

مجلة كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة
متعددة التخصصات نصف سنوية
العدد الحادي والأربعون

30 نيسان 2025
ISSN 2074-5621



رئيس هيئة التحرير

أ.د. جعفر جابر جواد

1988

مدير التحرير

أ.م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)

العلاقة بين الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات
في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل
دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة

محمود شكر محمد

كلية الادارة والاقتصاد /جامعة ديالى

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة طبيعه العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة العلاقة بين الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في الشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة ويعود السبب في اختيار متغيرات البحث الى سرعة المخيفة التي تشهدها الكثير من الشركات وعلى مختلف الاصعدة المعرفية والسلوكية وحتى الثقافية وعلية حاول الباحث في هذا البحث تصنيف تلك المتغيرات في اطار علمي ووصفي تحليلي ومن اجل التاكيد ماذكر اعلاة تم صياغة التساؤل الرئيسي للبحث المتمثل "هل الاحتواء العالي للقيادة و فاعلية ذكاء المسافات دور في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل لاصحاب القرار في الشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة ومن اجل الوصول الى الاجابة المناسبة تم تطوير نموذج افتراضي يعكس علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار مجموعة من البيانات التي جمعها بواسطة اداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بالشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة والتي تم اختيار العينة القصدية من خلال هذا المجتمع والمتمثل باصحاب القرار في الشركة المبحوثة والتي بلغت 77 فردا بمستويات ادارية مختلفة توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها يتضح بان المتغير الاحتواء العالي للقيادة هو الأكثر تطبيقا في الشركة العامة لانتاج اللحوم، في حين جاء من بعده المتغير وفاعلية ذكاء المسافاتمن حيث التطبيق يتضح بان هناك ضعف في مستوى التوعية بمفهوم سلوكيات الفظاظة في مكان العمل بين موظفي الشركة العامة لانتاج اللحوم. قد يكون العديد منهم غير على دراية بخطر سلوكيات الفظاظة في مكان العمل وما تسببه من التحديات والضغوط اليومية.

المقدمة

جاءت مقدمة البحث لتوضيح مبررات علمية ومعرفية رئيسية لاختيار عنوان البحث المتمثل العلاقة بين الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل وفي نفس الوقت دراسة سبب اختيار مجتمع الدراسة واهمية دراسة العينة المتمثلة باصحاب القرار في الشركة المبحوثة لغرض سد الفجوات المعرفية بين تلك المتغيرات ورصد نقاط الضعف ومواقع التهديد والوهن التي تهدد وجود تلك الشركات والوصول الى حالة الافلاس الموكدة التي يمكن تحديدها في المتغير الاستجابي المتمثل سلوكيات الفظاظة في مكان العمل فعند دراسة الفظاظة فينبطوي تحت مظلتها العداة والعنف النفسي وانتهاك الخصوصية والنميمة والسلوك الانسحابي والانحراف الفكري ومن اجل معالجة تلك المفردات يجب ان تكون هنالك قيادة عادلة ذات احتواء عالي وقناعة راسخة تؤمن بالتمكين وتشارك المعلومات وكذلك وممارسات التطوير وتوفير الحافز المادي والمعنوي عن طريق المكافاة وتحديد المكافاة الشاملة اليقظة ومن اجل تامين الاتصال الناجح وتامين فرص الناجح وصناعة مناخ صحي وخالي من أي فيروسات تفتك بالنظام الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي للموظفين العاملين في الشركة المبحوثة فمتغير ذكاء المسافات يركز على الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي والتواصل الفعال والتشارك المعرفي ومن هذا المنطلق تم اختيار موضوع البحث(تأثير عمق الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل) ,ولفهم العلاقة بين الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات تم الاعتماد على الابعاد(التمكين, تشارك المعلومات, ممارسات التطوير,) وابعاد وفاعلية ذكاء المسافات(الذكاء العاطفي,التواصل الفعال,الذكاء الثقافي,التشارك المعرفي)اما بالنسبة لسلوكيات الفظاظة في مكان العمل فتم الاعتماد على الابعاد (العداء,انتهاك الخصوصية,الانحراف الفكري).

واستهدف البحث الشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة في كمجتمع الدراسة اما العينة البشرية فتم اختيارها من مدراء العاملين ومدراء الشعب والوحدات الذين يمثلون الشريان الحيوي للشركة العامة لانتاج اللحوم من اجل التعرف على تأثير عمق الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسة المبحوثة وتثقيفهم بمتغيرات البحث وجعلهم اكثر فهم بتحقيق ابعاد الدراسة بصورة صحيحة تضمن البحث اربع مباحث أساسية جاء



المبحث الأول ليمثل الإطار المنهجي للبحث من مشكلة البحث واهدافه واهميته وفروضه التي وضحت متغيرات البحث اما المبحث الثاني فقد وقع على نقاط البحث الأساسية للمتغيرات البحث متمثل بالاطار النظري (الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات وقدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل) من اهداف واهمية ابعاد متغيرات البحث اما المبحث الثالث فقد احتوى في مضمونه أساليب التحليل الاحصائي لثبات صحة الفروض باستخدام أدوات إحصائية تثبت صحة البحث وتفسيره. وختتم المبحث الرابع باهم الاستنتاجات النظرية والعملية الي يمكن الاستفادة منها والتي عكست بدورها على مجموعة من التوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

امسى السلوك التنظيمي الذي يضم تحت طياته السلوك الأخلاقي والثقافي والاجتماعي حيز الاهتمام للكثير من الشركات العراقية ولا يقل عن الاهتمام المعرفي والتكنولوجي للكثير من السلع والخدمات لذلك رصد البحث مجموعة من الملاحظات خلال ما تم تسجيله للشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة ومن خلال اللقاء مع بعض أصحاب القرار وجد ان هنالك تطبيق واضح وجلي لابعاد المتغير الاستجابي المتمثل بسلوكيات الفضاظة في مكان العمل من العداة وانتهاك الخصوصية والعنف النفسي والانحراف الفكري وهذا يمثل ضعف في الشركة المبحوثة وموطن تهديد لوجود الشركة نفسها من هنا جاءت مشكلة البحث متمثلة "هل الاحتواء العالي للقيادة و فاعلية ذكاء المسافات دور في الحد من سلوكيات الفضاظة في مكان العمل لأصحاب القرار في الشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة وتتفرع من هذه المشكلة الرئيسة العديد من التساؤلات البحثية الآتية:

- هل هنالك تفسير وفهم واضح لأصحاب القرار في الشركة العامة لانتاج اللحوم لعمق الاحتواء العالي للقيادة و فاعلية ذكاء المسافات للحد من سلوكيات الفضاظة في مكان العمل في الشركة المبحوثة؟
- هل لابعاد الاحتواء العالي للقيادة و ابعاد و فاعلية ذكاء المسافات تأثير ذاوو دلالة احصائية معنوية في قدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة ؟
- هل ان لابعاد الاحتواء العالي للقيادة و ابعاد و فاعلية ذكاء المسافات علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية مع ابعاد سلوكيات الفضاظة في مكان العمل لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة؟

2. اهمية البحث

- ا.تناولها ل احد المتغيرات ذات الوقع المؤثر على في تغيير مصير كثير من شركات الاعمال وعلى اختلاف انواعها ,والمتمثلة باحتواء القيادة و متغير ذكاء المسافات الذي يصنع مناخ حافل بالاتصالات الزاخرة بالتطور والاستمرار
- ب.اهمية المجتمع المبحوث والعينة المقصودة من اصحاب القرار في الشركة المبحوث وبما يؤثر ايجابياً على الاقتصاد الوطني
- ت. تعالج السلوك الروحي والنفسي للعاملين من خلال الابتعاد هن مظاهر العنف والنجسية ومظاهر التمر والفضاظة وهذا يعطي الاهتمام الواضح بالمتغير الاستجابي المتمثل التمر في مكان العمل

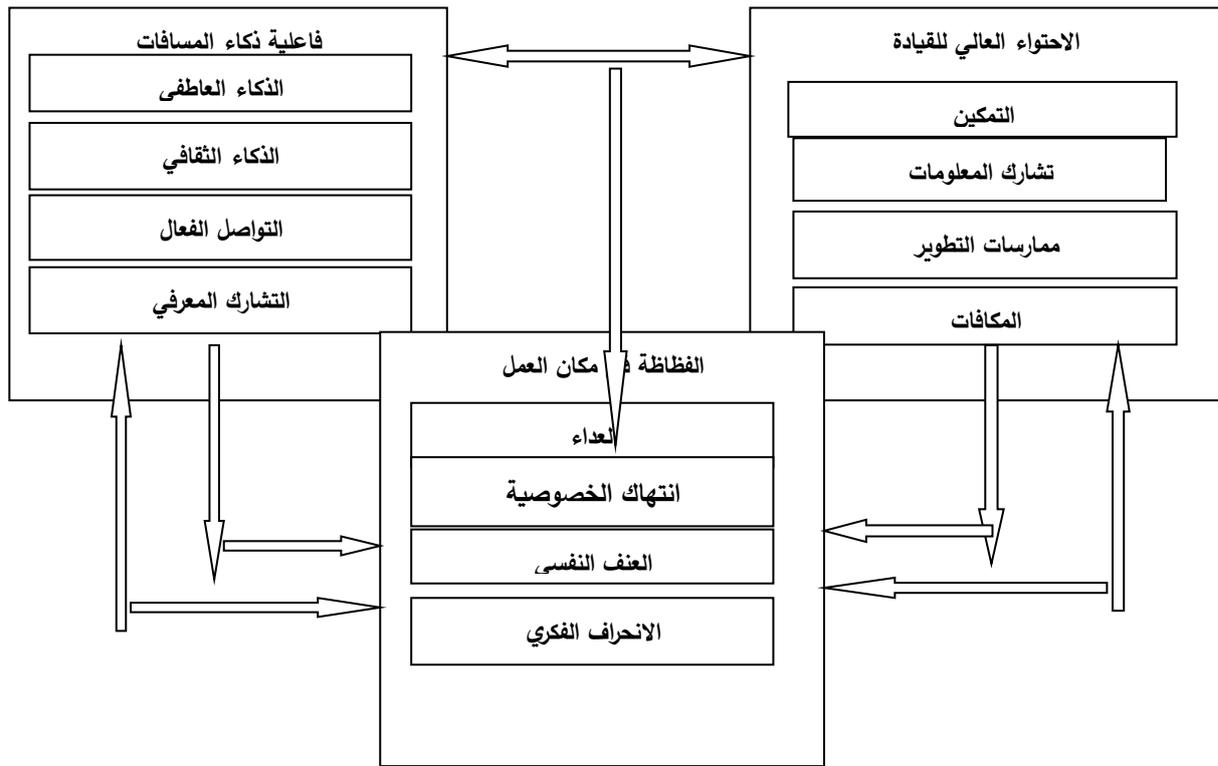
3. اهداف البحث

- ا.الحصول على السلوك الامثل للعاملين والقيادة على حد سواء في الشركة العامة لانتاج اللحوم وفق الاسس المعاصرة المتمثلة بالاحتواء العالي للقيادة و فاعلية ذكاء المسافات وقدرتها في بناء سلوكيات الفضاظة في مكان العمل
- ب.تهيئة البيئة الملائمة لمفهوم سلوكي اجتماعي وثقافي وتنظيمي يجعل تطبيق ابعاد ومتغيرات البحث ممكنة
- 3.معرفة تأثير عمق الاحتواء العالي للقيادة و ابعاد و فاعلية ذكاء المسافات بصورة مجتمعة في الحد من سلوكيات الفضاظة في مكان العمل لأصحاب القرار في المؤسسة المبحوث
- ت. الوصول الى افضل النتائج ووالاستنتاجات النظرية والتطبيقية واليات الافضل لتطبيق التوصيات والمقترحات وبمايخدم الشركة المبحوثة

4 - انموذج البحث الافتراضي

يتمحور المخطط الفرضي حول متغيرات للبحث وهما

1. الاحتواء العالي للقيادة وهو المتغير التفسيري الأول (التمكين, تشارك المعلومات , ممارسات التطوير, المكافآت (
2. وفاعلية ذكاء المسافات وهو المتغير التفسيري الثاني (الذكاء العاطفي, الذكاء الثقافي ,التواصل الفعال, التشارك المعرفي)
3. سلوكيات الفضاظة في مكان العمل وهو المتغير المستجيب ويمثل(العداء .انتهاك الخصوصية.العنف النفسي, الانحراف الفكري)



شكل (1)

المصدر: اعداد الباحث

5- فرضيات البحث تتمثل فرضيات البحث بالاتي

1. الفرضية الاولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين عمق الاحتواء العالي للقيادة و وفاعلية ذكاء المسافات
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين عمق الاحتواء العالي للقيادة وقدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل
3. الفرضية الثالثة :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين فاعلية ذكاء المسافات وقدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل
4. الفرضية الرابعة : هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الاحتواء العالي للقيادة في الحد من سلوكيات الفضاظة في مكان العمل
5. الفرضية الخامسة: هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد وفاعلية ذكاء المسافات في قدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل



6. الفرضية السادسة: هنالك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات معا في قدرات سلوكيات الفظاظة في مكان العمل

6. حدود البحث

1. الحدود المكانية: تتمثل بالشركة العامة لانتاج اللحوم
2. الحدود الزمانية: وتمثلت 2024/11/1 الى 2025/1/10
3. الحدود البشرية: وتمثلت اصحاب القرار في الشركة العامة لانتاج اللحوم

7. اساليب جمع البيانات وتحليلها

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات المهمة للبحث. ركز البحث في المحور النظري على عدد لا بأس به من المصادر المهمة متمثلة في المراجع والمصادر من كتب ومجلات ودراسات ودوريات لها علاقة مهمة بمتغيرات البحث اما فيما يخص الجانب العملي فقد اعتمد الباحث على الاساليب الاتية في رصد المعلومات والبيانات المطلوبة.

1. الوثائق والسجلات الخاصة بالشركة العامة لانتاج اللحوم
 2. الاستبانة: الاداة المهمة التي ركز عليها البحث في معلومات وبيانات الدراسة اذ تم اعداد استبانة تضمنت ثلاث فقرات موزعة على الاجزاء الرئيسة للاستبانة ومراجعة بعض المقاييس العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع البحث
 3. صدق الاستبانة وثباتها:
- لقد تم تصميم استبانة البحث وفق المرور بالمرحلات الاتية:

8. الصدق والتواصل الفعال

لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة قبل تعميمها على مجموعة من المحكمين من اختصاصات مختلفة من الاكاديمين والمهنيين من اجل تقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها وقد عدلت بعض الملاحظات المقترحة وبما يتلائم ومتغيرات البحث

وهي لتأكيد ثبات المقياس اذ تم استخدام مقياس كرومباخ الفا واتضح ان معامل الفا كان (83.4%) على المستوى الاجمالي وقد بلغ (88.7%) على مستوى عمق الاحتواء العالي للقيادة (95%) على مستوى ابعاد وفاعلية ذكاء المسافات و89.7 على مستوى قدرات سلوكيات الفظاظة في مكان العمل هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية

وبين الجدول رقم (1) وصف الاستبانة بكافة محاورها الرئيسة التي وضحت بشكل تفصيلي فقرات متغيرات البحث من متغير تفسيري اول المتمثل بعمق الاحتواء العالي للقيادة (بإعادة التمكين، و تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت) ومتغير التفسيري الثاني المتمثل بفاعلية ذكاء المسافات (بإعادة الذكاء الثقافي، البعد الحيوي، التواصل الفعال، التشارك المعرفي) والمتغير الاستجابي المتمثل بسلوكيات الفظاظة في مكان العمل (بإبعادها) العدا، انتهاك الخصوصية، العنف النفسي، الانحراف الفكري) حيث تناولت الاستبانة كما موضح بالجدول (1) عدد عناصر كل بعد وكذلك نسبية ارقام كل بعد ونسبة من مجموع الاستبانة واذيف حقل خاص بمقاييس الاستبانة ومصادرها لكل متغير من متغيرات البحث

المرجع	الارقام	النسبة	عدد العنا صر	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	الرقم
زمالي: 2022	5-1 8-6 13-9 15-13		4 3 4 2	1. التمكين 2. تشارك 3. ممارسات التطوير 4. المكافآت	الاحتواء العالي للقيادة	1
مصطفى: 2023	20-16 24-21 28-25 31-29		3 4 4 3	1. الذكاء الثقافي 2. الذكاء العاطفي 3. التواصل الفعال 4. التشارك المعرفي	فاعلية ذكاء المسافات	2
مضفر: 2017	34-32		3	1. العدا	ابعاد سلوكيات الفظاظة في	3



	36-35		2	2. انتهاك الخصوصية	مكان العمل
	39-37		3	3. العنف النفسي	
	41-40		2	4. الانحراف الفكري	
3	41-1	100 %	41		المجموع

جدول رقم (1)**جدول وصف الاستبانة****المصدر: اعداد الباحث****8. الوسائل الاحصائية.**

تم استخدام ادوات احصائية ذات صلة بالعمل الميداني والوصول الى اهم نتائج البحث العملي وبما يخدم اهداف البحث واهم فروضة هذه الاساليب بالاتي:

1. لوصف متغيرات البحث وتفسيرها بصورة دقيقة تم استخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري
2. لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون
3. معامل الانحدار المتعدد المستخدم لتحديد معنوية تأثير مجموعة متغيرات مستقلة في المتغير المعتمد

9- وصف مجتمع وعينة البحث :

هنالك العديد من العراقيل والصعوبات التي يواجهها الباحث في اختيار مجتمع البحث وعينته وعلى مختلف الاصعدة العلمية منها والميدانية وذلك لاهمية تطبيق متغيرات البحث والالية تطبيقها ميدانياً في المجتمع المبحوث والخروج بافضل النتائج التي تحقق الاهداف المرجوة من البحث ومن اجل تجنب ذلك وتحقيق النموذج الافضل لتطبيق متغيرات البحث تم اختيار الشركة العامة لانتاج اللحوم في بعقوبة لتحقيق اهداف البحث لخدمة المجتمع المحلي المتمثل بمحافظة ديالى وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية تخدم الزبون بلغ عدد مجتمع البحث مايقارب 175 فرداً من مختلف المستويات الادارية ومنخلال مجتمع البحث تم اختيار عينة البحث المتمثلة باصحاب القرار في الشركة المبحوث عن طريق العينة القصدية التي تحقق افضل النتائج ودقة البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وفي نفس الوقت تكون قابلة للقياس

10. منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي فسر متغيرات البحث من خلال محورين يشمل المحور الاول اطار المعلومات المتمثل بالمنهج الوصفي والذي يمثل بالمعلومات التي يتم جمعها من المصادر والكتب والدوريات والاطاريح العلمية اما المحور الثاني الذي ترجم تلك المعلومات الى بيانات ميدانية هو المنهج التحليلي الذي يصف متغيرات البحث بصورة ميدانية من خلال استبانة البحث المعتمدة وكذلك مجموعة من الاساليب الاحصائية المهمة ذات الصلة وهذا يعكس دقة النتائج ووضحها التي يمكن تحقق اهداف البحث المرجوة وتم تحديد حجم العينة المطلوبة بحسب نودج دي موركان العالمي لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة 0.05 ولغاية 0.01 وقد صيغت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وعلى خمس مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة

المبحث الثاني/**الجانب النظري**

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرات البحث الرئيسية والتي شملت عمق الاحتواء العالي للقيادة وابعاد وفاعلية ذكاء المسافات وقدرات سلوكيات الفظاظة في مكان العمل الذان يسهمان بشكل محوري واساسي في الإجابة على فرضيات البحث وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه ، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

1. مفهوم الاحتواء العالي للقيادة :

تعرف الاحتواء العالي في مجال التخطيط الاستراتيجي بانها القيادة التي ترسم مقارنة للرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة، وتلك الغايات للأقسام والملاكات في مختلف المستويات وتحفيز وصنع دافع للعاملين بتقديم أكثر ما هو متوقع منهم ويدركون أهدافهم ومسؤولياتهم.. يشير العاملون ان عملهم جدير بالعمل ويوجد تلائم قوي بين العمل وقدراتهم. يفوض



العاملون بتعظيم مشاركتهم تعرف الإدارة ما تحتاجه بهدف تحسين الأداء ووضع الأهداف للنجاح ومراقبة الأداء لتأمين (Anjum:2022,34)

وتعرف إدارة الاحتواء العالي في سياق القيادة الناجحة على أنها: إمكانية القيادة الفعالة على التطبيق المستدام لمجموعة من الفعاليات والوظائف التي تساعد على صناعة الدافعية للعاملين، وتنمية احساسهم بالمسئولية والملكية، ورفع قدرتهم على التأثير في اركان العمل المختلفة، وزيادة حب المعرفة لديهم وتقدير الطاقات الكامنة لديهم من ابداعات وابتكارات ومشاركة يتأخذ القرار (عبد الله:2022, 76)

وفي مجال القيادة الميدانية واسلوب المشاركة في ميدان العمل عرفت الاحتواء العالي للقيادة بان ممارسات القيادة المتجولة في ميدان العمل ومشاركة العمل مع المرؤوسين مما يرفع مستوى الثقة لديهم ويعزز الدافع في تفجير كافة الامكانيات العلمية والمعرفية والفنية وحتى جانب الخبرة لديهم مما يجعل القرار فعال وناجح ويجعل تحقيق اهداف الشركة ممكنا جدا" (عبد المحسن:2023, 397)

وفي مجال هندسة الوظائف وتسيق الجهود المبذولة لاستجابة لمتطلبات الزبون عرفت الاحتواء العالي للقيادة بانه " ان نظام عمل الأداء العالي هو هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يُحسّن التطابق بينها لكي تُنتج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى. (الدعمي:2019, 65)

وفي ضوء التعاريف اعلاة يمكن نبنى فكرة متواضعة عن اساليب الاحتواء العالي للقيادة بانها اسلوب قيادي مهاري يتجاوز عن الوهن والضعف الذي يصيب المرؤوسين وذلك من خلال اعطائهم اكثر من فرصة وصناعة مستوى الثقة لديهم من خلال المشاركة في ميدان العمل سوبا والاستماع الى افضل الافكار والمقترحات لديهم بدون وساطة مكتبية ولا حتى عن طريق البريد المكتبي مما يعطيهم شعور بالمسؤولية انهم الافضل وانهم قادرين على تحمل مسؤولية واعباء العمل مما يجعل الشركة في السياق التنافسي الناجح

2. ابعاد الاحتواء العالي للقيادة

الاحتواء العالي للقيادة ابعاد مهمة تحدد ملامح البحث وترسم اهم اهدافه وتفسر اهم نتائج النظرية والعملية التي تجعل من نتائج البحث وتوصياته قابلة للتحقيق ومن تلك الابعاد الاتي

1. التمكين

هو كسر حاجز الخوف والقلق والارباك لدى العاملين وتحريرهم من النظام المكتبي المتمثل الاجراءات واللوائح والسياسيات العمل العقيمة والروتينية والتعليمات الصارمة والرقابة وعدم الثقة وسيتبدل ذلك من خلال من خلال منحهم الثقة وتمكينهم من اداء وظائفهم واعطائهم الصلاحيات والحقوق والحرية في التعبير عن ارائهم والمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير ما لديهم من امكانيات فكرية ومعرفية في أي عمل او وظيفة تتعلق بهم والتمكين الاداري بمفهومه المعاصر والحديث يركز على العنصر البشري ويطلعي عليه صفة الحرية والانسانية وتوفير البيئة الامثلى للعمل واعطاء العمل اكثر معنى ودلالة وبالتالي جعل منظمات الاعمال في مسارها الصحيح (عامر: 2021, 88)

2. تشارك المعلومات

يعد المشاركة في المعلومات عدة فوائد عظيمة لقيادات الشركة او حتى للشركة نفسها منها تحقيق أفضل أداء لفريق العمل زيادة إنتاجية الموظفين ارتفاع معدل الاحتفاظ بالموظفين وانخفاض معدلات الدوران تحقيق أهداف الفريق تقليل نسبة التغيب عن العمل التقليل من الضغوط في العمل انخفاض مؤشرات الإرهاق في العمل طرق تحسين مشاركة الموظفين في العمل اجعل التوازن بين العمل والحياة أمرا غير قابل للتفاوض ونمو الإنتاجية تحسين الروح المعنوية التفكير الابتكاري تكيف أفضل مع إدارة التغيير وتعد مشاركة الموظفين من العناصر الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتجارب المستمر بين الإدارة والموظفين يساعد في إنجاز العمل ويدعم الثقة والشفافية داخل المؤسسة. ودعم التشارك داخل المؤسسة يرفع حماس الموظفين (ولاء: 2019, 77)

3. المكافآت



يُعرف نظام الحوافز والمكافآت بأنه النظام الذي يحدد الضوابط والنسب المئوية من نتائج الأعمال التي يتم تنفيذها وتحقيقها وفق ضوابط معينة تعطى للمسؤولين عن النشاطات المختلفة في المنشأة لتحفيزهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد والإنتاجية لحوافز هي أدوات فعّالة تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهداف الشركة. يُعتبر نظام المكافآت جزءاً أساسياً من إدارة الأداء، حيث يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام بين الموظفين لاعتراف والتقدير: مثل منح شهادات تقدير، أو تكريم الموظفين المتميزين في اجتماعات الشركة الترقية والتطوير المهني تتضمن ترقية وظيفية أو فرص للتدريب والتطوير المهني (رشا: 2019, 39)

4. ممارسات التطوير
تعد ممارسات التطوير ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الادارية فلة اهمية كبيرة في زيادة كفاءة الاداء الوظيفي وفعالية وخاصة في العصر الحديث حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة وتعد ممارسات التطوير ركن اساسي يقوم على اساس البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة فممارسات التطوير تشمل الجانب الانساني والتنظيمي فنجاح أي تطوير يعتمد يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الافراد والتنظيم بكل ابعاده المختلفة وتهئية الجو المناسب والمرونة قابلية التعلم والتدريب واكتساب مهارات جديدة الالتزام بالتكنولوجيا وبناء الفريق ومعالجة الصراعات وكذلك وجود ثقافة فكرية للادارة العليا مبنية على اهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى (الدجيلي: 2021, 99)

ثانياً. المتغير التفسيري الثاني وفاعلية ذكاء المسافات

1. مفهوم وفاعلية ذكاء المسافات

في مجال حب العمل ورسم الخطط الناجحة عرف ذكاء المسافة بانه " رسم المسافة والاتصال الناجح والعلاقة البناءة التي تخضع للقواعد وقوانين الحب والاحترام وكذلك تخضع تلك المسافة الى القوانين واللوائح والانظمة على ان لا يكون في تلك المسافة أي ضغينة وحب الذات والانانية (Argon: 2021, 45)
عرفت ذكاء المسافة في الجانب النظري والتنظيمي المعاصر بانها " بانها مسافة الاتصال التي تكون بين العاملين والتي تخضع للضوابط والمعايير الرسمية في مكان العمل او غير الرسمية خارج مكان العمل ويج ان تكون هذه المسافة مقياساً بحذر واحتراس حتى لاتجعل العاملين يتعرضون لمطبات غير مدروسة" وعرفت ذكاء المسافة ايضاً "بانه نوع من الاتصال الفعال والناجح بين الافراد العاملين في الشركة او المنظمة ويكون الاتصال بمسافة ليست قريبة جداً ولا بعيدة جداً لان اغلب الحوادث والمشاكل في منظمات الاعمال هو قلة ترك مسافة كافية بين الافراد العاملين في تعاملتهم الادارية والتنظيمية او حتى الاجتماعية" (يحيى: 2023: 393) وفي جانب الفساد الاخلاقي والتفكير السلبي في ذكاء المسافة عرفت ذكاء المسافة بانه " الاقتراب المبالغ في التعامل على حساب الهوية الادارية او حتى الاجتماعية وهذا النوع من الاقتراب يكسر حواجز الهوية الشخصية لدى العاملين ويجعلهم عرضة لازمات ومشاكل قد تكون نهايتها وخيمة" (يوسف: 2020, 546) وعرفت ذكاء لمسافة كنوع من انواع الاتصال الناجح والفعال بانه " هو نوع من انواع المهارة الناجحة ينتج عن هذه المهارة علاقات ادارية واجتماعية وتنظيمية تبني نوع من الثقافة المريحة والمتوازنة وبناء جسور ذهبية من العلاقات الصحية وفي بيئة عمل ايجابية وناجحة مما تقلل من التوترات والصراعات يدعم عمل الفريق ويعزز الانتاجية" (شحاتة: 2023, 45)

2. ابعاد وفاعلية ذكاء المسافات

تفسر ابعاد وفاعلية ذكاء المسافات قدرة الفرد على السيطرة على انفعالاته والتحكم بها مما يمنع ظهورها بشدة كضبط انفعالاته في حالات الغيرة والغضب والحب والفرح، ليبود الشخص المتزن انفعالياً حليم كاظم للغضب وغير مبالغ في الحب والفرح والمرح والنجاح ومن تلك الابعاد كالتالي :

1. الذكاء العاطفي

تمتلك القيادة الفعالة ذوا الذكاء العاطفي العالي بقدرات وفنون ثقافية وشخصية واجتماعية مرتفعة ويملكون امكانية مذهلة على التواصل. وهم دائماً ما يعكسون اسلوبهم الساحر والمقنع في التعامل ، ويمكنهم ذلك من تحديد مواطن القوة ومصادر التهديد. كما لديهم ملكة على سماع الأخبار السيئة مثل سماعهم للأخبار الجيدة، ولديهم الكفاءة في إقناع فريق عملهم بدعمهم في مهمة أو مشروع جديد. فهم رسمو وصوروا مثلاً يحتذى به في تفكيرهم الاخلاقي والايجابي ونفهم من ذلك كلة إذا لم تكن لديك امكانيات عاطفية، لم يكن لديك الوعي الذاتي، وإذا لم تكن قادرًا على إدارة احساسيسك الموجهة ، فلن تستطيع التعاطف مع الآخرين وتكوين علاقات فعالة معهم، وبغض النظر عن مدى ذكائك، فلن يتحقق لك النجاح (ابو النصر: 2009,



2. الذكاء الثقافي

ان الذكاء الثقافي وإن كان مسماه يبدو إنشائياً لكنه في الواقع يقاس بسهولة عبر أسئلة محددة تدرج تحت أربعة عناصر، وهي «محرك الذكاء الثقافي» أي مدى رغبتنا في اكتشاف الآخر، و«استراتيجية الذكاء الثقافي» وهي كيف نواجه صعوبات الحياة ونتعلم منها، و«معرفة الذكاء الثقافي» أي مدى فهم الفروقات الثقافية بين البشر من حولنا. أما المعيار الأخير المهم فهو «تنفيذ الذكاء الثقافي» الذي يمكن من خلاله معرفة مدى مرونتنا السلوكية وقابليتنا للتكيف مع ما يعترضنا من مواقف. (هنا: 2009، 17)

3. التواصل الفعال

حتى يكون التواصل فعالاً وواضحاً بعيداً عن سوء التفاهم بين الطرفين، فإنه توجد بعض المهارات التي يحتاجها الفرد أن يكتسبها أو يطورها في ذاته ومنها الاستماع والإصغاء التركيز على الإشارات غير اللفظية التحكم بالتوتر والثقة بالنفس الإيجابية وهي مجموعة من ، مثل؛ الود، واللطف، والصدق، والثقة بين أطراف التواصل، وبأن يكون الشخص بروح رياضية، ووجه مبتسم غير عابس، ومن الممكن تعزيز هذه الصفات بتذكير النفس بإيجابيات أطراف التواصل، وتعزيز الثقة بالنفس (النعمي: 2024، 54)

3. التشارك المعرفي

تهتم القيادة المعرفية والعلمية والتشاركية والرقمية او حتى الادارة على المكشوف بتشارك المعلومات والبيانات بمبدء الثقة المتزايد وجسور الدعم الامحدود من قبل القيادة في دعم ذلك النوع من العاملين وهنا يطرح تساؤل مهم جدا هو ان على القيادة اختيار العاملين من مستوى خاص ياهلهم لمنحهم الذقة في المشاركة بالمعلومات والبيانات لان التشارك المعرفي يعتبر احد الاركان المهمة في تحقيق مستوى الابداع والابتكار وصناعة مناخ علمي مفعم بالتقدم والحدائة ومشاركة المعرفة يساعد على اداء الوظائف على نحو اكثر فعالية فهو يكسب الوقت ويطور التدريب ويكافح افة الكسل والروتين والذي يؤدي الى تاخير المنظمات ويؤدي بها الى الافلاس المحقق (فاتح: 2024، 288)

ثالثاً: المتغير الاستجابي سلوكيات الفضاظة في مكان العمل

1. مفهوم سلوكيات الفضاظة في مكان العمل:

سلوك المزعج ينتشر إن لم يُعالج. تشير الفضاظة في مكان العمل إلى أمر لا يبلغ مستوى ما يُعتبر ممنوعاً، إلا أنه ينتهك بطريقة ما عرف الاحترام المتبادل. فقد تشمل هذه الفضاظة سلوكاً وضيعاً مثل إخفاء معلومات عن شخص ما أو عدم التعاون معه أو تناسي دعوته إلى حدث جماعي. ومن الممكن أن تشير أيضاً إلى سلب الآخرين الفضل الذي يستحقونه عن عمل أنجزوه ونسبه إلى أنفسنا، نشر الإشاعات، توجيه رسائل إلكترونية خبيثة، وعدم مدح من يعملون تحت إشرافنا (Ardakan, 2012: 337)

وتعرف الفضاظة في مكان العمل "الشخص الفظ هو ذلك الشخص النرجسي والذي يحيط بهالة بعدم الاحترام وعدم التهذيب او يمتلك اسلوب مستهتر او سلوك لئيم اتجاه الآخرين وقد يكون اسلوب الفضاظة في مكان العمل مثل الشعور بانعدام الامان او الخوف او القلق اتجام موقف ما (Armstrong, 2003: 334)

ما الفضاظة مصدرها فظ، أي بمعنى قل حياؤه، واجترأ على فعل القبائح، ولم يعبأ بها، وهي عدم إظهار الاحترام والامتنال للمعايير الاجتماعية، أو احترام النفس واحترام الآخرين وحسن التعامل معهم في مجموعة أو ثقافة، وأنواع الفضاظة تتضمن التصرفات الطائشة، أو عدم إظهار مشاعر، وأسلوب جارح متعمد، وغير مؤدب.. أسلوب فاحش.. ألقاظ نابية، وانتهاك المحظورات كالانحراف الاجتماعي، وفي بعض الأحيان تصل الوقاحة أبعد من ذلك لتكون جريمة أخلاقية بحق الآخرين.

2. ابعاد سلوكيات الفضاظة في مكان العمل .

هنالك ابعاد معينة تشخص سلوكيات الفضاظة في مكان العمل أو الصحة العقلية وهي مستوى التواصل الفعال أو العقل الخالي من الاضطرابات، "وهي الحالة النفسية للشخص الذي يتمتع بمستوى عاطفي وسلوكي جي، ويمكن تفسير تلك الابعاد كالتالي

1. الانحراف الفكري



يشير الانحراف الفكري إلى السلوكيات المنحرفة الصادرة من الموظف تجاه المنظمة ويتمثل في اللامبالاة في العمل وعدم الالتزام بالمعايير والسياسات التنظيمية والانحراف الفكري هو الميل بالعقل عن الجادة السليمة للتفكير السليم، وأهل الانحراف هم المغيرون لمنهج التفكير السليم، وهذا الانحراف هو الذي أوقعهم في الشر والفتنة، وحصل لهم به الخوف، وزال الأمن من مجتمعهم فنتج عن أسباب مختلفة كضعف الوازع الديني وانعدام روح المواظبة والولاء الوظيفي وغياب الضمير المهني وسياسة التسيير غير الرائدة وغيرها من العوامل المساعدة على بروز هذه الظاهرة (Bibi,2013:334)

2. العداء

عَرَفَ السلوك العدواني على أنه كل سلوك يقوم به الفرد من شأنه أن يسبب أذى جسدياً أو نفسياً للآخرين. كما يُعَرَف أيضاً على أنه ذلك السلوك الخارق للآداب الاجتماعية المتعارف عليها في المجتمع، وما قد ينتج عنه من مشكلات في العلاقات مع الآخرين في أغلب الأحيان، إن من يمارس السلوك العدواني ينتابه القلق المستمر والإنزعاج وسرعان ما يتحول إلى الاندفاع وعدم القدرة على التحكم في سلوكه، فهو لا يستطيع تمييز السلوكيات المناسبة اجتماعياً، وفي حالات أخرى، قد يتصرف العدواني بقوة عن قصد، على سبيل المثال، يمكن للشخص العدواني استخدام السلوك العدواني للانتقام أو استفزاز شخص ما ويمكن في حالات معينة أيضاً توجيه السلوك العدواني تجاه نفسه (Clark,2013:17)

3. انتهاك الخصوصية

نتهاك الخصوصية هو التدخل غير المبرر في الحياة الشخصية للآخرين دون موافقة منهم، وفيها يتم وضع الآخرين بتجارب ومواقف أو إجبارهم على التعامل مع أشخاص رغماً عنهم ضمن انتهاك الخصوصية انتهاك حق الفرد المحمي في الخصوصية من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات التطفلية أو غير المرغوب فيها . ويمكن أن تتراوح مثل هذه الانتهاكات للخصوصية من التعديتات المادية على الممتلكات الخاصة إلى الكشف غير المشروع عن معلومات أو صور سرية ولانتهاك الخصوصية عدة أشكال منها انتهاك الشخصية والاستخدام غير المصرح به بإطلاق معلومات مضللة عن الآخرين الإفصاح عن معلومات خاصة التطفل على المنزل أو أماكن العزلة (David.2016:6)

4. العنف النفسي

الإساءة النفسية أو الإساءة الانفعالية (بالإنجليزية Psychological abuse) : شكل من أشكال الإساءة وسوء المعاملة يوسم به الشخص الذي يُخضع غيره بسلوك قد يتسبب له بصدمات نفسية، بما في ذلك القلق، أو الاكتئاب المزمن أو اضطراب كرب ما بعد الصدمة أو يكون سبباً في تعريضه لذلك أنه الاستخدام المتعمد للقوة الجسدية أو اللفظية أو النفسية، ضد الشخص نفسه أو شخص آخر أو مجموعة أو مجتمع، الأمر الذي يتسبب بإصابات جسدية أو الوفاة أو الأذى النفسي يشمل العنف النفسي أو ما يسمى بالعنف العاطفي، التواصل اللفظي وغير اللفظي المستخدم بقصد إيذاء شخص آخر عقلياً أو عاطفياً، أو لممارسة السيطرة عليه، ويكون تأثير العنف النفسي قوياً مثل تأثير أشكال العنف الجسدية الأخرى، حيث يُخضع الجاني الضحية لسلوك قد يؤدي إلى شكل من أشكال الصدمات النفسية، مثل القلق أو الاكتئاب أو اضطراب ما بعد الصدمة، وهذا يشمل، على سبيل المثال لا الحصر: العدوان الصريح، مثل الإذلال. السيطرة القسرية، مثل تقييد الوصول إلى الأشياء أو الأشخاص، والمراقبة المفرطة لمكان وجود الشخص أو اتصالاته. التهديدات بالعنف الجسدي أو الجنسي السيطرة على الصحة الإنجابية أو الجنسية. واستغلال ضعف الشخص، مثل استغلال المهاجرين وذوي الاحتياجات الخاصة

المبحث الثالث: الجانب العملي

تمهيد:

يركز الجانب العملي من الدراسة من خلال تحليل تأثير عمق الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات في الحد من سلوكيات الفظاظة في بيئة العمل لدى متخذي القرار في الشركة العامة لإنتاج اللحوم في بعقوبة. وسأعتمد على البيانات والأدوات الإحصائية المناسبة لتقديم تحليلات علمية دقيقة لهذا التأثير.

أولاً: تحليل الأبعاد والمتغيرات

سيتم إجراء تحليل شامل لأبعاد ومتغيرات الدراسة باستخدام أدوات إحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، والتي تُعد من الأساسيات في منهجيات البحث والتحليل الإحصائي. تهدف هذه الأدوات إلى تقديم رؤية واضحة حول كيفية توزيع البيانات وتحديد مستوى التشتت بين القيم المرتبطة بالمتغيرات المدروسة. يساعد هذا التحليل في الكشف عن الأنماط والعلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تعزيز دقة النتائج واستنتاجات الدراسة.

يوضح الجدول (2) تحليل ابعاد المتغيرات (الاحتواء العالي للقيادة ، وفاعلية ذكاء المسافات، سلوكيات الفضاظة في مكان العمل)، وكالاتي:

ت	الابعاد والمتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	التمكين	3.452	0.693	20.08%	2
2	تشارك المعلومات	3.627	0.682	18.80%	1
3	ممارسات التطوير	3.449	0.698	20.24%	3
4	المكافآت	3.436	0.671	19.53%	4
المتغير الاحتواء العالي للقيادة					
1	الذكاء العاطفي	3.457	0.629	18.19%	3
2	الذكاء الثقافي	3.395	0.712	20.97%	4
3	التواصل الفعال	3.531	0.704	19.94%	2
4	التشارك المعرفي	3.569	0.638	17.88%	1
المتغير فاعلية ذكاء المسافات					
1	العداء	2.957	0.849	28.71%	4
2	انتهاك الخصوصية	3.615	0.574	15.88%	1
3	العنف النفسي	3.275	0.569	17.37%	3
4	الانحراف الفكري	3.598	0.511	14.20%	2
المتغير سلوكيات الفضاظة في مكان العمل					
		3.361	0.516	15.35%	ثالثا

شرح جدول (2) تحليل أبعاد المتغيرات:

- 1- المتغير الاحتواء العالي للقيادة: حقق المتغير الاحتواء العالي للقيادة وسطاً حسابياً بلغ 3.491، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التوافر لهذا المتغير. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.624، مما يدل على وجود تشتت منخفض في آراء العينة، وهو ما يدعمه معامل اختلاف بنسبة 17.87%. تشير هذه النتائج إلى أن القيادة في الشركة تتسم بقدرتها على توفير بيئة مشجعة للموظفين من خلال التمكين والتطوير والمكافآت وتشارك المعلومات. يُظهر هذا التوجه أن القادة في المؤسسة يتحلون بالمسؤولية والنزاهة والالتزام، مما يحفز الموظفين على الالتزام بأداء واجباتهم بكفاءة. يعكس هذا الأداء القيادي قدرة المؤسسة على تعزيز ثقة الموظفين وترسيخ بيئة عمل داعمة لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. وان ابعاد المتغير جاءت بالنتائج الاتية:
 - التمكين: جاء بوسط حسابي 3.452، مما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من تمكين الموظفين، وانحراف معياري 0.693، ومعامل اختلاف 20.08%. تشير هذه النتائج إلى أن القادة يمنحون الموظفين الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، مع توفير الموارد والدعم اللازم لتنفيذ المهام بكفاءة. ومع ذلك، فإن معامل الاختلاف المرتفع نسبياً يشير إلى تفاوت في تجارب الموظفين، مما يستدعي تعزيز جهود التمكين.
 - تشارك المعلومات: حقق أعلى ترتيب بوسط حسابي 3.627، وانحراف معياري 0.682، ومعامل اختلاف 18.80%. تُبرز هذه النتائج أهمية تدفق المعلومات بين القادة والموظفين، مما يساهم في تحسين التواصل واتخاذ قرارات مدروسة. يُظهر هذا البعد أن القادة يدركون أهمية الشفافية في العمل.
 - ممارسات التطوير: سجلت وسطاً حسابياً 3.449، مما يشير إلى مستوى معتدل من الممارسات الداعمة للتطوير الوظيفي، مع انحراف معياري 0.698، ومعامل اختلاف 20.24%. النتائج تشير إلى وجود اهتمام بتطوير مهارات الموظفين، ولكنها تتطلب تعزيز الجهود لتحقيق تكامل أفضل بين التدريب وفرص التقدم.
 - المكافآت: حققت أقل ترتيب بوسط حسابي 3.436، وانحراف معياري 0.671، ومعامل اختلاف 19.53%. تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحسين نظام المكافآت ليكون أكثر جاذبية وتحفيزاً للموظفين، حيث إن المكافآت الفعالة تُعد أداة رئيسية لزيادة الرضا الوظيفي.
- 2- المتغير فاعلية ذكاء المسافات: سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً 3.488، مما يدل على مستوى مرتفع من التوافر، مع انحراف معياري 0.602 ومعامل اختلاف 17.26%. تعكس هذه النتائج قدرة المؤسسة على استخدام أساليب

- مبتكرة لتحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين والقادة. يُظهر هذا المتغير أهمية الذكاء العاطفي والثقافي في تعزيز العلاقات المهنية وبناء بيئة عمل متكاملة، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتقليل الفجوات الثقافية والعاطفية بين الأفراد. وان ابعاد المتغير جاءت بالنتائج الآتية:
- الذكاء العاطفي: سجل وسطاً حسابياً 3.457، مما يشير إلى توافر جيد لهذا البعد، مع انحراف معياري 0.629، ومعامل اختلاف 18.19%. يُظهر هذا أن القادة يمتلكون قدرة ملحوظة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بفعالية. ويُعد هذا البعد من العوامل الأساسية التي تُعزز التفاهم والتواصل الإيجابي داخل المؤسسة.
 - الذكاء الثقافي: حقق أدنى قيمة بوسط حسابي 3.395، وانحراف معياري 0.712، ومعامل اختلاف 20.97%. تُشير هذه النتائج إلى الحاجة لتعزيز الفهم الثقافي المتبادل بين الموظفين والقادة، مما يدعم خلق بيئة عمل متعددة الثقافات ومبنية على الاحترام.
 - التواصل الفعال: جاء بوسط حسابي 3.531، مما يدل على توافر مرتفع نسبياً لهذا البعد، مع انحراف معياري 0.704، ومعامل اختلاف 19.94%. يعكس هذا قدرة القادة على نقل المعلومات والأفكار بوضوح وفعالية، مما يدعم العمل الجماعي.
 - التشارك المعرفي: تصدر الترتيب بوسط حسابي 3.569، وانحراف معياري 0.638، ومعامل اختلاف 17.88%. تُظهر هذه النتائج أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات بشكل مشترك.
- 3- المتغير سلوكيات الفضاظة في مكان العمل: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً 3.361، مما يعكس توافراً معتدلاً نسبياً لسلوكيات الفضاظة، مع انحراف معياري 0.516 ومعامل اختلاف 15.35%. تشير هذه النتائج إلى جهود المؤسسة في تقليل سلوكيات الفضاظة والعدائية داخل بيئة العمل. ومع ذلك، تبقى هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التدخل الإداري للتخلص من هذه السلوكيات بشكل كامل. وان ابعاد المتغير جاءت بالنتائج الآتية:
- العداة: سجل أدنى ترتيب بوسط حسابي 2.957، وانحراف معياري 0.849، ومعامل اختلاف 28.71%. تُبرز هذه النتائج أن هناك حالات عداة تحتاج إلى إدارة فعالة لتقليل تأثيرها على بيئة العمل.
 - انتهاك الخصوصية: جاء في المركز الأول بوسط حسابي 3.615، وانحراف معياري 0.574، ومعامل اختلاف 15.88%. يُظهر هذا البعد وجود جهود ملحوظة لتحسين احترام خصوصية الموظفين.
 - العنف النفسي: سجل وسطاً حسابياً 3.275، مما يعكس مستوى معتدلاً من هذا البعد، مع انحراف معياري 0.569، ومعامل اختلاف 17.37%. تُشير النتائج إلى أهمية تقديم دعم نفسي للموظفين للتعامل مع الضغوط.
 - الانحراف الفكري: حقق ترتيباً مرتفعاً بوسط حسابي 3.598، وانحراف معياري 0.511، ومعامل اختلاف 14.20%. تُظهر هذه النتائج نجاح المؤسسة في الحد من السلوكيات التي تؤدي إلى انحراف الموظفين عن المهام الأساسية.

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد، وفقاً لما يلي:

- 1- اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عمق الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات

تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عمق الاحتواء القيادي وفاعلية ذكاء المسافات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.832، مما يعني أن كلما زاد مستوى الاحتواء القيادي ارتفعت فاعلية ذكاء المسافات بين متخذي القرار في الشركة العامة لإنتاج اللحوم في بعقوبة. هذه العلاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.01، مما يعكس موثوقية النتائج. تشير هذه العلاقة إلى أن متخذي القرار الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاحتواء القيادي يساهمون في تعزيز التواصل الفعال والتفاهم المتبادل داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار.

- 2- اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عمق الاحتواء العالي للقيادة وقدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل

توضح النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين عمق الاحتواء القيادي وسلوكيات الفضاظة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.604، تُشير هذه العلاقة إلى أنه كلما زاد مستوى الاحتواء القيادي بين متخذي القرار، انخفضت سلوكيات الفضاظة في بيئة العمل. هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01، تؤكد النتائج أن متخذي القرار الذين يعتمدون على

نهج احتوائي ويديرون فرهم بطريقة تدعم النزاهة والاحترام، ينجحون في تقليل السلوكيات العدائية في بيئة العمل، مما يُعزز الانسجام الوظيفي.

3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين فاعلية ذكاء المسافات وقدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل تُظهر النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين فاعلية ذكاء المسافات وسلوكيات الفضاظة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.618، هذا يعني أن تحسين فاعلية ذكاء المسافات بين متخذي القرار يقلل من مظاهر الفضاظة والسلوكيات السلبية داخل الشركة. العلاقة ذات دلالة معنوية عالية عند مستوى 0.01، توضح هذه النتائج أن تعزيز الذكاء العاطفي والتفاني بين متخذي القرار يُساهم بشكل كبير في تقليل التوتر.

الارتباط بين المتغيرات	قيمة الارتباط	Sig.
عمق الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات	0.832	0.000
عمق الاحتواء العالي للقيادة وقدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل	-0.604	0.000
وفاعلية ذكاء المسافات وقدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل	-0.618	0.000

4- اختبار الفرضية الرابعة: هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الاحتواء العالي للقيادة في الحد من سلوكيات الفضاظة في مكان العمل

تشير نتائج الجدول (4) الى ان قيمة α تبلغ 1.273 وهي اقل قيمة للمتغير سلوكيات الفضاظة في مكان العمل، وأن قيم قيمة β لابعاد الاحتواء العالي للقيادة، بما في ذلك التمكين ($\beta = -0.415$)، تشارك المعلومات ($\beta = -0.398$)، ممارسات التطوير ($\beta = -0.403$)، والمكافآت ($\beta = -0.382$)، لها تأثير عكسي واضح ودال إحصائياً على الحد من سلوكيات الفضاظة في مكان العمل، حيث يفسر التمكين النسبة الأكبر من التباين. اما معامل التحديد ($R^2 = 0.365$)، فتشير إلى أن تعزيز القيادة الاحتوائية من خلال التمكين وتشارك المعلومات وممارسات التطوير والمكافآت يساهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل إيجابية وتقليل السلوكيات العدائية، وهو ما يعزز الإنتاجية والانسجام داخل الشركة العامة لإنتاج اللحوم في بعقوبة. تعكس قيمة $F=40.156$ قوة النموذج الإحصائي في تفسير تأثير أبعاد الاحتواء العالي للقيادة على الحد من سلوكيات الفضاظة، بينما تشير الدلالة الإحصائية $Sig.=0.000$ إلى أن النتائج معنوية جداً وتؤكد وجود علاقة حقيقية ومهمة بين هذه الأبعاد وسلوكيات الفضاظة في مكان العمل، مما يدعم أهمية تعزيز القيادة الاحتوائية لتحسين بيئة العمل.

سلوكيات الفضاظة في مكان العمل		التأثير بين المتغيرات			
قيمة α	قيمة β	R^2	قيمة F	Sig.	ابعاد الاحتواء العالي للقيادة
1.273	-0.415	0.365	40.156	0.000	التمكين
	-0.398				تشارك المعلومات
	-0.403				ممارسات التطوير
	-0.382				المكافآت

5- اختبار الفرضية الخامسة: هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد فاعلية ذكاء المسافات في قدرات سلوكيات الفضاظة في مكان العمل

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن قيمة α بلغت 1.315، وهي تمثل أدنى قيمة للمتغير سلوكيات الفضاظة في مكان العمل، مما يعكس مستوى الفضاظة الأساسي قبل تأثير أبعاد فاعلية ذكاء المسافات. أما قيم β فقد أظهرت تأثيراً عكسياً واضحاً ودالاً إحصائياً لجميع الأبعاد، حيث سجل الذكاء العاطفي ($\beta = -0.427$) أعلى تأثير عكسي، يليه التواصل الفعال ($\beta = -0.422$)، ثم الذكاء الثقافي ($\beta = -0.410$)، وأخيراً التشارك المعرفي ($\beta = -0.405$). تُظهر هذه النتائج أن كلما زادت فاعلية هذه الأبعاد، انخفضت سلوكيات الفضاظة بشكل كبير. أما معامل التحديد ($R^2 = 0.382$)، فيشير إلى أن ابعاد فاعلية ذكاء المسافات يفسر حوالي 38.2% من التباين في سلوكيات الفضاظة، مما يعكس أهمية هذا المتغير في التأثير. تعكس قيمة (F)



42.156 =) قوة النموذج الإحصائي، مما يدل على ملاءمته العالية لتفسير العلاقة بين أبعاد فاعلية ذكاء المسافات وسلوكيات الفظاظة. تشير الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) إلى أن النتائج معنوية جداً، مما يؤكد وجود علاقة حقيقية ومهمة بين هذه الأبعاد وسلوكيات الفظاظة، تُبرز هذه النتائج أهمية تعزيز أبعاد فاعلية ذكاء المسافات، مثل الذكاء العاطفي والثقافي والتواصل الفعال والتشارك المعرفي، كاستراتيجية فعّالة لتقليل السلوكيات العدائية وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والانسجام داخل الشركة العامة لإنتاج اللحوم في بعقوبة.

جدول (5) نتائج علاقات التأثير لأبعاد فاعلية ذكاء المسافات في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل					
سلوكيات الفظاظة في مكان العمل					
التأثير بين المتغيرات	قيمة α	قيمة β	R ²	قيمة F	Sig.
فاعلية ذكاء المسافات					
الذكاء العاطفي	1.315	-0.427	0.382	42.156	0.000
الذكاء الثقافي		-0.41			
التواصل الفعال		-0.422			
التشارك المعرفي		-0.405			

6- اختبار الفرضية السادسة: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات معا في قدرات سلوكيات الفظاظة في مكان العمل

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن قيمة α بلغت 0.896، وهي تمثل أدنى قيمة للمتغير سلوكيات الفظاظة في مكان العمل، مما يعكس مستوى الفظاظة الأساسي قبل تأثير المتغيرات المستقلة (الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات).

- الاحتواء العالي للقيادة: أظهرت قيمة $\beta = -0.318$ ، مما يشير إلى تأثير عكسي متوسط القوة لهذا المتغير، حيث أن زيادة الاحتواء القيادي تؤدي إلى تقليل سلوكيات الفظاظة.
- فاعلية ذكاء المسافات: سجلت قيمة $\beta = -0.509$ ، مما يعكس تأثيراً عكسياً أقوى مقارنة بالاحتواء العالي للقيادة، حيث أن تحسين فاعلية ذكاء المسافات يؤدي إلى انخفاض أكبر في سلوكيات الفظاظة.

معامل التحديد ($R^2=0.428$) يشير إلى أن الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات يفسران حوالي 42.8% من التباين في سلوكيات الفظاظة، مما يعكس تأثيراً واضحاً ودالاً. أما قيمة $F=44.883$ ، فتعكس قوة النموذج الإحصائي وملاءمته العالية لتفسير العلاقة. الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000) تشير إلى أن العلاقة معنوية جداً. تشير هذه النتائج إلى أن تعزيز القيادة الاحتوائية إلى جانب تحسين فاعلية ذكاء المسافات يسهم بشكل كبير في تقليل السلوكيات العدائية وخلق بيئة عمل إيجابية. الإدارات التي تعتمد على هذه الاستراتيجيات تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الانسجام والتعاون داخل الشركة العامة لإنتاج اللحوم في بعقوبة، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة العامة.

جدول (6) نتائج علاقات التأثير للمتغيرات الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافات في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل					
سلوكيات الفظاظة في مكان العمل					
التأثير بين المتغيرات	قيمة α	قيمة β	R ²	قيمة F	Sig.
الاحتواء العالي للقيادة					
فاعلية ذكاء المسافات	896.0	-0.318	0.428	44.883	0.000
		-0.509			

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. الاحتواء القيادي يساهم بشكل كبير في تقليل السلوكيات العدائية داخل بيئة العمل من خلال التركيز على تمكين الموظفين وتعزيز الشفافية وتوفير الدعم اللازم، مما يعزز الانسجام ويخلق بيئة عمل إيجابية تعكس أداءً فعالاً.
2. تحسين أبعاد فاعلية ذكاء المسافات، مثل الذكاء العاطفي والثقافي والتواصل الفعال، يؤدي إلى تعزيز العلاقات المهنية وتقليل السلوكيات السلبية بين الموظفين والقيادة، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي ورفع مستوى التفاهم والتعاون.



3. أظهرت العلاقات بين المتغيرات تأثيرًا قويًا ومثبتًا، مما يدعم أهمية القيادة الاحتوائية وتفعيل ذكاء المسافات في معالجة التحديات السلوكية وتقليل مظاهر الفظاظة داخل الشركة، مما يعكس موثوقية النتائج وقوة النماذج التحليلية.
4. على الرغم من دور المكافآت وممارسات التطوير الأساسي في تحسين بيئة العمل، إلا أن المكافآت وممارسات التطوير لم تحقق التأثير المطلوب، مما يعكس الحاجة إلى تحسين هذه الجوانب لتكون أكثر تحفيزًا وارتباطًا بالأداء الوظيفي.
5. سلوكيات العداء لا تزال تشكل تحديًا كبيرًا داخل بيئة العمل، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية للحد من هذه السلوكيات وتحسين العلاقات المهنية بين الموظفين.
6. يُظهر الذكاء الثقافي ضعفًا نسبيًا، مما يعكس تحديات في تعزيز التنوع والفهم الثقافي المتبادل، وهو ما يتطلب تدخلًا إداريًا لتحسين هذا البعد المهم لدعم التفاهم داخل بيئة العمل.

ثانياً: التوصيات

1. يجب على الإدارة التركيز على تطوير مهارات القادة في التمكين وتعزيز الشفافية وبناء الثقة، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
2. إطلاق برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز أبعاد الذكاء العاطفي والثقافي والتواصل الفعال، مما يرفع مستوى التعاون ويقلل من الفجوات السلوكية بين الموظفين والقادة في بيئة العمل.
3. تطوير نظام مكافآت فعال يكون مرتبطًا بشكل وثيق بأداء الموظفين، مع تحسين ممارسات التطوير من خلال تقديم فرص تدريبية تركز على تنمية المهارات وتطوير الكفاءات لتحقيق رضا وظيفي أكبر.
4. وضع سياسات واضحة للتعامل مع سلوكيات العداء وتقديم دعم نفسي وإداري للموظفين، مما يساعد في تحسين العلاقات المهنية وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل.
5. تنفيذ مبادرات تعزز التفاهم الثقافي والتنوع من خلال تنظيم ورش عمل متعددة الثقافات وبرامج تدريبية تعزز من تقبل واحترام التنوع داخل المؤسسة.
6. تطوير آليات دورية لتحليل سلوكيات الموظفين ومتابعة التغيرات الناتجة عن التدخلات الإدارية، مما يساعد في تقييم فاعلية الإجراءات وتطوير سياسات مستدامة لتحسين بيئة العمل.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- يتضح بان المتغير الاحتواء العالي للقيادة هو الأكثر تطبيقاً في الشركة العامة لانتاج اللحوم، في حين جاء من بعده المتغير وفاعلية ذكاء المسافاتمن حيث التطبيق.
- 2- يتضح بان هناك ضعف في مستوى التوعية بمفهوم سلوكيات الفظاظة في مكان العمل بين موظفي الشركة العامة لانتاج اللحوم. قد يكون العديد منهم غير على دراية بخطر سلوكيات الفظاظة في مكان العمل وما تسببه من التحديات والضغوط اليومية.
- 3- أظهرت النتائج بان هناك نقص في الاهتمام المعيارية التنظيمية لدى الموظفين في الشركة. هذا يمكن أن يؤثر سلباً على قدرتهم على التعامل مع التحديات والصعوبات. وعلى الرغم من أهمية تصميم الوظائف بما يتلاءم مع طموحات ورغبات الكثير من العاملين ، إلا أنه يبدو أن هناك تقصيراً واضح بالاهتمام بهذا البعد في الشركة العامة لانتاج اللحوم.
- 4- اتضح بان المتغير الاحتواء العالي للقيادة والمتغير وفاعلية ذكاء المسافاتيؤثران عكسيا في المتغير سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في الشركة العامة لانتاج اللحوم، مما أدى الى تحقق الفرضية السابعة للبحث.
- 5- أظهرت نتائج الجانب النظري ان نجاح اوفشل أي مجتمع او مؤسسة او جماعة انما يعتمد الى حد كبير على نمط القيادة الحديث والمعاصر المتبع في تلك المنظمات والمنظمات وتثقيف اصحاب القرار بالمصطلحات القيادية المعاصرة فهذا يمثل الفارق الرئيسي بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة
- 6- هنالك اهتمام من قبل عينة البحث لمفهوم الاحتواء العالي للقيادة وفاعلية ذكاء المسافاتعلى المستوى الكلي والمستوى الفرعي للابعد ،أي عندما يكون هنالك تعزيز واهتمام للابعد وفاعلية ذكاء المسافاتكان هنالك اهتمام لمفهوم سلوكيات الاحتواء العالي للقيادة

**ثانياً: التوصيات**

- 1- يجب توفير برامج تدريبية مناسبة تهدف إلى تعزيز فهم ووعي الموظفين بأهمية الارغونوميك التنظيمي وكيفية تطبيقه في العمل والحياة الشخصية. كما يُفضل إنشاء برامج دعم نفسي مثل جلسات التحدث والمشورة للموظفين الذين يشعرون بضغوط نفسية. وهذه البرامج تكون مفيدة لمساعدتهم على التعامل مع التحديات بفعالية.
- 2- ينبغي تشجيع الموظفين على زيادة وعيهم بقدراتهم ومهاراتهم الشخصية. وبالتالي تعزيز ممارسات التطوير الذاتي وفهم القدرات المختلفة التي يمتلكونها. كما ينبغي تقديم برامج تهدف إلى تعليم الموظفين كيفية التعامل مع الضغوط والتحديات بفعالية. ذلك من شأنه تمكينهم من الاستمرار في الأداء بشكل جيد حتى في الظروف الصعبة.
- 3- يجب تطوير مهارات وقدرات اصحاب القرار في كيفية التعامل مع الانوميك التنظيمي واساليب معالجة الطرق الناجحة في مواجهة. وبالتالي عدم تحقيق العداة انتهاك الخصوصية والانحراف الفكري
- 4- ينبغي تشجيع اصحاب القرار في الشركة العامة لانتاج اللحوم على التفكير بليجابية والتركيز على الحلول بدلاً من التركيز على المشكلات. يمكن تنظيم ورش العمل والجلسات التوجيهية لتعزيز هذه الثقافة.
- 5- العمل على بناء نماذج قيادية معاصرة متمثلة بالاحتواء العالي للقيادة وفق الاسس العلمية السليمة بحيث يتم تعزيز الايجابيات وتعالج السلبيات من خلال توفير العديد من المستلزمات التي تسهل عملية القيادة وادخال الراحة والهدوء في نفوس العاملين

المصادر والمراجع

1. زمالي، (2022) "علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري" ، دار فارس للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الاردن
2. يحيى (2023) المهارة الاصولية واثرها في تاهيل الكفاءات، مجلة كلية الاداب، جامعة المنوفية، العدد 10 المجلد 11
3. يوسف محمد (2020)، تأثير الجنيات التنظيمية على الثقة التنظيمية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، قسم ادارة اعمال، المجلد 21، العدد الرابع
4. شحاتة (2023). اهمية التواصل الفعال غير اللفظي، مجلة علم النفس الاسلامية، جامعة غزة المجلد الخامس العدد 23
5. هناء خميس (2009) تنمية مهارات التدريب القيادي، كلية الادارة الاعمال، قسم الموارد البشرية، المجلد العاشر العدد 26
6. ابو النصر (2009) مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، المجموعة العربية للتدريب . دار القاهرة للنشر والتوزيع مدينة النظر، القاهرة
7. النعيمي (2023) دور القادة في تحسين الاداء الوظيفي، بحث غير منشور، جامعة قطر، كلية الادارة والاقتصاد، قطر
8. فاتح (2024) "بناء الملاحظة والتقويم الاداري، المجلة العربية للاداب والدراسات، مصر العدد 22 المجلد الحادي عشر
9. عبد المحسن (2023) اثر مناخ النفسي على الناتج التنظيمي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة المجلد 17، العدد 3،
10. علاء فرحان الدعيمي (2009) "الابداع والابتكار، مجلة العلوم الانسانية والادارية. المجلد الرابع، العدد 8، كلية العلوم الادارية والمالية الرباط، جامعة محمد الخامس المملكة المغربية
11. عبد الله (2022) ادارة الاحتواء العالي، مجلة جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد للبحوث التطبيقية، المجلد 27، رقم 3
12. ولاء علي جلوب (2019)، دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الاداء، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات وعلم الاجتماع، العدد 39،
13. رشا (2019) "ادارة التنوع ودوره في الاحتواء العالي" المجلة العربية للادارية كلية ادارة الاعمال، جامعة عمان المجلد 3، العدد 39
14. الدجيلي (2021). ممارسات الاحتواء العالي ودورها في تعزيز في الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن



1. Ardakani, Samad Ranjbar, (2012), The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing Intention, Journal of American Science, Vol.8, No.2, pp.337-.
<http://www.americanscience.org>
2. Armstrong, Michael,(2009), "Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines", Clays Ltd, Ives Plc, British
- 2- Bibi, Z., Karim, J., Din, S., (2013). Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence. Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, No. 2, 317-334.
- 3- Clark, C, M., Landrum, R, E., Nguyen, D,T,. (2013). Development and Description of the Organizational Civility Scale (OCS). Journal of Theory Construction & Testing, 17(1), 11-17.
- 4- David, B., Tippins, S., Shriner, W., (2016). Emotional Intelligence and Instigation of Workplace Incivility in a Business Organization. MSN, St. Louis University, St. Louis, Missouri BSN, University of Missouri, Columbia, Missouri, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management.
- 6-David, K., (2001). Organizational civility: Issues, problems and solutions to creating environments of civility in the workplace. advancing Oklahoma scholarship, research and institutional memory
- 7-Anjum, M. A. & Parvez, A. (2022). Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers . Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7(3), pp: 417- 434.
- 8-Appelbaum, S. H.; Laconi, G. D. & Matousek, A. (2020). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. Corporate Governance, 7(5), pp: 586-598
- 9-Argon, T. & Ekinici S. (2021). Teachers' Views on Organizational Deviance, Psychological Ownership and Social Innovation, Universal Journal of Educational Research 4(12) pp: 133-139.