



## الاصغاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق سلوك العمل الابداعي / دراسة استطلاعية لدى عينة من الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف

أ.د هاشم فوزي العبادي

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

[hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq](mailto:hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq)

م.م سامي غانم كاظم الشبلي

مديرية تربية النجف الاشرف

[samyalnjfy226@gmail.com](mailto:samyalnjfy226@gmail.com)

### المستخلص

**الغرض:** تهدف الدراسة الحالية الى توضيح العلاقة بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الابداعي / دراسة تحليلية لعينة من آراء الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف. **التصميم/ المنهجية:** لقد تحددت مشكله الدراسة بعدد من التساؤلات كان اهمها (هل يوجد تأثير للأصغاء الاستراتيجي بسلوك العمل الابداعي؟) وما مدى اهميتها لهم. وما طبيعة ومستوى الاهتمام في قطاع التعليم وبالتحديد في المديرية المبحوثة. **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة (مديرية تربية النجف) في محافظة النجف الاشرف) والبالغ عددهم (1300) موظفاً، اذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (310) استبانة. وبعد فرز البيانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (296) استبانة من مجموع (296) استبانة تم استرجاعها. **النتائج العملية:** إن الاهتمام الإداري بتحقيق الاصغاء الاستراتيجي يمكن أن يقدم مزيجاً متكاملًا من المهارات المتداخلة والمترابطة التي يمكن أن تسهم في تحسين تبادل المعرفة بين العاملين. **الكلمات الدالة:** الاصغاء الاستراتيجي، سلوك العمل الابداعي، مديرية التربية، محافظة النجف الاشرف.

## Strategic listening and its role in achieving creative work behavior / exploratory study among a sample of employees working in the Najaf Education Directorate

Hashem Fawzi Al-Abadi

University of Kufa, Faculty of Administration and  
Economics

[hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq](mailto:hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq)

Sami Ghanem Kazem Al-Shibli

Najaf Education Directorate

[samyalnjfy226@gmail.com](mailto:samyalnjfy226@gmail.com)



## Abstract

**Purpose:** The current study aims to clarify the relationship between strategic listening and creative work behavior / an analytical study of a sample of the opinions of employees working in the Najaf Education Directorate.

**Design/Methodology:** The problem of the study was determined by a number of questions, the most important of which was (Is there an effect of strategic listening on creative work behavior?) and how important it is to them. What is the nature and level of interest in the education sector, specifically in the investigated directorate? Study population and sample:

The study population represented (Najaf Education Directorate) in (Najaf Al-Ashraf Governorate), which numbered (1,300 employees, as the number of distributed questionnaires reached (310) questionnaires. After sorting and verifying the data, the number of questionnaires suitable for analysis reached (283) questionnaires out of a total (290) Questionnaires were retrieved. Practical results: Administrative interest in achieving strategic listening can provide an integrated combination of overlapping and interrelated skills that can contribute to improving knowledge exchange between employees.

**Keywords:** strategic listening, creative work behavior, Directorate of Education, Najaf Governorate.

## المبحث الاول: الإطار المنهجي

### اولاً: مشكلة الدراسة

إن الاصغاء الاستراتيجي في حد ذاته فن وليس مجرد أصوات تسمعها الأذن وتستجيب لها، إنما هي أصوات تحتاج إلى ترجمة المعاني والرموز التي تعبر عنها محتوى الرسالة فالإصغاء الاستراتيجي يقتضي ضمنا الانتباه اليقظ للرسالة وفهماها فهما عميقاً، وكلما كانت الرسالة موجزة



وواضحة كانت الاستجابة صادقة وخالية من التكلفة، كما أن الاصغاء الاستراتيجي يعد وسيلة أساسية للنمو المنظمات وتوسيع مدارك الافراد وزيادة قدراتهم على الفهم، كما يعد الاصغاء ايضا طريق الاصغاء اكتساب المعلومات الجديدة وخلق العلاقات الاجتماعية مع الافراد مما يسهل عملية تأثير التفاعل المتبادل بين الافراد. تواجه المنظمات تحديات خاصة بالإضافة إلى المسؤولين فيما يتعلق بالأصغاء (Craig,2006:39).

تجسد مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي (هل يوجد تأثير للأصغاء الاستراتيجي في سلوك العمل الابداعي؟ ومن اجل ان نكون قادرين على إجابة على التساؤل الرئيس للدراسة تم صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) مامستوى توافر ابعاد الاصغاء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟.
- 2) مامستوى توافر ابعاد سلوك العمل الابداعي في المنظمة المبحوثة؟.
- 3) هل هنالك دور للاصغاء الاستراتيجي في سلوك العمل الابداعي؟.

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

- 1) المساهمة في وضع الأطر الفكرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة أمام الباحثين الذين لديهم رغبة في الاستفادة منها مستقبلاً.
- 2) إنّ من أهم مبررات الاهتمام بتحقيق سلوك العمل الابداعي في المنظمة المبحوثة تعود إلى الحاجة إلى دعم بيئة العمل الوظيفي وتعويض النقص الواضح في مقاييس ومؤشرات أداء الموظف خصوصاً في المنظمة المبحوثة في البيئة العراقية.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

تعد أهداف الدراسة بوضوح عن وجهه نظر الدراسة، إذ عندما تتحقق أهداف الدراسة فانه سيتم الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وبناءً على ما تقدم تهدف الدراسة الى تحقيق الآتي:-

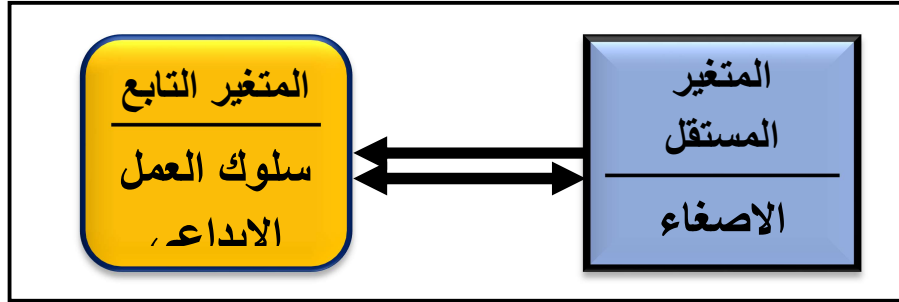
- 1) تحسين وتطوير الاصغاء الاستراتيجي خارج المنظمات للوصول إلى سلوك العمل الابداعي.
- 2) قياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية إحصائياً على مستوى مديرية تربية النجف لعينة من آراء الدراسة والتوقف على ترتيبها الحقيقي لبيان أهميتها الميدانية بحسب اجابات افراد العاملين عينة الدراسة.

#### رابعاً: المخطط الفرضي



تم اعتماد المقاييس لبناء المخطط للمكونات الرئيسية للدراسة والمتمثلة بالمخطط الفرضي الموضح في الشكل رقم (1)، ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن النظر إليه على أنه يتكون من جزئين هي:

- (1) المتغير المستقل: يمثل هذا المتغير الاصغاء الاستراتيجي بأبعادها الاربعة: (المعرفي، ما وراء المعرفة، العاطفي، الاجتماعي).
- (2) المتغير التابع: وتمثل هذا المتغير بالسلوك العمل الابداعي الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد وهي (تصور مكان العمل، كفاءة القائد المدرك، الكفاءة الذاتية للموظف).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

وبالاعتماد على مخطط الدراسة أعلاه تم صياغة الفرضيات كالاتي:

**فرضية البحث الرئيسية الاولى H1:** والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين أبعاد الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الابداعي) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: -

- ☒ H1-1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية ما بين بعد المعرفي مع متغير سلوك العمل الابداعي
- ☒ H1-2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية ما بين بعد ما وراء المعرفة مع متغير سلوك العمل الابداعي
- ☒ H1-3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية ما بين بعد العاطفي مع متغير سلوك العمل الابداعي.
- ☒ H1-4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية ما بين بعد الاجتماعي مع متغير سلوك العمل الابداعي.



**الفرضية الرئيسية الثانية H2:** الاصغاء الاستراتيجي له تأثير معنوي في سلوك العمل الابداعي اجمالاً وتفصيلاً في المنظمة المبحوثة قيد الدراسة. ويتفرع من خلال هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية كالاتي:

- ☒ H2-1. وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد المعرفي وسلوك العمل الابداعي
- ☒ H2-2. وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد ما وراء المعرفة وسلوك العمل الابداعي
- ☒ H2-3. وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد العاطفي وسلوك العمل الابداعي
- ☒ H2-4. وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد الاجتماعي وسلوك العمل الابداعي

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

إنّ التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وتبيان خصائصها ضرورة أساسية تركز عليها الدراسة الميدانية، خاصة إذا ما علمنا أنّ طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على بقية مفردات المجتمع الذي سحبت منه، وهذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية، ونظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأت تحتلها (مديرية تربية النجف الاشرف)، فقد تمّ اختيارها مجالاً تطبيقياً للدراسة، أما المجتمع فقد تمثل (الموظفين في المديرية) أما العينة فقد كانت عشوائية حيث تضمنت العاملين في المديرية (المديرية العامة لتربية النجف الاشرف) ويتألف مجتمع الدراسة من (1300) فرداً وفقاً لـ (Rejcie & Morgan,1970) فانه يتطلب (310) استجابة لتمثيل هذا المجتمع وقد تم الحصول على (283) استجابة صالحة للتحليل الاحصائي.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الاصغاء الاستراتيجي

الاصغاء الاستراتيجي: يكون بقصد من أجل الاستفادة، قال الله تعالى: {وَإِذْ صَرَفْنَا إِلَيْكَ نَفَرًا مِّنَ الْجِنِّ يَسْتَمِعُونَ الْقُرْآنَ} (الأحقاف: 29).

ويعتقد (Klyukanov,2019:4) أن المتحدث الجيد يصغي بشكل جيد ومن لا يحسن الاصغاء لا يحسن الحديث. ومن هذا المنطلق فقد ميز قدماء اليونان بين السماع والإصغاء فصاغوا كلمة يصغي Listen بمعنى (السماع بقدر كبير) أو (السماع الحاد) أما كلمة السمع Hear فتعني حاسة السمع فقط. ووصف عالم الاجتماع (Couldry,2009:580) في كتابته عن أهمية الاصغاء بأنه "الممارسات المرتبطة ضمناً بالتحدث ومن المهم أن يلاحظ أن الاصغاء



ضمني وليس صريحاً، على الرغم من محاولات البعض من قبل (Fiumara,2013:6) لتسليط الضوء على أهمية الاصغاء الاستراتيجي، لاحظ أن الاصغاء كان لفترة طويلة "قضية ثانوية" وليس له أهمية في السابق، اما في الوقت الحاضر يعد الاصغاء الاستراتيجي ركيزة مهمة من ركائز نجاح المنظمات. كما عرف (العبادي وسوادي،2023:498) الاصغاء بأنه حوار مسير داخل مجموعة من الأشخاص لغرض تجميع المعرفة والخبرة حول موضوع ويكون نهج المحادثة الاستراتيجي بسيط ولكن الأساس المنطقي هو أنه يمكن أن يؤدي إلى تغييرات مهمة في الطريقة التي يتعامل بها الناس مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك يطورون معرفة جديدة. و عرف (Colognesi,2023:3) هي سوابق تنظيمية مهمة لأنشطة استيعاب المعرفة لأنها تمنع القصور. وكما عرف (Duy & Quan,2021:119) هو مفتاح لحل النزاع بين المنظمات لأنها سلوكيات وأفكار يرتكبها المستمع أثناء العملية لفك شفرة التديك المنطوق.

واشار الباحث، أن الاصغاء الاستراتيجي هو عملية استماع واعية ومتعمدة تهدف إلى فهم وتحليل المعلومات بشكل أعمق وأكثر شمولية لتحقيق أهداف معينة، يتجاوز هذا النوع من الإصغاء مجرد سماع الكلمات إلى فهم النوايا والعواطف والمعاني الكامنة وراء الكلمات.

### ثانياً: أهمية الاصغاء الاستراتيجي

بعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة (Klyukanov,2019) و(Couldry,2010:100) فقد بين الباحثين ان الاصغاء الاستراتيجي يعد بمثابة مدخلاً ضرورياً للمنظمات التي تسعى للبقاء والازدهار. وللإصغاء الاستراتيجي أهمية كبيرة على وفق الآتي :-

(1) **الانتباه الكامل:** التركيز على المتحدث دون أي تشتيت أو انشغال بأمر آخرى.  
(2) **التفاعل الفعال:** طرح الأسئلة المناسبة وتقديم التعليقات التي تشجع على المزيد من التوضيح والتفاصيل.

(3) **التحليل النقدي:** تقييم المعلومات المقدمة واستخلاص الاستنتاجات والرؤى منها.  
(4) **الوعي بالعواطف والسياق:** فهم العواطف والمشاعر التي قد تؤثر على الرسالة وفهم السياق العام للمحادثة.

(5) **التفكير الاستراتيجي:** ربط المعلومات المستلمة بالأهداف الإستراتيجية الأكبر واتخاذ القرارات بناءً على هذا الفهم.

ثالثاً: ابعاد الاصغاء الاستراتيجي



ويعتقد (Bao & Cheng,2019:1) أنه يمكن تحديد ابعاد الاصغاء على أنها الطرق التي يدير بها المستمعون التفاعلات في الوقت الفعلي مع المنطق الواقعي لتحقيق الفهم، وإن تطبيق مثل هذه الابعاد بشكل فعال ينطوي أيضا على القدرة ليس فقط على أداء المعالجة العقلية ولكن أيضا لمعرفة ما يجب فعله عندما يفشل الفرد في فهم المعنى المطلوب، ويمكن تصنيف ابعاد الاصغاء الاستراتيجي إلى أربعة ابعاد رئيسة وكل الاتي "توضيح الأبعاد على وفق الآتي:

**1. البعد المعرفي** ويرى (Mideros,2015:114) ان البعد المعرفي هو توجه الفرد لمواجهة أي نشاط سواء القراءة أو الاصغاء ويقوم بالتمييز، إذ أن المستمعين يبنون فهمهم على المعلومات المقدمة في النص فهم يميلون إلى التركيز على الكلمات والتعبيرات لبناء معنى المعلومات الجديدة المنقولة في النص تتطلب الابعاد التنازلية نهجًا أكثر تعقيدًا حيث يستخدم المستمعون معارفهم وخبراتهم السابقة وربطها بالمعلومات الجديدة المقدمة لفهمها حيث تسلط الأدبيات الضوء على أهمية تبني بعض الابعاد لتعزيز تدریس الاصغاء إلى اللغة الثانية ويعد تنشيط المعرفة السابقة أو المعرفة ذات الصلة عناصر أساسية تمكن المتعلمين من تبني ابعاد من أعلى إلى أسفل وتعويض الصلة هي بناء يؤكد على أن المتعلمين يجب أن يشاركون في المواد ذات الصلة.

## 2. بُعد ما وراء المعرفة

ويشير (Canpolat et al.,2015:164) الى ان مهارة الاصغاء هي المهارة الأولى التي يكتسبها الفرد في الواقع الحياتي، حيث تسمع الأجنة أصواتاً خارج بطن الأم منذ الشهر الخامس من الحمل ربما نظراً لموقعه الأساسي بين المهارات اللغوية تختلف التعريفات ويتوسع دور الاصغاء في جميع تجارب الفرد مع تعلم لغته الأم بمرور الوقت.

يؤكد (Kumar, 2021:77) أن الاصغاء الاستراتيجي يعتبر مهارة هامة في الاتصال، لذا فإن مرحلة ما بعد الاصغاء تعني تحليل واستيعاب ما تم الاصغاء والاستفادة منه. ويتطلب ذلك فهما عميقاً للأفكار والمشاعر والتعامل بحساسية وتفهم للحاجات والمطالب الخاصة به. ومن ثم يمكن اتخاذ إجراءات أو اتخاذ قرارات قائمة على المعلومات التي تم توصيلها خلال الاصغاء. ومرحلة ما بعد الاصغاء تعزز الاتصال وتعمل على تحسين العلاقات الشخصية والعملية.

## 3. البُعد العاطفي

يهتم هذا البعد بإدارة مشاعر الفرد التي يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وقد تؤدي المشاعر السلبية مثل القلق إلى شعور المتعلمين بالضيق والتدخل في نتائج الاصغاء في حين أن المشاعر



الإيجابية مثل الاسترخاء والتمتع والشعور المتماسك بالمجتمع يمكن أن تشجع على التركيز والتعاون بين الأقران أو فرق العمل.

ويرى (Guo,2022:113) انه يمكن للفرد نقل العاطفة بعدة أشكال، مثل الوجه والحركات والصوت واللغة المكتوبة وان التعرف على المشاعر في المستندات النصية هو مسألة تحديد المواد على أساس المبادئ المشتقة من التعلم العميق و في الحياة اليومية، وتلعب العواطف البشرية دوراً مهماً حيث يمكن للعاطفة بشكل عام يُفهم على أنه حدس يختلف عن الفكر أو المعرفة وان العاطفة تؤثر على الفرد و قدرته الشخصية.

#### 4. البعد الاجتماعي

ويبين (Benaim et al.,2015:1-2) ان الأفراد يولدون ولديهم القدرة على تلبية احتياجاتهم الأساسية، ولكن هناك حالات لا حصر لها لا يتم فيها تلبية الاحتياجات وحتى في العالم الصناعي حيث لا تكمن المشكلة عموماً في الافتقار المجتمعي للموارد المادية أو المالية، فإن مستويات السعادة ليست أعلى، وفي كثير من الحالات أقل بكثير من المناطق الأقل ثراءً.

ويعد (Brownell,1994:33) أن البعد الاجتماعي هو العنصر الوحيد والأكثر أهمية في عملية الاتصال بل إنه ذو قيمة أعلى من التحدث كمهارة اتصال ضرورية في عالم الأعمال ويستخدم المستمعون الفعالون ثلاث مهارات مترابطة مثل :-

❖ تفسير ما يقال.

❖ تقييم الرسالة.

❖ الرد على الرسالة.

#### رابعاً: مفهوم سلوك العمل الابداعي

يؤكد (Ornek & Ayas, 2015:1390) ان التغيير أمر لا مفر منه في عالم الأعمال اليوم وإن الالتزام بالتغيير أو إعطاء التوجيه يمر عبر الابداع ولا تقتصر أهداف الشركات على تقديم الخدمات لربائنها فحسب، بل أيضاً على تحسين نوعية حياتهم وتحفيز التغييرات وأثناء معالجة ذلك، فإن مهارة الابداع هي التي تؤثر على مستقبلهم بشكل كبير. والشركات في صراعها من أجل البقاء، تركز في الغالب على منتجاتها وتهتم بالابداع. لتكون مختلفة بانها أفكار عمل مبتكرة تدر المال على الأعمال التجارية وتخرج عن طريق الإبداع. ومن خلال تنفيذ أفكار الأعمال المبتكرة، يخرج سلوك العمل المبتكر.



واشار (العبادي والاسدي،2023:644) أن العقل الاستراتيجي يرتبط بوجود أفراد لهم القدرة على التكيف مع التغيير؛ القدرة على تطوير خيارات استراتيجية للحصول على فرصة حدد؛ القدرة على القيادة وتدريب الآخرين؛ امتلاك المعرفة بأدوات الإدارة الحديثة التي تنسم اهمية خاصة عندما تنمو المنظمة بشكل أكبر وأكثر تعقيداً؛ الاهتمام بالتفاصيل من خلال وجود لميعة التفكير والعقلية؛ امتلاك مهارات جيدة في التعامل مع الآخرين؛ وجود الوعي الذاتي والثقة لنفس، ويجري ذلك بدوافع ذاتية.

وعرف (De Jong & Den Hartog,2010:24) هو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

#### خامساً: أهمية سلوك العمل الإبداعي

سلوك العمل الإبداعي له أهمية كبيرة في عدة جوانب، حيث يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأفراد والمؤسسات على حد سواء (Purwanto et al.,2021:3). وهناك بعض الأسباب التي تجعل سلوك العمل الإبداعي مهماً:

1. **زيادة الإنتاجية:** يمكن أن يزيد العمل الإبداعي من الإنتاجية، حيث يمكن للموظفين الإبداعيين إيجاد طرق جديدة وفعالة لإنجاز المهام. ويمكن للسلوك العمل الإبداعي أن يسهم في تحسين العمليات وتحقيق نتائج مبتكرة. وتتلاقى الإنتاجية والسلوك العمل الإبداعي في العمل، حيث يمكن أن يؤدي السلوك الإبداعي إلى زيادة الإنتاجية (Sasono & Novitasari,2020:125).

2. **التفاعل الاجتماعي:** يعزز سلوك العمل الإبداعي التفاعل الاجتماعي داخل المجموعات والفرق، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية ويمكن أن يكون له تأثير كبير على السلوك العمل الإبداعي. عندما يكون هناك بيئة اجتماعية داعمة وإيجابية، يميل الأفراد إلى التفاعل بشكل أفضل مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى تبادل الأفكار والتعاون وزيادة الإبداع. على الجانب الآخر، إذا كانت البيئة الاجتماعية سلبية أو غير داعمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليل التفاعل وتقييد التبادل الإبداعي للأفكار (Huang & Li,2009:287).

#### سادساً: ابعاد سلوك العمل الإبداعي

يمكن توضيح الأبعاد على وفق رأي كل من (Santoso & Furinto,2018:2) الآتي :



### (1) تصور مكان العمل للموظف Perception Of The Employee's Workplace

مفهوم تصور مكان العمل للموظف يشير إلى الطريقة التي يرى بها الموظف بيئة عمله والعوامل المؤثرة عليها، بما في ذلك الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية. يشمل ذلك الاعتقادات والمشاعر والتوقعات التي يمكن أن تؤثر على تجربة الموظف في العمل، مثل مدى الراحة والأمان، ومدى التحفيز والإشراك، ومدى التواصل والدعم من الزملاء والإدارة، وغيرها من العوامل (London, 2001:5).

### (2) كفاءه القائد المدرك (Perceived Leader Effectiveness): تعد أحد المفاهيم المهمة

في مجال إدارة الموارد البشرية والقيادة، حيث يشير إلى كيفية تقييم المرء لكفاءة قائده أو مديره، وتشير الأبحاث إلى أن كفاءة القائد المدرك لها تأثير كبير على سلوك العمل الإبداعي. وتأثير كفاءة القائد المدرك يمكن أن تكون كبيراً على الفرق والمنظمات. ويشير مصطلح "القائد المدرك" إلى القائد الذي يمتلك الوعي الشامل بالموارد والقدرات المتاحة لديه، بما في ذلك الموظفين والموارد المادية والمعلوماتية، ويستخدم هذا الوعي بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة (Davis & Gardner, 2012:919).

### (3) الكفاءة الذاتية للموظف Employee Self-Efficiency: يشير مصطلح الكفاءة الذاتية

إلى قدرة الفرد على تقييم نفسه بدقة وفعالية، وتحديد نقاط القوة والضعف في مجال عمله. ومن المعروف أن الكفاءة الذاتية للموظف تؤثر بشكل كبير على سلوكه العملي، بما في ذلك السلوك الإبداعي (Zuhriyah & Ali, 2023:2).

### سابعا: العلاقة بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الإبداعي

ويوضح (Kluger & Itzchakov, 2022:122-124) ان العلاقة بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الإبداعي تكمن في فهم الآخرين واستيعاب معلومات البيئة بشكل استراتيجي ويمكن أن تساعد في توجيه الأفكار والتفكير الإبداعي نحو حلول مبتكرة وبناء على الأفكار القائمة في المؤسسة. وعندما يكون القائد قادراً على الاصغاء بشكل استراتيجي وفهم احتياجات الفريق والتحديات التي يواجهها، فإنه يمكنه العمل على توجيه الأفراد نحو اتخاذ القرارات الإبداعية واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المبتكرة. فضلاً عن ذلك، فإن الاصغاء الاستراتيجي يمكن أن يساعد على بناء ثقة وتواصل قوي مع الفريق، مما يشجع التعاون وتبادل الأفكار الإبداعية بين الأعضاء. التواصل الجيد والفعال هو جزء أساسي من السلوك العمل الإبداعي ويعزز الفرص للابتكار والتطور المستمر. بشكل عام ان الاصغاء الاستراتيجي يمكن



أن يسهم في تعزيز سلوك العمل الإبداعي بين الفريق وتحفيز الأعضاء على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى (Castro et al., 2018:6) ان الاصغاء الاستراتيجي يتطلب التركيز الجيد والاهتمام لتفاصيل الرسالة وتقييم المعلومات بشكل منطقي وتحليلها بعدالة. ويتضمن الاصغاء الاستراتيجي القدرة على فهم الطرف الآخر ونقاط القوة والضعف للوصول إلى تفاهم أفضل. ومن ناحية أخرى، يرتبط السلوك العمل الإبداعي بالقدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة للمشاكل والتحديات. ويتطلب السلوك العمل الإبداعي القدرة على التفكير الجديد والمختلف والابتكار، والجرأة في تجربة المفاهيم والمقاربات الجديدة. يرتبط السلوك العمل الإبداعي أيضاً بالقدرة على التعاون والتفاعل مع الآخرين لتبادل وتطوير الأفكار. وبالتالي، يمكن القول إن الاصغاء الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في تعزيز السلوك العمل الإبداعي. عندما يكون الفرد قادراً على فهم وتحليل المعلومات بشكل متميز، يكون لديه القدرة على استيعاب وتقييم الأفكار والمقترحات الجديدة بشكل أفضل. وهذا يمكن أن يساعد في توليد حلول إبداعية وتنفيذها بفعالية. فضلاً عن ذلك، يمكن للأفراد الذين يمتلكون مهارات الاصغاء الاستراتيجي التفاعل بشكل أفضل مع الآخرين والتعاون معهم لتطوير الأفكار والمشاريع الجديدة.

### المبحث الثالث: الإطار العملي

#### أولاً: التحليل الاولي للبيانات

للتحقق من ثبات الاستبانة تم اعتماد اختبار الفا كرونباخ وقد بينت النتائج في الجدول ادناه ان الثبات الكلي للمتغير المستقل الاصغاء الاستراتيجي (0.914). أما الثبات الكلي للمتغير التابع سلوك العمل الابداعي (0.891). وتبين هذه النتائج ان نسبة الثبات عالية وهي تفي بأغراض الدراسة التي تسعى الى تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين هي الاصغاء الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً والذي يتكون من الاربعة ابعاد هي: (المعرفي، ما وراء المعرفة، العاطفي، الاجتماعي) وسلوك العمل الابداعي بوصفه متغيراً تابعاً ويتألف من ثلاثة ابعاد هي: (تصور مكان العمل للموظف، كفاءه القائد المدرك، الكفاءة الذاتية للموظف) ومن اجل تحقيق البساطة والسهولة في التحليل الاحصائي وضعت رموز بسيطة لكل متغيرات وابعاد ومقياس الدراسة والتي سيتم توضيحها في الجدول ادناه.

الجدول (1) ترميز متغيرات وابعاد مقياس الدراسة وعدد فقراته وثبات الاستبانة



المتغير	رمز المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ للمتغيرات	معامل الفا كرو نباخ للأبعاد
الاصغاء الاستراتيجي	SL	بعد المعرفة	CD	6	.893	.914
		بعد ما وراء المعرفة	MCD	6	.874	
		البعد العاطفي	ED	6	.880	
سلوك العمل الابداعي	IWB	تصور مكان العمل للموظف	PEW	7	.820	.891
		كفاءه القائد المدرك	PLE	6	.831	
		الكفاءة الذاتية للموظف	ESE	6	870	

ثانياً: نسبة الاستجابة

قام الباحث بتوزيع 310 استبانة على الافراد العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف بصورة مباشرة باستخدام اسلوب العينة العشوائية. والجدول ادناه يوضح تفاصيل الاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة والاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي ومعدل الاستجابة.

الجدول (2) نسبة الاستجابة

التفاصيل	العدد	نسبة الاستجابة
عدد الاستبانات الموزعة	310	100%
عدد الاستبانات الغير مسترجعه	20	6%
عدد الاستبانات المسترجعة	290	94%
عدد الاستبانات التي لم تملأ بالكامل	7	2%
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي	283	98%

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان عملية اختيار الاختبارات الاحصائية للبيانات تعتمد على نوعية معرفة البيانات فيما اذا كانت بيانات معلمية ام لا معلمية. ولجأ الباحث الى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي حصل عليها من الافراد العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف عن طريق استخراج قيم التفلطح kurtosis والالتواء skewness لبيانات جميع المتغيرات وعلى النحو التالي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الاصغاء الاستراتيجي

الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التفاعلي الاصغاء الاستراتيجي

الجدول(3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التفاعلي الاصغاء الاستراتيجي

Kurtosis		Skewness		N	الفقرة
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
.289	.020	.145	-.979	283	CD1
.289	.738	.145	.052	283	CD2
.289	.394	.145	.017	283	CD3
.289	.620	.145	.112	283	CD4
.289	.805	.145	.138	283	CD5



.289	.858	.145	.052	283	CD6
.289	-.105-	.145	-.665	283	MCD1
.289	.080	.145	-.643	283	MCD2
.289	.463	.145	-.809	283	MCD3
.289	.234	.145	-.769	283	MCD4
.289	.737	.145	-.893	283	MCD5
.289	.230	.145	-.805	283	MCD6
.289	.321	.145	-.800	283	ED1
.289	.390	.145	-.913	283	ED2
.289	.719	.145	-.863	283	ED3
.289	.993	.145	-.897	283	ED4
.289	.129	.145	-.972	283	ED5
.289	.595	.145	-.779	283	ED6
.289	.727	.145	-.912	283	SD1
.289	.416	.145	-.671	283	SD2
.289	.030	.145	.273	283	SD3
.289	.483	.145	.202	283	SD4
.289	.100	.145	.412	283	SD5
.289	.977	.145	.021	283	SD6

المصدر: برنامج SPSS V.26

ان قيم كل من الالتواء والتفلطح في الجدول اعلاه وقعت بين الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي المتمثلة ب  $(1 \pm)$  وفق قاعدة (Hair et al. 2017:75) وهذا يدل ان قيم المتغير التفاعلي الاصغاء الاستراتيجي صالحة للتحليلات الاحصائية التي تتلائم مع اختبارات التحليل الاحصائي المعلمي.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع سلوك العمل الابداعي

الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع سلوك العمل الابداعي

الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع سلوك العمل الابداعي

Kurtosis		Skewness		N	الفقرة
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic		
.289	.707	.145	-.977	283	PEW1
.289	-.330	.145	-.750	283	PEW2
.289	.418	.145	-.939	283	PEW3
.289	-.167	.145	-.910	283	PEW4
.289	-.277	.145	-.779	283	PEW5
.289	-.142	.145	-.602	283	PEW6
.289	.228	.145	-.182	283	PEW7
.289	.360	.145	-.008	283	PLC1
.289	-.079	.145	-.538	283	PLC2
.289	-.797	.145	-.527	283	PLC3
.289	-.457	.145	-.695	283	PLC4



.289	-.126	.145	-.772	283	PLC5
.289	.121	.145	-.407	283	PLC6
.289	-.921	.145	-.609	283	ESE1
.289	.079	.145	-.427	283	ESE2
.289	-.199	.145	-.556	283	ESE3
.289	-.767	.145	-.291	283	ESE4
.289	.339	.145	.016	283	ESE5
.289	.423	.145	-.410	283	ESE6

المصدر: برنامج SPSS V.26

ان قيم كل من الالتواء والتفطح في الجدول اعلاه وقعت بين الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي المتمثلة ب  $(1 \pm)$  وفق قاعدة (Hair et al. 2017:75) وهذا يدل ان قيم للمتغير التابع سلوك العمل الابداعي صالحة للتحليلات الاحصائية التي تتلاءم مع اختبارات التحليل الاحصائي المعلمي.

رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط

### 1. اختبار فرضية علاقة الارتباط بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الابداعي

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الإبداعي وحسب نتائج الجدول (5) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الابداعي حيث بلغ معامل الارتباط  $(.517^{**})$  وذات دلالة معنوية  $(0.000)$  وهي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثان  $(0.05)$  وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية. وهذا يدل ان الاصغاء الاستراتيجي يسهم في نشر مفاهيم سلوك العمل الابداعي المنظمة المبحوثة. ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار اربعة فرضيات فرعية هي اختبار العلاقة بين ابعاد الاصغاء الاستراتيجي (المعرفي، بعد ما وراء المعرفة، البعد العاطفي، البعد الاجتماعي) وسلوك العمل الابداعي وكانت النتائج كما يأتي

### الجدول (5) علاقات الارتباط بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الابداعي

ت	المتغير	سلوك العمل الإبداعي	
		معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المعرفي	.670**	0.000
2	بعد ما وراء المعرفة	.323**	0.000
3	البعد العاطفي	.316**	0.000
4	البعد الاجتماعي	.452**	0.000
5	الاصغاء الاستراتيجي	.517**	0.000



2. **الفرضية الفرعية الأولى:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد المعرفة وسلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف, والجدول (5) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (\*\*.670) وعند مستوى معنوية (0.000) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية.

3. **الفرضية الفرعية الثانية:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد وراء المعرفة وسلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف, والجدول (5) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (\*\*.323) وعند مستوى معنوية (0.000) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية.

4. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البعد العاطفي وسلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف والجدول (5) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (\*\*.316) وعند مستوى معنوية (0.000) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية.

5. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البعد الاجتماعي وسلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف والجدول (5) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (\*\*.452) وعند مستوى معنوية (0.000) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية

#### خامساً: اختبار فرضيات التأثير

الجدول ادناه يبين قيم معاملات التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (6) معاملات التأثير بين ابعاد الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الابداعي

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد	P
--------	-------	-----	-----	---------------	---



R <sup>2</sup>							
0.001	0.84	3.980	.052	.262	سلوك العمل الابداعي	<---	CD
0.001		13.545	.032	.384	سلوك العمل الابداعي	<---	MCD
0.001		5.356	.024	.182	سلوك العمل الابداعي	<---	ED
0.001		4.693	.052	.302	سلوك العمل الابداعي	<---	SD

ومما سبق يستنتج الباحثان انه كلما زادت ممارسات ابعاد الاصغاء الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف كلما زاد سلوك العمل الابداعي من قبل العاملين في المديرية محل الدراسة وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة لفرضية تأثير الاصغاء الاستراتيجي في سلوك العمل الابداعي على النحو الاتي.

1. **الفرضية الفرعية الاولى:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي لبعده المعرفة في سلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية لتربية النجف الاشرف، والجدول (6) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.262) وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي لبعده وراء المعرفة في سلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية لتربية النجف الاشرف، والجدول (6) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.384) وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي للبعده العاطفي في سلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية لتربية النجف الاشرف، والجدول (6) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.182) وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي للبعده الاجتماعي في سلوك العمل الابداعي من وجهة نظر العاملين في المديرية لتربية النجف الاشرف، والجدول (6) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.302) وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية

سادسا: مناقشة النتائج



بعد النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي حيث ان مناقشة النتائج تبدأ من حيث يؤثر الاصغاء الاستراتيجي على سلوك العمل الابداعي في مديرية تربية النجف الاشرف حيث يساعد العاملين على اداء الاعمال بكل دقة وكذلك هنالك ارتباط وثيق بين الاصغاء الاستراتيجي وسلوك العمل الابداعي في مديرية تربية النجف الاشرف حيث هنالك علاقة طردية بينهما حيث كل مازاد الاصغاء الاستراتيجي يزداد سلوك العمل الابداعي في المديرية اعلاه

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- (1) إن الاهتمام الإداري بتحقيق الاصغاء الاستراتيجي يمكن أن يقدم مزيجاً متكاملًا من المهارات المتداخلة والمتراصة التي يمكن أن تسهم في تحسين تبادل المعرفة بين العاملين.
- (2) يؤدي النجاح في دعم العاملين نحو العمل الابداعي إلى إبراز أوجه التفوق للمنظمة، ويحول التحديات إلى نتائج ايجابية، ويحقق الاستدامة طويلة الأجل والاستقرار التنظيمي.
- (3) يمثل الاصغاء الاستراتيجي قوة تشجيعية وتحفيزية تدفع العاملين إلى استغلال قدر كبير من الوقت والطاقة في عملهم واستخلاص نتائج مهمة من هذا الوقت المستغل.

#### ثانياً: التوصيات

- (1) ينبغي على الادارة العليا في تربية النجف الاشرف تبني ثقافة تنظيمية تعتمد على الاصغاء الاستراتيجي، وتتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات والفرص في البيئة المحيطة.
- (2) على ادارة مديرية تربية النجف الاشرف العمل على تحسين الأصغاء الاستراتيجي من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة من سلوك العمل الابداعي.
- (3) على الادارة العليا في تربية النجف الاشرف تحديد أهدافاً واضحة لعملية الاصغاء الاستراتيجي، والتأكد من توافقها مع أهدافها ورؤيتها.
- (4) ضرورة سعي المديرية قيد الدراسة إنشاء آليات ومنصات لجمع الأفكار والاقتراحات من جميع أفراد المنظمة، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة لغرض تحقيق سلوك العمل الابداعي.

#### المصادر



(1) هاشم فوزي العبادي & زينا نجم سوداي. (2023). Correlational relationship between strategic conversation and wellness in the workplace-a descriptive study of a sample of employees in the Najaf Directorate of Education. AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 19(4)

(2) هاشم فوزي العبادي & عباس زهير الاسدي. (2023). The role of the strategic mind in enhancing the entrepreneurial performance of small and medium enterprises-an applied study in Babil Governorate. AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 19(3)

1. Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
2. Brownell, J. (1994). Managerial listening and career development in the hospitality industry. *International Listening Association. Journal*, 8(1), 31-49.
3. Brownell, J. (2015). *Listening: Attitudes, principles, and skills* (Subscription). Routledge.
4. Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015, July). **A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance**. In *Allied academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings* (Vol. 14, No. 2, p. 18). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
5. Cheng, J., Mao, C., Huang, Z., Hong, J., & Liu, G. (2022). Implementation strategies for sustainable renewal at the neighborhood level with the goal of reducing carbon emission. *Sustainable Cities and Society*, 85, 104047.



6. Colognesi, S. (2023). Listening comprehension is not innate to elementary school students: they need to be taught listening strategies. *Education 3-13*, 51(2), 262-275.
7. Duy, V. H., & Quan, N. H. (2021). VIETNAMESE ENGLISH-MAJORED STUDENTS' USE OF LISTENING STRATEGIES. *European Journal of English Language Teaching*, 6(6).
8. Graham, S., Santos, D., & Vanderplank, R. (2011). Exploring the relationship between listening development and strategy use. *Language Teaching Research*, 15(4), 435-456.
9. Huang, J. W., & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International journal of Manpower*, 30(3), 285-301.
10. Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83.
11. Klyukanov, I. (2019). Communication: A Post-Discipline.
12. Kumar, G. (2021). A study on pre-listening and post-listening activities of English among first year foreign students of Osmania University Engineering College. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 10, 77-80.
13. London, J. (2001). Employees' perceptions of workplace change. *Australian Health Review*, 24(4), 128-134.
14. Manning, M. L., Davidson, M., & Manning, R. L. (2005). Measuring tourism and hospitality employee workplace



- perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 75-90.
15. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4, 63-84.
  16. Örnek, A. Ş., & Ayas, S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395.
  17. Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
  18. Sasono, I., & Novitasari, D. (2020). Enhancing service quality through innovation capabilities and work productivity. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(5), 123-133.