارهم. ويرى، الاندماج في العمل كعلاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية من خلال



عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل من خلال حضوره الشخصي (المادي، والعاطفي، والمعرفي) ونشاطه الفعال في الأداء. فعلى مستوى الجانب المادي للاندماج في العمل، فيتعلق بالطاقة الجسمانية التي يبذلها العاملون للاندماج في المنظمة. في حين يتعامل الجانب العاطفي مع كيفية شعور العاملين تجاه عملهم، والطاقة العاطفية اللازمة لمقابلة المتطلبات العاطفية لأدوارهم في العمل. وأخيراً، يتناول الجانب المعرفي الطاقة الذهنية للموظف، وبقظته، واهتمامه بأدوار العمل المختلفة.

وعرف (Schaufeli and Bakker, 2004) الاندماج في العمل على أنه التوجه الإيجابي والمُرضي المتعلق بالعمل الذي يتكون من النشاط والتفاني والاستغراق فيه. في حين يشير (Demerouti and Bakker, 2012) للاندماج بأنه المستويات العليا التي يظهرها العاملون من الطاقة والقدرة على التحمل العقلي أثناء العمل والرغبة في الاستمرار دون أن يفقدوا عزمهم على التحدي. ومن هنا يمكن وصف الاندماج في العمل كمفهوم تحفيزي يعكس ويعبر بصورة شاملة عن الطاقة الجسدية والعاطفية والمعرفية للعامل في العمل (Shuck and Wollard, 2010). لذلك، يتمتع العاملون المندمجون في عملهم بالحيوية، والاستمتاع بأداء عملهم، والارتباط بشكل فعال مع عملهم (Macey and Schneider, 2008; Kahn, 1990). وعرف كل من (Macey and Schneider, 2008) الاندماج على أنه «مدى تحفيز العاملين للمساهمة في النجاح التنظيمي ودرجة الاستعداد لتطبيق الجهود التقديرية لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، واقترحا أن الاندماج كمفهوم متعدد الأبعاد يتكون من ثلاثة عناصر هي: سمة الاندماج، حالة الاندماج، وسلوكيات الاندماج، وكل عنصر من هذه العناصر يعتمد على العناصر التي تسبقه مما يؤدي في النهاية إلى الاندماج الكامل. ويشار للاندماج في العمل بالوفاء والمثابرة والاستمرار في حالة ذهنية إيجابية في بيئة عمل تتميز بالنشاط والتفاني والاستغراق (Schaufeli et al., 2002). يوصف النشاط من خلال الطاقة والقدرة العقلية في العمل، والرغبة في استثمار مستوى عال من الجهد والوقت والمثابرة للتغلب على الصعوبات. ويقصد بالتفاني الاستغراق العالي في العمل، والاحساس بالشعور بالأهمية، والحماس، والفخر، والتحدي. كما يشير الاستغراق إلى حالة الانغماس التام في العمل، مثل، عدم الاحساس بالوقت في مكان العمل، والشعور بعدم الرغبة في الانفصال عن بيئة العمل. وينجم عن الاندماج المتمثل في الوصول للموارد في مكان العمل، مثل الاشراف الداعم، وفرص التطوير كعامل محفز لأداء العامل (Schaufeli and Bakker, 2004).

ب - أبعاد الاندماج في العمل:

طور (Schaufeli, et al., 2002) طريقة لقياس الاندماج في العمل كطريقة ممكنة لاكتشاف السلوكيات الإيجابية، حيث تم تطوير مفهوم الاندماج في العمل للتأكيد على الجانب الإيجابي لرفاهية العمال بدلاً من الجانب السلبي أو الإرهاق، ويتم تعريفها على أنها "حالة ذهنية إيجابية وفعالة مرتبطة بالعمل" تتميز بالنشاط والتفاني والاستغراق"، وتتمثل أبعاد الاندماج في العمل فيما يلي: (Aarti et al., 2017):

- **البعد الأول: النشاط،** ويشير إلى مستوى عال من الطاقة أثناء العمل، والرغبة في استثمار وتكريس الجهد في عمل الفرد والمثابرة حتى في مواجهة الصعوبات.
- **البعد الثاني: التفاني،** ويشير إلى المشاركة النفسية القوية في عمل الفرد والشعور بالإثارة والإلهام والفخر والتحدي، ويصبح مصدر إلهام للآخرين.
- **البعد الثالث: الاستغراق،** ويشير إلى التركيز الكلي على العمل، وهي حالة من الانغماس العميق في العمل، حيث يتمتع الفرد دائماً بعمله بقدر ما يبذله من جهد.

#### 4- العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي:

يُنظر إلى التمكين النفسي على أنه آلية قوية لزيادة مشاركة العاملين والتزامهم، والسماح للمنظمات أن تكون أكثر تنافسية واستجابة، وفي العادة تتمتع مجموعات العمل المُمكنة بسلطة ومسؤولية أكبر عن عملهم أكثر من مجموعات العمل التقليدية، ومن السهل حدوث ذلك في تلك المنظمات التي يتواجد فيها القيادة الخادمة، لأن هؤلاء القادة من خلال أبعاد خدمتهم للمرؤوسين، يجعلون تطوير الدافع الجوهرى والتمكين أولوية من أجل الوصول إلى مرؤوسين مستقلين ومتحمسين في بيئة العمل (Ehrhart, 2004). حيث يتم تطوير المعلومات والمعارف المشتركة، والمشاركة في صنع القرار، وإدارة الصراع بطريقة فعالة، وتطوير مهارات تكامل الأعضاء بواسطة القيادة الخادمة، نظراً لأن هذه القيادة عادةً ما يتم تصنيفها على أنها تشاركية، مما يشجع المرؤوسين على النمو بذكاء وأن يكونوا مبدعين وخادمين للآخرين.

ليس من المستغرب إذن أن يكون القادة الخادمون مفيدون للغاية في تعزيز مناخ التمكين النفسي، فالقيادة الخادمة تتميز بالإيمان بالقيمة الجوهرية لمرؤوسيه، واحترام قدراتهم وتمكينهم من ممارسة قدراتهم الخاصة وكذلك تقاسم السلطة والمعلومات. وتتمثل الميزات الأساسية لإستراتيجية القيادة الخادمة، على سبيل المثال، في مساعدة المرؤوسين على تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، بالإضافة إلى تصميم الهياكل التنظيمية لتعزيز الثقة والشعور بالقوة داخل مجموعات العمل. علاوة على ذلك، يتم وضع تصور للقيادة الخادمة من أجل تقدير الناس لما هم عليه، مما يشجع تنمية قدراتهم الشخصية والمهنية. وفي الواقع، على الرغم من تلك المفارقة، فإن القائد الخادم يزيد من



سلطته وقوته لأن المرؤوسين يعرفون أن تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم هي دائماً في يد الرئيس (Jorge, Linuesa et al., 2011).

وعلى الرغم من أن الباحثين قد جادلوا بأن التمكين النفسي هو إحدى الآليات الرئيسية التي بواسطتها يقوم القادة الخادمون بالتأثير في نتائج عمل مرؤوسيهـم (Liden et al. 2008)، ويعزز من ذلك حقيقة أن العديد من المقاييس الرئيسية لأبعاد القيادة الخادمة تسلط الضوء على التمكين باعتباره أحد السلوكيات الرئيسية التي أظهرتها القيادة الخادمة (Newman et al., 2017)، فمن المتوقع أن تؤدي القيادة الخادمة إلى شعور أكبر بالتمكين لدى المرؤوسين لعدة أسباب:

- من خلال النظر في احتياجات المرؤوسين وتزويدهم بفرص التنمية التطوير (Ehrhart; 2004؛ Liden et al. 2008)، فمن خلال زيادة درجة إدراك المرؤوسين بأن وظائفهم ذات قيمة، بالإضافة إلى ذلك من خلال التعامل معهم باحترام بدلاً من مجرد استخدامهم لتحقيق مكاسبهم الخاصة، تقود القيادة الخادمة مرؤوسيهـم إلى شعور متزايد بالمعنى في وظائفهم.
- معاملة المرؤوسين بأخلاق والاستجابة لاحتياجاتهم التنموية الفردية، يعمل القادة على تعزيز ثقة المرؤوسين بأن لديهم المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز أدوارهم الوظيفية. حيث وجدت أدلة قوية على وجود صلة بين القيادة الخادمة والفعالية الذاتية. بالإضافة إلى ذلك، من خلال توفير الفرص للمرؤوسين لتعلم مهارات جديدة والوصول إلى التدريب، من المرجح أن يعزز قادة الخدم أيضاً مشاعر المرؤوسين بالكفاءة في عملهم (Van Dierendonck, 2011).

- توفر القيادة الخادمة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، فمن المحتمل أن يعززوا من تصورات المرؤوسين لتقرير المصير.

- أخيراً، من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار، توفر القيادة الخادمة الفرصة أمام المرؤوسين للشعور بالتأثير الذي لديهم في عملهم وفي المنظمة ككل.

باختصار، من خلال تعزيز تصورات المرؤوسين للمعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير، من المحتمل أن تعزز القيادة الخادمة التمكين النفسي للأفراد، مما يعزز من سلوك المواطنة التنظيمية بجعل المرؤوسين أكثر نشاطاً في العمل وأن يفعلوا أكثر مما هو مطلوب منهم في بطاقة الوصف الوظيفي، ومن ثم يدفعهم إلى رؤية أنفسهم أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية في عملهم إذا بذلوا الجهد المطلوب. أضف إلى ما سبق أن القيادة الخادمة، يمكن أن ترتبط بثلاث ممارسات تنظيمية رئيسية في مناخ التمكين: (أ) تبادل المعلومات، بما في ذلك المعلومات الحساسة التي يتم توفيرها للمرؤوسين، (ب) الاستقلال الذاتي، من خلال وجود هياكل وممارسات تنظيمية تشجع العمل

المستقل في مجموعة العمل، (ج) **مساءلة الفريق**، بما في ذلك مجموعات العمل المسؤولة عن أداء المجموعة (Kim and Kim, 2013).

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة **الفرض الأول** من فروض الدراسة على النحو التالي:  
"تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً في التمكين النفسي للعاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا".

## 5- العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل:

نظراً لأن القادة الخادمون متواضعون ويركزون على المرؤوسين بدلاً من التركيز على أنفسهم، فإن هذا يسمح لأسلوب القيادة الخادمة بالعمل على إقامة علاقات إيجابية مع العاملين. حيث أكدنا (Hakan and Jamel Chafra, 2015) على إمكانية قيام القيادة الخادمة بالتأثير الإيجابي على مشاركة المرؤوسين، من خلال شعور العاملين بمستويات أعلى من المساءلة والمسؤولية. فقد أشارت الأدبيات حول العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل إلى بعض الأفكار، فالقائد الخادم قادر على إلهام مرؤوسيه: أولاً عن طريق خدمتهم، ثم عن طريق توجيههم، حيث تعمل القيادة الخادمة على تعزيز التنمية الروحانية للعاملين ورفاهيتهم ونتائج عملهم، بحيث يصبحوا أكثر انفتاحاً وصبراً وحرصاً في مكان العمل، وهذا يعزز الاندماج في العمل (Li and Chenand, 2013; Greenleaf, 1977).

ومن هنا ركزت العديد من الدراسات على تعلم أخصائيو تنمية الموارد البشرية كيف يمكنهم زيادة اندماج ومشاركة العاملين (Shuck et al., 2011a)، من خلال إظهار مدى ارتباط العاملين بدنياً وعاطفياً وإدراكياً بعملهم، وكيف يمكن للقائد الخادم أن ينحي مصلحته الشخصية جانباً في مقابل مصلحة المرؤوسين، مما يحفز العاملين على الاندماج في العمل، وكذلك كيف يمكن لرأس المال الاجتماعي المتضمن في علاقات الرئيس بالمرؤوسين تنشيط هذه العملية (Adkere and Roberts, 2008) كمصدر رئيسي للاستدامة التنظيمية من خلال الموارد البشرية، حيث يتحمس العاملون بالاندماج بقوة في عملهم ويعملون كمصدر مهم لإلهام الآخرين (Bakker and Xanthopoulou, 2009). كما أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن العاملين يظهروا مستويات أعلى من الاندماج في العمل عندما يتم الاهتمام باحتياجاتهم واهتماماتهم بشكل أفضل من قبل رؤسائهم بسبب الأمان النفسي المعزز والجدوى التي يحققها (Hakan and Jamel Chafra, 2015).





تبذل القيادة الخادمة جهداً خاصاً لفهم وجهات نظر المرؤوسين والتعاطف معهم، إدراكاً لصفاتهم الفريدة والخاصة (Van Dierendonck and Nuijten , 2011)، والتي ينبغي أن تولد طاقة إيجابية لدى العاملين. من المتوقع أن تتصرف القيادة الخادمة بأسلوب يتضمن تحقيق نوعاً من الرعاية والإيثار بحيث تجعل العاملين أكثر عرضة لتجربة حالة عاطفية إيجابية تجاه عملهم اليومي. ومن خلال خدمة العاملين، يهيئ القادة بيئة آمنة نفسياً، بحيث يشعروا بالحماية ويمكنهم التعبير عن مخاوفهم؛ تساهم هذه السلامة النفسية في اندماج العاملين (Kahn, 1990). تشجع القيادة الخادمة أيضاً على بناء مجتمعٍ وُصحي بين المرؤوسين مما يدفعهم نحو بناء شبكات قوية مع بعضهم البعض، فالشعور بأنك جزء من مجتمع أكبر يعزز السلامة النفسية للعاملين وبالتالي التزامهم بالعمل.

تعمل القيادة الخادمة أيضاً على تلبية احتياجات المرؤوسين من خلال دعمهم الشخصي وتدريبهم، والعاملين الذين يتلقون مثل هذا الدعم هم أكثر عرضة لتصور أعمالهم على أنها مُرضية ومثيرة للاهتمام، بحيث يصبحون أكثر انخراطاً في مهامهم الوظيفية. وعلى نفس المنوال، توفر القيادة الخادمة تمكينا قويا لمرؤوسيهـم، مما يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من المسؤولية وإنجاز العمل (Walumbwa et al.,2010). من المحتمل إذن أن يبذل العاملون مستويات عالية من الطاقة في عملهم، سواء من الناحية المعرفية أو العاطفية، إذا كانت لديهم فرص لإيجاد معنى في عملهم، على سبيل المثال من خلال التنمية الشخصية والنمو، والاستقلال الذاتي لتحقيق تطلعاتهم (Bakker, and Xanthopoulou, D. ,2009). يتم تحفيز مغزى العمل أيضاً من خلال تعزيز أهمية النزاهة الشخصية والسلوكيات الأخلاقية (Liden et al., 2008)، حيث تبرز القيادة الخادمة أفضل ما في مرؤوسيهـم ويشجعونهم على بذل مستويات عالية من الطاقة الشخصية في عملهم.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة على النحو التالي:

"تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً في اندماج العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا في عملهم".

## 6- العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل:

يصبح العاملون الذين تم تمكينهم نفسياً أكثر التزاماً بأعمالهم ومنظماتهم، ويلعب التمكين النفسي وبشكل إيجابي في تقوية وتحفيز الدافع لدى العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتعزيز الأداء، كما أنه يساعد في تقليل نية الموظف لترك العمل (Geeth and Sebastian,2014). ويساعد التمكين النفسي على إطلاق الطاقة الكامنة لدى

العاملين، وإجراء التغييرات الإيجابية في أدوار العمل، ويساعد كذلك على الاندماج في العمل بشكل إيجابي والالتزام الوظيفي. ويركز التمكين النفسي على شعور الأفراد ذوي الكفاءة في بيئة العمل، فالأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر كفاءة في قدراتهم على أداء العمل بنجاح ينبغي أن يكونوا أكثر شعوراً بالرضا في عملهم ويكونوا أكثر التزاماً. ولديهم رغبة أقل في ترك العمل، ويظهروا أداءً إيجابياً في عملهم من الذين لديهم مستويات أقل من التمكين النفسي. حيث أنه يمكن زيادة درجة الاندماج في العمل من خلال تمكين العاملين نفسياً. ومن هنا فإن التمكين النفسي قد يكون محدداً للالتزام بالعمل (Macey and Schneider, 2008).

وفي السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بعلاقة التمكين النفسي والاندماج في العمل بشكل كبير بين الممارسين والأكاديميين، وقد دعمت نتائج الأدبيات السابقة العلاقة الإيجابية بين أبعاد التمكين النفسي، والاندماج في العمل (Edipand Sercan., 2018; Asif and Arooj, 2017; Geeth Sebastian, 2014) فقد اتضح أن تطبيقات الموارد البشرية مثل التمكين النفسي تلعب دوراً وظيفياً في تحقيق أهداف العاملين كمورد أعمال، ونقل من متطلبات العمل التي تسبب أضراراً فسيولوجية ونفسية وتشجع على تطويرها (Demerouti et al., 2012)، وتزيد من مستوى الاندماج في العمل. وفي دراسة قدمها (Stander and Rothmann, 2010) على (442) مؤسسة عامة وإنتاجية لتحديد العلاقة بين التمكين النفسي وانعدام الأمن الوظيفي، والاندماج في العمل، استنتج أن أبعاد التمكين النفسي (المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير) كان لها تأثير إيجابي على الاندماج في العمل. وفي البحث الذي قدمه (Eyijusta, 2015) لتحليل ما إذا كان تصور التمكين النفسي يؤثر على الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل من خلال العاطفة، والذي طبق على (242) مفردة من العاملين في قطاعات مختلفة، تم العثور على علاقة مهمة وإيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والاندماج في العمل. وفي نفس الإطار أثبتت دراسة أجراها (Ugwu et al 2014) على (715) موظفاً يعملون في البنوك الخاصة، أن الثقة التنظيمية والتمكين النفسي هما مقدمة للاندماج في العمل، وأن التمكين النفسي له تأثير تنظيمي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاندماج في العمل. وفي نفس الاتجاه، تناولت دراسة (Mampilly, 2014) على (101) موظف يعملون في قطاع الخدمات لتحليل تأثير أبعاد التمكين النفسي على الاندماج في العمل، انتهت إلى وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي والاندماج في العمل وقد وجد أن الأبعاد الثلاثة الأخرى للتمكين النفسي، باستثناء الاستقلال الذاتي، هي بؤار للاندماج والمشاركة في العمل. وعندما طبق (Mampilly, 2015)، دراسته على (144) موظفاً يعملون في قطاع الخدمات لتحليل تأثير الدعم التنفيذي الملحوظ والتمكين النفسي على الاندماج في العمل؛ وقد وجد أن الدعم التنفيذي الملحوظ والتمكين النفسي يؤثران إيجابياً على الاندماج في العمل، وأيضاً التمكين النفسي له تأثير تنظيمي بين الدعم التنفيذي المتصور والاندماج في العمل. ومن خلال جمع البيانات عن



(146) من موظفي القطاع الصحي أكدوا (Edip and Sercan., 2018) عن طريق تحليل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين الأبعاد الفرعية للتمكين النفسي والأبعاد الفرعية للاندماج في العمل.

وتبين من خلال النتائج التي توصلت إليها الأدبيات المتاحة وجود ارتباط بين أبعاد التمكين النفسي والاندماج في العمل. حيث تبين أن معنى العمل وهو أحد الأبعاد الإدراكية للتمكين النفسي، ويقصد به التوافق بين قيمة هدف العمل وقيم الشخص ومعتقداته وسلوكياته، يشكل دافعاً بشرياً من خلال استشعار العامل لأهمية العمل الذي يؤديه والذي ينبع من إحساسه بمكانته الوظيفية، ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعزز من دوافعهم وارتباطهم بالعمل، ويفضي في النهاية إلى مزيد من الاندماج في العمل (Sharma.,et al.,2017). كما أن الكفاءة أو الفعالية كبعد آخر من أبعاد التمكين النفسي، ويقصد به اعتقاد الفرد بأنه قادر على الأداء الجيد في مكان العمل، وقدرته على انجاز المهام المطلوبة في عمله بنجاح استناداً إلى خبراته، ومهاراته ومعارفه، ودرجة ثقة الفرد في قدرته. وقد أكدوا (Olivier and Rothmann, 2007) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءة الذاتية والاندماج في العمل. أما بعد تقرير المصير، كبعد ثالث من أبعاد التمكين النفسي، ويشير إلى شعور الموظف بالاستقلالية في اتخاذ قراراته بشأن المهام الوظيفية، دون الشعور بالإشراف المستمر، والحرية الممنوحة له في اختيار طريقة تنفيذ المهام والأنشطة المنوطة به. ووفقاً لنموذج موارد ومتطلبات الوظيفة فإن موارد الأعمال مثل الاستقلالية الذاتية تمثل عامل تحفيزي، تؤدي للاندماج في العمل (Ryan and Ve Deci, 2008). وأخيراً، فالتأثير الذي يشير إلى اعتقاد الفرد بأنه بإمكانه التأثير على عمله وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره، يساهم بلا شك في زيادة درجة الاندماج في العمل (Kong , 2016).

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة على النحو التالي:

"يؤثر التمكين النفسي تأثيراً معنوياً في اندماج العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا

في عملهم"

7- الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في

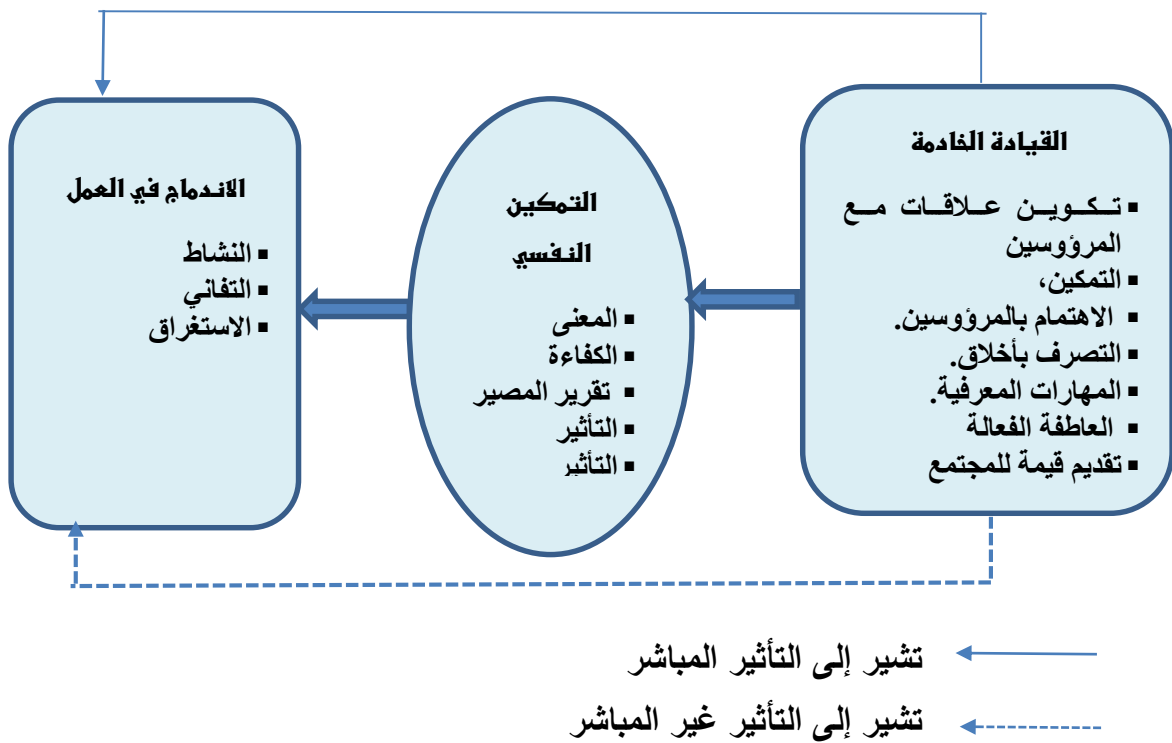
العمل:

تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على التمكين النفسي للعاملين (A. Newman et al., 2017; Van Dierendonck, 2011; Kim and Kim, (2011; Jorge et al., 2013)؛ وفي نفس الوقت تؤكد نتائج الدراسات وجود تأثير معنوي للتمكين النفسي للعاملين على مستوى اندماجهم في العمل (Edip and Sercan.,2018; Asif and

وبذلك (Arooj ., 2017; Sharma et al., 2017; Mampilly, 2015; Geeth , 2014). يمكن القول بأن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل، وبناءً عليه، يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على النحو التالي: "يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى اندماج العاملين في العمل بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا"

وبناء على ما سبق، يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل رقم (1).

شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة



## ثانياً: مشكلة الدراسة:

من مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود فجوة بحثية تتعلق بعدم وجود دراسات تناولت أثر القيادة الخادمة في تعزيز التمكين النفسي والاندماج في العمل، وهو ما يمثل مشكلة الدراسة من الناحية النظرية. ولتأكيد أبعاد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك بإعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة ميسرة عددها (50) مفردة من العاملين في مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، وذلك للتعرف على درجة ممارسة متغيرات الدراسة فيها. وقد تم تقسيم العينة إلى الفئات الموضحة في الجدول رقم (1).



جدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية

التمكين النفسي	28	56%	6	12%	16	32%
الاندماج في العمل	27	54%	12	24%	11	22%

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (1) وجود انخفاض في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر معظم أفراد العينة، وكذلك في مستوى التمكين النفسي والاندماج في العمل. وفي ضوء ذلك يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في " ضعف مستوى ممارسة القيادة الخادمة والتمكين النفسي والاندماج في العمل من وجهة نظر معظم مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- (1) هل يرجع الانخفاض في مستوى الاندماج في العمل إلى انخفاض مستوى كل من القيادة الخادمة والتمكين النفسي؟ وما هي طبيعة هذه العلاقة إن وجدت؟
- (2) ما هو تأثير القيادة الخادمة على التمكين النفسي؟ وما هو نوع هذا التأثير إن وجد؟
- (3) ما هو تأثير القيادة الخادمة على الاندماج في العمل؟ وما هو نوع هذا التأثير إن وجد؟
- (4) ما هو تأثير التمكين النفسي على الاندماج في العمل؟ وما هو نوع هذا التأثير إن وجد؟
- (5) هل يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- (1) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي والاندماج في العمل.
- (2) قياس تأثير القيادة الخادمة على التمكين النفسي.
- (3) تحديد تأثير القيادة الخادمة على الاندماج في العمل.
- (4) معرفة تأثير التمكين النفسي على الاندماج في العمل.
- (5) قياس الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة على الاندماج في العمل.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

(1) الأهمية العلمية:

بسبب ندرة الدراسات العربية - في حدود علم الباحثة- التي اهتمت بدراسة وبحث العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي والاندماج في العمل، على الرغم من أهمية المفاهيم في ظل زيادة

حدة التنافسية في بيئة الأعمال. فالقيادة الخادمة كنمط قيادة يناسب المنظمات لتحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات، وإمكانية قيام القيادة الخادمة بالتأثير إيجابياً على مشاركة المرؤوسين، من خلال شعور العاملين بمستويات أعلى من التمكين النفسي (Newman et al., 2017) وهو التوجه الجديد الذي يهدف إلى التعامل مع التغيير المستمر والتعلم اللذين يميزان البيئة التنظيمية العالمية (Beatriz et al., 2019). ومن هنا تأمل الباحثة أن تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال القيادة الخادمة والتمكين النفسي والاندماج في العمل.

## (2) الأهمية التطبيقية:

تسعى الدراسة على المستوى التطبيقي إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين في مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا للقيادة الخادمة، ومدى توافر التمكين النفسي والاندماج في العمل لهذه المصلحة، ومن ثم تزويد القائمين على إدارة مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا ببيانات ومعلومات تظهر الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في تعزيز التمكين النفسي والاندماج في العمل، بما يحقق منفعة مباشرة للجهة الإدارية محل التطبيق. ومن هنا تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي القائمين على إدارة مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا بأهمية القيادة الخادمة، وتقديم التوصيات التي تمكنها من تعزيز التمكين النفسي والاندماج في العمل. وتعتبر حصيلة الضرائب العنصر الرئيسي من الموارد العامة، والذي يرتبط بالنشاط الاقتصادي، وتتمثل مكونات الإيرادات الضريبية في (الضرائب العامة) و(الضريبة علي القيمة المضافة) و(الضرائب الجمركية)، وبلغت تقديرات الضرائب العامة بمشروع الموازنة العامة للعام المالي 2019/2018 مبلغ 367 مليار و 710 مليون (7.0% من الناتج المحلي الإجمالي)، أما الضرائب علي القيمة المضافة، فبلغت تقديراتها بنحو 320 مليار و 148 مليون جنيه (6.1% من الناتج المحلي)، بينما بلغت تقديرات الضرائب الجمركية، بمشروع الموازنة للعام المالي الجديد، نحو 45 مليار و 328 مليون (0.9% من الناتج الإجمالي). وبشكل عام تمثل إيرادات الضرائب في العام المالي الحالي 2019 / 2020 ما نسبته 14% من الناتج المحلي الإجمالي، وتعتبر هذه النسبة منخفضة بشكل كبير مقارنة بالمعدلات العالمية، حيث يبلغ متوسط هذه النسبة نحو 23.2% في الدول منخفضة الدخل، و 27.6% في الدول الناشئة، بينما يرتفع إلى نحو 36.2% في الدول المتقدمة (وزارة المالية، 2020). وتعتبر مشكلة التهرب الضريبي من أهم التحديات التي تواجه النظام الضريبي المصري، ويتطلب الأمر العمل على منع وردع ظاهرة التهرب الضريبي حيث تجمع مجموعة من العوامل ساهمت في نقشي تلك الظاهرة ومن بينها، مشاركة العاملين في الإدارات الضريبية في الفساد المالي نتيجة الارتباط الوثيق بأصحاب الأعمال، وعدم وجود التدريب الكافي للعاملين بالإدارة الضريبية، وانخفاض عدد مأموري الضرائب ذوي المهارة بالمقارنة بأعداد المسجلين في الضريبة (عبد الباقي، 2019). الأمر الذي يتطلب إعلاء القيم الأخلاقية والثقافة الضريبية والتأكيد على دور



الضرائب وأهميتها في الاقتصاد الوطني، ورفع كفاءة التدريب على تطبيق قانون الضرائب. بالإضافة، للعمل على توفير العوامل التي تحت العاملين على بذل مستوى عال من الطاقة أثناء العمل، والرغبة في استثمار وتكريس الجهد في عمل الفرد والمثابرة في مواجهة الصعوبات، والتركيز الكلي على العمل، والانغماس العميق في العمل، وزيادة احساس الفرد بعمله، وما يبذل من جهد، ووجود القيادة التي تشجع المرؤوسين على رد الجميل للمجتمع عن جميع المزايا المادية وغير المادية التي تلقوها سابقاً.

### خامساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1) **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا من محافظتي الدقهلية ودمياط.
- 2) **حدود بشرية:** تشمل الدراسة كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

### سادساً: أسلوب الدراسة:

ويتضمن البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها المختلفة، ومجتمع البحث والعينة، وقياس متغيرات البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من مدى صحة فروض البحث، ويتم تناول ذلك على النحو التالي:

#### 1) **البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:**

اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات:

- (أ) **البيانات الثانوية:** وتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والتمكين النفسي والاندماج في العمل) وهي ما يمكن الباحثة من إعداد الإطار النظري للدراسة وتأسيس المفاهيم المتعلقة بتلك المتغيرات.
- (ب) **البيانات الأولية:** اعتماداً على قوائم الاستقصاء الموجه للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا من محافظتي الدقهلية ودمياط، وهو ما يمكن من اختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة ومن ثم التوصل للنتائج والتوصيات.

#### 2) **مجتمع وعينة البحث:**

##### (أ) **مجتمع البحث:**

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا من محافظتي الدقهلية ودمياط، حيث تضم مصلحة الضرائب في كل محافظة مصلحة الضرائب العامة

والضرائب على المبيعات. وتتكون مصلحة الضرائب العامة بمنطقة شمال الدلتا من ثلاث مناطق وهي مصلحة الضرائب العامة بمحافظة دمياط، ومصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية أول، ومصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية ثاني. وتشمل مصلحة الضرائب العامة بمنطقة شمال الدلتا سبعة عشر مأموريات، في حين أن مصلحة الضرائب على المبيعات بمنطقة شمال الدلتا خمس مأموريات. ووفقاً لإحصائيات مركز التخطيط والمتابعة وتنظيم المعلومات بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا خلال عام 2018 يبلغ إجمالي عدد العاملين (3049) موزعين حسب الجدول التالي رقم (2).

جدول رقم (2) أعداد العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا

م	اسم الجهة	أعداد العاملين
1	مصلحة الضرائب العامة	2559
2	مصلحة الضرائب على المبيعات	490
	الإجمالي	3049

المصدر: مركز التخطيط والمتابعة وتنظيم المعلومات بمصلحة الضرائب المصرية

### (ب) عينة البحث:

قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator، وذلك بمعلومية حجم المجتمع البالغ (3049) مفردة، عند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ 5%، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة، وقدرت عينة الدراسة بـ (341) مفردة، وبعد تجميع البيانات وفحص الاستمارات، تبين أن عدد الاستمارات الصحيحة التي تم إدخالها قد بلغت (303) استمارة بنسبة استجابة تقدر بنحو (88.8%) من العدد الكلي للعينة وهي نسبة ممثلة.

### (3) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات من المصلحة محل الدراسة، وتم إعداد قائمة استقصاء مكونة من 39 عبارة لقياس متغيرات الدراسة، وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويشمل مستوياته من موافق تماماً (5) إلى غير موافق تماماً (1)، والجدول رقم (3) يوضح أرقام العبارات المستخدمة لقياس كل متغير بقائمة الاستقصاء، والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في أعداد هذه العبارات.

جدول رقم (3) قياس متغيرات الدراسة

المتغيرات	أرقام عبارات قياس كل متغير	الدراسات السابقة
القيادة الخادمة	من 1 - إلى 21	Ehrhart, 2004; Liden, et al.,2008





Mohammad et al, 2018; Timothy et al, 2014	من 22 - إلى 30	التمكين النفسي
Aarti, et al.,2017	من 31- إلى 39	الاندماج في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

#### 4) اختباري الصدق والثبات لمتغيري الدراسة:

##### أ - اختبار الصدق:

تم استخدام اختبار التحليل العاملي التوكيدي، وهو تطبيق من نموذج معادلة البناء الهيكلية وقامت الباحثة بإجراء هذا التحليل لكل مقياس خاص بمتغيرات الدراسة.

- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة: كما يظهر في الجدول رقم (4) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معنوية جميع المعاملات المعيارية، كما أظهر التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI) ، والتي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كان النموذج معنويا، قد بلغت قيمته 0.727 ، واتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI) والتي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كان النموذج معنويا، قد بلغت قيمته 0.797 ويدل ذلك على معنوية المقياس.

جدول (4) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي لمتغير القيادة الخادمة

المعاملات المعيارية							رقم العبارة
البعد السابع	البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
						**0.605	1
						**0.721	2
						**0.727	3
					**0.781		4
					**0.662		5
					**0.723		6
				**0.721			7
				**0.655			8
				**0.699			9
			**0.718				10

المعاملات المعيارية							رقم العبرة
البعد السابع	البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
			*0.711				11
			**0.596				12
		**0.770					13
		**0.782					14
		**0.641					15
	**0.629						16
	**0.696						17
	**0.738						18
**0.701							19
**0.723							20
**0.641							21

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

- التحليل العامل التوكيدي لمتغير التمكين النفسي: كما يظهر في الجدول رقم (5) أظهرت نتائج التحليل الاحصائي معنوية جميع المعاملات المعيارية، وقد بلغت قيمة كل من مؤشر جودة المطابقة 0.799، ومؤشر المطابقة المقارن 0.802 مما يدل على معنوية المقياس.

جدول (5) المعاملات المعيارية للتحليل العامل لمتغير التمكين النفسي

المعاملات المعيارية				رقم العبرة
البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
			** 0.768	1
			** 0.663	2
			**0.876	3
		**0.834		4
		**0.801		5
		**0.772		6
	**0.786			7
	**0.774			8
	**0.836			9
**0.804				10
**0.766				11



**0.805			12
---------	--	--	----

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاندماج في العمل: كما يظهر في الجدول رقم (6) أظهرت نتائج التحليل الاحصائي معنوية جميع المعاملات المعيارية، وقد بلغت قيمة كل من مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن الواحد الصحيح مما يدل على معنوية المقياس.

جدول (6) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي لمتغير الاندماج في العمل

المعاملات المعيارية			رقم العبارة
البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
		** 0.654	1
		** 0.741	2
		**0.734	3
	**0.775		4
	**0.721		5
	**0.715		6
**0.765			7
**0.864			8
**0.864			9

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

ب- اختبار الثبات:

تم الاعتماد على معامل ثبات ألفا لكرونباخ، وجاءت النتائج كما هي معروضة بالجدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل ألفا	عدد العبارات	المتغيرات
0.708	3	تكوين علاقات مع المرؤوسين
0.754	3	التمكين
0.733	3	الاهتمام بالمرؤوسين
0.721	3	التصرف بالأخلاق
0.814	3	المهارات المعرفية
0.702	3	العاطفة الفعالة
0.765	3	تقديم قيمة للمجتمع
0.874	3	المعنى
0.713	3	الكفاءة
0.743	3	تقرير المصير
0.766	3	التأثير
0.788	3	النشاط
0.854	3	التفاني
0.723	3	الاستغراق
	42	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول رقم (7) أظهرت نتائج تحليل الثبات ما يلي:

- بالنسبة لمقياس القيادة الخادمة، وجد أن معامل ألفا للمقياس تراوح قيمته من 0.708 إلى 0.874، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس التمكين النفسي، وجد أن معامل ألفا للمقياس تراوح قيمته من 0.713 إلى 0.874، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس الاندماج في العمل، وجد أن معامل ألفا للمقياس تراوح قيمته من 0.723 إلى 0.854، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

#### 5) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تم استخراج معاملات الارتباط للكشف عن وجود علاقة بين القيادة الخادمة (SL)، والتمكين النفسي (PE)، والاندماج في العمل (WE)، فأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مصفوفة معاملات الارتباط الموضحة بالجدول رقم (8).

جدول (8) معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	العلاقات مع الرؤوسين	1									
2	التمكين	**0.211	1								
3	الاهتمام بالرؤوسين	**0.321	**0.342	1							
4	التصرف بأخلاق	**0.221	**0.255	**0.194	1						
5	المهارات المعرفية	**0.252	**0.225	**0.287	**0.311	1					
6	العاطفة الفعالة	**0.381	**0.168	**0.192	**0.228	**0.185	1				
7	تقديم قيمة للمجتمع	**0.246	**0.351	**0.112	**0.335	**0.185	**0.421	1			
8	إجمالي القيادة الخادمة	**0.655	**0.772	**0.581	**0.455	**0.603	**0.622	**0.564	1		
9	التمكين النفسي	**0.321	**0.421	**0.335	**0.185	**0.123	**0.293	**0.145	**0.424	1	
10	الاندماج في العمل	**0.255	**0.223	**0.321	**0.411	**0.512	**0.221	**0.221	**0.881	**0.433	1

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: من اعداد الباحثة



يوضح الجدول رقم (8) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث، والذي يظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها السبع، والتمكين النفسي والاندماج في العمل، حيث يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- وجود ارتباط معنوي موجب بين جميع أبعاد القيادة الخادمة وبعضها البعض، حيث بلغ معامل الارتباط أعلى قيمة له في العلاقة بين كل من بُعد العاطفة الفعالة، وبُعد تقديم قيمة للمجتمع 0.421، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد تقديم قيمة للمجتمع، والاهتمام بالمرؤوسين حيث بلغت 0.112، واتضحت معنوية الارتباط لجميع العلاقات عند 0.01.
- وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الخادمة، ومتغير التمكين النفسي، حيث حقق معامل الارتباط أعلى قيمة بين التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة، ومتغير التمكين النفسي 0.421، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بعد المهارات المعرفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة، ومتغير التمكين النفسي 0.123، واتضحت معنوية الارتباط لجميع العلاقات عند 0.01.
- وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الخادمة، ومتغير الاندماج في العمل، حيث حقق معامل الارتباط أعلى قيمة بين المهارات المعرفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة، ومتغير الاندماج في العمل 0.512، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بعد العاطفة الفعالة كأحد أبعاد القيادة الخادمة، ومتغير الاندماج في العمل 0.221، واتضحت معنوية الارتباط لجميع العلاقات عند 0.01.
- وجود ارتباط معنوي بين القيادة الخادمة بشكل عام وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي 0.424، بينما بلغ معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل 0.881، واتضحت معنوية هذه العلاقات عند مستوى معنوية 0.01.
- وجود ارتباط معنوي بين التمكين النفسي والاندماج في العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.433، وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- وجود علاقة ارتباط معنوي ضعيفة بين المتغير المستقل القيادة الخادمة والوسيط التمكين النفسي، مما يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Abul, 2009).

### سابعًا: اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد Regression Analysis، وفي ضوء ذلك تم صياغة المعادلات التالية:

تأثير المتغير المستقل القيادة الخادمة (SL)، والوسيط التمكين النفسي (PE) على الاندماج في العمل (WE):

$$WE = \beta + \beta_1 SL + \varepsilon_1$$

$$WE = \beta_2 + \beta_3 PE + \varepsilon_2$$

- تأثير المتغير المستقل القيادة الخادمة (SL) على المتغير الوسيط التمكين النفسي (PE):

$$PE = \beta_4 + \beta_5 SL + \varepsilon_3$$

- تأثير المتغير الوسيط التمكين النفسي (PE) في العلاقة بين القيادة الخادمة (SL) والاندماج في العمل (WE):

$$WE = \beta_6 + \beta_7 SL + \beta_8 PE + \varepsilon_4$$

- حيث أن: القيادة الخادمة (SL)، التمكين النفسي (PE)، اندماج الموظف (WE) الخطأ (ε).

### ثامنا: نتائج الدراسة:

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار والذي يظهر قيمة معاملات نموذج الانحدار لكل متغير على حده، ولكن قبل تطبيق تقنية الانحدار، تم اجراء تحديد لمعامل ثبات ألفا لكرونباخ، وجاءت النتائج كما هي معروضة بالجدول رقم (7). حيث حققت جميع المتغيرات وأبعادها المختلفة مستوى مقبول من الموثوقية، فبلغ القيمة المتوسطة للقيادة الخادمة (0.745)، في حين حقق لمعامل ثبات ألفا لكرونباخ للتمكين النفسي قيمة متوسطة بلغت (0.770)، أما الاندماج في العمل فبلغ قيمة متوسطة تقدر بـ (0.790).

اختبار جذر الوحدة المطبق في كل سلسلة، والذي يوضح أن البيانات ثابتة عند المستوى، مما يؤدي إلى تطبيق الانحدار (بطريقة المربعات الصغرى) لاستكشاف تأثير المتغيرات التفسيرية على المتغير التابع. ولتفادي مشكلة التعدد الخطي التي يتم تناولها مع الارتباط؛ لم يتم العثور على ارتباط قوي بين المتغيرات التفسيرية (المتغيرات المستقلة)، لذلك لم تكن هناك مشكلة خطيرة في التعدد الخطي. تم تطبيق اختبار (White test)، لمعالجة مشكلة عدم ثبات تباين الأخطاء، والتي أظهرت ان تباين الخطأ في النموذج ثابت، لذلك لا توجد مشكلة عدم ثبات تباين الخطأ. وهذا يعني تحقيق الافتراضات الرئيسية لتحليل الانحدار.

جدول رقم (9) قيمة معاملات نموذج الانحدار

Sig	t-statistic	Beta	Sig of F-stat	R <sup>2</sup>	المتغيرات
0.000	10.888	0.532	Less than 0.05	0.283	تأثير القيادة الخادمة على التمكين النفسي



0.000	17.516	0.557	Less than 0.05	0.517	تأثير القيادة الخادمة على الاندماج في العمل
0.000	6.290	0.240	Less than 0.05	0.158	تأثير التمكين النفسي على الاندماج في العمل

المصدر: من اعداد الباحثة

يتضح من الجدول رقم (9) قبول الفرض الأول والثاني والثالث، وذلك كما يلي:

- وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على التمكين النفسي ( $\beta = 0.532$ ) عند مستوي معنوية 0.005، وكان معامل التفسير ( $R^2 = 0.283$ ) أي أن القيادة الخادمة تفسر 28.3% من التغير الحادث في التمكين النفسي؛ وبهذه النتيجة يتم قبول الفرض الأول من فروض الدراسة.
- وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الاندماج في العمل ( $\beta = 0.557$ ) عند مستوي معنوية 0.005، وكان معامل التفسير ( $R^2 = 0.517$ ) أي أن القيادة الخادمة تفسر 51.7% من التغير الحادث في التمكين النفسي؛ وبهذه النتيجة يتم قبول الفرض الثاني من فروض الدراسة.
- وجود تأثير معنوي للتمكين النفسي على الاندماج في العمل ( $\beta = 0.240$ ) عند مستوي معنوية 0.005، وكان معامل التفسير ( $R^2 = 0.158$ ) أي أن التمكين النفسي تفسر 15.8% من التغير الحادث في الاندماج في العمل؛ وبهذه النتيجة يتم قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة.

ومن أجل اختبار الفرض الرابع "يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة في العمل بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا"، ولبحث أثر المتغير الوسيط في العلاقة فقد تم استخدام الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل كما حددها (Baron and Kenny, 1986): في المرحلة الأولى، ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل القيادة الخادمة على المتغير التابع (الاندماج في العمل)، وفي المرحلة الثانية يتم فيها قياس أثر المتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع (الاندماج في العمل)، وفي المرحلة الثالثة يتم فيها إدخال المتغير الوسيط التمكين النفسي في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل القيادة الخادمة لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيراً، فإنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفي تماماً أو يقترب من الصفر ويصبح الارتباط غير دال إحصائياً ويسمى توسط كامل (Full)

(Mediation)، أو ينخفض الارتباط ولكن يظل دال إحصائياً فيعتبر توسط جزئي (Partial Mediation). ويظهر ذلك في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) تأثير القيادة الخادمة على الاندماج في العمل: التمكين النفسي كمتغير وسيط

R <sup>2</sup>	Sig	T	Beta (β)	SE	B	خطوات المتغير الوسيط
0.519	0.000	7.765	0.582	0.045	0.393	1
0.285	0.000	10.317	0.467	0.056	0.404	2
0.682	0.000	7.721	0.432	0.054	0.343	3
	0.000	6.566	0.393	0.053	0.291	4
<b>Sobel test results</b>						
Sig	Total effect	Indirect effect	Direct effect	Z score	نوع التوسط	
0.000	0.632	0.211	0.421	5.234	Partial	

المصدر: من اعداد الباحثة

يتبين من الجدول رقم (10) أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على الاندماج في العمل ( $\beta=0.582$ ;  $P \leq 0.05$ )، وكذلك تؤثر القيادة الخادمة في التمكين النفسي تأثيراً موجباً ( $\beta=0.467$ ,  $P \leq 0.05$ )، كما أن التمكين النفسي له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الاندماج في العمل ( $\beta=0.432$ ,  $P \leq 0.05$ ). وهذا يعني تحقق الخطوات الثلاث الأولى، وبالإضافة إلى ذلك فإن النتائج توضح أن ادخال المتغير الوسيط (التمكين النفسي) في التحليل قد أدى لانخفاض قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) من (0.582) إلى (0.393)، وأنها مازالت لها دلالة إحصائية، أما نسبة التفسير فقد تحسنت حيث ارتفعت قيمة ( $R^2$ ) من 51.9% إلى 68.2% مما يعني حدوث تحسن بمقدار (16.3%) في تفسير التباين في المتغير التابع. مما يشير إلى أن التمكين النفسي له وساطة جزئية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل، ولمزيد من التأكد تم إجراء اختبار (Sobel test) والذي أشار إلى أن قيمة ( $Z=5.234$ ,  $P \leq 0.000$ ) وبذلك، تم قبول الفرض الرابع.





## تاسعاً: مناقشة النتائج وتوصيات البحث:

### (1) مناقشة نتائج البحث:

استهدفت الدراسة قياس أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل، وبالتحليل الاحصائي للبيانات توصلت الباحثة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الاندماج في العمل، وتتفق تلك النتيجة مع ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة والتي توصلت إلى أن الأفراد يتعلمون ويغيرون سلوكهم ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، ولكن أيضاً من خلال النماذج التي يتبعونها في بيئة عملهم المباشرة (Jorge et al., 2016). ويُعتبر القادة نموذجاً يحتذى به في بيئات العمل ويمثلون عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف مجموعات العمل (Kark and Van Dijk, 2007). كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Hakan and Jamel, 2015) التي تشير إلى أن العاملين يظهروا مستويات أعلى من الاندماج في العمل عندما يتم الاهتمام باحتياجاتهم واهتماماتهم بشكل أفضل من قبل قادتهم بسبب الأمان النفسي المعزز والجدوى التي يحققها. كما أوضحت نتائج الدراسة تأثير مشاركة واندماج العاملين في العمل بمدى إتاحة الرئيس الفرصة لمروؤسيه كي يقدموا أفكاراً جديدة من أجل مواجهة مشكلات العمل، وهذا يؤكد ضرورة إسهام الرئيس مع مروؤسيه في حل المشكلات، وإتاحة الفرصة لتقديم الحلول الابتكارية، ويتفق ذلك مع رأي (Liden et al., 2008) بشأن أهمية القائد الخادم في تحفيز مروؤسيه، ومنحهم المزيد من القوة والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار من خلال القدرة على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول لها. ويزداد تأثير القيادة الخادمة من خلال التأثير الإيجابي على المرؤوسين، فالقائد الخادم قادر على إلهام أتباعه: أولاً عن طريق خدمتهم، ثم عن طريق توجيههم، حيث تعمل القيادة الخادمة على تعزيز التنمية الروحانية للعاملين ورفاهيتهم ونتائج عملهم، بحيث يصبحوا أكثر انفتاحاً وصبراً وحرصاً في مكان العمل. وهذا يعزز الاندماج في العمل، ويتفق ذلك مع دراسة (Li and Chen, 2013; Greenleaf, 1977).

كما أوضحت نتائج الدراسة أن الارتقاء بمستويات التمكين النفسي للعاملين يسهم في زيادة مستويات الاندماج في العمل، فارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى المرؤوسين يزيد من ثقتهم في رؤسائهم، وبالتالي تزداد السلوكيات الايجابية والتفاني في العمل، وهو ما تؤكدته نتائج الدراسات السابقة من وجود تأثير للتمكين النفسي على الاندماج في العمل (Albrecht and Andreeetta, 2011) والتي توصلت إلى أهمية دور التمكين النفسي في الحصول على نتائج عمل إيجابية، فتجربة العاملين في الشعور بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير يساهم في زيادة الاندماج في العمل. حيث يميل العاملون الذين تم تمكينهم نفسياً للاندماج من أجل بذل مزيد من الجهود وأدوار العمل الاضافية.

وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوسط جزئياً بين علاقة القيادة الخادمة والاندماج في العمل، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Chang et al., 2010)، والتي أوضحت وجود وساطة كاملة للتمكين النفسي في العلاقة بين متغيرات البيئة التنظيمية السائدة وكثير من السلوكيات المرتبطة بها. إلا أن هذه النتيجة تتفق مع الدراسات التي أجريت في بيئة العمل الباكستانية والتي أشارت لوجود وساطة جزئية للتمكين النفسي بين هذين المتغيرين (Asif and Arooj, 2017)، وهذا الاختلاف في النتائج يشير إلى وجود تأثير لبيئة الأعمال على الدور الوسيط الذي يمكن أن يقوم به التمكين النفسي في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية مثل القيادة الخادمة والاندماج في العمل داخل بيئة العمل، فمفهوم التمكين النفسي ظهر في البداية في المجتمعات الغربية، ولذلك هناك فهم واضح لمفهوم التمكين النفسي سواء لدى الرؤساء أو المرؤوسين، إلا أن هذا المفهوم لم يتضح بالشكل الكاف بعد في أذهان الرؤساء أو المرؤوسين في بيئة الأعمال العربية، مما يؤكد اختلاف الثقافة التنظيمية بالمجتمعات المتقدمة عن تلك السائدة بالمجتمعات العربية، وبناء عليه يمكن القول بأن القادة الخادمون يمكن أن يتوسعوا في الاعتماد على التمكين النفسي جزئياً لتحسين السلوكيات الإيجابية لدى المرؤوسين داخل بيئة العمل. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Aarti et al., 2017) من أن القيادة الخادمة وما تؤدي إليه من استشعار العامل لأهمية العمل الذي يؤديه والذي ينبع من إحساسه بمكانته الوظيفية، ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يعزز من دوافع العاملين وارتباطهم بالعمل، ويفضي في النهاية إلى مزيد من الاندماج في العمل (Aarti et al., 2017).

## (2) توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز مستوى التمكين النفسي والاندماج في العمل لدى العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا على النحو التالي:

أولاً: عند اختيار وتعيين القيادات الإدارية، لتوفير مقومات القيادة الخادمة يجب الأخذ في الاعتبار النواحي التالية:

- تفعيل آلية اختيار القيادات الإدارية بالشكل الذي يجمع بين معياري الكفاءة والأقدمية، لضمان توافر مقومات القيادة الخادمة لدى الرؤساء، فيكون قدوة لمرؤوسيه وفي الوقت نفسه يتمتع بكاريزما شخصية تجذب المرؤوسين نحو احترامه والافتداء بأفكاره، وأن تتوافر لديه القدرة على تلمس الفروق الفردية بين مرؤوسيه والتعامل معهم من هذا المنطلق، إذ أشارت نتائج



البحث إلى أن المرؤوسين الذين يتقون في قدرات رؤسائهم لا يألون جهداً في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والاستعداد للقيام بسلوكيات الدور الاضافي.

- التوسع في عقد بعض الاختبارات النفسية والسلوكية للرؤساء، للتأكد من وجود حالة من الثبات الانفعالي تمكنهم من التعامل مع مختلف المشكلات والأنماط البشرية المختلفة بكفاءة، وبالشكل الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم ورعاية رؤسائهم.
- عند تنفيذ برامج تدريب وتنمية مهارات القيادات الادارية، يجب مراعاة أن يتضمن برنامج تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة لتغطية النقص في المهارات الخاصة بأداء العمل أن يشمل تنمية المهارات القيادية في ظل الاتجاهات الادارية الحديثة.
- تطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للعاملين لإبداء الرأي ووجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.
- نقل خبرات القيادات الخادمة فيما يتعلق بمهارات التمكين النفسي بإعداد مدونة تحتوي العديد من المواقف القيادية والتي يتم تحليلها والتعليق عليها بالأسلوب المناسب ليتم تعميمها والاستفادة منها.

ثانياً: إعادة النظر في عملية التوصيف الوظيفي للوظائف القيادية من خلال:

- تعديل وصف الوظائف، بجعل واجباتها أكثر تأثيراً وذات معنى، وتشعر شاغليها بمزيد من الحرية والاستقلالية في أداء واجباتها، وبما يؤدي لشعور الأفراد بالجدارة والفعالية الذاتية التي تدعم من ثقته في قدراته على أداء واجباته بنجاح.
- أن يشمل التوصيف الوظيفي بجانب المؤهلات والخبرات كثيراً من المهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين.

ثالثاً: تنمية أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين، وذلك من خلال ما يلي:

- تكليف العاملين بمهام تثير لديهم دوافع التحدي وتشعرهم بأهميتهم واستقلاليتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بواجبات الوظيفة من خلال تشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المسئول بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة.
- إعادة النظر في هياكل الأجور والمكافآت، ووضع سياسة عادلة للثواب والعقاب، وتطوير نظام لتحديد الإنجازات للعاملين، ومكافأة الجهود العفوية التطوعية مادياً ومعنوياً.
- خلق ثقافة التمكين النفسي داخل المنظمات الأمر الذي يؤثر على قدرات العاملين ليصبحوا أكثر انخراطاً في أعمالهم.

- عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- مراعاة أن يكون هناك توافق في القيم بين الموظف والمصلحة عند استقطاب واختيار العاملين الجدد.
- توفير برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم في التواصل والمشاركة في العمل كفريق عمل.

رابعاً: توصي الباحثة مسؤولي هذه المصلحة بتعزيز سلوكيات الاندماج في العمل، وذلك من خلال القيام بالآتي:

- توفير بيئة عمل مادية بحيث تعطي للعاملين الحماس والإخلاص والاندماج المتزايد للعمل في منظماتهم وكذلك ترك انطباع والشعور الايجابي للعاملين في تحقيق أهداف وقيم المنظمة.
- القضاء على الحواجز الإدارية التي تعيق انجاز العمل من خلال السماح للعاملين بالوصول للموارد الضرورية والأدوات والمعلومات.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

- في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن وضع مجموعة من المقترحات لإجراء بحوث مستقبلية في هذا الصدد على النحو التالي:
- تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى هامة مثل، قطاع التعليم، وقطاع البنوك، وقطاع الصحة، وقطاع السياحة.
  - الاتجاهات الحديثة في القيادة ودورها في تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين.
  - التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الفردي.



## قائمة المراجع

### (1) المراجع العربية:

- 1- الشنواني، مروة سعد، نجم، عبد الحكيم، عجوة، أحمد فتحي، (2014)، "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالإدارات التعليمية بحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 2- العتيبي، سعد مرزوق، (2018)، "التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة.
- 3- الكرداوي، مصطفى محمد، (2010)، "التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر"، المجلة العربية للعلوم الادارية، الكويت.
- 4- عبد الباقي، حسين سيد، (2019)، "تحديات تطبيق قانون الضريبة على القيمة المضافة في مصر"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

### (2) المراجع الأجنبية:

1. A. Newman.G., Schwarz. B., Cooper and S. Sendjaya (2017), " How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality ", Journal of Business Ethics is a copyright of Springer, No. 145.
2. Aarti Sharma, Alok Goel and Santoshi Sengupta, (2017), "How does Work Engagement vary with Employee Demography? –Revelations from the Indian IT industry", Information Technology and Quantitative Management (ITQM2017).
3. Abul. H., (2009), "Risk management practices of Islamic banks of Brunei Darussalam", The Journal of Risk Finance, 10(1).
4. Adkere, M., and Roberts, P.B., (2008), "Economics of social capital: Implications for organizational performance", Advances in Developing Human Resources, 10(6).
5. Albrecht, S. L., and Andretta, M., (2011), "The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model", Leadership in Health Services, 24(3).

6. Asif Mahmood and Arooj Sahar, (2017),” Impact of Psychological Empowerment and Perceived Career Support on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Affective Commitment” *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 11 (3).
7. Avolio, B.J. and Gardner W.L., (2005),” Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16 (3).
8. Baird, K., Su, S., and Munir, R., (2018)” The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance”, *Personnel Review*, 47(1).
9. Bakker, A. B., and Leiter, M. P., (2010),” Where to go from here: Integration and future research on work engagement”, In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). New York, NY: Psychology Press.
10. Bakker, A.B., and Xanthopoulou, D., (2009),” The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model”, *Journal of Applied Psychology*, 94.
11. Baron R. M. and Kenny D. A., (1986),” The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research”, *Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6).
12. Beatriz García-Juan, Ana B. Escrig-Tena, and Vicente Roca-Puig, (2019),” Empowerment in the Public Sector: Testing the Influence of Goal Orientation” *Public Personnel Management* 2019, Vol. 48(4).
13. Blomme, R. J., Kodden, B., and Beasley-Suffolk, A., (2015),” Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research”, *Journal of Management and Organization*, 21(2).
14. Chullen, C., Benjamin, D., Angermeier, B., Ingo, B., Wayne, B., and Alan, D., (2010)” Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design”, *Journal of Healthcare Management*, 55(6).
15. Crawford, E. R., LePine, J. A., and Rich, B. L., (2010)” Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test”, *Journal of Applied Psychology*, 95(5).
16. Davood Feiz, Mahdi Dehghani Soltani and Hossein Farsi Zadeh, (2019),” The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory”, *Studies in higher education*, Vol. 44, No. 1.



17. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B., (2012) "The Job Demands-Resources Model of Burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
18. Edip ÖRÜCÜ and Sercan HATIPOĞLU., (2018) "The Effect of Psychological Empowerment on Work Engagement: A research on Health Sector Employess" *Journal of Management and Economics Research Cilt/Volume:* 16.
19. Ehrhart, M.G., (2004) "Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, 57 (1).
20. Fock H., Chiang F., Au-Yeung K., and Hui M.K., (2011) "The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship", *International Journal of Hospitality Management*, 30.
21. Geeth J., Sebastian R. M., (2014) "Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement", *An Empirical Attestation. Global Business Review* 15(1).
22. Greenleaf, R. K., (1977) "Servant leadership", Mahwah, NJ: Paulist Press.
23. Greenleaf, R.K. and Spears, L.C., (2002) "Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness", New York: Paulist Press.
24. Guo, F., and J. Shi., (2016), "The Relationship Between Classroom Assessment and Undergraduates' Learning With in Chinese Higher Education System" *Studies in Higher Education*, 41 (4).
25. Hakan and Jamel Chafra, (2015), " Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education ", *H. U. Journal of Education*, 30(4).
26. Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., and Chaudhry, A., (2009) "LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes", *Leadership Quarterly*, 20(4).
27. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., and Wu, D., (2018) "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis", *Journal of Management*, 44.
28. Hui, M., Au, K., and Fock H., (2004) "Empowerment effects across cultures", *Journal of International Business Studies*, 35(1).
29. Jorge Linuesa-Langreo, Pablo Ruiz-Palomino and Dioni Elche, (2016), "servant leadership, empowerment Climate, and Group creativity: a case study in the hospitality Industry", *Ramon lull Journal of applied ethics*, Issue 7.
30. Jose, G. ve Mampilly, S. R. (2014) "Psychological Empowerment as A Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation", *Global Business Review*, 15(1).

31. Jose, G. ve Mampilly, S. R. (2015) “Relationships among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3).
32. Kahn, W., (1990) “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33.
33. Kark, R. and Van Dijk, D., (2007)” Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes”, *Academy of Management Review*, 32 (2).
34. Kim, T.-Y., and Kim, M., (2013)” Leaders’ moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person–supervisor fit”, *Journal of Business Ethics*, 112(1).
35. Kong, H., N. Sun, and Q. Yan., (2016),” “New Generation, Psychological Empowerment: Can Empowerment Lead to Career Competencies and Career Satisfaction?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28 (11).
36. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., and Liao, C. (2015)” Servant leadership: Validation of a short form of the SL28”, *The Leadership Quarterly*, 26.
37. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. and Henderson, D., (2008)” Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment”, *The Leadership Quarterly*, 19 (2).
38. Macey, W. H. and Schneider, B. (2008),” The meaning of employee engagement«, *Industrial and Organizational Psychology*”, *Perspectives on Science and Practice*, 1.
39. Mayer, D.M., Bardes, M. and Piccolo, R.F., (2008)” Do servant – leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2).
40. Meng, L., Y. Jin, and J. Guo., (2016), “Mediating and/or Moderating Roles of Psychological Empowerment.”, *Applied Nursing Research* 30.
41. Mohammad Al-Bsheisha, Munauwar bin Mustafab, Mohd Ismail, Mu'taman Jarrard, Ahmed Merieand Mohammed Dauwedf, (2018),” Perceived management commitment and psychological empowerment: A study of intensive care unit nurses’ safety”, *Journal of Safety Science*, No, 118 .
42. Olivier, A. L. Ve Rothmann, S., (2007) “Antecedents of Work Engagement in a Multinational Company”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3).
43. Pitts, D.W. (2005). *Leadership Empowerment and Public Organizations. Review of Public Personnel Administration*. 25(5).





44. Rich, B. L., LePine, J. A., and Crawford, E. R., (2010) "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, 53(3).
45. Robbins, S.P., and Judge, T.A., (2013) "Organizational Behavior", 15 th ed, Pearson education, Inc.
46. Ryan, R. M., Huta, V. Ve Deci, E. L., (2008) "Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia", *Journal of Happiness Studies*, 9.
47. Schaufeli W.B, Salanova M, Gonzalez Roma V, Bakker AB, (2002)," The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach", *J Happiness Stud*, 3.
48. Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B., (2004) "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, 25(3).
49. Seibert, S.E., Wang, G. and Courtright, S.H., (2011) "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, 96 (5).
50. Shuck, B., Reio, T.G, Jr., and Rocco, T.S., (2011a) "Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variable", *Human Resource Development International*, 14(4).
51. Slatten, T., and Mehmetoglu, M., (2011) "Antecedents and effects of engaged frontline employees". *Managing Service Quality*, 21(1).
52. Stander, M. W. Ve Rothmann, S. (2010) "Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1).
53. Tastan, S. B., (2013) "The relationship between psychological empowerment and psychological well-being: The role of self-efficacy perception and social support", *Öneri Dergisi*, 10(40).
54. Timothy Bartrama, Leila Karimib, Sandra G. Leggatb and Pauline Stantonc, (2014)," Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 17.
55. Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. Ve Rodríguez-Sánchez, A. M., (2014) "Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment", *Personnel Review*, 43(3).
56. Van Dierendonck, D. and Nuijten, I., (2011) "The Servant-Leadership Survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure", *Journal of Business and Psychology*, 26 (3).

57. Van Dierendonck, D., (2011)” Servant leadership: A review and synthesis”, *Journal of Management*, 37(4).
58. Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N. and Alkema, J. (2013)” Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 25 (3).
59. Vane-Ing Tian, (2019),” Empowerment across Cultures: How National Culture Affects Structural and Psychological Empowerment and Employee Engagement”, *Journal of Marketing Development and Competitiveness Vol.* 13(3).
60. Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. and Oke, A., (2010)” Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation”, *Journal of Applied Psychology*, 95 (3).
61. Wollard, K.K., and Shuck, B., (2011),” Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature”, *Advances in Developing Human Resources*, 13(4).