



القيادة الحكيمة ودورها في الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في مديرية تربية النجف الأشرف

أ.د. علي رزاق جواد العائدي جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد	م.م. شيماء ناظم عبد مديرية تربية النجف الأشرف
د. غادة احمد عبد الجبار وزارة الصحة العراقية / دائرة صحة نينوى	

المستخلص

الغرض/ يهدف هذا البحث للتعرف على مفهوم القيادة الحكيمة وأهميتها وأبعادها وعناصرها وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى العاملين في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف.

المنهجية/ التصميم: قامت الباحثة بتوزيع (176) استمارة استبيان على الافراد العاملين في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف وكانت الاستبانة المسترجعة وصالحة للتحليل الاحصائي هي (170) استبيان، تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.25.

أهمية البحث/ يمكن هذا البحث الإدارة العليا من وضع استراتيجيات لدمج مبادرات القيادة الحكيمة في المنظمة من خلال البدء بطرق القيادة الحكيمة غير الموجودة وتعزيز تلك الموجودة بالفعل في الممارسة.

النتائج النظرية/ وجود فجوة معرفية حول تفسير طبيعة العلاقة والاثار بين متغيرات البحث الحالي المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الحكيمة والمتغير التابع الانغماس الوظيفي.

النتائج العملية/ توصل البحث ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الحكيمة والانغماس الوظيفي.

الاثار العلمية/ يمكن الاستفادة من النتائج التي توصل اليها البحث اذ ان الاهتمام بالقيادة الحكيمة وتنبيهها يؤدي الى زيادة جودة العمل وكذلك التزام العاملين بالوظائف الموكلة إليهم الامر الذي ينعكس في تقديم خدمات جيدة من قبل المنظمة، وبالتالي تحسين مقاييس الاداء التقليدية والحديثة مما تؤدي بالنتيجة الى تحقيق الأداء المطلوب.

الاصالة/ القيمة: جاء البحث الحالي ليسد فجوة معرفية تمثلت بقلّة عدد الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات البحث الحالي معاً.

المصطلحات الأساسية: القيادة الحكيمة، الانغماس الوظيفي



المحور الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تسعى المنظمات لتطوير أداء أفرادها على كافة الأصعدة، من أجل رفع مستوى أدائهم وكسب رضاهم وانغماسهم في العمل، وهذا المستوى المرتفع في أداء العاملين يعود بالنتيجة على رفع أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق لجأت المنظمات إلى قيادة تقوم بهذا الدور فكان للقيادة الحكيمة الدور الأبرز في رفع مستوى الأداء للأفراد العاملين.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

هل للقيادة الحكيمة تأثير في الانغماس الوظيفي في العاملين بمدينة تربية محافظة النجف الأشرف؟

ثانياً: أهداف البحث: يهدف هذا البحث للتعرف على مفهوم القيادة الحكيمة وأهميتها وأبعادها وعناصرها وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى العاملين ويهدف البحث أيضاً إلى تحقيق تحليل أثر القيادة الحكيمة بأبعادها المختلفة على الانغماس الوظيفي لدى العاملين، إذ تؤدي القيادة الحكيمة إلى انغماس العاملين فترفع كفاءتهم وتزيد أداءهم، إذ يكون للقيادة الحكيمة الدور البارز في نجاح المنظمة وتطورها وابتكارها.

ثالثاً: أهمية البحث: للبحث الحالي أهمية كبيرة في تحقيق الآتي:

- (1) بالنسبة للباحثين والأكاديميين، يقدم هذا البحث نظرة وفهم حول القيادة الحكيمة التي تتبناها المنظمات وطرق تعزيزها. يوفر البحث فرصة للباحثين لدراسة تأثير القيادة الحكيمة على الانغماس الوظيفي
- (2) يمكن هذا البحث الإدارة العليا من وضع استراتيجيات لدمج مبادرات القيادة الحكيمة في المنظمة من خلال البدء بطرق القيادة الحكيمة غير الموجودة وتعزيز تلك الموجودة بالفعل في الممارسة. يهدف البحث إلى إثارة الاهتمام بالقيادة الحكيمة في صنع القرار لتمكين الشركة من الاستجابة للتحديات التي تواجهها في هذا العالم التنافسي.
- (3) تحقيق ربط بين القيادة الحكيمة بأبعادها المختلفة والانغماس الوظيفي لدى العاملين، إذ يعد الانغماس الوظيفي الدعامة الأساسية لنجاح تلك المنظمات ذات القيادة الحكيمة.
- (4) إبراز دور القيادة الحكيمة في دعم الأفراد العاملين والتأثير بهم لرفع درجة الانغماس الوظيفي لديهم.



رابعاً: فرضية البحث: ينطلق البحث الاتي من فرضيتين رئيسيتين تتعلق الاولى بالارتباط بين المتغيرين والثانية تتعلق بالتأثير و كما يأتي :

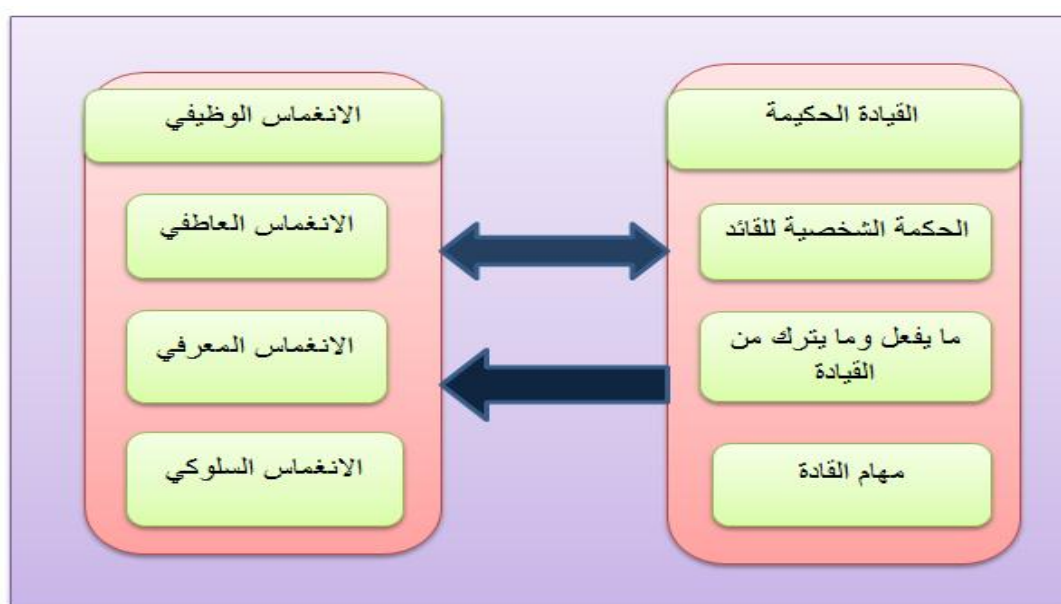
أ : فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى : " هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين القيادة الحكيمة والانغماس الوظيفي لدى العاملين .

ب : فرضية التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية : " هنالك اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الحكيمة على الانغماس الوظيفي لدى العاملين .

خامساً: المخطط الفرضي للبحث : يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل و التابع و كالاتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة

ارتباط تأثير ←



سادسا: عينة البحث: ان العينة المستهدفة في البحث الحالي هي العينة عشوائية من العاملين، اذ قامت الباحثة بالاستعانة بأراء الافراد العاملين في مديرية تربية محافظة النجف الاشرف اذ وزعت (176) استبانة و كانت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (170) استبانة.

سابعا: ادوات البحث:

من اجل تحليل بيانات البحث الحالي و التي تم جمعها من عينة المستجيبين قامت الباحثة باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج SPSS v 25 لتقييم أداة القياس للبحث ، و وصف متغيرات البحث ، و كذلك اختبار الفرضيات ، ومن هذه الأساليب الاحصائية الاتي:

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي
- 2- معامل الفا كرو نباخ
- 3- معامل التحديد او التفسير R^2
- 4- الإحصاء الوصفي (متوسط حسابي، انحراف معياري)
- 5- معامل الارتباط بيرسون.
- 6- معادلة الانحدار البسيط.

المحور الثاني

الجانب النظري

اولا: مفهوم القيادة الحكيمة Wise Leadership

القيادة هي أكثر من مجرد سمات شخصية، فهي نتيجة لتطوير السمات التي تلهم الفرد للعمل من اجل اهداف المنظمة، وتشمل هذه الصفات فهم الافراد وممارسة السلطة والقيادة بحكمة وتمكين الافراد، وصناعة قرار جيد وحاسم. فالقادة يعرفون نقاط القوة والضعف ويستخدمونها بحكمة (Murphy ,et al.2013: 1).

وتتمثل القيادة الحكيمة بانها امتلاك القائد للمهارات الفكرية التحليلية والعملية والمواقف لتنفيذ الافكار واقناع الاخرين بقيمة هذه الأفكار، وايضا قدرة القائد على استخدام الذكاء الناجح،



والإبداع، والتجارب الجديدة والمعرفة على النحو الذي يساعده في إدارة القيم، والسعي إلى تحقيق الصالح العام من خلال تحقيق التوازن بين الشخصية (الشخص نفسه)، وبين الأشخاص الآخرين، وغير الشخصية المتمثلة (بالمصالح التنظيمية والمؤسسية والروحية) على المدى القصير والطويل والتكيف مع البيئات (Stemberg, 2005: 37). وإذا كانت القيادة الحكيمة تنبع من قمة المنظمة، فإن سرعة التغيير الثقافي ستكون أكبر بكثير وبعبء المدى. (Eti, et al. 2006: 4)

السيطرة على العقل والكلام والجسم يعني السيطرة على الحواس. إدارة الحواس، هو شرط أساسي للقيام بأدوار القيادة الحكيمة. القائد هنا لا ينزعج مهما كانت الظروف قاسية، فيكون بإمكانه السيطرة على كل هذه التغييرات، وذلك لأن هذا الفرد يمكنه تقييم إمكاناته الخاصة بدقة بحيث يكون قادر على تحمل جميع أنواع الضغوط (Jain, 2011: 24).

وتعرف القيادة الحكيمة بأنها "تطبيق الذكاء من أجل تحقيق هدف نبيل من خلال دمج التفكير والتأمل بالإضافة إلى العمل والتطبيق نحو المصلحة الذاتية" وتولي القيادة الحكيمة اهتماماً أكبر للروح الكامنة وراء المنطق من قراراتهم والوضوح الأخلاقي الناجم عن التمييز الجيد. القيادة الحكيمة تتكون من تطبيق ودمج الذكاء بحكمة (Kaipa, 2014: 839).

ثانياً: أهمية القيادة الحكيمة: أن القادة الحكماء لا يبحثون عن مصالحهم الخاصة فحسب، ولا يتجاهلون الاهتمامات، بل انهم يوازنون بمهارة بين المصالح المختلفة بما في ذلك مصالحهم ومصالح اتباعهم، ومصالح المنظمة، وبالتالي هم يعملون على موائمة مصالح مجموعتهم مع تنظيم المجموعات أو منظمات أخرى من أجل تحقيق الانجازات الايجابية التي يأملون تحقيقها (Stemberg, 2005: 36). كما تساعد مهارات الاتصال القوية للقيادة الحكيمة على تعزيز وبناء العلاقات من خلال ايجاد أفضل الطرق للتحفيز والارشاد والتمكين لكل عضو من اعضاء الفرق في المنظمات. (Sohmen, 2013: 17)، إن نوعية الحكمة ضرورية لإدارة المنظمات بنجاح. يتخذ القادة الحكماء قرارات في حالة من الوعي العالي. بالإضافة إلى ذلك، توفر الحكمة القدرة على التمييز التي تساعد في فهم والتعامل مع الجوانب العملية للحياة. أن الحكمة



تمثل تماثل الفضائل والمعرفة، والتفاعل بين العقل والحرف، والمستوى المتفوق من المعرفة التي تستخدم لرفاه الآخرين والنفس (Singh, 2016: 35).

ثالثاً: صفات القيادة الحكيمة: يرى (McKenna & Rooney, 2008: 538) بأنه يجب على القائد الحكيم ان يتحلى بمجموعة من الصفات او الخصائص وهي:

1. يعمل على اساس اخلاقي.
2. يكون مستعد لتغيير العقيدة بشكل استباقي، وليس رد فعل.
3. ان يكون متوازن في معالجته المعرفية.
4. ان يكونوا ليس فقط تحليليين، بل يكونوا خياليين، بديهيين، ومبدعين.

رابعاً: مقومات القيادة الحكيمة: يرى (McKenna & Rooney, 2008: 539) بان هناك اربعة مقومات للنهج القيادي الحكيم وهي:

اولاً: يجب ان يكون القادة عاملين، وان يروا العالم بطرق مختلفة، والعمل على وفق هذا الفهم.

ثانياً: التعقيد المعرفي سمة ضرورية ولكنها غير كافية.

ثالثاً: الخطاب امر حاسم في توسع المعرفة وعلمها الضمني.

رابعاً: ان تكون المعرفة بطبيعتها اجتماعية.

خامساً: اسباب عدم حكمة القادة : يرى (Stenberg, 2005:38) بان هناك بعض الافكار الخاطئة التي يرتكبها القادة والتي تجعلهم قادة غير حكماء رغم كونهم اذكاء ومنها:

1. التناؤل الغير واقعي: من خلال اعتقادهم بأنهم اذكاء جدا ويفعلون كل ما يريدون.
2. النزعة المركزة على الذات: عندما يبدا القادة الناجحين بالتفكير باعتقادهم بأنهم الوحيدين المهمون.



3. اهمال الشمولية: اي عندما يعتقد القادة بأنهم يعرفون كل شيء ويغيب عن بالهم القيود المفروضة على معرفتهم، فهم غالبا لا يتعلمون من الاخطاء، ويتجاهلون مشوره الآخرين.

4. القدرة الشاملة: تتمثل باعتقاد القادة بأنهم جميعا اقوياء ويمكنهم ان يفعلوا ما يريدون لأنهم اذكاء جدا

سادسا: ابعاد القيادة الحكيمة

في الأدب الحديث عن القيادة، ليس هناك اتفاق من هذا القبيل بين علماء القيادة فيما يتعلق بالأبعاد المشاركة في القيادة بما في ذلك القيادة الحكيمة. القيادة هي ظاهرة معقدة وتفسر بشكل مختلف لمختلف الناس. ينظر إلى القيادة باعتبارها عملية تحويلية حيث يؤدي المشاركة الفعالة للقائد مع أتباع في اتخاذ كل من الزعيم والمتابع إلى مستوى أعلى من الأداء. ينظر إلى القيادة على أنها عملية يؤثر فيها القادة على الآخرين لضمان جهودهم الجماعية والفردية لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال فهمهم لما يجب القيام به وكيف يمكن القيام به. لذلك، القيادة هي عملية تفاعلية ثنائية الاتجاه بين الزعيم والمتابع مما يعني أن عمل القائد يؤثر على الأتباع والعكس بالعكس. في عملية القيادة، تفاعل القائد والأتباع يشكل جوهر، وبالتالي، تحديد الاتجاه ومواءمة وتحفيز الناس. في عملية القيادة التي تقوم أولاً بوضع الرؤية ومن ثم التأثير عليها بطريقة يكرس أتباعها بحماس طاقتهم الكاملة (البدينية والعقلية والروحية) في تحقيق تلك الأهداف. بالإضافة الى ذلك ، يقولون أن الأتباع لديهم قدرات متنوعة وتزويدهم بالموارد اللازمة لتحقيق المهام هو عنصر هام من عملية القيادة. يجب على القائد، في تفاعل القائد - الأتباع، أن يلتزم بنفسه بالتأديب والتواضع والاهتمام بالآخرين والرحمة والتركيز على الأهداف التنظيمية ورفاه الأتباع وإرساء السلام والحفاظ عليه في المنظمة. ، السلوك الشخصي للزعيم أمر حيوي في عملية القيادة لتحقيق أهداف أعلى من خلال الحفاظ على علاقة فعالة مع أتباعه. والشكل التالي يمثل ابعاد القيادة الحكيمة (Singh, 2016: 38-40).



الشكل (2) ابعاد القيادة الحكيمة

Source :Singh, S. (2016). Wise Leadership in Kautilya's Philosophy. Philosophy of Management, 15(1), 35-49.

ثانياً: الانغماس الوظيفي

1- مفهوم الانغماس الوظيفي

يعد الانغماس الوظيفي واحد من أنجح ممارسات الموارد البشرية المستخدمة لتعزيز كفاءة وأداء الموظف ، أذ وصفه موهزان (2011) بأنه عنصر أساسي للمصدر الأساسي للالتزام التنظيمي والدافع والرضا الوظيفي الذي يؤثر على الأداء الوظيفي للموظف، وهذا يدل على أن انغماس الموظف يساهم في تعزيز عملية التحفيز التي تحول أداء العمل الفردي .

أذ اشار (Rehman, 2011) ، الى الانغماس الوظيفي ووصفه بأنه يعمل كحافز لتلبية الاحتياجات الفردية الحالية ، ويعد الحصول على درجة أعلى من الانغماس الوظيفي بين أعضاء المنظمة أمراً ضرورياً لتعزيز الفعالية التنظيمية بين أعضاء المنظمة .



المصدر	المفهوم
Kahn (1990)	هو الدرجة التي ينظر إليها الموظف أن أدائه الوظيفي هو أمر أساسي لمفهومه الذاتي ، وهو الدرجة التي يؤثر بها على تقديره لذاته ، ويوظف ويعبر الناس عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً وعقلياً أثناء أداء الأدوار .
Hall & Lawler , 2000	وضح بأن الانغماس الوظيفي يعزز رضا الفرد ، و يزيد في الوقت نفسه إنتاجية المنظمة.
Brown , 1996	سيكون الانغماس الوظيفي أعلى ما يكون عندما تجعل بيئة العمل الفرد العامل يعتقد أن عمله مفيد ، ويوفر آلية التحكم في كيفية إنجاز العمل ، ويحافظ على مجموعة واضحة من المعايير السلوكية التي تجعل ردود الفعل بشأن العمل المنجز متاحة ، ويوفر علاقات داعمة مع المشرفين وزملاء العمل.
Rathak , R.D 1983	بأنه الدرجة التي يحدد بها الموظف وظيفته ، ويشارك فيها بنشاط ، ويعد أداء وظيفته مهماً بالنسبة إلى تقديره لذاته.
Konego , 1982	هو الدرجة التي يحدد بها الشخص الوظيفة الحالية ، وكذلك الدرجة التي يشارك بها الشخص بنشاط في وظيفته ويعد أدائه مهماً بالنسبة لذاته .
Frank , 2004	بأنه درجة الجهود التقديرية التي يمارسها موظفوا المنظمة .
Lawler & Hall,1970	هو "الارتباط النفسي مع عمل الفرد" و "الدرجة التي يكون فيها وضع العمل أساسياً بالنسبة للشخص وهويته .
1994 ،Paullay et. al.	يشير الانغماس الوظيفي إلى مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد
Taştan, S. B. (2013)	يشير الانغماس الوظيفي إلى درجة تمايز الأفراد نفسياً مع وظيفتهم الحالية .

الجدول (1) التعريفات للانغماس الوظيفي

Source :Abu Aleinein, A. (2016). The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office. The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office.

كما بين كل من (Sethi and Mittal, 2016) انغماس الموظف بالعمل بأنه الدرجة التي ينغمس بها الموظفون في وظائفهم ، ويكرسون الوقت والطاقة ، وينظرون في العمل كجزء



أساسي من حياتهم الإجمالية ، وهو الدرجة التي يكرس بها الموظف وقته وجهده وطاقته وحتى بذل قصارى جهده لوظيفته .

وتؤكد الباحثة أن الانغماس الوظيفي هو تحقيق صفقة مربحة للجانبين ، للموظف والربون على حد سواء، أذ أنه سر نجاح أو فشل أي منظمة . ويمكن تحقيق النجاح في المنظمة من خلال تفويض وتمكين وتدريب ومشاركة الموظفين واعتبارهم جزءًا من المنظمة و يجعلهم راضين وملتزمين ومنغمسين .

افترض كل من (Chen & Chiu , 2009 : 478) أن الموظفين الذين لديهم مشاركة عالية في الوظيفة هم أكثر استقلالية وثقة بالنفس ، فهم لا يديرون أعمالهم وفقا لواجبات الوظيفة التي تتطلبها الشركة فقط ، وإنما من المحتمل أن يقوموا بعملهم وفقا لإدراك الموظفين لأدائهم .

2- الجوانب المختلفة للانغماس الوظيفي : ان هناك جوانب عديدة في الانغماس وقد اشار اليها (Vargheese & Praveen , 2014) , و منها الاتي :

1- العمل كمصلحة مركزية للحياة

بعض الافراد يعدون العمل بمثابة كسب للمال فقط في الحياة ، ولكن البعض يعده بأنه كجزء أساسي من الحياة .

2- المشاركة الفعالة في الوظيفة

إنه يشير إلى الرغبة في المشاركة بالكامل في الوظيفة دون أي عائق ، أذ يجب أن يكون الفرد حاضرا في عمله جسديا وعقليا ويقظ في وظيفته ، نتيجة لذلك ، سيكون الافراد قادرين على أداء اعمالهم في المدة الزمنية المحددة.

3- الأداء كمركز أساسي لتقدير الذات

إنه يشير إلى الواجب الذي يتحمله بطريقة مسؤولة وتنافسية بين العمال ، وبالتالي يخلق إحساسًا أو تقديرًا في المهنة ، و في نفس الوقت يعد بشكل أفضل من وجهة نظر الإدارة .

4- أداء متوافق مع مفهوم الذات

إنه يشير إلى القدرة على التعايش مع زملائك في العمل، و الاعتراف بهم باعتبارهم رفقاء العمل ، وأداء أفضل الجهود في مكان العمل .



5- الجانب النفسي والعاطفي

انه يشير الى مشاركة الفرد العامل في مكان العمل والتي تعتمد على درجة المشاركة جسديا وعقليا.

3- مميزات أو سمات الانغماس الوظيفي

ان ميزات او سمات الانغماس الوظيفي عديدة ، (Sethi & Metal , 2016) و منها الاتي:

- 1- الانغماس الوظيفي هو حالة إدراكية للتمييز النفسي مع الوظيفة.
 - 2- الانغماس الوظيفي هو حالة فردية وتختلف من شخص لآخر .
 - 3- إرضاء الخبرات الوظيفية يزيد من الانغماس الوظيفي .
 - 4- يؤثر الانغماس الوظيفي على كل من الفرد والمنظمة .
 - 5- يظهر الانغماس الوظيفي الارتباط النفسي للشخص مع الوظيفة .
 - 6- يسهم الانغماس الوظيفي في المجال التحفيزي للموارد البشرية .
 - 7- يعمل الانغماس الوظيفي على تحسين الأداء التنظيمي للفرد .
 - 8- انخفاض مستوى المشاركة في العمل يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية .
 - 9- يشير الانغماس الوظيفي إلى نوعية حياة العمل .
 - 10- الانغماس في الوظيفة تبقي دوافع الفرد .
- 4- ابعاد الانغماس الوظيفي : يمكن وصفه بأنه الاستغراق في بيئة العمل وبدرجة عالية والتي تجعل من الفرد محبا لبيئة العمل بكافة جوانحه بشكل عام وعمله بشكل خاص ، و في عام (1996) قدم Yoshimura مفهوم الانغماس الوظيفي واكد انه مفهوم يتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

- 1 - الانغماس العاطفي: والذي يشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد بعمله في وظيفته أو مدى حب الفرد لعمله.
- ويعبر كذلك عن مدى تأثير العاطفة على درجة تعلق الفرد بعمله ، وأن للمشاعر والأحاسيس دور كبير في حب الفرد لبيئة العمل.



يذكر روبنز آند جادج (2013) أن العنصر العاطفي للموقف هو الجزء العاطفي أو الشعور في أن الرغبة الواعية والاختيار للانغماس في العمل أو الوظيفة واعتبر (Dunham, 1984) ، العمل أو الوظيفة أمراً محورياً في مفهومه (مفهومه الذاتي) ، وهما عنصران من عناصر العمل والانغماس الوظيفي . وتعد هذه عناصر البعد للانغماس العاطفي.

2 - الانغماس المعرفي: يشير ذلك الانغماس إلى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة أهمية الوظيفة في حياته. وهو الذي يجعل من الفرد يشعر بالمعرفة داخل بيئة العمل التي تجعله يشعر بأهمية وضعه ومكانته للمنظمة.

من الناحية المعرفية يشارك الافراد بشكل كامل في اداء وظائفهم . واوضح روث بارد (2001) أن الاشخاص المعنيين قادرين على تجاهل المشاكل ، وأي عقبات تحدث في العمل ، ويميلون الى الاهتمام بالمهمة التي طلب منهم القيام بها . ويذكر روبنز والقاضي (2013) أن العنصر المعرفي للموقف هو جزء من الرأي أو الاعتقاد في الموقف .

اعتبر دونهام (1984) العمل أو الوظيفة من اهتمامات الحياة المركزية ، وكنصر من عناصر العمل والانغماس الوظيفي ، أذ يعتقد الباحثون أن ارتباط الموظف ارتباطاً وثيقاً بالتراكيب الحالية للمشاركة العمل ، لذلك يعد الموظفون العاملون أن العمل أو الوظيفة تمثل مصلحة مركزية في الحياة.

3 - الانغماس السلوكي: والذي يشير إلى أن اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً في العمل ، كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته ، أو للتفكير في العمل بعد مغادرته.

وهو ذلك الانغماس الذي يجعل من الفرد يؤثر ويتأثر في بيئة العمل التي تجعل سلوكه ايجابياً تجاه المنظمة التي يعمل بها. (Abu Aleinein, A. 2016: 21 – 23)



5- دوافع الانغماس الوظيفي : ذكرت غي فورد بعض الدوافع للانغماس الوظيفي منها

الاتي (Lambert, Eric. G, et ,al ,2018: 2- 3) :

- 1- تحسين الأداء التنظيمي .
- 2- تحسين التزام الموظف بالتغيير الضروري لبقاء الشركة ونموها .
- 3- بناء علاقات الموظفين القائمة على ثقافة الانفتاح والثقة ، شهدت إحدى المنظمات على وجه الخصوص مشاركة الموظف كوسيلة لتجنب علاقات الموظف الحادة.
- 4- تحفيز الموظفين وتعظيم مساهمتهم في المنظمة .
- 5- نتائج الانغماس الوظيفي : ذكر (Gallup , 2012) أن توفير فرص المشاركة الفعالة مفيد للأفراد وكذلك المنظمات بأكملها ، أذ حدد الباحثون التنظيميون التطبيقيون عددا لا يحصى من النتائج الإيجابية لمبادرات انغماس الموظفين ، توضح القائمة أدناه مقدار التأثير الذي يمكن أن يحدثه انغماس الموظف وصوته على أداء ورفاهية شخص أو فريق أو إدارة أو منظمة بأكملها ، و من النتائج المتوقعة لانغماس الوظيفي الاتي (Gilkar, N. A., & Darzi, J. A. ,2013: 41- 44) :

- 1- تحسين القدرة التنظيمية لصنع القرار (Apostolou, 2000).
- 2- تحسين الموقف فيما يتعلق بالعمل (Leana, Ahlbrandt, & Murrell, 1992) .
- 3- تحسن كبير في رفاهية الموظفين (Freeman & Kleiner, 2005).
- 4- تخفيض التكاليف من خلال التخلص من النفائات وتقليل أوقات دورة المنتج (Apostolou, 2000) .
- 5- التمكين والرضا الوظيفي والإبداع والالتزام والدافع ، وكذلك النية في البقاء (Apostolou, 2000; Light, 2004).
- 6- زيادة إنتاجية الموظفين عبر الصناعات Jones, Kalmi, and Kauhanen , (2010)

7- فوائد انغماس الموظفين

انغماس الموظف هو عنصر رئيسي في نجاح أو فشل أي عمل تجاري ، كما أن له فوائد على الموظف نفسه ، و في ما يلي بعض فوائد انغماس الموظفين و منها : (Gifford , Neathey & Loukas ,2005)



1- فوائد الأعمال

يمكن استخدام معارف ومهارات الموظفين بشكل أفضل لإنشاء منظمة أكثر كفاءة ومرونة وديناميكية . إذ أن درجة عالية من الانغماس تجعل الموظفين يشعرون بمزيد من التقدير ويزيد من التزامهم بالمنظمة (أي الاحتفاظ بها) وتقانيهم في أداء العمل نفسه . ينظر إلى انغماس الموظف أنه يؤدي الى تقليل التعارض في علاقات الموظفين إلى الحد الأدنى من خلال بناء وتعزيز تعاون صاحب العمل على أساس الاعتماد المتبادل، وبهذه الطريقة تتم محاذاة اهتمامات الموظفين بشكل أكبر مع احتياجات العمل .

2- فوائد مباشرة للموظفين

تتمثل المزايا المباشرة الأكثر شيوعاً التي يتم الاستشهاد بها للعاملين من المشاركة بشكل أكبر في منظماتهم في (مزيد من التأثير على عملهم ، الرضا الوظيفي العالي ، زيادة فرص تنمية المهارات ، معرفة حالة العمالة العامة والتأثير فيها .

3- فوائد غير مباشرة للموظفين

غالبا ما يقال أن الفائدة التي تعود على الموظفين تتبع بطريقة الحال الفوائد التجارية لانغماس الموظفين (Steward & Garrahan, 1995) . وربما يكون التأكيد الأكثر شيوعاً هو أن انغماس الموظف سيعزز الكفاءة والأداء ، مما يؤدي إلى نجاح الأعمال ، وهذا بدوره سيؤدي إلى مزيد من الأمن الوظيفي .

المحور الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي وفحص البيانات

1- التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات الضرورية لاسيما في الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً، أشار (Hair et al., 2017, p. 49) الى ان كون البيانات موزعة طبيعياً سوف يعتمد الى تقليل تشتت النتائج وبالتالي فانه سوف يدعم دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها. ومن خلال استخدام برنامج SPSS فانه تم اجراء اختبار التمايل Skewness والتفرطح Kurtosis لغرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حيث ان



القيم المقبولة لهما هو عندما تتراوح بين 1.98+ و 1.98- وفقا ل (Hair et al., 2017, p. 76) ، وفي ما يأتي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات مقياس البحث:

أ- التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الحكيمة : ان نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير القيادة الحكيمة أظهرت النتائج تحقيق متغير القيادة الحكيمة وابعادها للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الجدول (2)، وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة.

ب- التوزيع الطبيعي لمتغير الانغماس الوظيفي : ان نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير الانغماس الوظيفي أظهرت تحقيق متغير الانغماس الوظيفي وابعاده للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الجدول (2)، وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة.

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع و اختبار الموثوقية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الترميز	Skewness	Kurtosis	الفا كرونباخ
القيادة الحكيمة	X	-1.906-	1.078	0.761
الحكمة الشخصية للقائد	X1	-1.341-	0.463	0.85
ما يفعل القائد و يترك	X2	-1.547-	1.175	0.922
مهام القائد	X3	-0.726-	-0.229-	0.886
الانغماس الوظيفي	Y	-1.194-	1.833	0.789
الانغماس العاطفي	Y1	-0.800-	.724	0.899
الانغماس المعرفي	Y2	-0.853-	.532	0.929
الانغماس السلوكي	Y3	-0.759-	.001	0.927

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

2- اختبار الموثوقية

من اجل التعرف على صدق وثبات الاستبانة تم اجراء تحليل الفا كرونباخ ، من اجل التوصل الى النتائج ومقارنتها بالنسبة المقبولة . وقد عكس الجدول (2) قيم المعاملات واتضحت



بأنها ضمن الحدود المسموح بها و هو (0.7) ، اي ان الاستبانة ذات ثبات مرتفع ويمكن اعتمادها.

3- وصف عينة المستجيبين :ان وصف عينة المستجيبين بما يتضمنه من استعراض

للتكرارات والنسب المئوية ، توضحه النقاط الآتية :

أ- النوع الاجتماعي: بلغ عدد الذكور (39) بنسبة (55.71%)، وعدد الإناث (31)

بنسبة (44.3%)، وهذه النتيجة متوافقة مع البيانات الإحصائية في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف والتي تبين ان النسبة الأعظم من الملاك هم من الذكور.

ب-العمر: كانت الحصة الأكبر للمستجيبين ضمن الفئة (34-41 سنة) بعدد (21) أي بنسبة

30% وتليها الفئة العمرية (42-49 سنة) بعدد (16 بنسبة 22.85%)، وكان عدد

المستجيبين (13، بنسبة 18.57%)، من نصيب الفئة العمرية (26-33) وبعدها الفئة

العمرية (50 فأكثر) (بعدد 11، بنسبة 15.71%)، أما الفئة العمرية (18-25)، فقد

احتلت المرتبة الأخيرة (9، بنسبة 12.85%).

ت-مستوى التعليم: كان الحجم الأكبر من عينة المستجيبين هم من حملة شهادة

البكالوريوس (28، بنسبة 40%) ويليهم حملة الشهادات العليا (دبلوم عالي 12،

بنسبة 17.14%)، ماجستير 9، بنسبة 12.85%، دكتوراه 3، بنسبة 4.28%)، أما

خريجي الدبلوم بعد الاعدادية فكان عددهم (8 بنسبة 11.42%) واخيراً خريجي

الاعدادية بعدد (10، بنسبة 14.28%) وفي هذا المستوى فان عينة المستجيبين لهم

القدرة الكافية على فهم وإدراك فقرات الاستبانة.

ث- سنوات الخبرة: في هذا المستوى تبين ان النسبة الأعلى (26، بنسبة 37.14%)،

كان من نصيب عينة المستجيبين التي تتراوح مدة خبرتهم بين (11-15 سنة)، ثم تليها

عينة المستجيبين التي تتراوح مدة خبرتهم بين (16-20 سنة) والبالغة عددهم (17،

بنسبة 24.28%)، أما المستجيبين ممن لديهم خبرة وظيفية (6-10 سنوات) بلغ عددهم

(11، بنسبة 15.71%)، ثم عينة المستجيبين التي تتراوح مدة خبرتهم بين (21 سنة

فأكثر) والبالغ عددهم (10، بنسبة 14.28%) وبذلك فان النسبة الأقل للمستجيبين

الذين لديهم خبرة وظيفية من (1-5 سنة) بلغ عددهم (6، بنسبة 8.57%)، ومما تقدم

نستنتج ان النسبة الأكبر من عينة المستجيبين كانت لهم الخبرة الوظيفية الكافية بواقع

عملهم والتي تمكنهم من تحديد اجاباتهم بدقة على فقرات الاستبانة. وتأسيساً على ما



تقدم فان عينة المستجيبين في البحث الحالي تتوفر فيهم كافة الميزات التي ستسم في تحقيق أهداف البحث.

4- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أ- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الحكيمة : من خلال استخدام برنامج SPSS تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الحكيمة التي يستعرضها الجدول (3)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيماً منخفضة نسبياً للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

الجدول (3) التحليل الوصفي لمتغير القيادة الحكيمة

الفقرة	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف
	X القيادة الحكيمة		
X11	هنالك سيطرة ذاتية لرئيس العمل على الموظفين	4.1963	.64079
X12	يملك قائد العمل فكرا و انضباطا في العمل	4.1556	.87295
X13	هنالك جودة في العمل مع القائد العمل الحالي	4.0667	.88432
	X1 الحكمة الشخصية للقائد		
X21	توجد طاعة اخلاقية من قبل المرؤوسين لقرارات قائد العمل	4.2000	.92651
X22	يوفر قائد العمل دورات تطويرية تخصص للموظفين لغرض الحفاظ على مستوى جيد في العمل	4.1407	.73605
X23	يعمل قائد العمل على بناء فريق عمل فعال و نشط	4.2889	.86433
	X2 ما يفعل القائد و يترك		
X31	ان العمل مع قائد العمل الحالي يولد رفاهية للموظفين	4.1889	.87274
X32	يعمل قائد العمل على وضع قواعد للعمل السليم و كذلك الحفاظ عليها	4.2444	.99788
X33	قائد العمل يعمل على حفاظ على موظفيه من التهديدات الداخلية و الخارجية و يدافع عنهم	4.2407	.80110
	X3 مهام القائد		
		4.1778	.85562
		4.1667	.82448
		4.2778	.86151
		4.2074	.78783

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25



ب- التحليل الوصفي لمتغير الانغماس الوظيفي: من خلال استخدام برنامج SPSS تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي الانغماس الوظيفي التي يستعرضها الجدول (4)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيماً منخفضة نسبياً للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

(4) التحليل الوصفي لمتغير الانغماس الوظيفي

الفقرة	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	Y الانغماس الوظيفي		
Y11	اشعر بسعادة في عملي الحالي	4.2556	.74292
Y12	اشعر برغبة في انجاز العمل الموكل الي في اقصر وقت	4.1889	.80580
Y13	ان عملي الحالي ملائم لي وضمن قدراتي	4.2222	.92138
	Y1 الانغماس العاطفي		
Y21	املك المعرفة التامة حول عملي الحالي	4.2556	.81504
Y22	دائما احصل على دورات و ندوات وارشادات حول عملي	4.2444	.76893
Y23	اشارك المعرفة التي املكها عن عملي مع زملائي	4.2889	.81067
	Y2 الانغماس المعرفي		
Y31	ان عملي من الاوليات الاساسية في تقسيم وقتي	4.2333	.80797
Y32	ان انجاز عملي الوظيفي يجعلني اشعر بإيجابية في الحياة	4.1889	.80580
Y33	انجز بعض الاعمال الوظيفية الضرورية في البيت بعد انتهاء وقت العمل	4.3000	.84068
	Y3 الانغماس السلوكي		
		4.2407	.76605

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ثانيا : اختبار الفرضيات البحث

بعد اكمال خطوة احتساب متغيرات البحث ، و كذلك التحليل الوصفي للمتغيرات البحث ، فإن الخطوة الحالية هي اختبار الفرضيات ، وفي البداية سيتم اختبار فرضية الارتباط ، و



بعدها اختبار فرضية التأثير و معرفة الارتباط و التأثير بين المتغير المستقل و هو القيادة الحكيمة و المتغير التابع و هو الانغماس الوظيفي و كالآتي :

1- اختبار فرضيات الارتباط: تم الاستعانة ببرنامج الاحصائي الاجتماعي spss v.25

لقياس الارتباط بين متغيرات البحث و ذلك عبر ارتباط بيرسون لمتغيرات الكمية و كما يأتي :

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى :

و التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة و الانغماس الوظيفي) ، والتي ظهرت نتائجها كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى للارتباط

Item	R	P	المعنوية	النتيجة
x---→y	0.91	0.000	معنوي	مقبول

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحكيمة و الانغماس الوظيفي ، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91) ، وبمستوى معنوية اقل من (0.05) و هو (0.000) ، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الاولى .

اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات البحث الخاصة بالتأثير و ذلك بواسطة البرنامج spss v.25 عن طريق معادلة الانحدار البسيط ، كما سيتم اختبار معنوية الدالة المقدرة بالاعتماد على قيمة اختبار (f)، واختبار معنوية المعلمات من خلال اختبار (t) ، وبحسب الآتي:

$$Y = \alpha + \beta x + U_i$$

Y : المتغير التابع ، A : الحد الثابت في معادلة الانحدار ، او الجزء المقطوع من محور y.



b : ميل خط الانحدار ، او مقدار التغير الذي يحدث في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة. **X :** المتغير المستقل ، **U_i :** المتغير العشوائي.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: والتي تنص على انه (تؤثر القيادة الحكيمة معنويا في الانغماس الوظيفي) ، وبعد ان تم اختبارها باستخدام الانحدار البسيط ، كانت نتائجها كما في الجدول الاتي :

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للتأثير

Item	A	B	R ²	T		F		النتيجة
				المحسوبة	*الجدولية	المحسوبة	*الجدولية	
x→y	0.389	0.91	0.829	20.63	2	425.76	4	معنوي
قبول								

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

تشير نتائج الجدول (6) الى وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحكيمة و المتغير التابع الانغماس الوظيفي، والذي دلت عليه نتائج اختبار (T) و اختبار (F) اذا كانت القيم المحسوبة اعلى من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، اذا كانت قيمة (t) المحسوبة هي (20.63) و هي اعلى من الجدولية و هي (2) ، اما قيمة (f) المحسوبة فأنها كانت (425.76) و بالتالي هي اعلى من الجدولية (4).
اما تقدير انموذج الانحدار البسيط فهو كما يأتي :

$$Y = A + B X_1 + u$$

الانغماس الوظيفي = $0.389 + 0.91$ القيادة الحكيمة

اذا تشير قيمة (B) الى مقدار (0.91) و هذا يعني اذا ازداد القيادة الحكيمة بمقدار (1) وحدة واحدة ، فإن المتغير التابع الانغماس الوظيفي سيزداد بمقدار (0.91) ، اما (R²) و التي تؤثر قيمتها مقدار (0.829) فأنها تعني ان المتغير المستقل القيادة الحكيمة يفسر ما قيمة (82.9%) من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع الانغماس الوظيفي، و بناء على النتائج اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية .



المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أن أسلوب القيادة الحكيمة يمكن القادة من توجه منظماتهم بنجاح ، وحل المشكلات من خلال خطوات مختلفة لنمو وتطور تلك المنظمات .
- 2- أن للقيادة الحكيمة القدرة على التأثير على الآخرين وإدارة الموارد بطريقة استراتيجية من أجل التأكد على سلوكيات البحث عن الفرص، والبحث عن الفوائد.
- 3- للقيادة الحكيمة دور بارز في مواجهة الصعوبات في التأثير على الموظفين وتشجيعهم على ترك الطرق التقليدية لإداء مهامهم وسلوكهم وزيادة انغماسهم في العمل وتركيز جهودهم وطاقتهم لخلق أفكار مبتكرة.
- 4- الانغماس الوظيفي يظهر مدى قدرة الأفراد على تقديم حلول إبداعية وابتكارية للمشكلات التي من الممكن أن يتعرضوا لها ، ومن خلال هذه الحلول يمكنهم اتخاذ قرارات مناسبة لحل هذه المشكلات ، ومحاولة تجنبها ، وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- 5- من خلال انغماس الموظف يمكن توليد وترويج وتطبيق التفكير الإبداعي في المنظمة لغرض الأداء الشخصي والتنظيمي، والذي يمكن الموظفين من استخدام طرق تفكير مبتكرة ، والاستجابة السريعة والدقيقة لتغيرات طلب الزبائن .
- 6- تبين من خلال نتائج اختبار وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الحكيمة و الانغماس الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

- 1- على القادة في المنظمة زيادة الاهتمام بالمرؤوسين ومقترحاتهم والاصغاء لهم .
- 2- على القادة إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار.
- 3- على القادة في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين في المنظمة تساهم في تكوين السلوك الابتكاري لهم .
- 4- على القادة في المنظمة الاعتراز بالعاملين، وتقديرها لهم عن ادائهم المميز، باعتبارهم قيمة عليا في المنظمة، مما يساهم ذلك في ابتكار العاملين في اعمالهم .



المصادر

- 1- McKenna, B., & Rooney, D. (2008). Wise leadership and the capacity for ontological acuity. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 537-546.
- 2- Abu Aleinein, A. (2016). The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office. *The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office*.
- 3- Eti, M. C., Ogaji, S. O. T., & Probert, S. D. (2006). Reducing the cost of preventive maintenance (PM) through adopting a proactive reliability-focused culture. *Applied energy*, 83(11), 1235-1248.
- 4- Gilkar, N. A., & Darzi, J. A. (2013). Job Involvement-Sense of Participation-Job Satisfaction: A Triangular Framework. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(6), 41-47.
- 5- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.
- 6- Jain, N. (2011). Leadership Insights from Jaina text Saman Suttam. *Global Business Review*, 12(1), 21-36.
- 7- Küpers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379-400.
- 8- Küpers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379-400.
- 9- L. Kaipa, P. (2014). Making wise decisions: leadership lessons from Mahabharata. *Journal of Management Development*, 33(8/9), 835-846.
- 10- Lambert, E. G., Liu, J., Jiang, S., Zhang, J., & Kelley, T. M. (2018). The antecedents of job involvement: An exploratory study among Chinese prison staff. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 54, 21-33.
- 11- Murphy, C., Ozturgut, O., & French, J. (2013). BRAIN-WISE LEADERSHIP. *Journal of International Education & Leadership*, 3(2).
- 12- Singh, S. (2016). Wise Leadership in Kautilya's Philosophy. *Philosophy of Management*, 15(1), 35-49.
- 13- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 4(2), 1.
- 14- Sternberg, R. J. (2003). WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 386-401.