



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## Use of Good Driving Behaviors as an Entry Point to Enhance career overruns Studying his analysis of the opinions of a sample of personnel working in the Ninewa Directorate of Education

D. Noor Ali Abboud Al-Obaidi <sup>1</sup>

Noor sabah issa <sup>2</sup>

Shaima Ahmed Mohamed <sup>3</sup>

1. Collage of Management and Economics/University of Mosul

2. Collage of Management and Economics/University of Mosul

3. College of Science/University of Mosul

### Article Informations

**Received :** 04. 10. 2024  
**Accepted :** 16. 12. 2024  
**Published online :** 01. 03. 2025

### Corresponding author :

Name : noor sabah issa  
Affiliation :university of mousl  
Email: [noor.sabah@uomosl.edu.oq](mailto:noor.sabah@uomosl.edu.oq)

### Key Words:

keyword1, brilliant  
leadership behaviors  
keyword2, job involvement  
keyword3, Nineveh

### ABSTRACT

The current study aimed to identify the possibility of employing brilliant leadership behaviors in the field of enhancing... Job absorption: Skilled leadership behaviors were tested through two types of behaviors, namely (closed and open), while job absorption was tested through its three dimensions (sincerity and dedication to work, integration into work, enthusiasm at work) An analytical study of the opinions of a sample of individuals working in the Nineveh Education Directorate. The sample was represented by (67) individuals. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study adopted the descriptive analytical approach in its procedures. A set of statistical methods were also used to analyze the data and test hypotheses, including (the mean Arithmetic, standard deviation, simple correlation matrix, and regression analysis) and depending on the software package, ( SPSSV.26) Accordingly, a hypothetical diagram was designed that explains the correlation and influence between the main study variables and their dimensions Accordingly, the study reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a direct and morally significant correlation and influence between brilliant leadership behaviors and job engagement. This result reflects the ability of the administrative leadership in the organization under study to enhance the job engagement of working individuals.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## توظيف سلوكيات القيادة البارعة كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيف

### دراسة تحليله لآراء عينة من الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى

الباحثة . شيماء احمد محمد

كلية العلوم

جامعة الموصل

م.م نور صباح عيسى

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

م.د. نور علي عبود العبيدي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

**المستخلص :** تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة في مجال تعزيز الاستغراق الوظيفي وتم اختبار سلوكيات القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات , وهي (المنغلقة , والمنفتحة ) بينما الاستغراق الوظيفي تم اختباره من خلال ابعاده الثلاثة ( الاخلاص والتقاني في العمل , الاندماج في العمل , الحماس في العمل ) بدراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى , وتمثلت العينة ب(67) فرداً , واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات , وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اجراءاتها , كما تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات , واختبار الفرضيات منها (الوسط الحسابي , والانحراف المعياري , ومصفوفة الارتباط البسيط , وتحليل الانحدار) وبالاعتماد على الحزمة البرمجية ( SPSSV.26 ), وبناءً على ذلك صمم مخطط فرضي يوضح علاقة الارتباط , والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعاده , وعليه فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر وذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي , وهذه النتيجة تعكس امكانية القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة على تعزيز الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين

"الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة البارعة، الاستغراق الوظيفي، مديرية تربية نينوى"

**المقدمة :** في ضوء التطورات السريعة والهائلة في بيئة الأعمال وظهور عصر العولمة، أصبح تغيير سلوكيات القادة والموظفين بمثابة إنقاذ للمنظمات التي تتوق للبقاء والاستمرار في بيئة أعمال ديناميكية وتنافسية بشكلًا متزايدًا، وعليه فقد أدركت هذه المنظمات أهمية التكيف مع التغيير من أجل النمو، واستدامة الأعمال، وتتوقع بشكلًا متزايدًا من موظفيها الانخراط في سلوكيات مبتكرة بغض النظر عن أدوارهم. لتعزيز السلوك الابتكاري، وعليه فقد أكد العديد من الباحثين على دور القيادة البارعة في توفير توازن عاطفي بين الاستمرارية والتغيير. وهذا يقلل من الخوف من عدم اليقين بين الموظفين، ويعزز الكفاءة الذاتية والمبادرة الشخصية، ويشجع على التفكير في تطوير الوظيفة وجودة الخدمة، ويزيد من الأداء والالتزام ورضا الوظيفة، وله تأثير إيجابي على الموظفين والوظيفة. ونتيجة لذلك، تزداد مستويات الاستغراق الوظيفي، حيث يشعر الموظف الملتزم بالحماس والطاقة، والحيوية أثناء أداء عمله ويكرس نفسه جسديًا وثقافيًا واقتصاديًا بمستوى أفضل مما هو متوقع. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستغراق في العمل سيحقق العديد من التأثيرات الإيجابية على المنظمات، مثل تحسين النتائج، وتعزيز الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية، وتقليل معدل دوران العمل، ومن هنا تبرز أهمية الدور القيادي في المنظمات المعاصرة، فالقيادة البارعة تُشير إلى تحقيق التوازن بين السلوكيات القيادية البارعة (الانفتاح والانغلاق)، ويتجسد الانفتاح في الممارسات الاستكشافية في الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، واستغلال الفرص المتاحة وهذا بالنتيجة يصب بالمصلحة العامة للمنظمة وذلك بتحقيق مستوى إبداعياً عالياً لفرق العمل داخل المنظمات عن طريق التشجيع على استكشاف كل ما هو جديد وينفع المنظمة، واستثماراً للأفكار الجديدة التي تنبثق من داخل الفريق سواءً بجل المشكلات، أو انجاز المهام المحددة، بينما يُشير الانغلاق إلى شعور القادة بأن هناك مخاطر معينة ينبغي للمنظمة أن تتجنبها، وقد تنشأ هذه المخاطر في المنظمة، ولكن معظمها تكون خارجية من الأفراد، والأفكار، الموجودة داخل المنظمة، والعمل على تجنب دخولها إلى المنظمة، ومن هنا جاءت الفكرة حول

تسليط الضوء على توظيف سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز الاستغراق الوظيفي في واحدة من أهم تشكيلات وزارة التربية، وهي مديرية تربية نينوى، والتي تُعد من أهم محركات النمو، والتطور، ومن أبرز القطاعات المؤثرة في النظام العام للبلد، واستناداً إلى ما تقدم جاءت الدراسة في أربعة محاور حيث تضمن المحور الأول الإطار العام للدراسة، في حين تناول المحور الثاني الإطار

النظري لمُتغيّرات الدراسة، اما المحور الثالث فقد ركز على الاطار الميداني للدراسة ، واختص الرابع بتقديم الاستنتاجات والمقترحات، وكالاتي:

### المُحور الأول: منهجية الدراسة:

**أولاً: المشكلة:** تشهد بيئة العمل اليومَ تغييراتٍ سريعةً تجعلُ جميعَ أنواعِ المنظّماتِ تحت ضغطٍ كبيرٍ لضمانِ التنافسيّةِ والبقاءِ والنمو ، وفي هذا السيناريو. فإن بيئة التعليم في العراق ليست استثناءً من هذا الضغط، ممّا يضعُ المؤسساتَ التربويّةَ في حالةٍ من الصراعِ.. وان جزءً من هذا التناقضِ ناتجٌ عن حاجةِ هذه المؤسساتِ للمشاركةِ في الأنشطةِ التقليديّةِ مثل التدريسِ والبحثِ العلمي، ورغبتها في اكتشافِ فرصٍ جديدةٍ تتيحُ لها الاستثمارُ في براءاتِ الاختراع، والبحثِ العلمي، والمساهمةُ في تحقيقِ التوازنِ في بيئةِ العملِ، وعليه فإن السؤالَ الذي يُطرحُ هنا هو ما نوعُ القيادةِ التي يُمكنها إدارةُ هذه الأنشطةِ المتعارضة؟ وما نوعُ السلوكِ الذي يجبُ أن يُظهره القائدُ، الذي يُعتبر القوةُ الدافعةُ الرئيسيّةُ وراءَ تكاملِ الأفرادِ العاملين ، وزيادة اندماجهم ؟ وهل هذه السلوكياتِ التي يُظهرها القادةُ كافيةٌ لزيادةِ التزامِ العاملين ، أم أنّ هناكَ عواملُ أساسيّةٌ تتعلقُ بهم يُمكن أن تلعبَ دوراً إيجابياً في تعزيزِ العلاقةِ بين سلوكياتِ القيادةِ البارعةِ والاستغراقِ الوظيفي؟ لذلك تكمنُ مُشكلةُ الدراسة في الأسئلةِ التالية:

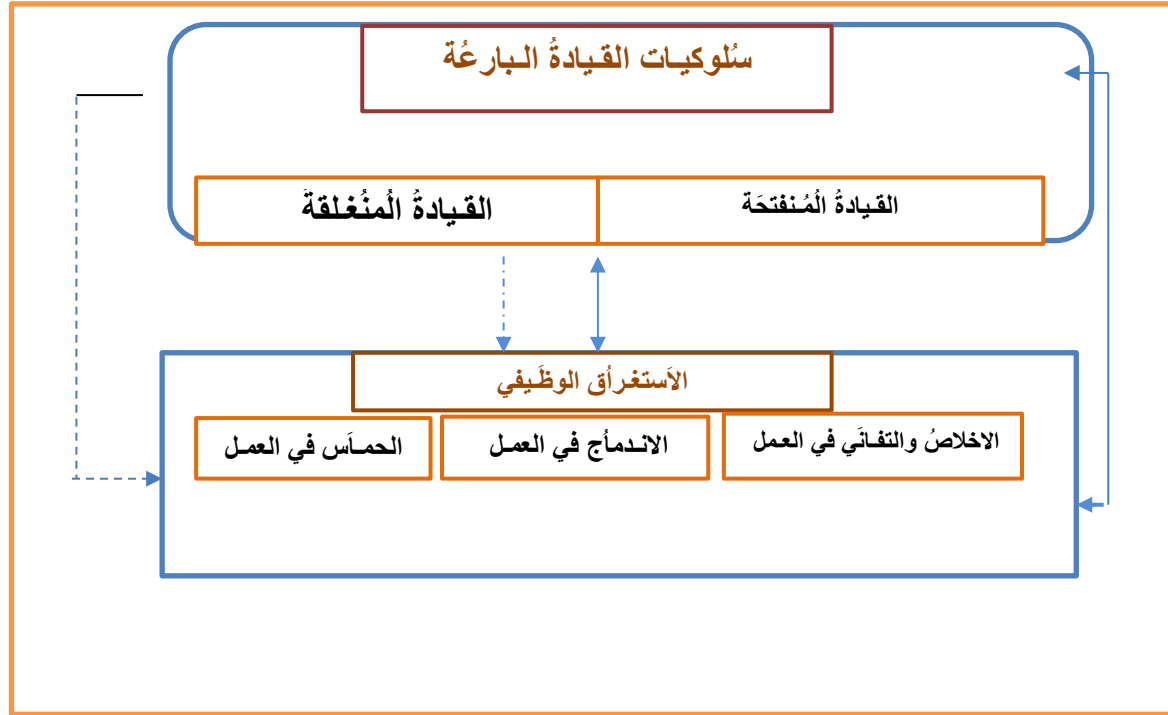
1. ما المقصودُ بالقيادةِ البارعة؟ وما هي السلوكياتِ التي تُمثّلُ ابعادها، وما مدى توفّر هذه السلوكياتِ لدى القادةِ في المنظمةِ التي يثُمّ دراستها؟
2. ما معنى الاستغراقِ الوظيفي ، وما هي الأبعادُ التي يتكوّن منها، وما هو مستواه لدى الأفرادِ العاملين في المنظمةِ قيدَ الدراسة ؟
3. هل هناكَ علاقةٌ بين سلوكياتِ القيادةِ البارعةِ والاستغراقِ الوظيفي ، وما هي طبيعةُ هذه العلاقة؟
4. هل يمكنُ توظيفِ سلوكياتِ القيادةِ البارعةِ في تعزيزِ الاستغراقِ الوظيفي للأفرادِ العاملين في المنظمةِ قيدَ الدراسة؟

**ثانياً: أهميّةُ الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة قيام المنظمة المبحوثة غيرها، من المنظّمات بتعزيز مفاهيم سلوكيات القيادة البارعة، والاستغراق الوظيفي لدى افراد العينة المبحوثة، وصولاً الى اداء افضل عن طريق ما يتوصل اليه الباحثين من استنتاجات حيث تبرر أهميتها بالنقاط التالية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تم تناولها، إذ تعد سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي ضروريان لبقاء واستمرار منظمات الأعمال، ومفتاحاً لنجاحها في بيئة الأعمال الديناميكية.
  2. العمل على استكشاف سلوكيات القيادة البارعة التي تُعزز الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .
  3. تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق هامة للدراسات المقبلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة في ميادين أخرى، ومن ثم تسهم في، توسيع نطاق البحوث، والمعارف في هذا الميدان.
  4. توفير رؤى هامة بشأن القيادة البارعة، والاستغراق الوظيفي.
  5. النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن أن تكون مهمة لمُتخذ القرار؛ من أجل التعرف على أوجه الممارسة والتطبيق لمفهوم القيادة البارعة، والاستغراق الوظيفي، واهم المشكلات والمُعوقات التي تواجه التطبيق.
- ثالثاً: أهداف الدراسة:** يتجسد الهدف الرئيسي للدراسة في اختبار إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الاستغراق الوظيفي في مديرية تربية نينوى، ومنه تشتق أهداف فرعية تتمثل بالآتي:
1. الإسهام في تأطير نظري وفلسفي لمتغيري الدراسة عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينهما في إطار بحث علمي يسهم في اغناء الفكرين التنظيمي، والاستراتيجي عبر تحقيق حالة من التوافق بين ابعاده
  2. قياس ادراكات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة في الواقع العملي في المنظمة المبحوثة، وتقديم مجموعة من المقترحات للتأكيد على إدارات مديرية التربية على توفير بيئة عمل مناسبة للقيادة البارعة باعتبارها المحرك الرئيسي لمواردها الأخرى، والاساس الجوهري لبقائها في عالم الأعمال، وسر نموها، ونجاحها في الحاضر، والمستقبل .
  3. اعطاء تصور يبين عن احتمالية تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الاستغراق الوظيفي
  4. اختبار علاقة الارتباط والاثّر بين متغيرات الدراسة
- رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:** وفقاً لما تضمنته الدراسة من تحديد للمشكلة والأهمية والهدف تم وضع مخطط فرضي شامل عن طريق المصامين والرؤية المعرفية التي تناولتها الدراسة، ويعبر عن جميع العلاقات المنطقية الرئيسية والفرعية بين متغيراتها، وذلك بواسطة توضيح علاقتي التأثير والارتباط بين تلك المتغيرات.

1- المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة البارعة، وقد تم عرضه عن طريق بُعدين، هما (سُلوكيات القيادة المفتحة، سُلوكيات القيادة المغلقة).

2- المتغير المعتمد: ويتمثل بالاستغراق الوظيفي، وقد تم عرضه بواسطة ثلاثة ابعاد (الاخلاص في العمل والاندماج في العمل، والحماس في العمل).



علاقة ارتباط



علاقة اثر



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

خامساً: فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية (1):** لا توجد علاقة، ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وعلى المستوى الكلي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المفتوحة والاستغراق الوظيفي.

ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المغلقة والاستغراق الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية (2)** لا توجد علاقة، تأثير للقيادة البارعة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، وتنبثق من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- لا يوجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة المفتوحة في الاستغراق الوظيفي.

ب- لا يوجد علاقة أثر لسلوكيات القيادة المغلقة في الاستغراق الوظيفي.

**سادساً: مجتمع وعينه الدراسة:** تبلور مجتمع الدراسة الحالية بالمنظمة المبحوثة، وهي مديرية تربية نينوى وما فيها من الافراد العاملين إذ، قام الباحثين بتوزيع (70) استمارة تم الاعتماد على (67) منها لغرض القيام بعملية التحليل الإحصائي في المنظمة المبحوثة.

**سابعاً: منهج الدراسة:** اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي بهدف، تجميع البيانات، وكذلك تصنيفها وتبويبها بهدف التوصل إلى النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة، وبما يسهم في تحديد كيفية تأثير ابعاد سلوكيات القيادة البارعة على الاستغراق الوظيفي.

#### ثامناً: حدود الدراسة:

1. **الحدود الزمنية:** تم تغطية البحث الحالي بالفترة من 2023/12/25 وحتى 2024/6/30.
2. **الحدود المكانية:** تم الإحاطة بالمنظمة المبحوثة وتحديداً مديرية تربية نينوى.
- 3- **الحدود البشرية:** عينة من الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى.
- 4- **الحدود العلمية:** سلوكيات القيادة البارعة، الاستغراق الوظيفي.

#### تاسعاً: أساليب جمع البيانات:

1- **الإطار النظري:** التركيز على مفاهيم متغيرات الدراسة الحالية من خلال استحضار العديد من المصادر العلمية المتعلقة بهذه المتغيرات، وبما يسهم في تغطية الأطر النظرية بالشكل الذي يؤدي إلى إثراء هذه المتغيرات.

2- **الإطار الميداني:** اعتمد في الجانب النظري على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة اما، فيما يخص الجانب الميداني اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات من الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى،

وكما مبينه في الملحق (1)، إذ قسمت إلى ثلاث اجزاء خصص الأول لعرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ، أما الثاني والثالث تعلقت في متغيرات الدراسة وبواقع (21) فقرة واستخدما مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة ومرتباً بالترج من عبارة (لا اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (1) وصولاً إلى عبارة (اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (5) وبوسط فرضي قدره (3) **عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي:** بعد إن جُمعت الاستبانة اجري الباحثين التحليل الإحصائي باستخدام عددٍ من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى النتائج بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتمثلت أهم هذه التحليلات فيما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
- الانحدار لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

#### **المحور الثاني: الإطار النظري:**

يمكن عرض الإطار النظري باستحضار العديد من الطروحات بهدف التطرق لمتغيرات الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

**أولاً: مفهوم القيادة البارة:** إحدى السمات البارزة في بيئة الأعمال المعاصرة هي التعقيد، والتناقض؛ وهذا ينعكس بشكل إيجابياً، أو سلبياً اعتماداً على قدرة المنظمات على إدارة هذه التناقضات، مما يضمن بقائها ونموها. وتظهر الدراسات حول نظرية التناقض أن نمط قيادة واحد لا يمكن الاعتماد عليه لتلبية احتياجات البيئات المتنازعة والمعقدة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى قادة يمتلكون درجة كافية من التعقيد السلوكي والمعرفي تمكنهم من ممارسة أدوار متعددة ومتنوعة في نفس الوقت ، وقد أسفرت هذه الأفكار عن ظهور أسلوب جديد للقيادة قدم تحت عنوان القيادة البارة، والذي تم تطوير النموذج الأولي له سابقاً

ويرى هذان (Vera & crossan, 2004,235) الباحثان أن عملية التعلم التنظيمي تحتاج إلى أسلوب مشترك بالنسبة للقيادة فإن هذه العملية يمكن أن تنمو وتتطور تحت مظلة القيادة المعاملاتية في أوقات محددة بينما نجد أنها تنمو وتتطور أيضاً بشكل كبير في ظل القيادة التحويلية، ويمثل نموذج القيادة البارة محاولة للخروج من حالة التذبذب بين هذين النوعين من السلوك ، ظهر هذا النهج القيادي الجديد استجابة للضغوط التي تواجهها المنظمات التي تشارك



في أنشطة الاستكشاف والاستثمار في الوقت نفسه، وهدفه هو معالجة الظروف المختلفة الناجمة عن تعقيدات وتسارع خصائص بيئة الأعمال المعاصرة. فالقيادة البارعة في المنظمة تمثل قدرة المنظمة على تحقيق توازن بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة بطريقة متسقة (مزهر، 42، 2017). ومن هذا المنظور، تناول العديد من الباحثين مفهوم "القيادة البارعة" (بأنها حالة متغيرة من المواقف، أو Zacher & Wilden، 2014، 815 فعرها ) (المعتقدات أو القيم الأساسية التي يتم تطويرها من خلال الخبرة الشخصية، والخلفية الشخصية. وبين (Chebbi et al، 2017، 433) بأنها تشكل مصدراً رئيسياً لتحسين قدرة المنظمة على النجاح الاستراتيجي في الأسواق الناشئة عن طريق التوسط لدخولها في الاقتصاديات المتقدمة. ويشير (Alghamdi، 2018، 12) بأنه الأسلوب الذي يركز على الموظفين من مجموعة متنوعة من استخدام السلوكيات الإدارية المغلقة المدمجة في الأنشطة الإشرافية، والسلوكيات الإدارية المفتوحة المضافة إلى الأنشطة التعليمية. ووضح (Al-Eida، 2020، 182) بأنها قدرة القائد على استكشاف وتعبئة الاستثمارات لتعزيز فرص الاستثمار في المنظمة والحد من التهديدات. وبين (Beletskiy & Fey، 2021، 2445) هي القدرة على اكتشاف شخص واحد ومشاركته في الأنشطة الاستكشافية والتوسعية في الوقت ذاته. وأكد (Ouyang et al، 2022، 2912) على أنها تمثل قدرة القائد على استخدام سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة لدعم أنشطة الاستثمار، والاستكشاف المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة، واعتبرها (Jabeen et al، 2023، 110) حافزاً لسلوك العمل الإبداعي للعاملين، حيث يشجعهم القادة على التعبير عن سلوكياتهم الابتكارية من خلال البحث والاستغلال والاستكشاف. وفي هذا الصدد، تتمثل القيادة البارعة في قدرة القائد على استخدام السلوك المفتوح والمغلق مهنياً لدعم وتشجيع الاستثمار وأنشطة الاستكشاف، وهذه القدرة تؤدي دوراً هاماً في رفع مستوى المهارات المكتسبة وزيادة الفعالية في تحقيق الأهداف المستهدفة بزيادة كبيرة، وبعبارة أخرى تنعكس القيادة البارعة في قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين التركيز والانفتاح على الأفكار والفرص الجديدة للحفاظ على الموارد، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة.

**ثانياً: الأهمية:** قد لجأت العديد من المنظمات إلى أسلوب القيادة البارعة من أجل مواجهة التحديات التي تحدث في بيئة الأعمال، ولذلك فقد اتفق العديد من الباحثين بأن أهميتها تنعكس من خلال الاتي: ومن بينهم

(Bledow et al, 2011, 305 ) (Rosing & Zacher ,2017,699),

(Papachroni et al., 2015: 74) ,( Gammel, 2018, 4)

( Coleman, 2016, 22)

1. مواجهة التحديات التي تحدث في بيئة الاعمال المعاصرة فالمنظمات اصبحت تهتم بشكل متزايد بالقيادة البارعة
  2. تحقيق الطريقة الأمثل لإدارة العمليات وربطها بالأهداف العلمية والفنية والمستقبلية
  3. القيادة البارعة مهمة للأفراد من خلال السماح لهم بإظهار مستويات عالية من الإبداع والابتكار
  4. انها تعزز قدرة المنظمة على إدارة التناقضات والتوترات الحالية والمستقبلية المتعددة، والكفاءة، والفعالية، والمواءمة، والتكيف، والتحسين، والابتكار
  5. توفير فرص التطوير والكفاءة في عملهم من خلال الإبداع الشخصي والنمو والاستقلال لتحقيق أهدافهم.
  - 6.رفع مستوى الأداء التنظيمي وتطويره من خلال توظيف السلوكيات القيادية التي أثرت بشكل فعالاً على اعمال المنظمة
  7. تحسين قوة العلاقة بين الإدارة والمنظمة مما يساهم في تحقيق نجاح الأداء التنظيمي للمنظمة لتجديد الثقة بين القائد وأعضاء المنظمات
  - 8..دعم وتطوير ثقافة التوافق والاستمرارية والتي تعود بالنفع على كل من القادة والعاملين.
  - 9..تلبية المطالب التي تمكن الأفراد من العمل بفعالية، وهذا يؤدي الى تحسين قدرة المنظمة على التعلم في مختلف المستويات.
  - 10.. محاولة توفير مستوى من الاستقرار للعاملين من خلال إدارة الانتقالات بين الموظفين . السلوك المغلق والمفتوح.
  11. ادارة الاحتياجات المتنوعة، والمعقدة والتحكم في النزاعات التي تنشأ في البيئة.
- وبرز ( Probst et al, 2011,333) أهمية القيادة البارعة في إدارة البيئات الديناميكية ، والتعامل مع تعقيدات العمل ، فيما اوضح ( Silva et al ,2020,324 ) اهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في توليد أفكار وابتكارات جديدة، ، وهذه العملية تكون ذات مرحلتين: الاولى تتمثل بخلق الابتكار واعتماد الابتكار وتتضمن جلب الأفكار لحل المشاكل، وتليها مرحلة بناء أو، تنفيذ هذه الأفكار في سياق تنظيمي محدد، وتحويلها إلى شيء يعود بالنفع على المنظمة، وزيادة

القدرة التنافسية، ويتمتع القائد البارِع بمجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع التعقيد والغموض، ويكون قادراً على استشراف المستقبل وتحديد الهدف النهائي للمنظمة، ويتمكن من وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق هذه الرؤية.

بينما يرى (Hamid & Hussein, 2021, 1335) بأن القيادة البارعة تُعد عاملاً مهماً في تعزيز التطور في البيئة الاقتصادية والاجتماعية. في ظل المنافسة الشديدة التي تُميز العصر الحالي، كما تعتبر القيادة البارعة وسيلة لاكتساب الموارد المعرفية وتنمية التفوق القيادي، ويساعد التفكير المعرفي المعاصر على تعزيز تأثيره على القيادة وإنتاج المعارف، ويكتسب المصداقية، ويضع نموذجاً فكرياً لتصميم التجارب الميدانية الخارجية وتهدف هذه الاختبارات إلى التصدي للتحديات الرئيسية التي تواجهها معظم منظمات الأعمال من خلال التنمية والابتكار، وتعزيز الأثر الكبير للتفوق في القيادة، والمساهمة في تطوير وتحسين الإدارة الداخلية والجوانب الجديدة للإنتاج.

استناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن أهمية القيادة البارعة تكمن في الدور المهم الذي تقوم به داخل المنظمات حيث تعمل على تعزيز وتطوير وتوفير المتطلبات اللازمة لضمان رضا كل من الموظفين والإدارة. لتحقيق الهدف المنشود، ويجب على المنظمات الانتباه إلى هذا النهج القيادي الجديد، بحيث يمكن تحقيق أعلى مستوى من التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، وتوفير بيئة عمل مناسبة للأفراد، مما يؤدي إلى رضا وظيفي يؤدي إلى مستوى جيد من الإنتاجية.

**ثالثاً: سلوكيات القيادة البارعة:** تشمل القيادة البارعة مجموعة متنوعة من السلوكيات، والصفات التي يمتلكها القادة الناجحون، ومن خلال التفصيل السابق لمفهوم القيادة البارعة فهي تمثل قدرة القائد على تعزيز الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية للأفراد العاملين، وبعبارة أخرى فإن، الطريق إلى القيادة البارعة يتضمن سلوكين، الأول هو السلوك المنفتح الذي يعزز الأنشطة الاستكشافية، وثانياً، السلوك المغلق الذي يعزز الأنشطة الاستثمارية، وإن معظم الباحثين اتفقوا على هذه السلوكيات، والتي تم اعتمادها في دراستنا الحالية وابتفاق كلاً من (Mohiya & Sulphrey, 2021, 55), (الحميري, 2022, 44) (الحساوي, 2023, 23)

(Gouda & Tiwaki, 2023, 222).

1. **سلوكيات القيادة المنفتحة:** ومن السلوكيات القيادية المنفتحة التأكيد على الاعتماد على الكفاءة المكتسبة من التدريب الجيد والالتزام بالقواعد، وتعزيز التمثيل الفعال، فضلاً عن تحديد أهداف العمل وكيفية تنفيذها ومراجعة تحقيق الأهداف. يشجع القادة الأفراد العاملين من خلال التجريب (Schindler 2015, 29) , ويتم منح العاملين فرصة للتفكير والعمل بشكل مستقل , وتشجيعهم

ايضا على تحدي الوضع الراهن , فضلا عن ذلك فان السلوك القيادي المفتوح يركز على تشجيع الأفراد على التجربة والمخاطرة والتفكير المستقل، مما يعزز التنوع في سلوكهم ، ويحفز السلوك الاستكشافي.

ووفقاً لما ذكره (Zaker & Rosing, 2015,66)، فإن الغرض من هذه التصرفات هو إلهام الأفراد للابتعاد عن الأساليب الروتينية واعتماد طرق جديدة لدعم الابتكار، وتعزيز السلوكيات الاستكشافية بين أعضاء الفريق وتشجيع الابتكار، وعليه ينبغي على القادة الالتزام بسلوكيات القيادة المفتوحة. وهذا يتطلب تشجيع الأفراد على التفكير بشكل إبداعي وتجربة واستكشاف أفكار جديدة، مع المخاطرة أيضاً والمغامرة، لا إيجاد حلول جديدة. (Alghamdi, 2018,13)، وغالباً ما يُنسب أخذ المبادرة إلى القائد الذي يظهر هذا السلوك. ويتحقق ذلك من خلال تعزيز بيئة تشجع الإبداع والمجازفة، حيث يتم تمكين الأفراد من التفكير بشكل مستقل،، وتجاوز الحدود القائمة، والقيام بذلك بطريقة تسعى إلى توليد الابتكار والأفكار الجديدة والابتعاد عن الممارسات التقليدية بما يخدم مصلحة المنظمة.

و في نطاق السلوكيات القيادية المفتوحة، فإنها تسهل انتقال الأفراد العاملين من الوصف الوظيفي الذي يحكم على معيار واحد للجميع إلى الحرية، مما يمنح الفرد استقلالية في المدة، وكيفية تحديد العمل، أي حرية اتخاذ القرار. وتعديل بعض جوانب العمل، ومحتوى وحدود علاقات العمل. (Tuan et al, 2019, 7) ويعني أيضاً منح العاملين الحرية المطلوبة لإنجاز مهام محددة. ويشمل ذلك تعزيز السلوك الاستكشافي لديهم ، والابتعاد عن الروتين، واتباع نموذج تفكير مبتكر يحفز التفكير المستقل ويتحدى العادات والأعراف السائدة.

( Mohiya&Sulphrey, 2021,4 ) , وقد تم تحديدها بمجموعة من السلوكيات التي تشجع المبادرة الإبداعية وتحفز الموظفين على تطوير أفكار جديدة، والانحراف عن القواعد لصالح المنظمة، والعمل على مواجهة المستقبل ومتابعته وتحديده دون تردد أو خوف.

( عبد, 2022, 71) ففي القيادة المفتوحة يجب أن يكون هناك اتجاه نحو زيادة التنوع في سلوكيات الموظفين، من خلال قيامهم بالمهام المطلوبة منهم بحرية أكبر في مواجهة أي تحديات، وتقديم حلول إبداعية، ومبتكرة بحرية، واعتماد نهج التشجيع، والعطاء. , مساحة، واسعة في العمل، ودعم الإبداع، والابتكار (الخطيب, 2022, 39)

ويؤكد ( Saeed et al, 2023, 178)، بأن السلوك القيادي المفتوح يشجع على كسر الإجراءات والقواعد الروتينية، والقيادة المفتوحة تسمح بالعمل، وتشجع على القيام بالأشياء بشكل مختلف،

وتترك مجالاً للإبداع والتفكير الذي يُمكن تنوع الإنتاج والأساليب المُبتكرة، ويسهم في تنمية، وتطوير قدرات الموظفين، واكتشاف المواهب، ويحفز الأفراد على اقتراح أفكار جديدة دون خوف من الفشل، و تطمح إلى اقتراح أفكار جديدة لصالح المنظمة وتتبعها وتؤكد لها دون خوف وتردد عند مواجهة الأعمال المُقبلية.

كما اوضح (Qahtan & Dawood, 2023, 2317) إن السلوك القيادي المُفتوح يمثل قدرة القائد على زيادة أنشطة الاستكشاف إلى أقصى حد وتغيير الإجراءات بمرونة بطريقة تحفز الأداء الابتكاري الأفضل للموظفين، وتستكشف الأفكار بفعالية، وتولد الأفكار، وتنفذها بشكل صحيح. وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثين بأن سلوكيات القيادة المُنفحة يُوفر إطاراً ديناميكياً يشجع على الابتكار والإبداع في بيئة العمل، ومن خلال تشجيع الخبرة والإبداع والتفكير المُستقل، يُمكن للقادة أن يشجعوا موظفيهم على التفكير بطريقة غير عادية وتقديم أفكار جديدة تساعد على تحسين الأداء والتطوير التنظيمي.

**2- سلوكيات القيادة المُغلقة:** وتشمل سلوكيات القيادة المُغلقة اتخاذ إجراءات تصحيحية، ووضع المبادئ التوجيهية، ورصد تحقيق الاهداف ويتوقع من القائد أن يظهر هذا السلوك، إذا كان الموقف يتطلب من الموظفين المعنيين ضماناً لتنفيذ المهام المكلفين بها، وقد اتفق كلا ( Rosing, 2011, 970), (et al, 2015, 56) (Zacher & Rosing, 2015, 56) بان هذه من السلوكيات تؤدي إلى التمييز والحد من الإنتاجية، والامتنال، للقوانين، وتحقيق، النجاح في سلوك العاملين. ويحد السلوك القيادي من نجاح بعض المنظمات التي ترغب في الحد من الاختلافات في مكان العمل، وكثيراً ما تتدخل في العمل، وتضع القواعد والإجراءات، وترصد عن كثب الأهداف التنظيمية. ويرى (37, 2016, Coleman) بانها السلوكيات التي تركز على تحقيق الكفاءة، وتقليل التباين أو الاختلاف في سلوكيات الموظفين، مثل الالتزام بإجراءات العمل، والتأكد من اتباع القوانين، ومراقبة، تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر

ويشير ( مزهر, 2017, 33) أن القادة الذين يظهرون سلوكاً منغلقاً، إلى وضع مبادئ توجيهية واضحة، ومحاولة تصحيح إجراءات محددة، والمشاركة، في الإشراف الدقيق لتحقيق الأهداف التنظيمية. يُحاول هذا النمط من القيادة تقليل، التناقض بين سلوكيات الموظفين من خلال اتخاذ التدابير، لتصحيحية، وتوفير تعليمات محددة، ومراقبة الإنجازات عن كثب.

كما اتفق كلاً من ( Ahlers&Wilms,2017,16 ) على أن هذه السلوكيات تؤكد ،على تقليل التباين، وتحقيق الكفاءة في سلوكيات الموظفين، والتأكيد على تطبيق القانون، وتحقيق الأهداف، ومراقبتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر.

ويوضح ( Szlang & Heike, 2020, 188 ) أن سلوكيات القيادة المغلقة تشمل مجموعة من السلوكيات تتمثل في التدابير التصحيحية، ووضع التعليمات، ومراقبة تحقيق الأهداف، ويتبع القائد هذا النوع من السلوك عندما يتطلب الوضع من العاملين للتأكد من تنفيذ مهامهم الوظيفية، ويركز أيضاً على تقليل التباين في سلوك الموظفين مثل الالتزام بإجراءات العمل، والتأكد من اتباع القوانين، ومراقبة تحقيق الأهداف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ويرى ( Qahtan & Dawood، 2023، 2318 )

أن سلوك القيادة المغلق بأنه نموذج قيادي ومهمة تعوق الاتصال المفتوح، والتعاون داخل الفريق، وتحد من الابتكار والتنمية داخل المنظمة، هذه السلوكيات لها عدد من الخصائص السلبية التي تؤثر سلباً على بيئة العمل، والعمل الجماعي، ومنها المراقبة المفرطة، حيث يسيطر القائد على كل التفاصيل، ولا يعطي للفريق حرية اتخاذ القرارات، أو المبادرات. ومن شأن ذلك أن يسبب عدم الارتياح وانعدام تحقيق الأمن والشفافية في الفريق، حيث لا يتبادل المعلومات الهامة مع الأفراد العاملين أو يحتفظ بها لنفسه، مما يحث من قدرتهم على العمل بكفاءة، واتخاذ قرارات مستتيرة، وهذا يحث من فرص الفريق في التنمية، والتطوير، فضلاً عن عدم وجود اتصال فعال مع الفريق و سوء الفهم، وانتشار الشائعات، وعدم الإصغاء إلى الآخرين، أي تجاهل آراء الفريق وأفكاره، وجعل الأعضاء يشعرون بأن مساهماتهم ضئيلة، علاوة على ذلك فإن كل القرارات يتخذها بنفسه، دون إشراك الفريق، مما يقلل من تفوق الفريق واشتراكه في عملية صناعة القرارات وإلقاء اللوم على الآخرين بدلاً من تحمل المسؤولية، ويحمل الفريق المسؤولية عن الفشل، أو الخطأ، وهذه السلوكيات تؤدي إلى بيئة عمل غير صحية تقتصر على الثقة، والتعاون، مما يقلل من كفاءة الفريق ويجعل من الصعب على المنظمة، تحقيق أهدافها وتحسين بيئة العمل يحتاج القادة إلى تطوير سلوكيات قيادية منفتحة تشجع التواصل الفعال والشفافية والاستماع إلى الآخرين وكسب ثقتهم.

ومما سبق يرى الباحثين بأن هذا النوع من القيادة يكون فيه القائد غير راغب في قبول أفكار أو تغييرات جديدة ويميل إلى السيطرة الكاملة على جميع القرارات والإجراءات داخل المنظمة. ويمكن

لهذه القيادة أن تؤثر سلباً على أداء العاملين، ونُمو المنظمة، وهناك بعض الميزات الأساسية لسلوك القيادة المُغلقة، وهي رفض الانتقاد حيث يرفض القادة الانتقاد، أو التغذية المرتدة ولا يرغبون في سماع، أو قبول آراء تختلف عن آرائه، والرقابة الكاملة، فالقادة يرغبون بمراقبة جميع جوانب العمل دون إسناد سلطة أو مسؤولية إلى أعضاء الفريق، وكذلك الافتقار إلى الثقة في الآخرين، مما يؤدي إلى الافتقار إلى التفويض وإلى: مزيد من الإشراف ومقاومة التغيير يرفض القادة قبول التغيير أو الابتكار ويفضلون التمسك بالطرق التقليدية والعمل على أساس روتيني، ويمكن أن تؤدي هذه السلوكيات إلى بيئة عمل غير صحية حيث لا يُقدر الموظفون ويُحبطون مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والمعنويات، وللتغلب على هذا النوع من القيادة يمكن للقادة تطوير مهاراتهم في مجال الاتصال وتفويض السلطة وقبول النقد بصورة بناءة.

**رابعاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي:** يُعد الاستغراق الوظيفي عنصراً هاماً جداً في المنظمة لأنه يؤدي دوراً مهماً في تفسير وفهم سلوك الموظفين، ويمكن النظر إلى تاريخ الحياة الوظيفية على أنه طريقة لقياس الاندماج الذاتي والروحي للموظفين في مكان العمل، فضلاً عن تقييم مدى توافقه مع قيم وأهداف وثقافة المنظمة التي يعملون فيها، ووفقاً لما ذكره

(Khan, 2011, 255) فإن الإفراط في الوظائف هو مؤشر رئيسي على العديد من الظواهر داخل المنظمات، مثل فقدان العمل: فالموظفون الذين يعانون من الاندماج الوظيفي عادةً ما يكونوا أقل احتمالاً لفقدان وظائفهم وكذلك الأداء ويرتبط الاستغراق الوظيفي بالأداء العالي، وبنوعية العمل، وايضاً الرضا الوظيفي، فعادةً ما يكون الموظفون المندمجين في عملهم راضين أكثر عن الوظيفة، فضلاً عن الالتزام الوظيفي حيث يعزز الاستغراق الوظيفي، التزام الموظفين بأهداف المنظمة وقيمها، هذا بالإضافة إلى معدل دوران العمل حيث يقل الانغماس في العمل من احتمال ترك الموظفين للمنظمة، وعليه فإن استغراق الموظفين في العمل، لا يزيد من رضاهم فحسب، بل يسهم أيضاً في تحقيق أهداف المنظمة بمزيد من الفعالية. وعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من ثقافة المنظمة وتتماشى قيمهم مع أهدافها يصبحون أكثر حماساً وإنتاجية في عملهم.

فعره (Nafei 2016: 130) بانه مفهوم يعبر عن مشاعر الفرد الإيجابية تجاه وظيفته المنظمة التي يعمل فيها وهي تشمل المشاعر الإيجابية، والإثارة، والالتزام، العاطفي بهذه المهمة وعندما يكون الموظف مرتبطاً، فإنه يميل إلى أن يكون أكثر إنتاجية وابتكاراً وتفاعلاً مع زملائه، وهذا التسامح يساعد الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة وقيمها وينطوي على شعور بالانتماء للمنظمة والولاء لها.

ويرى ( البطانية، 2017، 245) بأنه حالة من التقاني والمشاركة العميقة، وهذا يعني أن الفرد العامل يعتمد اعتماداً كاملاً على عمله ومسؤوليته عن أداء واجباته بطريقة تتجاوز احتياجاته. فالأفراد المنغمسين في عملهم يكونوا أكثر التزاماً، ومتحمسين بتحقيق أهداف المنظمة، ويمكنهم أن يشعروا بالرضا الشخصي والرضا عن أدائهم الممتاز.

ويشير (سلامة، 2020، 225) إلى أنه الاتصال العقلي، والعاطفي بين الأفراد العاملين، والمنظمة يؤثر تأثيراً كبيراً على وعيهم بدورهم ووعيتهم في تكريس طاقتهم بإخلاص للمهام المسندة إليهم في العمل.

وبين (Solihah et al , 2022,76) بأنه مدى مشاركة الفرد العامل في العمل والالتزام بواجباته، والوفاء بمسؤولياته والاهتمام بالجوانب العاطفية والنفسية، وهذا يأتي من الشعور بالرضا والثقة بالنفس.

وتعرفه ( الحلواني، وآخرون، 93، 2023) هو العلاقة بين الفرد وعمله و التي تسهم في تشكيل تصوّره الذاتي من خلال مجموعة من العوامل النفسية والعاطفية والعقلية. وهذه العوامل تربط الفرد ارتباطاً قوياً بوظيفته داخل المنظمة مما يجعله أكثر ولاءً، وارتباطاً بالمنظمة التي ينتمي إليها. وتسهم هذه المشاركة القوية في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين.

وأوضحه ( العتيبي، والخضير، 197، 2024) على أنه الحالة العقلية الإيجابية التي تؤثر بوازع الضمير على الأفراد العاملين ، مما يدفعهم إلى الانخراط في سلوكٍ داعمٍ للعمل، وإلى بذل كل جهدٍ ممكن لتحقيق أهداف المنظمة. وهذا التأثير يجعلهم أكثر سعادةً، وراحةً لوظائفهم.

ومن خلال ما تم ذكره في اعلاه يُعرفه الباحثين على أنه الحالة التي يعتمد فيها الفرد على عمله، ويظهر فيها شغفاً وحباً كبيرين لعمله، ويؤدي فيها دوراً نشطاً ويعكس هذا الالتزام إحساساً قوياً بأهمية العمل وقدرته على التكيف مع البيئة والأهداف المشتركة.

**خامساً: الأهمية:** يُعد الاستغراق الوظيفي احد اهم الابعاد الاساسية لفهم سلوكيات الافراد العاملين داخل المنظمة ،وذلك باعتباره مؤشراً فاعلاً يعكس متغيرات سلوكية اخرى مثل الاداء الغياب الرضا، دوران العمل (الشرييني، 2015، 279) كما تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في انها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وتجعل الفرد أكثر التزاماً تجاه عمله ومنظّمته، ويحسّن من جودة حياة العمل، ويعزز، من الانتاجية والكفاءة وهو ايضاً يعتبر عاملاً مؤثراً لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، ويقلل معدل دوران العمل ، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية



(Khan,et al ,2011,87) ، كما يُعد الاستغراق الوظيفي واحداً من أكثر الأدوات المُستخدمة لزيادة إنتاجية الأفراد العاملين، وذلك من خلال تمكينهم ،ومُشاركتهم في اتخاذ القرارات والتزامهم التنظيمي، (Mazayed et al 2014,20)، علاوةً على ذلك فإنه يلعب دوراً هاماً في تحسين، وزيادة تحفيز العاملين للعمل وكذلك السماح لهم بتحقيق الرضا الشخصي، وتُشجيعهم على تحسين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم كما يمكن تحقيق صلةً بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين حيث يُمثل الاستغراق، الوظيفي الاتصال العاطفي بالمنظمة، والذي يؤثر على مواقفها تجاه الافراد العاملين. (فيروز، 2017، 87).

وفي ضوء مما ذكر اعلاه يرى الباحثين بأن الاستغراق الوظيفي يُعتبر نقطة هامةً بالنسبة للموظفين المهتمين بمستقبل مُنظمتهم، والذين يعربون عن رغبتهم في استثمار كل جهودهم لصالحها، مع الاعتراف بسياق عملهم وواجباتهم، والعمل بشكل وثيق مع زملاء العمل، لتحسين أدائهم، وتعزيز فعالية المنظمة وإدماج الموظفين بفعالية في أنشطتها، وتكريسهم لأداء واجباتهم بكامل أرائهم وانغماس، ويمتلكون التزام تنظيمي عالي، ويكونوا أكثر استدامة واهتماماً بتنمية أنشطتها ونموها.

**سادساً: الأبعاد:** الاستغراق الوظيفي هو حالة ينغمس فيها الفرد العامل تماماً في عمله حتى يفقد الوعي بالزمن والمكان من حوله. حيث يمكن تقسيم ابعاد الاستغراق الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل بالاتي: (Bui et al. ,2017,382).

**1- الاخلاص والتفاني في العمل:** إن الأمانة والتفاني في العمل من أهم أبعاد الاستغراق، حيث يعكسان التزاماً عميقاً بالقيم، والمبادئ، وكل عمل ذي صلة بالوظيفة ويتجلى الاخلاص في الالتزام بالعمل في إطار معايير أخلاقية ومهنية، بينما يعكس التفاني تحقيق الأهداف، وذلك من خلال ببذل جهدٍ دؤوب وبكفاءةٍ مستمرة، وعندما يكون الشخص متفانياً فإنه يبذل التزاماً كاملاً بتحقيق أهدافه بأمانة والتزام، مما يساعد على بناء سمعة، وزيادة الثقة والاحترام في بيئة العمل. ويعكس الاخلاص أيضاً شعوراً عميقاً بالاعتزاز والدافع والتحدي في أداء العمل، والمشاركة العالية والاندماج في العمل، في حين وجد ( Bakker 2014,390) أن هذه الصفات تساعد على تعزيز الالتزام العالي، والعمل الشاق، مما يؤدي إلى مشاعر التحفيز، والاعتزاز، والتحدي، فالولاء في مكان العمل دليل، واضح على سعادة الموظفين في أداء واجباتهم ولهُ هدف داخلي وموقف إيجابياً تجاه الوظيفة. (Ferreira ,2015,34)، وهذا الغرض الداخلي والسعادة الناجمة عنه

تُمكن الأفراد من التركيز بشكلٍ كاملاً على أداء المهام المُوكلة إليهم بكفاءةٍ وبفرحٍ، مُتجاهلين جميع المُحفزات الخارجية التي قد تعوق اهتمامهم.

**2-الاندماج في العمل:** فيما يتعلق بالتكامل مع العمل فإنه يظهر حالة من الوعي والدافع الإيجابي والطاقة العالية، والالتزام العالي والتوجه نحو العمل.

(Bakker & Leiter, 2010,182). كما يعكس المستوى العالي من الطاقة الذي يبديه الموظف وقدرته على التحمل العقلي اثناء العمل والرغبة في مواصلة المضي قدماً، وبعبارة أخرى فإن الاندماج يُعد مفهوماً تحفيزياً يعكس تعبئة شاملة لطاقة العاملين الجسدية والمعرفية في العمل. (Shuck et al, 2011,435)، فالأفراد المندمجون يُسمون بالديناميكية ويتمتعون بالحيوية ويتواصلون بفعالية مع المنظمة، فالاندماج حالة من المشاركة الكاملة في الحياة الوظيفية، مثلاً عدم توفر الوقت، أو الرغبة في مواصلة العمل دون مُغادرة مكان العمل ويتحقق الاندماج الناجح من خلال الوصول إلى موارد مكان العمل، مثل الاشراف الداعم وتوفير فرص للتدريب والتطوير التي تعتبر عوامل حافزة لتحسين الاداء.

**3-الحماس في العمل:** هو مفهوم يكون فيه الفرد العامل ملتزماً التزاماً عالياً، ومركزاً بدرجة عالية على الاضطلاع بالمهام المُسندة إليه وإتمامها بقدر تركيزه على مهامه وشدته ويعكس هذا المفهوم الرغبة في بذل جهود مختلفة في بيئة العمل، مما يسمح للشخص بمواجهة المشاكل في مكان العمل.

ومن ناحية أخرى يشير (Schaufeli. & Salanova, 2007,54)، أيضاً إلى ارتفاع مستوى الطاقة والنشاط العقلي في مكان العمل،، والرغبة في إنفاق الجهد، والصبر، والتحمل لمواجهة التحديات، وتعكس هذه الأبعاد جوانب مختلفة من تجربة الشخص من حيث المواقف التي تُركز على العمل، وهذه الجوانب يمكن أن تكون متوازنة وإيجابية للشخص والوظيفة إذا نجحت ولكن الإفراط، وعدم التوازن يمكن أن يسبباً الإرهاق والتعب، (Ficapal, 2014,14) فالحماس في العمل يمكن أن يكون قوة دافعة كبيرة للأداء العالي والإبداع إذا تم إدارته بشكل صحيح والمفتاح هو تحقيق توازن بين الحماس والراحة لضمان استدامة الأداء وصحة الأفراد.

**رابعاً: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة:** تعتمد هذه العلاقة على كيفية تأثير القادة على الموظفين وعلى بيئة العمل وبناءً على دراسات كلا من

(Tims et al, 2011,30)، (Zhu et al,2009,610) يمكن القول بأن سلوكيات القيادة الفعالة تؤدي إلى ارتفاع نسبة استغراق الموظفين في العمل، وذلك من خلال تحفيزهم، وبناء الثقة

بينهم وبين القادة، والتواصل الفعال معهم، وزيادة تمكينهم. وهذه العوا مل تسهم في تهيئة بيئة عمل يكون فيها الموظفون أكثر انخراطاً وتحفيزاً، مما يزيد من أداء العمل وإنتاجيته، وعلاوة على ذلك، يمكن فهم العلاقة بين سلوك القيادة الجيدة، والانغماس في العمل عن طريق ما يلي:

**1. التأثير الحافز:** فالقادة القادرين على تحفيز الأفراد من خلال توفير رؤية منفتحة، وتوفير الدعم النفسي، وتشجيع الابتكار. وهذا الدافع يمكن أن يدفع الموظفين إلى الشعور بتقديرهم وبمستوى أعلى من الاستغراق، المهني وان لديهم القدرة على النجاح.

**2. بناء الثقة وتعزيزها:** ينطوي السلوك القيادي الجيد على بناء ثقة عالية بين القادة والأتباع، وتطویر مشاركة الأفراد العاملين في عملية صناعة القرار وهذه الثقة والتمكين يُعززان الإحساس بالملكية والالتزام العالي بالوظيفة ومن ثم يعززان الاستغراق الوظيفي.

**3. الاتصال الفعال والتغذية المرتدة:** يُمكن القادة الجيدين التواصل بفعالية مع أعضاء الفريق، وتوفير التغذية المرتدة والتوجيه المستمرين وهذا النوع من الاتصال يساعد الموظفين على الشعور بالدعم والتقدير، مما يزيد من التقدم المهني، واندماجهم في العمل.

وبناء على ما تقدم يرى الباحثين بأن القيادة الجيدة تشجع على بيئة عمل إيجابية ومحفزة وتقلل من احتمالية الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، في حين يمكن لقائد ضعيف، أو سلبي أن يسهم في زيادة هذه الأحداث السلبية.

### المحور الثالث

#### الإطار الميداني

##### أولاً: وصف الميدان المبحوث

- نبذة عن مديرية تربية نينوى : وكجزء من الجهود الرامية إلى إنشاء نظام تعليمي منظم في العراق، وبعد تأسيس الدولة العراقية الحديثة، أنشئت محافظة نينوى في عام (1921) مديرية التربية، وقد تطورت المديرية على مر العقود لتصبح الهيئة المسؤولة عن الإشراف على العملية التعليمية على جميع مستويات التعليم في المقاطعة، وتتألف المديرية من عدة إدارات، كل منها يعنى بمجال معين من العملية التعليمية. وهي تشمل: قسم الشؤون الإدارية، الذي يتعامل مع إدارة الشؤون الإدارية، فيما يتعلق بالموظفين والمعلمين في المديرية، بما في ذلك التعيينات والترقيات والمراسلات الإدارية، وقسم الشؤون المالية ويتولى إدارة المديرية والإشراف؛ والميزانية المالية، بما في ذلك الرواتب، والنفقات والمشاريع المالية. وقسم التعليم الابتدائي حيث يشرف على المدارس الابتدائية في المحافظة، ويعنى بتطبيق الإدارة؛ والميزانية مسؤولة عن المدارس الثانوية، والمتوسطة ورصد الأداء

الأكاديمي وتقديم الدعم للطلاب والمُدرسين، وقسم المناهج التعليمية وتطويرها يختص بوضع المناهج الدراسية وإعداد خطط التدريس، فضلاً عن تقييم أداء المدارس والمُدرسين، وقسم التدريب والتطوير المهنيين: وهو يتولى تقديم برامج تدريبية للمُدرسين، والإداريين لتحسين أدائهم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وقسم الشؤون القانونية يتناول المسائل القانونية المتعلقة بالإدارة ومدارسها، قسم التخطيط التربوي، يعمل على وضع خطط استراتيجية لتطوير التعليم في المحافظة، والدراسات، والبحوث التربوية وقسم العلاقات العامة والاعلام يكون مسؤولاً عن التواصل مع وسائل الإعلام والمجتمع المحلي ونشر الأخبار عن المديرية وأنشطتها، وينظم الأنشطة المدرسية التي خارج المناهج الدراسية مثل المسابقات، وقد اختيرت مديرية التربية في نينوى كمجال لإجراء الدراسة الحالية لما تتمتع به من خبرات واسعة في مجال العمل التربوي، وجودة قياداته الإدارية، وساعدت على تطبيق الجانب العملي من الدراسة فيها فقد تم توزيع (70) استمارة على العاملين فيها وتم استرجاع (67) استمارة تم توزيعها بشكل عشوائي وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في اختبار اجابات العينة المبحوثة، وكانت اوصاف العينة كالاتي:

**ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:** يصف هذا الجانب متغيرات الدراسة، وتشخيصها وفقاً لآراء عينة من الأفراد، العاملين في، المنظمة المبحوثة، باستخدام البرنامج الإحصائي. لاستخراج النسب المئوية، والتكرارات، والاوراط الحسابية، والانحرافات المعيارية (SPSS V26) ونسبة الاستجابة، ومعامل الاختلاف.

### 1 - وصف وتشخيص متغير سلوكيات القيادة البارعة:

**أ- وصف بعد سلوكيات القيادة المنفتحة:** تُشيرُ معطيات الجدول (1) التوزيعات التكرارية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X1-X5) (والخاصة بوصف اراء عينة الدراسة تجاه بُعد القيادة المنفتحة والتي تميل الى الاتفاق وبنسب متوسطة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي الى ان ( 67%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (21%) غير متفقين على ذلك، وبلغ نسبة اتفق نوعا ما (12%) ، وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.40%) ، وانحراف معياري مقداره ( 1.03%) ، ومعامل اختلاف بلغ (30،43%)، وهذا يعطي إشارة أولية إلى وجود اختلافات في تصورات الأفراد العاملين على فعالية القيادة المنفتحة ، مما يعكس اختلافات في خبراتهم أو احتياجاتهم، وسجلت اعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البُعد هي للعبارات (X5،X3،X1) ، وجاءت بنسبة اتفاق متساوية لكل منها قدرها ( 73%)، وبوسط حسابي بلغ (3،680،3،55،3،73) على التوالي، وانحراف معياري

قدره، (1,11,0,92,0,83) على التوالي ، والتي تنص عباراتهم على (تسمح إدارة المنظمة باستخدام اساليب مختلفة لإنجاز المهام) ، (تتعامل ادارة المنظمة بمرونة مع الازخاء غير المقصودة في العمل، ( تعمل ادارة المنظمة على المراقبة والتحكم بتنفيذ الاهداف الخاصة بها) ، في حين بلغت اقل نسبة اتفاق على مستوى بعد القيادة المنفتحة كان للعبارة (X3)، والتي جاءت بنسبة ( 57%)، وبوسط حسابي قدره(3,22 % )، وانحراف معياري مقداره (1,07 % )، والتي تشير الى (تشجع ادارة المنظمة على تجريب الافكار الجديدة).

الجدول(1) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة البارعة

معامـل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										متغير	متغير
				لا أتفق بشدة		لا اتفق		أتفق نوعا ما		اتفق		أتفق بشدة			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
32.98%	67.46%	1.11241	3.3731	13%	9	9%	6	4%	3	73%	49	0%	0	X1	القيادة المفتوحة
26.06%	71.04%	0.92579	3.5522	6%	4	9%	6	12%	8	70%	47	3%	2	X2	
33.21%	64.48%	1.07055	3.2239	7%	5	22%	15	13%	9	54%	36	3%	2	X3	
38.69%	63.58%	1.23000	3.1791	18%	12	10%	7	10%	7	58%	39	3%	2	X4	
22.75%	73.73%	0.83863	3.6866	1%	1	10%	7	15%	10	64%	43	9%	6	X5	
30.43%	68.06%	1.03547	3.4030	9%	6	12%	8	12%	8	64%	43	3%	2	المؤشر الكلي	
33.80%	65.97%	1.11484	3.2985	3%	2	30%	20	13%	9	42%	28	12%	8	X6	القيادة المغلقة
25.17%	74.93%	0.94297	3.7463	0%	0	16%	11	10%	7	55%	37	18%	12	X7	
37.13%	66.57%	1.23568	3.3284	13%	9	13%	9	10%	7	52%	35	10%	7	X8	
34.56%	67.46%	1.16562	3.3731	9%	6	15%	10	19%	13	43%	29	13%	9	X9	
34.72%	68.06%	1.18142	3.4030	13%	9	9%	6	9%	6	61%	41	7%	5	X10	
32.89%	68.60%	1.12811	3.4299	7%	5	16%	11	13%	9	51%	34	12%	8	المؤشر الكلي	

المصدر : من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية (SPss) N=67

ب- وصف بُعد سلوكيات القيادة المنغلقة: يلاحظ من نتائج جدول (1) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X6-X10)، والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد القيادة المنغلقة والتي تميل الى الاتفاق وبنسبة متوسطة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي الى ان ( 63%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (23%) غير متفقين على ذلك، وبلغ نسبة اتفاق

نوعاً ما (13%)، وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.42%)، وانحراف معياري مقداره (1،12%) ، ومعامل اختلاف بلغ (32،89%)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد القيادة المنغلقة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وسجلت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البُعد هي للعبارة (X7)) وجاءت بنسبة اتفاق قدرها (73%) ، وبوسط حسابي بلغ (3،74%)، وانحراف معياري قدره، (0،94%)، والتي تنص على (تتخذ إدارة المنظمة الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء)، في حين بلغت اقل نسبة اتفاق على مستوى بعد القيادة المنغلقة كان للعبارة (X6))، والتي جاءت بنسبة (54%)، وبوسط حسابي قدره (3،29%) ، وانحراف معياري مقداره (1،11%) ، والتي تشير الى (تتابع ادارة المنظمة بشكل دوري مدى التزام الافراد العاملين لقواعد واجراءات العمل).

(2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستغراق الوظيفي

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										التغير (ن)	الاستغراق الوظيفي
				لا أتفق بشدة		لا اتفق		أتفق نوعا ما		اتفق		أتفق بشدة			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
31.24%	68.96%	1.07708	3.4478	7%	5	13%	9	15%	10	55%	37	9%	6	X11	الاخلاص والتفاني الوظيفي في العمل
30.02%	71.64%	1.07519	3.5821	6%	4	13%	9	10%	7	57%	38	13%	9	X12	
29.86%	71.94%	1.07393	3.5970	7%	5	12%	8	4%	3	66%	44	10%	7	X13	
30.36%	70.85%	1.07540	3.5423	6%	4	13%	9	10%	7	60%	40	10%	7	المؤشر الكلي	
37.73%	64.48%	1.21631	3.2239	10%	7	22%	15	12%	8	45%	30	10%	7	X14	الاندماج في العمل
19.59%	73.73%	0.72214	3.6866	0%	0	10%	7	15%	10	70%	47	4%	3	X15	
31.04%	68.36%	1.06101	3.4179	7%	5	15%	10	12%	8	60%	40	6%	4	X16	
27.50%	72.54%	0.99751	3.6269	3%	2	16%	11	7%	5	61%	41	12%	8	X17	
28.64%	69.78%	0.99924	3.4888	4%	3	16%	11	12%	8	60%	40	7%	5	المؤشر الكلي	
32.98%	67.46%	1.11241	3.3731	7%	5	18%	12	13%	9	52%	35	9%	6	X18	الحساس في العمل
32.71%	69.25%	1.13255	3.4627	6%	4	19%	13	10%	7	51%	34	13%	9	X19	
32.27%	68.36%	1.10302	3.4179	9%	6	15%	10	7%	5	63%	42	6%	4	X20	
30.84%	74.03%	1.14170	3.7015	7%	5	10%	7	7%	5	54%	36	21%	14	X21	
32.17%	69.78%	1.12242	3.4888	7%	5	16%	11	9%	6	55%	37	12%	8	المؤشر الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية ( SPss ) N=67

## 2 - وصف مُتغير الاستغراق الوظيفي:

أ- وصف بُعد الإخلاص والتفاني في العمل: تبين اجابات المستجيبين في الجدول (2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X11-X13) الخاصة بآراء عينة الدراسة تجاه وصف بُعد الإخلاص والتفاني في العمل، والتي تميل الى الاتفاق وبنسبة جيدة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي الى ان (70%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (19%) غير متفقين على ذلك، وبلغ نسبة اتفق نوعا ما (10%) ، وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.54%)، وانحراف معياري مقداره (1.07%)، ومعامل اختلاف بلغ (32.1%)، وهذا يعطي مؤشرا على امتلاك الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة لهذا البعد ، كانت اعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X13)، وجاءت بنسبة اتفاق قدرها (76%)، وبوسط حسابي بلغ(3.59%)، وانحراف معياري قدره، (1.07%) ، والتي تنص على (اجد نفسي غالبا مستعدا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العمل)، في حين بلغت اقل نسبة اتفاق على مستوى بعد الاخلاص والتفاني في العمل كان للعبارة (X11)، والتي جاءت بنسبة (64%) ، وبوسط حسابي قدره(3.44%) ، وانحراف معياري مقداره(1.07%) ، والتي تشير الى (اشعر بالإخلاص والتفاني في أداء مهامي اليومية).

ب- وصف بُعد الاندماج في العمل: تشير معطيات الجدول (2) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X14-X17) الخاصة بوصف آراء الافراد المبحوثين حولة بعد الاندماج في العمل، والتي تميل الى الاتفاق وبنسبة متوسطة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي لهذا البعد الى ان (67%) من الافراد عينة الدراسة متفقون على مضمون هذه العبارات، مقابل نسبة (20%) غير متفقين، في حين بلغت نسبة اتفق نوعا ما (9%)، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (3.480%) وانحراف معياري مقداره (0.99%)، ومعامل اختلاف بلغ (28.64%)، وهذا يشير الى ان البعض من الافراد العاملين قد يكون مندمجا جدا في عمله، بينما قد يواجه الآخرون صعوبة في التركيز أو الاندماج، وقد سجلت اعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو العبارة (X15) والتي بلغت قيمتها (74%)، وبوسط حسابي بلغ (3.68) ، وانحراف معياري قدره(0.72)، وهذا يشير(لا أشعر بالوقت عندما أعمل)، في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو الفقرة (X14)، والتي بلغت قيمتها

(55%)، وبوسط حسابي قدره (3،22)، وانحراف معياري مقداره (0،72)، والتي تنص على (اكون سعيدا عندما أنهمك في العمل).

ج- وصف بُعد الحماس في العمل: يلاحظ من معطيات الجدول (2) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X18-X21)، الخاصة بوصف آراء الأفراد المبحوثين حوله بُعد الحماس في العمل، والتي تميل إلى الاتفاق وبنسبة متوسطة، إذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي لهذا البعد إلى أن (67%) من الأفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون هذه العبارات، مقابل نسبة (23%) غير متفقين، في حين بلغت نسبة اتفاق نوعا ما (12%)، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (3،48%) وانحراف معياري مقداره (1،12%)، ومعامل اختلاف بلغ (32،17%)، وهذا يشير إلى هناك تنوعاً في الشعور بالحماس بين الأفراد العاملين، وقد سجلت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو العبارة (X21) والتي بلغت قيمتها (75%)، وبوسط حسابي بلغ (3،70%)، وانحراف معياري قدره (1،14%)، والتي تشير إلى (أشعر بالراحة النفسية وحب العمل)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو الفقرة (X18)، والتي بلغت قيمتها (61%)، وبوسط حسابي قدره (3،37%)، وانحراف معياري مقداره (1،11%)، والتي تنص على (أشعر بالقوة والنشاط أثناء العمل).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة: من أجل استكمال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، وبغية التأكد من فرضياتها، وكما تشير المنهجية، سيقوم المحور الحالي بتحليل ومناقشة نتائج الجانب الميدان على المستوى الكلي، وعليه فإنه سيأخذ المسارات الآتية:

1- عرض علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي تشير معطيات التحليل في الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين متغيرات الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (0،461)، وعند مستوى معنوية (0،05)، وبهذا سيتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية العدم) والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي)، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي

الجدول (3) معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي

مستوى المعنوية	t		معامل الارتباط	البعد المعتمد الاستغراق الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة		



0.05	1.998	4.188	0.461	القيادة البارعة البعد المستقل
------	-------	-------	-------	-------------------------------

$$N=67 \quad P \leq 0.05 \quad , \quad df = (1-65)$$

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

ا- عرض علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة المنفتحة والاستغراق على المستوى الجزئي: تشير معطيات التحليل في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك القيادة المنفتحة احد ابعاد القيادة البارعة و متغير الاستغراق الوظيفي ، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.652) عند مستوى معنوية (0,05) وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الفرعية المنبثقة عن (الفرضية الرئيسة الأولى) وقبول الفرضية الفرعية البديلة.

**الجدول(4) معامل الارتباط بين القيادة المنفتحة والاستغراق الوظيفي**

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	الاستغراق الوظيفي  القيادة  المنفتحة
	الجدولية	المحسوبة		
0.05	1.998	3.141	0.652	

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة (  $P \leq 0.05$  ،  $N = 67$  ،  $df = (1-65)$  ) الالكترونية

ب- عرض علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة والاستغراق الوظيفي على المستوى الجزئي يلاحظ من نتائج تحليل الجدول(5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القيادة المنغلقة كأحد ابعاد القيادة البارعة والمتغير المعتمد الاستغراق الوظيفي ، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط والبالغة (0.363) عند مستوى معنوية (0,05) وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الفرعية المنبثقة عن (الفرضية الرئيسة الأولى) وقبول الفرضية الفرعية البديلة.

**الجدول(5) معامل الارتباط بين القيادة المنفتحة والاستغراق الوظيفي**

مستوى المعنوية	t		معامل الارتباط	الاستغراق الوظيفي  القيادة المنغلقة
	الجدولية	المحسوبة		
0.05	1.998	6.933	0.363	

$$P \leq 0.05 \quad , \quad N = 67 \quad , \quad df = (1-65)$$

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى نتائج الحاسبة الالكترونية

2 - عرض تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي: معطيات التحليل في الجدول (6) تشير الى وجود تأثير معنوي على المستوى الكلي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة البارعة) في (الاستغراق الوظيفي) كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (17,557)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية، والتي بلغت (3,993) عند مستوى معنوية (0,05)، ودرجتي حرية (1,65)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (0) (213, R<sup>2</sup>)، وهذا يعني ان سلوكيات القيادة البارعة قد اسهم وفسر (21%) من الاختلافات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي، اما النسبة المئوية المتبقية تعزى إلى آثار عشوائية غير معروفة أو داخلية في نموذج الدراسة، ومن خلال متابعة معاملات (B)، واختبار (T) تبين ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (4,190)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,998) عند مستوى معنوية (0,05)، وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الرئيسة (2) (فرضية العدم) والتي تنص على (لا يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة البارعة في الاستغراق الوظيفي) وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (6) تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	T		β	الاستغراق الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
0.05	3.993	17.557	0.213	1.998	4.190	0.438	القيادة البارعة

$$P \leq 0.05 \quad , \quad N = 67 \quad , \quad df = (1 - 65)$$

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

1. تأثير سلوك القيادة المنفتحة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الجزئي: تشير معطيات الجدول (7) أن هناك تأثيرا معنويا على المستوى الجزئي لسلوك القيادة المنفتحة في متغير الاستغراق الوظيفي، إذ بلغ معامل (β) (0,305) الذي يشير أن التغير في سلوكيات القيادة

المنفتحة بمقدار وحدة واحدة يصاحبه تغير مقداره (0,305) في الاستغراق الوظيفي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (4,784) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3,993) بمستوى معنوية (0,05)، ودرجات حرية (1,65) وهذا يدل على وجود تأثير بين البعدين ، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0,132)، وهذا يعني أن (13%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي يكون سببها القيادة المنفتحة، والنسبة المتبقية تعود إلى تأثيرات عشوائية غير معروفة أو غير داخلية في أنموذج الدراسة، وتشير قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (2,336) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية ، وهي (1,998) عند مستوى معنوية (0,05) وبذلك سيتم رفض الفرضية الجزئية الاولى المنبثقة عن ( الفرضية الرئيسية 2 ) وقبول الفرضية البديلة.

**الجدول ( 7 ) تأثير القيادة المنفتحة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الجزئي**

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	T		β	الاستغراق الوظيفي القيادة المنفتحة
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
0.05	3.993	4.784	0.132	1.998	2.336	0.305	

$$P \leq 0.05 \quad , \quad N = 67 \quad , \quad df = ( 1 , 65 )$$

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج الحاسبة الالكترونية

**ب- اثر القيادة المنغلقة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الجزئي:**

**جدول (8) أثر القيادة المنغلقة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الجزئي**

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	T		β	الاستغراق الوظيفي القيادة المنغلقة
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
0.05	3.993	47.937	0.424	1.998	6.924	1.196	

$$P \leq 0.05 \quad , \quad N = 67 \quad , \quad df = ( 1 , 65 )$$

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

نتائج التحليل في جدول (8) تشير الى وجود اثر معنوي على المستوى الجزئي لسلوكيات القيادة المغلقة كمتغير مستقل في الاستغراق الوظيفي كمتغير معتمد، اذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (47,937)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,993) عند درجتي حرية (1,65)، ومستوى معنوية (0,05)، ويعزز هذا قيمة معامل التحديد (R2) البالغ (0,424)، وهذا يعني ان سلوكيات القيادة المغلقة قد فسرت (42%) من الاختلافات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي، وتعزى النسبة المئوية المتبقية إلى آثار عشوائية غير معروفة أو داخلية في نموذج البحث، اما معاملات (B)، واختبار قيمة (T) تبين ان سلوكيات القيادة المفتحة تؤثر على الاستغراق الوظيفي، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (6,924)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية، والتي بلغت (1,998) عند مستوى معنوية (0,05) وبذلك سيتم رفض الفرضية الجزئية الثانية المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية 2) وقبول الفرضية البديلة.

#### المُحَوَّر الرابع

##### الاستنتاجات والمقترحات

سَتَأْشُرُ هُنَا الاستنتاجات الرئيسية التي تَمُ التَّوَصُّلُ إِلَيْهَا بَعْدَ تَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ وَالتَّوَصُّلِ إِلَى النَتَائِجِ، وستقدم بعض المقترحات المناسبة التي يمكن أخذها في الاعتبار.

**أولاً – الاستنتاجات:** ويمكن استعراض الاستنتاجات الرئيسية التي تم التوصل إليها في هذه الفقرة على النحو التالي:

1. ظهرت نتائج الدراسة اهتمام المنظمة المدروسة (مديرية تربية نينوى) عينة الدراسة بالسلوكيات القيادية البارعة من حيث دعمها للقادة في تبني سلوكيات العمل الجديدة ومنحهم الفرص لتحسين مستوى قدراتهم.
2. اتفق أغلبية أفراد عينة الدراسة على وجود سلوكيات قيادية بارعة (مفتحة ومغلقة) بمستوى متوسط وبنسبتين مختلفتين، حيث جاءت نسبة الانفتاح في المرتبة الأولى بينما جاءت نسبة الانغلاق في المرتبة الثانية، وهذا مؤشر على ما تتمتع به إدارة مديرية التربية من سلوكيات قيادية رائعة.
3. أثبت الأفراد العاملون في المنظمة المبحوثة من خلال نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً بالسلوكيات القيادية المفتحة لتحقيق الأداء الإبداعي من خلال توليد أفكار جديدة في استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة وإيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تواجههم، كما تفعل الإدارة دائماً إلى تشجيع الأفراد العاملين على التعلم من الخبرات والتفكير خارج الحدود

4. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوكيات القيادية البارعة والاستغراق الوظيفي على المستويين الكلي والجزئي. وكانت العلاقة بين السلوكيات القيادية المفتوحة والاستغراق أقوى من تلك العلاقة بين السلوكيات القيادية المغلقة والاستغراق الوظيفي وهذا مؤشر على أن زيادة مستويات السلوكيات القيادية البارعة يؤدي إلى تعزيز الاستغراق الوظيفي . في المنظمة المبحوثة

5. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً معنوياً للسلوكيات القيادية البارعة على الاستغراق الوظيفي على المستوى العام، بالإضافة إلى وجود تأثير لكل من السلوكيات القيادية المفتوحة والمغلقة.

6. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك متابعة واضحة من قبل إدارة المنظمة لالتزام الموظفين بالقواعد والإجراءات التي وضعتها لضمان تنفيذ خطط العمل المحددة مسبقاً.

7. سعى الأفراد العاملون في مديرية التربية إلى تحقيق مستوى مقبول من المرونة التي تبديها إدارة المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء غير المقصودة التي قد تحدث أثناء سير العمل، وذلك للتعلم من أخطاء الماضي وإتاحة الفرصة لاستخدام الأفكار الجديدة، واعتماد وسائل، وأساليب متعددة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

8. وأظهرت الدراسة أنه على الرغم من حرص إدارة المنظمة المبحوثة على تشجيع الأفراد على استخدام الأفكار الجديدة، إلا أن الموظفين لا يظهرون في الوقت نفسه ميلاً لتقبل المخاطر التي قد يترتب على استخدام هذه الأفكار، وهو ما يمكن تبريره. في ظل غياب سياقات وآليات عمل واضحة في المنظمة في هذا الشأن، إضافة إلى تخوفهم من الإجراءات التي قد تتخذها الجهات الرقابية ثانياً: المقترحات: في ضوء الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة يقدم الباحثين مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم إيجابياً في تعزيز الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وكالاتي:

1- ضرورة دعم وتعزيز السلوكيات القيادية البارعة لدى القيادات الإدارية من خلال تمكينهم من المخاطرة والتغيير والمرونة وتجربة التقنيات الحديثة لتحقيق التوازن بين استكشاف الإمكانيات الجديدة واستغلال نقاط القوة الحالية.

2- حث القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة على تنمية وتعزيز القيادة البارعة، وخاصة السلوكيات القيادية المغلقة، من خلال اعتماد الطرق والأساليب العلمية، وكذلك إدخال الأفراد

العاملين في دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم، وفق خطة منهجية مبرمجة يُساعدهم على تحليل الانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

3- وتماشياً مع نتائج الدراسة التي أظهرت وجود علاقات ارتباطية وتأثيرات بين السلوكيات القيادية البارعة والاستغراق الوظيفي توصي الدراسة إدارة مديرية التربية بإيلاء هذه السلوكيات اهتماماً أكبر ودعمها من خلال فتح دورات تدريبية خاصة للقيادات. حول أهمية سلوكيات الانفتاح في عمليات الاستكشاف وبناء المستقبل الأفضل، والسلوكيات المنغلقة في مواجهة... المخاطر البيئية المحيطة، فضلاً عن خلق مناخ إيجابي يدعم ويعزز الاستغراق الوظيفي

4- محاولة إبداء المزيد من المرونة فيما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء التي قد تحدث أثناء العمل وأداء المهام بالطريقة التي يسعى بها الأفراد العاملون إلى الحد الذي يمكنهم من محاولة اعتماد طرق ووسائل جديدة لتنفيذ الأعمال المؤكدة إليهم

5-يتطلب من الإدارة العليا في مديرية التربية العمل على تبني السلوك القيادي البارع، مثل الانفتاح والمناقشة مع الأفراد العاملين في القضايا المتعلقة بالمديرية، وتوجيه اهتمام الإدارة العليا إلى الانفتاح على مديرات التربية في المحافظات الأخرى، ومحاكاتها في السلوكيات القيادية البارعة، وآليات بناء وتعزيز والاستغراق الوظيفي والاستفادة، من دروس التجارب التي مرت بها الإدارات السابقة.

6- التأكيد على مشاركة العاملين في المنظمة محل الدراسة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية من خلال استخدام فرق عمل يشارك فيها العاملون على مختلف المستويات الوظيفية، لما لها من أثر إيجابي في تعزيز مستوى المشاركة الوظيفية.

7. تنمية وتطوير مستوى التفاؤل لدى العاملين ، من خلال التعلم من الماضي وتقبل الفشل حتى يمكن إحياء روح التفاؤل لديهم

8. حث إدارة المنظمة محل الدراسة على تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وذلك من خلال تخصيص بند في موازنة المديرية للمكافآت والحوافز المادية لدفع العمال إلى ممارسة عملهم.

9 ضرورة قيام قسم التدريب والتأهيل في المنظمة المبحوثة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين لتحسين مستوى استغراقهم الوظيفي.

10.تباغ سياسة الباب المفتوح لتحسين عملية التواصل، وزيادة مشاعر الأمان والتفاؤل وتحقيق

الحماس والتفاني، والإخلاص والاندماج في العمل، والمساعدة في إيصال المعلومات اللازمة

للعاملين في الوقت المناسب مما يُساعدهم على الانغماس في العمل.

## ثبت المصادر

### أولاً: المصادر العربية:

- 1.البطانية، محمد، (2017)، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، مجلد اربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد الاهلية، المجلد (19)، العدد (2).
- 2- الحساوي، معاذ عبدالله هادي،(2023)، سلوكيات القيادة البارعة ودورها في الحد من الانجراف الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد (4)، العدد (6).
- 3- الحميري، بشار عباس برتو محمد فخري، (2022)، تأثير القيادة البارعة في الاداء العالي مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة بابل ، مجلد(14)، العدد ( 3).
- 4.الخطيب، تغريد محمد،( 2022 )، " القيادة البارعة وتأثيرها في الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الاردنية من وجهة نظر المعلم , مجلة جامعة الاقصى للعلوم الانسانية, مجلد ( 24),العدد (4)
5. الحلواني، حنان صلاح الدين، ونعمات عبد الناصر احمد، ودعاء محمد عبد المنعم، (2023)، دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر (2030) "دراسة ميدانية" المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد (5)، العدد(3)، كلية التربية، جامعة اسيوط.
6. الشربيني، نهى عبد الرزاق، (2015) ، اثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس، مصر المجلد(6).

7. العتيبي، مشاعل يوسف، والخضير، ابراهيم محمد، (2024)، واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، مجلة بحوث، المجلد (4)، العدد (2).
8. سلامة رشا، (2020)، دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة اسويط ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية كلية التجارة، جامعة اسويط، العدد (68).
9. عبد بداليا خالد، (2022)، تأثير استراتيجيات الامواج المتداخلة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط القيادة البارعة "كلية العلوم السياحية جامعة المستنصرية، دراسة استطلاعية في بيئة السياحة العراقية .
10. فيروز، خضير علي، (2017) تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سموت النجف الأشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (10)، العدد (4).
11. مزهر، زينب حميد (2017)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.

#### ثانيا: المصادر الأجنبية:

1. Alghamdi، F. (2018). Ambidextrous leadership، ambidextrous employee، and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*، 7(1)، 1-14.
- 2- Ahlers، M.، & Wilms، M. (2017). Ambidextrous Leadership in Innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors
- 3.- Al-Eida، S. N. S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*، 15(9)، 163-189.



4. Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189–206.

5– Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person–job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386

6–Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and Work

Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.

7– Belinski, R., Peixe, A. M., Frederico, G. F., & Garza–Reyes, J. A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2435–2457

8– Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In *Advances in global leadership* (pp. 41–69). Emerald Group Publishing Limited.

9– Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2017). The impact of ambidextrous leadership on the internationalization of emerging-market firms: The case of India. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 421–436.

- 10– Coleman, N. J. (2016). *An exploration of the role of leadership behaviors and ambidexterity in online learning units*. The George Washington University.
- 11– Da Silva, J., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 322–330.
- 12– 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)
- 13– Ficapal–Cusí, P., Torrent Sellens, J., Boada–Grau, J., & Hontangas–Beltrán, P. M. (2014). *Job change without changing job? Exploring job crafting in Spain* (No. WP14–005). IN3 Working Paper Series
- 14– Ferreira, T. (2015). The relationship between psychological capital and work engagement amongst correctional officers at a correctional facility in the western cape.
- 15– Gouda, G. K., & Tiwari, B. (2023). Ambidextrous leadership: a distinct pathway to build talent agility and engagement. *Human Resource Development International*, 1–9
- 16– Hamid, A. M., & Hussein, S. A. (2021). The relationship of strategic leadership with organizational prowess among a sample of Iraqi federal

police leaders. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 1330–1350.

17– Jabeen, I., Zahur, H., & Jalalzai, N. N. (2023). Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(1), 102–112

18– .Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., and Hijazi, S. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 6 (4), p.252–262.

19–. Mazayed, K., Khan, M. S., Kundi, G. M., Qureshi, Q. A., Akhtar, R., & Bilal, H. (2014). Assessing the impact of job involvement and commitment on organizational productivity in the Arab/Gulf Countries. *Industrial Engineering Letters*, 4(3), 18–22.

20– Mohiya, M., & Sulphey, M. M. (2021). Do Saudi Arabian leaders exhibit ambidextrous leadership: A qualitative examination. *Sage Open*, 11(4),

21– Nafei, W. A. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 121–135.

22–Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous leadership and employee voice behavior: the role of work motivation and ambidextrous culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 2899–2914

23–Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326–334.

22–Prajogo, W. (2019). The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to leave. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(1), 21–29.

23. Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71–93.

24– Qahtan Muhammad Ali, L. Q. M. A., & Dawood, F. S. (2023). The influence of Ambidextrous leadership on the Perma model of worker welfare. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(1), 2313–2326.

25–Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694–709.

26– Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956–974.

27–Soilhah R; Juliana A; Sugiarto Y, 2022, The effect of work engagement and job satisfaction and their impact on employee commitment, *Pinis,Discretion Review*, Vol 5, No 2

26– Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007): Work engagement–An emerging psychological concept and its implications for organizations, In S. W.

27–Schindler, A. (2015). *Ambidextrous Leadership: the role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies* (Master's thesis, University of Twente).

28 – Saeed, H., Som, H. M., & Rosli Mahmood, D. H. H. (2023). Hospital Innovation and its Relationship with Transformational and Ambidextrous Leadership. *Central European Management Journal*, 31(1), 170–181.

29– Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427–445.

30-Szlang, J., & Bruch, H. (2020). Ambidextrous leadership climate—a success factor in the new working world. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51, 187–197.

31- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The leadership quarterly*, 22(1), 121–131

32-Tuan, Luu Trong, Khai, Dinh Cong, Qian, David,(2019), Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and job crafting: The moderating role of organizational social exchange, Iowa State University

33-- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222–240

34- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 813–820

35- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68

### ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ الاستبانة

الأفراد المبحوثين المحترمين ..... تحية طيبة

تعدّ الاستبانة التي بين يديك جزءاً من دراسة في إدارة الأعمال بعنوان (توظيف سلوكيات القيادة البارعة كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي ، دراسة تحليله لآراء عينة من الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى)، وتعدّ هذه الاستبانة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وسيكون لمشاركتم أثر إيجابي في إنجاز هذه الدراسة بالمستوى المطلوب، وببالغ الاعتزاز والتقدير، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم، نشكر لكم حسن استجابتكم. مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق الدائم في أعمالكم.

الملاحظات:

1. يرجى قراءة الفقرات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونه مناسباً في سلم التآشيرات.
2. يرجى عدم ترك أي فقرة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.
3. الرجاء وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة بحسب المقياس.

#### أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ( )، أنثى ( ).
2. العمر: 20-30، ()، 31-40، ()، 41-50، ()، 51-60، ()، 60 سنة فأكثر
3. مدة الخدمة : اقل من 5 سنوات، ()، 6-9، ()، 10-14، ()، 15-19، ()، 20-24، ()، 24 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي: اعدادية فما دون، ()، دبلوم فني، ()، بكالوريوس، ()، دبلوم عالي، ()، ماجستير، ()، دكتوراة، ()

#### ثانياً: الفقرات الخاصة بالقيادة البارعة:

1. سلوكيات القيادة المنفتحة: وهي من السلوكيات القيادية المفتوحة وتعد أكثر أهمية لتشجيع التنوع والإبداع في بيئة الأعمال، وتحقيق تجربة جديدة في أساليب عمل الأفراد العاملين، وابتكارهم، وإفساح

المجال للتفكير المستقل، وتعزيز الأفكار: من خلال تشجيع وتطبيق ثقافة اتصال مفتوحة وشفافة، يمكن للقادة أن يخلقوا قوة عاملة أكثر إبداعاً وابتكاراً تستجيب للتغيير والتحديات.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	أُتفق	اتفق نوعاً ما	لا أُتفق بشدة	لا
1.	تسمح إدارة المنظمة باستخدام أساليب مختلفة لإنجاز المهام					
2.	تتعامل إدارة المنظمة بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل.					
3.	تشجع إدارة المنظمة على تجريب الأفكار الجديدة.					
4.	تتفتح المنظمة على الآخرين عند مناقشة الأمور المتعلقة بها.					
5.	تعمل إدارة المنظمة على المراقبة والتحكم بتنفيذ الأهداف الخاصة بها					



2. سلوكيات القيادة المنغلقة: وهي تلك التي تركز على تعزيز الاستراتيجيات القائمة وتحقيق الأهداف بفعالية، ويشمل ذلك الاستفادة القصوى من التحسينات الجديدة في مسارات الابتكار القائمة لضمان الكفاءة والفعالية، وتعزيز أساليب العمل القائمة على المعايير، وتنفيذ الإجراءات العادية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	أُتفق نوعاً ما	لا أُتفق بشدة
6.	تتابع ادارة المنظمة بشكل دوري مدى التزام الافراد العاملين بقواعد واجراءات العمل.			
7.	تعمل ادارة المنظمة على اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الازطاء			
8.	تحرص ادارة المنظمة على وضع قواعد واجراءات لا المهام والاعمال المختلفة. نجاز			
9.	تمارس ادارة المنظمة الضغوط على الافراد العاملين لا نجاز الاعمال ضمن المدة المحددة مسبقا .			
10.	تعتمد ادارة المنظمة على اجراءات العمل الروتينية داخلها.			

ثالثاً: الاستغراق الوظيفي: هو حالة سلوكية هامة تبين علاقة الأفراد بالعمل، الذي يشكل جزءاً مركزياً ومحورياً من بيئة العمل وعلاقات العمل، والذي يعكس بشكل ما طابع الفرد، مما يظهر أهميته العاطفية والنفسية للعمل والرغبة في النجاح والأداء الجيد في مهامه اليومية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	أُتفق	اتفق نوعاً ما	لا أُتفق بشدة
الاخلاص والتفاني في العمل					
11.	اشعر بالإخلاص والتفاني في أداء مهامى اليومية				
12.	ارى أن مصلحة العمل تأتي في مقدمة أولوياتى				
13.	اجد نفسى غالباً مستعداً لبذل جهد إضافى لتحقيق أهداف العمل.				
الاندماج في العمل					
14.	اكون سعيدا عندما أنهمك في العمل				
15.	لا أشعر بالوقت عندما أعمل				
16.	في العمل أركز في وظيفتى وانسى كل شيء حولى				
17.	أبذل الكثير من الجهد في وظيفتى				
الحماس في العمل					
18.	اشعر بالقوة والنشاط اثناء العمل				

					19. استطيع ان استمر لفترات طويلة في العمل بدون ملل
					20. أثار في عملي وإن كانت النتائج مجهولة.
					21. أشعر بالراحة النفسية وحب العمل