



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

### A B S T R A C T

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.

### Key Words:

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



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **ثُوُظيف سلوكيات القيادة البارعة كمدخل لتعزيز الاستغرار الوظيف**

### **دراسة تحليله لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى**

م.د. نور علي عبود العبيدي	م.م نور صباح عيسى	الباحثة . شيماء احمد محمد
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية العلوم
جامعة الموصل	جامعة الموصل	جامعة الموصل

**المستخلاص :** تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة في مجال تعزيز الاستغرار الوظيفي وتم اختبار سلوكيات القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات ، وهي (المغلقة ، والمفتوحة ) بينما الاستغرار الوظيفي تم اختباره من خلال ابعاده الثلاثة ( الأخلاص والتقاني في العمل، الاندماج في العمل، الحماس في العمل ) بدراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى ، وتمثلت العينة ب(67) فرداً ، واستعملت الاستبانة كأدلة 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 وباعده ، وعليه فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر وذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغرار الوظيفي ، وهذه النتيجة تعكس امكانية القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة على تعزيز الاستغرار الوظيفي للأفراد العاملين

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

**المقدمة :** في ضوء التطورات السريعة والهائلة في بيئه الأعمال وظهور عصر العولمة، أصبح تغيير سلوكيات القادة والموظفين بمثابة إنقاذ للمنظمات التي تتوقع للبقاء والاستمرار في بيئه أعمال ديناميكية وتنافسية بشكلاً متزايداً، وعليه فقد أدركَ هذه المنظمات أهمية التكيف مع التغيير من أجل النمو واستدامة الأعمال، وتتوقع بشكلاً متزايداً من موظفيها الانخراط في سلوكيات مبتكرة بعض 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 تأثيراً إيجابياً على الموظفين والوظيفة. ونتيجةً لذلك، تزداد مستويات الاستغراق الوظيفي ، حيث يشعر الموظف الملتم بالحماس والطاقة، والحيوية أثناء أداء عمله ويكرس نفسه جسدياً وثقافياً واقتصادياً بمستوى أفضل مما هو متوقع. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستغراق في العمل سيتحقق 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 تشير إلى تحقيق التوازن بين سلوكيات القيادة البارعة (الافتتاح والانغلاق)، ويتجسد الافتتاح في الممارسات الاستكشافية في الاستجابة للتغيرات في بيئه الأعمال، واستغلال الفرص المتاحة وهذا بالنتيجه يصب بالصلة 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 تتبع من داخل الفريق سواء بحل المشكلات ، أو انجاز المهام المحددة ، بينما يشير 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 الى المنظمة ، ومن هنا جاءت الفكرة حول

تسليط الضوء على توظيف سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز الاستغراق الوظيفي في واحدة من اهم تشكيلات وزارة التربية ، وهي مديرية تربية نينوى ، والتي تعد من اهم محركات النمو ، والتطور ، ومن ابرز القطاعات المؤثرة في النظام العام للبلد واستناداً الى ما تقدم جاءت الدراسة في اربعه محاور حيث تضمن المحور الأول الاطار العام للدراسة ، في حين تناول المحور الثاني الاطار

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

### **المحور الأول: منهجية الدراسة**

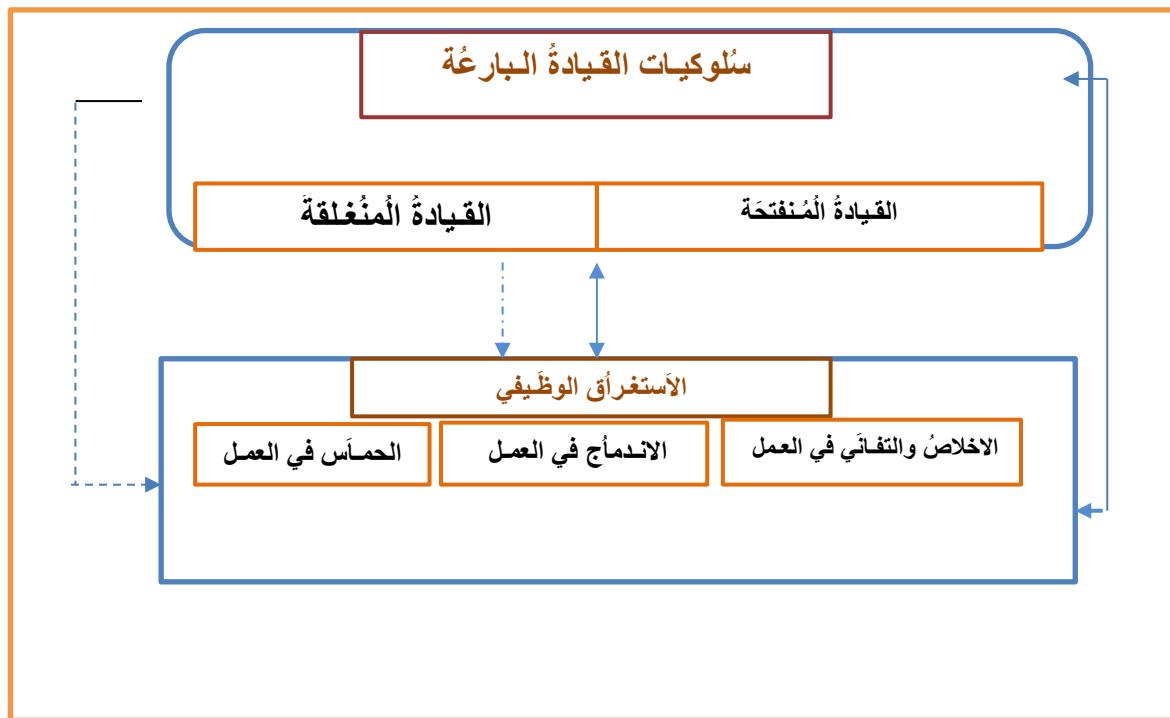
**أولاً: المُشكلة:** تشهد بيئه العمل اليوم تغيرات سريعة تجعل جميع أنواع المنظمات تحت ضغط كبير لضمان التفاسية والبقاء والنمو ، وفي هذا السيناريو. فان بيئه التعليم في العراق ليست استثناءً من هذا الضغط، مما يضع المؤسسات التربوية في حالة من الصراع،. وان جزء من هذا التناقض ناتج عن حاجة هذه المؤسسات للمشاركة في الأنشطة التقليدية مثل التدريس والبحث العلمي، ورغبتها في اكتشاف فرص جديدة تتيح لها الاستثمار في براءات الاختراع، والبحث العلمي، والمساهمة في تحقيق التوازن في بيئه العمل، وعليه فإن السؤال الذي يُطرح هنا هو ما نوع القيادة التي يمكنها إداره هذه الأنشطة المتعارضة؟ وما نوع السلوك الذي يجب أن يظهره القائد، الذي يعتبر القوة الدافعة الرئيسية وراء تكامل الأفراد العاملين ، وزيادة إنتماجهم ؟ وهل هذه السلوكيات التي يُظهرها القادة كافية لزيادة التزام العاملين ، أم أن هناك عوامل أساسية تتعلق بهم يمكن أن تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي؟ لذلك تكمن مُشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالقيادة البارعة؟ وما هي السلوكيات التي تمثل ابعادها، وما مدى توفر هذه السلوكيات لدى القادة في المنظمة التي يتم دراستها؟
2. ما معنى الاستغراق الوظيفي ، وما هي الأبعاد التي يتكون منها، وما هو مستوى لدى الأفراد العاملين في المنظمة قيد الدراسة ؟
3. هل هناك علاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي ، وما هي طبيعة هذه العلاقة؟
4. هل يمكن توظيف سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة قيد الدراسة؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى التأكيد على صرورة قيام المنظمة المُبحوثة غيرها، من المنظمات بتعزيز مفاهيم سلوكيات القيادة البارعة، والاستغراق الوظيفي لدى افراد العينة المُبحوثة، وصولاً إلى اداء افضل عن طريق ما يتوصل اليه الباحثين من استنتاجات حيث تبرز أهميتها بالنقاط التالية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية المُتغيرات التي تم تناولها، إذ تُعد سلوكيات القيادة البارعة والاستغرق الوظيفي ضروريان لبقاء واستمرار منظمات الأعمال ، ومفتاحاً لنجاحها في بيئة الاعمال الديناميكية.
  2. العمل على استكشافِ سلوكيات القيادة البارعة التي تُعزز الاستغرق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .
  3. تُشكّل هذه الدراسة نقطة انطلاق هامة للدراسات المُقبلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة في ميادين أخرى، ومن ثم تُسهم في توسيع نطاق البحث، والمعارف في هذا الميدان.
  - 4 . تُوفّير رؤى هامة بشأن القيادة البارعة، والاستغرق الوظيفي .
  5. النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن أن تكون مهمةً لمُتخذ القرار؛ من أجل التعرّف على أوجه الممارسة والتطبيق لمفهوم القيادة البارعة، والاستغرق الوظيفي، واهم المشكلات والمعوقات التي تواجه التطبيق.
- ثالثاً: أهداف الدراسة:** يتّجسّد الهدف الرئيسي للدراسة في اختبار امكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الاستغرق الوظيفي في مديرية تربية نينوى ، ومنه تُشتق أهداف فرعية تتمثل بالآتي:
1. الاتساع في تأطير نظري وفلسفي لمتغيري الدراسة عبر تتبع المسارات التظيرية للأدباث المتخصصة ، والربط بينهما في إطار بحث علمي يسهم في إغناء الفكرين التنظيمي، والاستراتيجي عبر تحقيق حالة من التوافق بين ابعاده
  2. قياس ادراكات المبحوثين نحو مُتغيرات الدراسة في الواقع العملي في المنظمة المبحوثة ، وتقديم مجموعة من المقترنات للتأكد على ادارات مديرية التربية على توفير بيئة عمل مناسبة للقيادة البارعة باعتبارها المحرك الرئيسي لمواردها الأخرى ، والأساس الجوهري للقائمة في عالم الاعمال ، وسر نموها ، ونجاحها في الحاضر، والمستقبل .
  3. اعطاء تصوّر يبيّن عن احتمالية تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الاستغرق الوظيفي
  4. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مُتغيرات الدراسة
- رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:** وفقاً لما تضمنته الدراسة من تحديد للمشكلة والأهمية والهدف تم وضع مخطط فرضي شامل عن طريق المضامين والرؤى المعرفية التي تناولتها الدراسة، ويعبر عن جميع العلاقات المنطقية الرئيسية والفرعية بين مُتغيراتها، وذلك بواسطة توضيح علاقتي التأثير والارتباط بين تلك المُتغيرات.

- 1 - المتغير المستقل:** ويتمثل بالقيادة البارعة، وقد تم عرضه عن طريق بعدين، هما (سلوكيات القيادة المُنفتحة، سلوكيات القيادة المُنغلقة).
- 2 - المتغير المعتمد:** ويتمثل بالاستغرار الوظيفي، وقد تم عرضه بواسطة ثلاثة ابعاد (الاخلاص في العمل والاندماج في العمل، والحماس في العمل).



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

خامساً: فرضيات الدراسة:

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

- أ - لا تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المفتوحة والاستغراق الوظيفي.
- ب - لا تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المغلقة والاستغراق الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية** (2) لأنَّ تَأثير القيادة البارعة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة المُبحوثة، وتبُعُ من هُذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- ا - لا يوجد علاقَة اثُر لسلوكيات القيادة المفتوحة في الاستغراق الوظيفي.
- ب - لا يوجد علاقَة اثُر لسلوكيات القيادة المغلقة في الاستغراق الوظيفي.

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

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

**ثامناً: حدود الدراسة:**

1. **الحدود الزمنية:** تم تغطية البحث الحالي بالفترة من 2023/12/25 حتى 2024/6/30.
2. **الحدود المكانية:** تم الإحاطة بالمنظمة المُبحوثة وتحديداً مديرية تربية نينوى.
- 3- **الحدود البشرية:** عينة من الأفراد 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 يُسهم 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 أما، فيما يخص الجانب الميداني اعتمدت الدراسة على استماراة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات من الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى،

وكما مبينه في الملحق (1)، إذ قسمت إلى ثلاثة أجزاء خصص الأول لعرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ، أما الثاني والثالث تعلقت في متغيرات الدراسة وبواقع (21) فقرة واستخدما مقاييس ليكرت الخماسي في الاستبانة ومرتبًا بالدرج من عبارة (لا اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (1) وصولاً إلى عبارة (اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (5) وبوسط فرضي قدره (3)

عاشرًا: **أساليب التحليل الإحصائي:** بعد إن جمعت الاستبانة اجري الباحثين التحليل الإحصائي باستخدام عدد 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.

#### **المُحور الثاني: الاطار النظري:**

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

**اولاً: مفهوم القيادة البارعة:** أحدى السمات البارزة في بيئة الأعمال المعاصرة هي التعقيد، والتلاقيض؛ وهذا ينعكس بشكل إيجابياً أو سلبياً اعتماداً على قدرة المنظمات على إدارة هذه التلاقيضات، مما يضمن بقاءها ونموها. وتنظر الدراسات حول نظرية التلاقيض أن نمط قيادة واحد لا يمكن الاعتماد عليه لتلبية احتياجات البيئات المتنازعه والمعقدة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى قادة يمتلكون درجة كافية من التعقيد السلوكي والمعرفي تمكنهم من ممارسة أدوار متعددة ومتعددة في نفس الوقت ، وقد أسفرت هذه الأفكار عن ظهور أسلوب جديد للقيادة قدم تحت عنوان القيادة البارعة، 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 البارعة محاولة للخروج من حالة التبذبب بين هذين النوعين من السلوك ، ظهر هذا النهج القيادي الجديد استجابةً للضغط التي تواجهها المنظمات التي تشارك

في أنشطة الاستكشاف والاستثمار في الوقت نفسه، وهدفه هو معالجة الظروف المختلفة الناجمة عن تعقيدات وتسارع خصائص بيئه الأعمال المعاصرة. فالقيادة البارعة في المنظمة تمثل قدرة المنظمة على تحقيق توازن بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة بطريقه متسقة (مزهر، 42، 2017). ومن هذا المنظور، تناول العديد من الباحثين مفهوم "القيادة البارعة"

(بانها حالة متغيرة من المواقف ، او Zacher & Wilden, 2014, 815 فعرفها )

المعتقدات أو القيم الأساسية التي يتم تطويرها من خلال الخبرة الشخصية، والخلفية الشخصية. وبين (Chebbi et al, 2017,433) بانها تشكل مصدراً رئيسياً لتحسين قدرة المنظمة على النجاح الاستراتيجي في الأسواق الناشئة عن طريق التوسيط لدخولها في الاقتصاديات المتقدمة. ويشير (Alghamdi, 2018,12) بانه الأسلوب الذي يركز على الموظفين من مجموعة متنوعة من استخدام السلوكيات الإدارية المغلقة المدمجة في الأنشطة الإشرافية، والسلوكيات الإدارية المفتوحة المضافة إلى الأنشطة التعليمية.

واوضح (Al-Eida, 2020,182) بانها قدرة القائد على استكشاف وتعبئه 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

وأكدا (Ouyang et al, 2022,2912) على انها 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 زيادة كبيرة، وبعبارة أخرى تعكس القيادة البارعة في قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين التركيز والافتتاح 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 بيئه الأعمال، ولذلك فقد اتفق العديد من الباحثين بان أهميتها تتعكس من خلال الآتي: ومن بينهم

, (Rosing & Zacher ,2017,699) (Bledow et al, 2011, 305 )  
(Papachroni et al., 2015: 74) , ( Gammel, 2018, 4)  
( Coleman, 2016, 22)

1. مُواجهة التحديات التي تحدث في بيئة الاعمال المعاصرة فالمنظمات أصبحت 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. إنها تعزز قدرة المنظمة على إدارة التناقضات والتوترات الحالية والمستقبلية المتعددة، والكفاءة، والفعالية، والمواءمة، والتكييف، 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 بشكلًا فعالاً على أعمال المنظمة
7. تحسين قوة العلاقة بين الإدارة والمنظمة مما يساعدهم 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 والعامليين.
9. تلبية المطالب التي تمكن الأفراد من العمل بفعالية وهذا يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على التعلم في مختلف المستويات.
- 10.. محاولة توفير مستوى من الاستقرار للعامليين من خلال إدارة الانتقالات بين الموظفين .
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 أوضح ( Silva et al, 2020,324 ) أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في توليد أفكار وابتكارات جديدة ، وهذه العملية تكون ذات مرحلتين: الأولى 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 البارع بمجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع التعقيد والغموض، ويكون قادرًا 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 تعد عاملاً مهماً في تعزيز التطور في البيئة الاقتصادية والاجتماعية. في ظل المنافسة الشديدة التي تميز العصر الحالي، كما تعتبر القيادة البارعة وسيلة لاكتساب الموارد المعرفية وتنمية التفوق القيادي، ويساعد التفكير المعرفي المعاصر على تعزيز تأثيره على القيادة وإنتاج المعرف، ويكتسب المصداقية، ويُضع نموذجاً فكرياً لتصميم التجارب الميدانية الخارجية وتهدف هذه الاختبارات إلى التصدي للتحديات الرئيسية التي تواجهها معظم منظمات الأعمال من خلال التنمية والإبتكار، وتعزيز الأثر الكبير للثقوق 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 و توفير المتطلبات الازمة لضمان رضا كل من الموظفين والإدارة. لتحقيق الهدف المنشود، و يجب 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 سلوكيين، الأول هو السلوك المُنفتح الذي يعزز الأنشطة الاستكشافية، وثانياً ، السلوك المُنغلق الذي "يعزز الأنشطة الاستثمارية، وان معظم الباحثين اتفقوا على هذه السلوكيات، والتي تم اعتمادها في دراستنا الحالية وباتفاق كلاً من (Mohiya & Sulphey, 2021, 55) (الحميري، 2022, 44)، (الحساوي, 2023, 23)، (Gouda & Tiwaki, 2023, 222)، (Schindler 2015, 29).

1. سلوكيات القيادة المُنفتحة: ومن السلوكيات القيادية المُنفتحة 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 التجربة ( ) ، ويتم منح العاملين فرصة للتفكير والعمل بشكل مستقل و تشجيعهم

ايضا على تحدي الوضع الراهن ، فضلا عن ذلك فان السلوك القيادي المفتوح يُركز على تشجيع الأفراد على التجربة والمخاطر 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 بشكلٍ إبداعي وتجربة واستكشاف أفكار جديدة، مع المخاطرة أيضاً والمغامرة، لا إيجاد حلول جديدة. (Alghamdi,2018,13) ويتحقق ذلك من خلال تعزيز بيئة تشجع الإبداع والمجازفة، حيث يتم تمكين الأفراد من التفكير بشكلٍ 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 المُنفتحة، 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، ومح توقيع حدود 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 وتحدى العادات والأعراف السائدة.

( Mohiya&Sulphey,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) في القيادة المُنفتحة 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 المُنفتح يُشجع على كسر الإجراءات والقواعد الروتينية، والقيادة المُنفتحة تسمح بالعمل، وتشجع على القيام بالأشياء بشكلٍ مختلف،

وترك مجالاً للإبداع والتفكير الذي يمكن تنوع الإنتاج والأساليب المبتكرة، ويسهم في تمية، وتطوير قدرات الموظفين، واكتشاف المواهب، ويحفز الأفراد على اقتراح أفكار جديدة دون خوف من الفشل، و تطمح إلى اقتراح أفكار جديدة لصالح المنظمة وتبعها وتوكدها دون خوف وتردد عند مواجهة الأعمال المقبلة.

كما أوضح (Qahtan & Dawood, 2023,2317) إن السلوك القيادي المفتوح يمثل قدرة القائد على زيادة أنشطة الاستكشاف إلى أقصى حدٍ وتغيير الإجراءات بمرونة بطريقة تحفز الأداء الابتكاري الأفضل للموظفين، و تستكشف الأفكار بفعالية، وتولد الأفكار، وتتفذها بشكل صحيح. وتأسساً على ما تقدم يرى الباحثين بأن سلوكيات القيادة المفتوحة يوفر إطاراً ديناميكياً يشجع على الابتكار والإبداع في بيئة العمل، ومن خلال تشجيع الخبرة والإبداع والتفكير المستقل، يمكن للقادة أن يشجعوا موظفهم على التفكير بطريقة غير عادية وتقديم أفكار جديدة تساعد على تحسين الأداء والتطوير التنظيمي.

**2- سلوكيات القيادة المنغلقة:** وتشمل سلوكيات القيادة المغلقة اتخاذ إجراءات تصحيحية، ووضع المبادئ التوجيهية، ورصد تحقيق الأهداف ويتوقع من القائد أن يظهر هذا السلوك، إذا كان الموقف يتطلب من الموظفين المعينين ضماناً لتنفيذ المهام المكلفين بها، وقد اتفق كلا (Rosing, Zacher & Rosing, 2015,56 et al, 2011,970)، ( ) بأن هذه من السلوكيات تؤدي إلى التمييز والحد من الإنتاجية، والامتثال، 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 (Coleman , 2016 , 37 ) أنها سلوكيات الموظفين، مثل الالتزام بإجراءات العمل، والتتأكد 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 تقليلاً، التناقض بين سلوكيات الموظفين من خلال اتخاذ التدابير ، لتصحيحية، و توفير تعليمات محددة، ومراقبة الإنجازات عن كثب.

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

ويوضح ( Slang & Heike, 2020, 188 ) أن سلوكيات القيادة المُنغلقة تشمل مجموعة من السلوكيات تتمثل في التدابير التصحيحية، ووضع التعليمات، ومراقبة تحقيق الأهداف، ويتبَع القائد هذا النوع من السلوك عندما يتطلب الوضع من العاملين للتأكد من تنفيذ مهامهم الوظيفية، ويركز أيضًا على تقليل التباهي 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 المُنغلق بانه نموذج قيادي ومهمة تعوق الاتصال المفتوح، والتعاون داخل الفريق، وتحدد من الابتكار والتنمية داخل المنظمة، هذه السلوكيات لها عدد من الخصائص السلبية التي تؤثر سلبًا 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 الأمان والشفافية في الفريق، حيث لا يتداول المعلومات الهامة مع الأفراد العاملين أو يحتفظ بها لنفسه، مما يحد من قدرتهم على العمل بكفاءة، واتخاذ قرارات مستقرة، وهذا، يحد من فرص الفريق في التنمية، والتطوير ،فضلاً عن عدم وجود اتصال فعال مع الفريق وسوء 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 تقوّي الفريق واستراته 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 تفتقر إلى الثقة، والتعاون، مما يقلل من كفاءة الفريق و يجعل من الصعب على المنظمة، تحقيق أهدافها ولتحسين بيئة العمل يحتاج القادة إلى تطوير سلوكيات قيادية منفتحة تشجع التواصل الفعال والشفافية والاستماع إلى الآخرين وكسب ثقتهم.

وما 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 اداء العاملين، ونمو المنظمة، وهناك بعض الميزات الأساسية لسلوك القيادة المغلقة، 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 التقويض وإلى: مزيد من الاشراف 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 يقدر الموظفون ويحبطون مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والمعنويات، وللتغلب على هذا النوع من القيادة يمكن للقادة تطوير مهاراتهم في مجال الاتصال وتقويض السلطة وقبول النقد بصورة بناءة.

**رابعاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي:** يُعد الاستغراق الوظيفي عثراً هاماً جداً في المنظمة لأنّه يؤدي دوراً مهماً في تقدير 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: فالموظفوون الذين يعانون من الاندماج الوظيفي عادةً ما يكونوا أقل احتمالاً لفقدان وظائفهم وكذلك الأداء ويرتبط الاستغراق الوظيفي بالأداء العالي، وبنوعية العمل، وأيضاً الرضا الوظيفي، فعادةً ما يكون الموظفوون 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 يقلل 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 الموظفوون بأنهم جزء من ثقافة المنظمة وتنماشى قيمهم مع أهدافها يصبحون أكثر حماساً وإنجابية في عملهم.

يعرفه (Nafei 2016: 130) بأنه 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 وتفاعلًا 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 التفاني والمشاركة العميقه، وهذا يعني أن الفرد العامل يعتمد اعتماداً كاملاً على عمله ومسؤوليته عن أداء واجباته بطريقه تتجاوز احتياجاته. فالأفراد المنغمسين في عملهم يكونوا أكثر التزاماً، ومحتمسين 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 ورغبتهم في تكريس طاقتهم بخلاص لمهام المسندة إليهم في العمل.

ويبين (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 النفسيّة والعاطفية والعقلية. وهذه العوامل تربط الفرد ارتباطاً قوياً بوظيفته داخل المنظمة مما يجعله أكثر ولاءاً، وارتباطاً بالمنظّمة التي ينتمي إليها. وتسهم هذه المشاركة القوية في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين.

وأوضحه ( العتيبي، والخضير ، 197،2024) على انه الحالة العقلية الإيجابية التي تؤثر بوأثر الصميم على الأفراد العاملين ، مما يدفعهم إلى الانخراط في سلوك داعم للعمل، وإلى بذل كل جهد ممكّن لتحقيق أهداف المنظمة. وهذا التأثير يجعلهم أكثر سعادة، وراحة لوظائفهم.

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

**خامساً: الأهمية:** يُعد الاستغراب الوظيفي أحد أهم الأبعاد الأساسية لفهم سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذلك باعتباره مؤشرًا فاعلاً يعكس متغيرات سلوكيات أخرى مثل الاداء الغيابي دوران العمل (الشريبي، 2015، 279) كما تبرّز أهمية الاستغراب الوظيفي في أنها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وتجعل الفرد أكثر التزاماً تجاه عمله ومنظمته، ويسهل من جودة حياة العمل، ويعزّز، من الانتاجية والكفاءة وهو ايضاً يعتبر عاملًا مؤثراً لتحفيز العاملين، وموجة للسلوك، ويقلل معدل دوران العمل ، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية

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

وفي ضوء مما ذكر أعلاه يرى الباحثين بأن الاستغرق الوظيفي يعتبر نقطة هامة 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 أرادتهم وانغماس، ويمتلكون التزام تنظيمي عالي، ويكونوا أكثر استدامة واهتمامًا بتنمية أنشطتها ونمواها.

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

**1- الأخلاص والتفائلي في العمل:** إن الأمانة والتفاني في العمل من أهم أبعاد الاستغرق، حيث يعكسان التزاماً عميقاً بالقيم، والمبادئ، وكل عمل ذي صلة بالوظيفة ويتجلى الأخلاص في الالتزام بالعمل في إطار معايير أخلاقية ومهنية، بينما يعكس التفاني تحقيق الأهداف، وذلك من خلال بذل جهدٍ دؤوب وبكفاءة مستمرة، وعندما يكون الشخص متقدانياً فإنه يُبدِّي التزاماً كاملاً بتحقيق أهدافه بأمانة والتزام، مما يساعد على بناء سمعة، وزيادة الثقة والاحترام في بيئه العمل. ويعكس الأخلاص 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 ولهم هدف داخلي و موقف إيجابياً تجاه الوظيفة. (Ferreira, 2015, 34).

تمكّن الأفراد من التركيز بشكلً كاملاً على أداء المهام الموكّلة إليهم بكفاءةٍ وبفرحٍ، مُتجاهلين جميع المحفزات الخارجية التي قد تعرّق اهتمامهم.

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

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

**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 مهماته وشدة ويعكس هذا المفهوم الرغبة فيبذل جهوداً مختلفة في بيئته 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 يسببا الإرهاق والتّعب، (Ficapal, 2014, 14) فالحماس في العمل يمكن أن يكون قوّة 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 بيئته 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 العوامل تسهم في تهيئة بيئة عملٍ يكون فيها الموظفون أكثر انخراطاً وتحفيزاً، مما يزيد من أداء العمل وإننتاجيته، وعلاوة على ذلك، يمكن فهم العلاقة بين سلوك القيادة الجيدة، والانغماس في العمل عن طريق ما يلي:

**1. التأثير الحافر:** فالقادة القادرون على تحفيز الأفراد من خلال توفير رؤية مفتوحة، 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، وتطوير مشاركة الأفراد العاملين في عملية صناعة القرار وهذه الثقة والتمكين يعززان الإحساس بالملكية والالتزام العالي بالوظيفة ومن ثم يعززان الاستغراق الوظيفي.

**3. الاتصال الفعال والتغذية المرتدة:** يمكن القادة الجيدون التواصل بفعالية مع أعضاء الفريق، وتوفير التغذية المرتدة والتوجيه المستمر 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 يُسهم في زيادة هذه الأحداث السلبية.

### المُحور الثالث

#### الإطار الميداني

##### أولاً: وصف الميدان المبحوث

- نبذة عن مديرية تربية نينوى : وكم جزء 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 المسئولة عن الإشراف على العملية التعليمية على جميع مستويات التعليم في المقاطعة، وتتألف المديرية من عدة إدارات، كل منها يعني 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 ك المجال 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) استماراة على العاملين فيها وتم استرجاع (67) استماراة تم توزيعها بشكل عشوائي وقد تم استخدام مقاييس ليكرت الخمسية في اختبار اجابات العينة المبحوثة، وكانت اوصاف العينة كالتالي:

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

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

أ-وصف بعد سلوكيات القيادة المفتوحة: تشير معطيات الجدول (1) للتوزيعات التكرارية والأوسع الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات ( $X_1$ - $X_5$ ) (والخاصة بوصف اراء عينة الدراسة تجاه بعد القيادة المفتوحة والتي تميل الى الاتفاق وبنسبة متوسطة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي الى ان (67%) من الافراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (21%) غير متتفقين على ذلك، وبلغ نسبة اتفاق 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 المفتوحة ، مما يعكس اختلافات في خبراتهم أو احتياجاتهم، وسجلت اعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارات ( $X_1$ , $X_3$ , $X_5$ )، وجاءت بنسبة اتفاق متساوية لكل منها قدرها (73%)، وبوسط حسابي بلغ (3.680)، وانحراف معياري

قدره، 0.83، 0.92، 1، 11 ) على التوالي ، والتي تنص عباراتهم على (تسمح إدارة المنظمة باستخدام اساليب مختلفة لإنجاز المهام) ، (تعامل ادارة المنظمة بمروره مع الاخطاء غير المقصودة في العمل، ( تعمل ادارة المنظمة على المراقبة والتحكم بتنفيذ الاهداف الخاصة بها) ، في حين بلغت اقل نسبة اتفاق على مستوى بعد القيادة المفتوحة 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**

معامل الافتراض	نسبة المستجابة	نوع المعياري	قيمة المؤشر	قياس الاستجابة										نسبة المتفقون	
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		اتفاق نوعا ما		اتفاق		اتفاق 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	
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	
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	

N=67

المصدر : من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

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

نوعا ما (13%)، وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.42)، وانحراف معياري مقداره (12%)، ومعامل اختلاف بلغ (32,89%)، وهذا يمثل نتيجة اولية على توافر مؤشرات بعد القيادة المنغلقة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وسجلت اعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X7) وجاءت بنسبة اتفاق قدرها (73%) ، وبوسط حسابي بلغ(74%)، وانحراف معياري قدره، (0,94%)، والتي تنص على (تتخذ ادارة 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(11%) ، والتي تشير الى (تابع ادارة المنظمة بشكل دوري مدى التزام الافراد العاملين لقواعد واجراءات العمل).

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

معامل الافتراض	سبة الاستجابة	انحراف المعياري	متوسط حسابي	بدائل الاستجابة										المؤشر الكلي	الاستغراف الوظيفي		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		اتفاق نوعا ما		اتفاق		اتفاق 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	الاعمال الجاهزة والنفاذية		
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			
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			
32.71%	69.25%	1.13255	3.4627	6%	4	19%	13	10%	7	51%	34	13%	9	X19	الاعمال الجاهزة والنفاذية		
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			

## 2 - وصف مُتغير الاستغرق الوظيفي:

أ- وصف بُعد الاخلاص والتقاني 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 الاخلاص والتقاني في العمل، والتي تمثل الى اتفاق وبنسبة جيدة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي الى ان (70%) من الافراد المستجيبين متلقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (19%) غير متلقين على ذلك، وبلغ نسبة اتفاق نوعا ما (10%) ، وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.54)، وانحراف معياري مقداره (1.07)، ومعامل اختلاف بلغ (1.32)، 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 تتضمن على (اجد نفسي غالباً مستعداً لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العمل)، في حين بلغت اقل نسبة اتفاق على مستوى بُعد الاخلاص والتقاني في العمل كان للعبارة (X11)، والتي جاءت بنسبة (64%) ، وبوسط حسابي قدره (4.43)، وانحراف معياري مقداره (1.07) ، والتي تشير الى (أشعر بالإخلاص والتقاني 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 اراء الافراد المبحوثين حوله بعد الاندماج في العمل، والتي تمثل الى اتفاق وبنسبة متوسطة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي لهذا البعد الى ان (67%) من الافراد عينة الدراسة متلقون على مضمون هذه العبارات، مقابل نسبة (20%) غير متلقين، في حين بلغت نسبة اتفاق 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 مندمجاً جداً 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

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

**ج- وصف بعد الحماس في العمل:** يلاحظ من معطيات، الجدول (2) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X18-X21)، الخاصة بوصف اراء الافراد المبحوثين حوله بعد الحماس في العمل ، والتي تمثل الى الاتفاق وبنسبة متوسطة، اذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي لهذا البعد الى ان (67%) من الافراد عينة الدراسة متتفقون على مضمون هذه العبارات، مقابل نسبة (%)23 غير متتفقين ، في حين بلغت نسبة اتفاق نوعا ما (12%)، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (48,3%) وانحراف معياري مقداره (12,11%)، ومعامل اختلاف بلغ (17,32%)، وهذا يشير الى هناك تنوعاً في الشعور بالحماس بين الافراد العاملين ، وقد سجلت اعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو العبارة (X21) والتي بلغت قيمتها (75%)، وبوسط حسابي بلغ (70,3%)، وانحراف معياري قدره (14,11%)، والتي تشير الى (أشعر بالراحة النفسية وحب العمل)، في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو الفقرة (X18)، والتي بلغت قيمتها (61%)، وبوسط حسابي قدره (11,3%)، وانحراف معياري مقداره (11,1%)، والتي تنص على (أشعر بالقوة والنشاط اثناء العمل).

**ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:** من أجل استكمال وصف وتشخيص مُتغيرات الدراسة، وبغية التأكيد من فرضياتها، وكما تشير المنهجية، سيقوم المحور الحالي بتحليل ومناقشة نتائج الجانب الميداني على المستوى الكلي، وعليه فأنه سيأخذ المسارات الآتية:

1- عرض علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي تشير معطيات التحليل في الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين مُتغيرات الدراسة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,461)، وعند مستوى معنوية (0,05)، وبهذا س يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية عدم) 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	الجدولية	المحسوبة	t	معامل الارتباط	البعد المعتمد الاستغراق الوظيفي
----------------	----------	----------	---	----------------	---------------------------------

0.05	1.998	4.188	0.461	القيادة البارعة بعد المستقل
N=67	P≤ 0.05	، df = (1-65)		

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

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

#### الجدول(4) معامل الارتباط بين القيادة المنفتحة والاستغرق الوظيفي

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

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

الالكترونية  
ب- عرض علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة والاستغرق 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 الاستغرق الوظيفي ، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط والبالغة (0.363) عند مستوى معنوية (0,05) وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الفرعية وبالغة المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية الأولى) وقبول الفرضية الفرعية البديلة.

#### الجدول(5) معامل الارتباط بين القيادة المنفتحة والاستغرق الوظيفي

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

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

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى نتائج الحاسبة الالكترونية

2 - عرض تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الاستغرق الوظيفي على المستوى الكلي: معطيات التحليل في الجدول (6) تشير الى وجود تأثير معنوي على المستوى الكلي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة البارعة) في (الاستغرق 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 (R<sup>2</sup>) (0,213)، وهذا يعني ان سلوكيات القيادة البارعة قد اسهم وفسر (21%) من الاختلافات الحاصلة في الاستغرق 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 الرئيسية (2) (فرضية العدم) والتي تنص على (لا يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة البارعة في الاستغرق الوظيفي) وقبول الفرضية البديلة.

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

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	T		$\beta$	الاستغرق الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
0.05	3.993	17.557	0.213	1.998	4.190	0.438	القيادة البارعة

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

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

ا. تأثير سلوك القيادة المنفتحة في الاستغرق الوظيفي على المستوى الجزئي: تشير معطيات الجدول (7) أن هناك تأثيرا معنوا على المستوى الجزئي لسلوك القيادة المنفتحة في متغير الاستغرق الوظيفي ، إذ بلغ معامل ( $\beta$ ) (0,305) الذي يشير أن التغير في سلوكيات القيادة

المنفتحة بمقدار وحدة يصاحبها تغير مقداره (0,305) في الاستغرار الوظيفي، ويدعم ذلك قيمة 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 ( $R^2$ ) فقد بلغ (0,132)، وهذا يعني أن (13%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في الاستغرار 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 الاستغرار الوظيفي على المستوى الجزئي

مستوى المعنوية	F		$R^2$	T		$\beta$	الاستغرار الوظيفي المنفتحة
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
0.05	3.993	4.784	0.132	1.998	2.336	0.305	

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

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب- اثر القيادة المنغلقة في الاستغرار الوظيفي على المستوى الجزئي:

#### جدول (8) اثر القيادة المنغلقة في الاستغرار الوظيفي على المستوى الجزئي

مستوى المعنوية	F		$R^2$	T		$\beta$	الاستغرار الوظيفي المنغلقة
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
0.05	3.993	47.937	0.424	1.998	6.924	1.196	

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

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  
المنغلقة 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 ( $R^2$ ) البالغ (0,424) ، وهذا يعني ان سلوكيات  
القيادة المنغلقة 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 المنفتحة 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 المنبثقه عن (الفرضية الرئيسية 2)  
وقبول الفرضية البديلة.

#### المُحَورُ الرَّابع

##### الاستنتاجات والمُقتراحات

ستتألّش هنا الاستنتاجات الرئيسية التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات والتوصُل إلى النتائج،  
وستقدم بعض المقتراحات 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 المُنظمة المدروسة (مديرية تربية نينوى) عينة الدراسة بالسلوكيات  
القيادية البارعة من حيث دعمها للقادة في تبني سلوكيات العمل الجديدة وتحمّلهم الفرصة لتحسين  
مستوى قدراتهم.

.. 2. اتّقق أغلبية أفراد عينة الدراسة على وجود سلوكيات قيادية بارعة (مفتوحة ومنغلقة) 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. اثبتت الأفراد العاملون في المنظمة المبحوثة من خلال نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً  
بالسلوكيات القيادية المنفتحة لتحقيق الأداء الإبداعي من خلال توليد أفكار جديدة في استخدام  
الأساليب والتقنيات الحديثة وإيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تواجههم، كما تفعّل الإدارة دائمًا 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 لكلٍ من السلوكيات القيادية المفتوحة والمغلقة.

6. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك متابعة واضحة من قبل إدارة المنظمة للتزام 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 يُظهرون في الوقت نفسه ميلاً لتقدير المخاطر التي قد يتربّع على استخدام هذه الأفكار، وهو ما يمكن تبريره. في ظل غياب سياسات وآليات عمل واضحة في المنظمة في هذا الشأن، إضافة إلى تخوفهم من الإجراءات التي قد تتخذها الجهات الرقابية ثانياً: المقترنات: في ضوء الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة يُقدم الباحثين مجموعة من المقترنات التي يمكن ان تسهم ايجابياً في تعزيز الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وكالآتي:

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

العاملين في دورات تربوية لتنمية مهاراتهم، وفق خطة منهجية مبرمجة يُساعدهم على تحليـل الانحرافـات وإيجـاد الحلـول المناسبـة لها.

3- وتماشـاً مع نتائـج الدراسة التي أظهرـت وجود عـلاقـات ارتبـاطـية وتأثـيرـات بـيـن السـلوـكـيات الـقيـاديـة الـبارـعة والـاستـغـارـق الوـظـيفـي تـوصـي الـدـرـاسـة إـداـرة مدـيرـيـة التـربـيـة بإـيلـاء هـذـه السـلوـكـيات اهـتمـاماً أـكـبـر وـدعـمـها من خـلـال فـتـح دورـات تـدرـيبـية خـاصـة لـلـقـيـادـات. حول أهمـيـة سـلوـكـيات الـانـفـتاح في عمـلـيات الـاسـتكـشـاف وـبـنـاء المـسـتـقـبـل الأـفـضل، والـسـلوـكـيات الـمـنـغـلـقة في مـواـجهـة... المـخـاطـر الـبيـئـيـة الـمـحيـطـية، فـضـلاً عن خـلـقـ منـاخـ إـيجـابـي يـدـعـم وـيعـزـزـ الاستـغـارـق الوـظـيفـي

4- مـحاـولـة إـيـادـهـ المـزـيد منـ المـرـوـنةـ فيماـ يـتـعلـقـ بالـتـعـامـلـ معـ الـأـخـطـاءـ الـتيـ قدـ تـحدـثـ أـثـاءـ الـعـملـ وـأـداءـ الـمـهـامـ بـالـطـرـيقـةـ الـتـيـ يـسـعـىـ بـهـاـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـونـ إـلـىـ الـحـدـ الـذـيـ يـمـكـنـهـمـ منـ مـحاـولـةـ اـعـتمـادـ طـرـقـ وـوسـائـلـ جـديـدةـ لـتـفـيـدـ الـأـعـمـالـ الـمـوـكـلـةـ إـلـيـهـمـ

5- يـتـطلـبـ منـ الإـدـارـةـ الـعـلـيـاـ فيـ مدـيرـيـةـ التـربـيـةـ الـعـمـلـ عـلـىـ تـبـنيـ السـلوـكـ الـقـيـاديـ الـبـارـعـ، مـثـلـ الـانـفـتاحـ وـالـمـنـاقـشـةـ معـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـينـ فيـ القـضـاـيـاـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـمـدـيرـيـةـ، وـتـوجـيـهـ اـهـتمـامـ الإـدـارـةـ الـعـلـيـاـ إـلـىـ الـانـفـتاحـ عـلـىـ مـديـراتـ التـربـيـةـ فيـ الـمـحـافـظـاتـ الـأـخـرىـ، وـمـحاـكـاتـهـاـ فيـ السـلوـكـياتـ الـقـيـاديـةـ الـبـارـعةـ، وـآلـيـاتـ بـنـاءـ وـتعـزيـزـ وـالـسـتـغـارـقـ الوـظـيفـيـ وـالـسـقـادـةـ، منـ درـوـسـ الـتـجـارـبـ الـتـيـ مـرـتـ بـهـاـ الـإـدـارـاتـ السـابـقـةـ.

6- التـأـكـيدـ عـلـىـ مـشارـكـةـ الـعـامـلـينـ فيـ المنـظـمةـ محلـ الـدـرـاسـةـ فيـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـاتـ وـالـمـسـاـهـمـةـ فيـ رـسـمـ السـيـاسـاتـ الـمـسـتـقـبـلـةـ منـ خـلـالـ اـسـتـخـادـ فـرـقـ عـلـمـ يـشـارـكـ فـيـهـاـ الـعـامـلـونـ عـلـىـ مـخـلـفـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـوـظـيفـيـةـ، لـمـاـ لـهـاـ مـنـ أـثـرـ إـيجـابـيـ فيـ تعـزيـزـ مـسـتـوىـ الـمـشـارـكـةـ الـوـظـيفـيـةـ.

7. تـنـمـيـةـ وـطـوـيـرـ مـسـتـوىـ التـقاـوـلـ لـدـىـ الـعـامـلـينـ ، منـ خـلـالـ التـعـلـمـ مـنـ الـمـاضـيـ وـتـقـبـلـ الفـشـلـ حتىـ يـمـكـنـ إـحـيـاءـ رـوحـ التـقاـوـلـ لـدـيـهـمـ

8. حـثـ إـداـرةـ الـمـنـظـمةـ محلـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ تـقـدـيمـ الدـعـمـ الـمـادـيـ وـالـمـعـنـويـ لـلـعـامـلـينـ، وـذـلـكـ مـنـ خـلـالـ تـخصـصـ بـنـدـ فيـ موـازـنـةـ المـدـيرـيـةـ لـلـمـكـافـاتـ وـالـحـوـافـزـ الـمـادـيـ لـدـفعـ الـعـمـالـ إـلـىـ مـمارـسـةـ عـمـلـهـمـ.

9. ضـرـورـةـ قـيـامـ قـسـمـ التـدـريـبـ وـالـتـاهـيـلـ فيـ الـمـنـظـمةـ الـمـبـحـوـثـةـ بـتـصـمـيمـ وـتـفـيـذـ بـرـامـجـ تـدـريـبـيـةـ وـوـرـشـ عـلـمـ تـهـدـفـ إـلـىـ تـطـوـيـرـ وـتعـزيـزـ مـهـارـاتـ وـقـدـرـاتـ الـمـوـظـفـينـ لـتـحسـيـنـ مـسـتـوىـ استـغـارـقـهـمـ الـوـظـيفـيـ.

10. اـتـبـاعـ سـيـاسـةـ الـبـابـ الـمـفـتوـحـ لـتـحسـيـنـ عـمـلـيـةـ التـواـصـلـ، وـزـيـادـةـ مشـاعـرـ الـأـمـانـ وـالتـقاـوـلـ وـتـحـقـيـقـ الـحـمـاسـ وـالـقـانـيـ وـالـإـلـاـصـ وـالـانـدـماـجـ فيـ الـعـمـلـ، وـالـمـسـاعـدـةـ فيـ إـيـصالـ الـمـعـلـومـاتـ الـلـازـمـةـ للـعـامـلـينـ فيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ ماـ يـسـاعـدـهـمـ مـاـ يـسـاعـدـهـمـ عـلـىـ الـانـغـمـاسـ فيـ الـعـمـلـ.

## ثبت المصادر

### أولاً: المصادر العربية:

1. البطانية، محمد، (2017)، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغرار 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 الاستغرار 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 الاستغرار الوظيفي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس، مصر المجلد(6).

7. العتيبي، مشاعل يوسف، والخضير، ابراهيم محمد، (2024)، واقع الاستغرار 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 والاستغرار الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة اسيوط ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية كلية التجارة، جامعة اسيوط، العدد (68).
9. عبد داليا خالد، (2022 )، تأثير استراتيجية الامواج المتداخلة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط القيادة البارعة "كلية العلوم السياحية جامعة المستنصرية، دراسة استطلاعية في بيئه السياحة العراقية .
10. فيروز، خضير علي، (2017) تأثير الاستغرار الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سمنت 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.

#### **ثانياً: 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., Kundu, 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

تعد الاستبانة التي بين يديك جزءاً من دراسة في إدارة الأعمال بعنوان (توظيف سلوكيات القيادة البارعة كمدخل لتعزيز الاستغرق الوظيفي ، دراسة تحليله لآراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية التربية نينوى)، وتعـد هذه الاستبانة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وسيكون لمشاركتكم أثر إيجابي في إنجاز هذه الدراسة بالمستوى المطلوب، وببالغ الاعتزاز والتقدير، نرجو تفضلـكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً دون ضرورة لذكر الاسم، نشكر لكم حسن استجابـتكم. مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق الدائم في أعمالـكم.

الملاحظات:

1. يرجى قراءة الفقرات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونـه مناسباً في سلم التأشيرات.
2. يرجى عدم ترك أي فقرة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحـليل.
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، ( )، 60-61، ( )، 60 سنة فاكثر
3. مدة الخدمة : اقل من 5 سنوات، ( )، 6-9، ( )، 10-14، ( )، 15-19، ( )، 20-24، ( )، 24 سنة فاكثر
4. المؤهل العلمي: اعدادية فما دون، ( )، دبلوم فني، ( )، بكالوريوس، ( )، دبلوم عالي، ( )، ماجستير، ( )، دكتوارـة، ( )

#### ثانياً: الفقرات الخاصة بالقيادة الـبارعة:

1. سلوكيات القيادة المفتوحة: وهي من السلوكيات القيادية المفتوحة وتعـد أكثر أهمية لتشجيع التـنوع والإبداع في بيئة الأعمال، وتحقيق تجربة جديدة في أساليب عمل الأفراد العاملين، وابتـكارـهم، وإـفسـاح

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.

الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	اتفاق نوعا ما	اتفاق	اتفاق بشدة		الفقرات			ت
						تسمح إدارة المنظمة باستخدام اساليب مختلفة لإنجاز المهام	.1		
						تعامل ادارة المنظمة بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل.	.2		
						تشجع ادارة المنظمة على تجريب الافكار الجديدة.	.3		
						تفتح المنظمة على الآخرين عند مناقشة الامور المتعلقة بها.	.4		
						تعمل ادارة المنظمة على المراقبة والتحكم بتنفيذ الاهداف الخاصة بها	.5		

2. سلوكيات القيادة المنغلقة: وهي تلك التي ترتكز 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 العادلة

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

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

لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	اتفاق نوعاً ما	اتفاق	اتفاق بشدة	الفقرات	ت
<b>الاخلاص والتفاني في العمل</b>						
					أشعر بالإخلاص والتفاني في أداء مهامي اليومية	.11
					أرى أن مصلحة العمل تأتي في مقدمة أولوياتي	.12
					أجد نفسي غالباً مستعداً لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العمل.	.13
<b>الاندماج في العمل</b>						
					اكون سعيداً عندما أنهمك في العمل	.14
					لا أشعر بالوقت عندما أعمل	.15
					في العمل أركز في وظيفتي وانسي كل شيء حولي	.16
					أبذل الكثير من الجهد في وظيفتي	.17
<b>الحماس في العمل</b>						
					أشعر بالقوة والنشاط أثناء العمل	.18

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