

**الاستغراق الايجابي للقائد وتأثيره في تحقيق السعادة في مكان العمل  
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الجامعات والكليات الاهلية في محافظة  
كربلاء المقدسة**

**leader's positive engagement and its impact on achieving  
happiness in the workplace, an analytical survey of the opinions  
of a sample of employees in private universities and colleges in the  
holy governorate of Karbala**

الباحث . ايمان كريم ظاهر حبيب الحيدري  
Eman Kareem Thahier Habeb  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
Karbala University  
eman.k@s.uokerbala.edu.iq

الباحث. باسم وادي عبدالحسين الفتلاوي  
Basim Wadi Abdul- Hussein  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
Karbala University  
Basem.w@s.uokerbala.edu.iq

أ. د. حسين حريجة غالي الحسنأوي  
Hussein Harijeh alhasnawi  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
Karbala University  
Hussein Harijeh alhasnawi@uokerbala.edu.iq

**المستخلص**

تهدف هذه الدراسة الى بيان اثر الاستغراق الايجابي للقائد في تحقيق السعادة في مكان العمل. وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسية ضمت عدة تساؤلات كان أهمها (ما مدى تأثير الاستغراق الايجابي للقائد في تحقيق شعور السعادة لدى العاملين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة؟). اشتمل مجتمع البحث على ثلاثة جامعات أهلية بجميع كلياتها واقسامها (جامعة العميد، وجامعة وارث الانبياء، وجامعة الزهراء للبنات)، حيث بلغ مجتمع البحث ( 440 ) موظف وبلغ حجم العينة (طبقية عشوائية) (207) فرد من الملاكات الادارية من الموظفين فقط. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج (Amos V.23) وبرنامج (SPSS V.23) من اجل تحليل البيانات وتحليلها احصائيا. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها (اظهرت النتائج الاحصائية لمتغير الاستغراق الايجابي للقائد قد حققت نتائج ذات مستوى معتدل وهذا يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، تهتم الى حد ما في تبني ممارسات الاستغراق الايجابي للقائد مع الملاكات التدريسية والوظيفية). واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها (ضرورة التركيز والاهتمام في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، على تبني اساليب الاستغراق الايجابي للقائد، وتطبيقها في جميع اقسام وشعب الكليات عن طريق توظيف اشخاص يمتلكون خصائص الاستغراق الايجابي للقائد ولديهم القدرة في تطبيقها ميدانيا).  
المصطلحات الدالة: الاستغراق الايجابي للقائد، السعادة في مكان العمل

**Abstract**

This study aims to demonstrate the impact of the leader's positive engagement in achieving happiness in the workplace. The study started with a main problem that included several questions, the most important of which was (What is the impact of the leader's positive absorption in achieving a sense of happiness among workers in universities and private colleges, the sample of the study?). The research community included three private universities with all their faculties and departments, where the research community reached (440) individuals and the sample size (random stratification) reached (207) members of the administrative staff of the employees only. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for the study. The study relied on a set of statistical methods available in the (Amos V.23) and (SPSS V.23) program in order to analyze the data and analyze it statistically. The study reached a set of results that were the most important (the statistical results of the leader's positive absorption variable showed results of a moderate level, and this indicates that private

universities and colleges in the Holy Karbala governorate are somewhat interested in adopting the practices and methods of the leader's positive absorption with teaching and functional staff). The study concluded with a set of recommendations, the most important of which was (the need to focus and pay attention in private universities and colleges in the holy governorate of Karbala, to adopt the methods of positive absorption of the leader, and apply them in all departments and divisions of colleges by employing people who possess the characteristics of positive absorption of the leader and have the ability to apply them in the field).

Key terms: positive absorption of the leader, happiness in the workplace

## 1-المقدمة

يشهد عالم الاعمال منافسة قوية في ظل ظهور العولمة الحديثة والتغير البيئي المستمر والذي لا يمكن التنبؤ به، واتساع حجم المنظمات محليا وإقليميا ودوليا والصراع المستمر من أجل البقاء والنمو. فقد أدت هذه المنافسة الشديدة في عالم الأعمال اليوم، إلى قيام المنظمات بتطوير استراتيجيات البقاء لاكتساب ميزة تنافسية خاصة في الازمات الاقتصادية والمالية، تشمل هذه الاستراتيجيات تسريح الشركات وتقليص الحجم وإعادة الهندسة والاندماج والاستحواذ، وكذلك تقليل وتسريح العمال وتغييرها، مما أدى إلى انخفاض الثقة في المنظمات وإدارتها بشكل كبير. ومن أجل إعادة بناء الثقة بين الافراد ومنظماتهم، بدأت تلك المنظمات البحث عن اساليب جديدة من أجل تحقيق اهدافها وغاياتها التي تسعى جاهدة اليها، فاعتبرت الموارد البشرية احد اصولها ومواردها التي لا يمكن الاستغناء عنها واعتبرت الاهتمام بهم ورعايتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم امرا ضروريا وأحد اسباب البقاء. لذلك بدأت تبحث في اختيار اسلوب قيادي مناسب يأخذ على عاتق قيادة المنظمات الى بر الامان والنجاح، وهذا الاسلوب يعتمد بالدرجة الأساس على مبدأ التعاون بدلا من المنافسة والتركيز على عوامل متعددة من أجل النجاح، وخلق جو من الثقة والتمكين، واخذ المسؤولية الاجتماعية بنظر الاعتبار، ومن هنا أنبثق أنموذج جديد يسمى الاستغراق الايجابي للقائد (leader's positive engagement)، لذلك يكون القادة حساسين تجاه احتياجات الافراد وأن يقدموا رعاية شاملة لهم. وأعاد بناء الثقة بين القائد والفرد، وهذا الاستغراق يؤثر على المنظمات بشكل عام وعلى قطاع التعليم العالي في العراق بشكل خاص لافتقار المنظمات العراقية من ممارسات الاستغراق الايجابي وخلوها على الاغلب من شعور السعادة في مكان العمل. ومن هنا انبثقت فكرة الدراسة الحالية في محاولة لدراسة تأثير ممارسات الاستغراق الايجابي للقائد وبيان مدى تأثيره في تحقيق شعور السعادة في مكان العمل للموظفين العاملين في الجامعات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة. وقد تم اختيار ثلاث جامعات اهلية هي (جامعة العميد، جامعة وارث الانبياء، جامعة الزهراء للبنات). وسعياً منا للتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قمنا بتقسيمها الى اربعة مباحث اساسية، تناول الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري للدراسة اما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي للدراسة، والمبحث الرابع والاخير اختص بالاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول

### 2- منهجية الدراسة

#### 1-2- مشكلة الدراسة

يشهد العالم في عصرنا الحالي عدد من الاضطرابات الناتجة عن التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، أدت الى تغير بيئات العمل وارتفاع معدلات البطالة في عدد من البلدان ولعل من ابرز الجوانب السلبية التي تركتها تلك التغيرات على المجتمع العراقي هو انخفاض مستوى السعادة لدى الافراد ونظرا لأهمية السعادة في مكان العمل سواء في القطاع الاعمال التجارية القطاع الخاص او القطاع العام، ومن أثاره المترتبة على المستويين الفردي والجماعي، فقد اشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية اهمية السعادة على العاملين. اذ ان الافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من السعادة يمتازون بالالتزام والولاء للمنظمة، وبسبب التقرير الاخير للأمم المتحدة المسح الثاني لمؤشرات السعادة والرضا بين الشعوب (2013)، اعتبر العراق ليس من ضمن قائمة الشعوب السعيدة، بسبب الظروف المأساوية والارهاب الذي تمكن من العراق، وبسبب افتقار جميع المنظمات العراقية بشكل عام وقطاع التعليم العالي بشكل خاص ومن ضمنها الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة لمؤشر السعادة في مكان العمل، اصف الى ذلك محدودية الاستغراق الايجابي المعتمد من قبل القادة في تعاملاتهم العامة مع المنتسبين وذلك قد يعود الى تركيز الادارات على تحقيق الربح المادي. نتيجة لتلك المؤشرات انبثقت المعالم الخاصة لدراسة مشكلة البحث الحالي. وناقش هذه المشكلة ونحاور مضمونها النظري والتطبيقي من خلال دراسة الاستغراق الايجابي للقائد وتأثيره في تحقيق السعادة في مكان العمل، والتوصل الى النتائج والاستنتاجات لحل هذه المشكلة وتجسيدها من خلال طرح التساؤلات الأتية:-

- 1- ما مستوى الاستغراق الايجابي للقائد في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة؟.
- 2- ما مستوى السعادة في مكان العمل في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة؟.
- 3- ما مدى تأثير الاستغراق الايجابي للقائد في تحقيق شعور السعادة لدى العاملين في الكليات والجامعات عينة الدراسة؟.

## 2-2 أهداف الدراسة

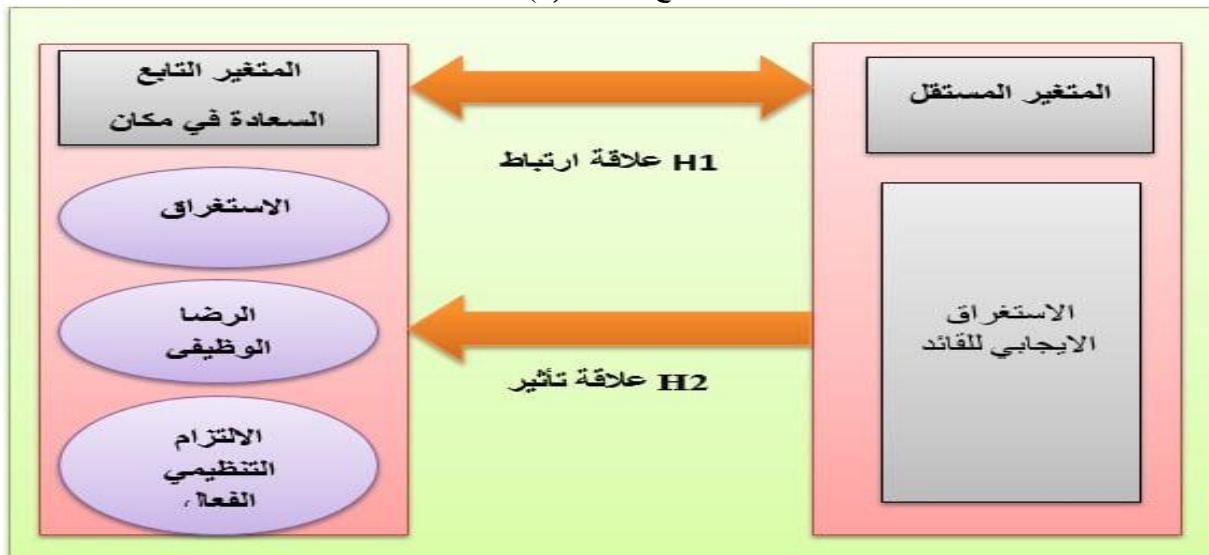
- لهذا البحث جملة من الاهداف التي يسعى الى تحقيقها, والتي يمكن بلورتها بالنقاط الاتية:-
- 1- تحديد مستوى ادراك وتطبيق الاستغراق الايجابي للقائد في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة.
  - 2- تحديد مستوى شعور الموظفين في الجامعات والكليات عينة الدراسة بالسعادة في أماكن عملهم.
  - 3- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الاستغراق الايجابي للقائد والسعادة في مكان العمل.

## 2-3 أهمية الدراسة

- 1- تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة (الاستغراق الايجابي للقائد كمتغير مستقل, والسعادة في مكان العمل كمتغير تابع) من خلال المساهمات التي قدمها الكتاب والباحثين في هذا المجال.
- 2- تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال ابراز الأهمية الفكرية لمتغيراتها والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة والنادرة جدا في العراق وفي الوطن العربي.
- 3- لفت الانتباه الى أهمية الاستغراق الايجابي للقائد في علم السلوك التنظيمي وفي حقل الادارة.
- 4- مساعدة الادارة العليا في الجامعات والكليات الاهلية بتبني الاستغراق الايجابي للقائد في التعاملات مع الملاكات الوظيفية والتدريسية وتعزيز السعادة في مكان العمل لزيادة المخرجات التنظيمية.

## 2-4 المخطط الفرضي للدراسة

استنادا للاطار الفكري وادبيات الدراسات السابقة فيما يخص متغيرات البحث المستقل والتابع, وفي ضوء مشكلة البحث, وبغية تحقيق اهدافها الاساسية التي تتطلب المعالجة المنهجية, اذ جرى تصميم نموذج متكامل (للمخطط الفرضي) يوضح علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة وكما موضح بالشكل (1).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان

## 2-5 فرضيات الدراسة

- للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها واختبار مخططها الفرضي, تستند الدراسة الحالية الى عدد من الفرضيات .
- الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير الاستغراق الايجابي للقائد, والسعادة في مكان العمل على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة.
  - الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستغراق الايجابي للقائد في السعادة في مكان العمل على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة.

## 2-6 مجتمع وعينة الدراسة

استنادا الى متغيرات الدراسة تم اعتماد العينة ( العشوائية) للجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة. فقد استهدف الافراد الموظفين الإداريين فقط دون الكادر التدريسي, لكون هم المعنيين بتطبيق ممارسات الاستغراق الايجابي للقائد وذات تأثير مباشر بهم, لذا تم توزيع (240) استمارة استبيان على العينة المستهدفة تم استرجاع (230) فقط والصالحة للتحليل هي ( 207 ) وكما موضح بالجدول (1) التالي:-

جدول ( 1 ) ( عينة الدراسة)

| الاستمارات   |                               |                         |         |           |                 | مجتمع الدراسة       |
|--------------|-------------------------------|-------------------------|---------|-----------|-----------------|---------------------|
| عدد الموظفين | نسبة تمثيل كل جامعة من العينة | حجم العينة حسب كل جامعة | الموزعة | المسترجعة | الصالحة للتحليل |                     |
| 173          | 39.3 %                        | 81                      | 95      | 92        | 82              | جامعة العميد        |
| 170          | 38.7 %                        | 79                      | 90      | 90        | 79              | جامعة وارث الانبياء |
| 97           | 22 %                          | 45                      | 55      | 48        | 46              | جامعة الزهراء       |
| 440          | 100 %                         | 205                     | 240     | 230       | 207             | المجموع             |

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى معلومات قسم الموارد البشرية

## 2-7 خصائص عينة الدراس

جدول ( 2 ) (خصائص عينة الدراسة)

| المؤهل العلمي |       |         | الفئة العمرية |           |           |       |               | النوع |      |
|---------------|-------|---------|---------------|-----------|-----------|-------|---------------|-------|------|
| بكالوريوس     | دبلوم | اعدادية | 60<br>فأكثر   | 51-<br>60 | 41-<br>50 | 31-40 | سنة<br>فأقل30 | اناث  | ذكور |
| 125           | 49    | 33      | 0             | 0         | 25        | 81    | 101           | 63    | 144  |

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى معلومات قسم الموارد البشرية

## المبحث الثاني

### التأثير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

#### 1-3 مفهوم الاستغراق الايجابي للقائد:-

ان هذا الانموذج ينبثق بالأساس من قدرة وامكانية القائد في زيادة الطاقة الايجابية لدى الاشخاص ومنحهم الثقة بقدراتهم ومواهبهم وبإمكاناتهم نحو تحقيق التغيير الايجابي، والتحكم بالسلوك السلبي بين الاشخاص حيث تمكن الافراد على بناء قدرة على التأثير الايجابي ويساعد الاستغراق الايجابي للقائد على تكامل المنظمة باعتبارها مجموعة تمتلك الطاقة الايجابية التي تسعى الى التغيير المستمر وايجاد الحلول المبتكرة (alghowthre & alhasnawi, 2019:26). كما اعتبر (Joo, 2017:280) مفهوم الاستغراق في العمل على أنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتعلقة بالوظيفة، او توظيف وتعبر عن ذوات الأشخاص بالكامل (جسدياً وإدراكياً وعاطفياً)، حيث يميل القادة المستغرقين إلى إظهار نتائج تنظيمية إيجابية، ورضا العملاء، وزيادة الإنتاجية والأرباح، ودوران أقل، وإظهار السلوك الايجابي في اداء الادوار الاستثنائية. و اقترح (Joo, 2017:210) أنه عندما يطور القادة معتقدات عامة إيجابية فأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، فإنهم سيكون لديهم حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب، وهو أمر مرجح ليكونوا راضين عن حياتهم المهنية ككل.

وفي ضوء ما تم طرحه في اعلاه، يعرض الباحثان بعض المفاهيم عن الاستغراق الايجابي للقائد، وكما وردت في الأدبيات وحسب الاقدمية كما في الجدول الآتي:-

جدول (3) ( مفاهيم الاستغراق الايجابي للقائد)

| ت | المصدر                        | المفهوم                                                                                                                                                                                        |
|---|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Kahn، 1992:321)              | حالة نفسية ايجابية مستقرة نسبياً تتأثر بتفاعل العاملين في بيئة العمل، ويمكن مشاهدتها من خلال رغبة القائد واستعداده لتسخير طاقاته الشخصية سواء كانت الجسدية او المعرفية او الانفعالية في العمل. |
| 2 | (Froh et al، 2010:313)        | امتلاك شغف لمساعدة الآخرين والاستغراق تماماً في الأنشطة.                                                                                                                                       |
| 3 | (Mittal & Elias 2011:305)     | مدى ارتباط القائد بعمله والتي تؤثر في ادائه ونشاطه في جميع جوانب عمله اليومي.                                                                                                                  |
| 4 | (Torrente et al. 2012:107)    | حالة ذهنية ايجابية ومرضيه ومتصلة بالعمل تتميز بالمرونة والتفاني والاستيعاب.                                                                                                                    |
| 5 | (Rubina & Parach، 2013:696)   | الظواهر التي تجعل القادة يشعرون بعدم الملل والضجر في اعمالهم وبالمقابل امتلاك صفة المتعة مع الرضا الداخلي.                                                                                     |
| 6 | (Ghosh، 2015: 593)            | عملية بناء اسس في التغيير الإيجابي في المنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الأخلاقية، وخلق الشعور بالمعنى.                                                                                          |
| 7 | (Erkutlu & Chafra ، 2016:370) | أداة إدارية قادرة على تعزيز العلاقات الإيجابية مع الموظفين، وتحسين المناخ التنظيمي وتزيد من أداء الخدمة واتخاذ القرارات التي يمكن أن تعزز مصلحة الفريق والمنظمة.                               |

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى الادبيات الفكرية

في الجدول المذكور تعددت المفاهيم وكل منهم حسب وجهه نظرة وبناء عليه تمكن الباحثان من تقديم التعريف الاجرائي الآتي:-

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان ان الاستغراق الايجابي للقائد هو امكانية وقابلية القائد في بناء جو من الايجابية والتغير المستمر وزيادة ثقة الافراد بأنفسهم وامكاناتهم ومهاراتهم من اجل تحديد مسار التغير الايجابي داخل المنظمة على المدى القصير و الطويل .

### 2-3 اهمية الاستغراق الايجابي للقائد:-

- الاستغراق الايجابي يقلل من التغيب ودوران العمل وحوادث السلامة وكذلك عيوب المنتج (2014:188) ، (Mishra & et al).
- هو بناء متعدد الأبعاد يعبر عن ذوات القادة الكاملة (الجسدية، والمعرفية، والعاطفية) في أدوار عملهم (Obaid، 2020:289).
- يعد وسيلة أساسية للتواصل والمواهمة والحماس والالتزام، اذ ان الافراد الذين يمتازون بالأداء الجيد يمتلكون درجات عالية من الالتزام والولاء (Richard & Douglas 2004:13)
- يعد عاملاً مهماً في الحفاظ على الامكانيات والمواهب وذلك من خلال اتاحة الفرصة امام العاملين لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم لإنجاز العمل المطلوب منهم (Saks، 2006:605) .
- يساهم في توفير فرص عمل على الأمد البعيد، لان القادة الذين يعملون بفترة طويلة مع المنظمة يشعرون انها تشبع حاجاتهم ورغباتهم، فهم يمتلكون روابط منظميه تزيد من تمسكهم بالمنظمة (Wefald & ، 2009:142) (Downey).
- يساعد في تخفيض الكلفة و الوقت، من خلال الاحتفاظ بالعاملين بدلاً من الانفاق على توظيف عمالة جديدة (Gary، 2013:239).

### 3-3 بعد الاستغراق الايجابي للقائد:-

توجها باستتال البحث الحالي من رسالة ماجستير ، اتجه الباحثان لقياس متغير الاستغراق الايجابي للقائد الى اعتماد مقياس ((Karakas & Sarigollu , 2012) وهو مقياس احادي البعد يحقق غرض القياس يتكون من (10) فقرات قياس ميدانية جرى تكييف صياغاتها لكي تلائم متطلبات التطبيق على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة .

### 1-4 مفهوم السعادة في مكان العمل :-

قبل التطرق الى مفهوم السعادة في مكان العمل، نعطي نبذة مختصرة عن مفهوم السعادة بصورة عامة. السعادة كلمة ترجمت من اللغة اليونانية الاصلية (Eudaimonia)، استخدمت لوصف الحياة الطيبة من خلال العيش والعمل بشكل جيد مع مرور الوقت، وتعتبر كلمة السعادة (Happiness) من الكلمات التي اختلف الناس في تحديد معناها ، فمنهم من يراها قرينة للذة أو

الراحة أو المال أو المنصب أو الشهرة، وان كثير من الاشخاص يفنون حياتهم بالبحث عنها فهي شعور ينبع من داخل النفس اذا شعرت بالراحة والطمأنينة والبهجة (Al-Tamimi, 2015: 52). وأشار كل من (Zorah & Fatima, 2021: 392) على انها من المفاهيم التي اختلف عامة المجتمع في تعريفها من الفلاسفة إلى رجال الدين إلى علماء النفس وكذلك علماء الاقتصاد والإدارة، فمنهم من ربطها بإشباع الرغبات ومنهم من ربطها بالروح والعقل، ومنهم من يربطها بالوجدان والعواطف، ومنهم من اطرها بالمال وتحقيق الذات، و اضافوا أن السعادة شعور إيجابي مرغوب يبحث عنه جميع الاشخاص ومنهم العمال والموظفين لا نها تجلب الطمأنينة والفرح والمتعة والسكينة والهدوء.

اما (Bhatia & Mohsin, 2020: 29266) يرى أن مصطلح السعادة في مكان العمل يساء فهمه على نطاق واسع، لأنه يرتبط إلى حد كبير بالشعور بالفرح والغبطة والعواطف الإيجابية، والتي يحصل عليها المرء عن طريق القيام أو تحقيق شيء مرغوب فيه، أو الحصول على شيء إيجابي بشكل غير متوقع.

وفي ضوء ما تم طرحه في اعلاه، يعرض الباحثان بعض المفاهيم عن السعادة في مكان العمل وكما وردت في الأدبيات كما في الجدول (4) الآتي:-

جدول (4) مفاهيم السعادة في مكان العمل

| ت | المصدر                       | المفهوم                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Millick, 2009:2)            | أنها التجربة الإيجابية والعاطفية التي تصاحب أو تنبع من تحقيق قيم أو أهداف الفرد وممارسة الإمكانيات البشرية الفردية، بما في ذلك المواهب والقدرات والفضائل.                |
| 2 | (Fisher, 2010:385)           | حالات عابرة تختلف على مستوى الفرد مثل الحالة المزاجية الإيجابية وتجربة التدفق والعواطف المنفصلة مثل الفرح والسرور والسعادة والرضا.                                       |
| 3 | (Roche & Rolley, 2011:116)   | بناء يشمل الرفاة الشخصي، والغرض من الحياة والعلاقات الاجتماعية والمساهمة الإيجابية بين العاملين داخل وخارج نطاق العمل.                                                   |
| 4 | (Hosie & Sevastos, 2012:271) | عملية التعبير عن العاطفة (أي الفرح)، أو تقييم معرفي (أي الرضا)، أو مزيج من الاثنين معاً.                                                                                 |
| 5 | (Meha & Iranpour, 2014:563)  | تعني معدل رضی الشخص عن حياته، بعبارة أخرى عندما يكون الناس سعداء في مكان عملهم، فإنهم سيتصرفون بشكل أفضل وسيكونون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافهم على المدى القصير والطويل. |
| 6 | (Abdul Hafeez, 2016: 36)     | حالة من المرح والهناء والبهجة تنشأ أساساً من إشباع الدوافع، حيث تصل إلى مستوى الرضا النفسي، وهي وجدان يصاحب الذات ككل.                                                   |
| 7 | (Mousa & Chaouali, 2021:125) | مشاعر إيجابية صحية يحافظ عليها الفرد تجاه الوظيفة نفسها (مناخ العمل، والشعور بالعمل، والعنوان الوظيفي) وخصائص الوظيفة (الأجر، وفرص التطوير والتقييم) والمؤسسة ككل.       |

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى الأدبيات الفكرية

في الجدول المذكور تعددت المفاهيم وكل منهم حسب وجهه نظرة وبناء عليه تمكن الباحثان من تقديم التعريف الاجرائي الآتي:-

السعادة في مكان العمل هي شعور نفسي (داخلي) مملوء بالإيجابية والبهجة والمتعة، ينتج عنه اثار ايجابية لدى الموظف مثل (الالتزام، والولاء والرضا، وزيادة الانتاجية، وتحسين الاداء الوظيفي)، وتعتبر من عوامل استدامة الموارد البشرية.

2-4 أهمية السعادة في مكان العمل :-

نظرا لنمو المنظمات واتساع اعمالها وظهور العولمة الحديثة والتغيرات المستمرة مثل المنافسة العالمية والتكنولوجيا الجديدة والممارسات التنظيمية الجديدة، فعليه يتطلب من المنظمات التكيف مع الظروف التنافسية وتكون فعالة في البقاء والنمو وتحقيق النجاح، لذا يعد دور الافراد ضروريا في زيادة الإنتاج والتكيف مع هذه الظروف (Azafah & Mohammed, 2021: 25).

- الافراد اكثر ابداعا وابتكار وقادرين على احداث التغير الايجابي.
- الافراد موجهين نحو الأفضل وليس لحل المشاكل فقط.
- القادة موجهين لتعزيز التعاون والانسجام والمسؤولية والابتكار.
- المرؤسين السعداء لديهم امكانيات وقدرات حقيقية تسهم في استدامة المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان ان اهمية السعادة في مكان العمل كونها من الموارد المهمة الغير ملموسة والتي تعزز العلاقات الايجابية بين الافراد، وتدعم المشاركة، وتحفز الافراد على بذل اقصى الجهود لزيادة الانتاج، ودعم المنظمات والوقوف معها في الازمات الاقتصادية والغير اقتصادية لكونها تزيد من الولاء التنظيمي.



### 3-4 ابعاد السعادة في مكان العمل:-

قام الباحثان بتقديم جهود كبيرة بالبحث في المصادر العربية والاجنبية عن المتغير (السعادة في مكان العمل) وعن المقاييس المستخدمة في الدراسات والبحوث, وقد توصل الباحث الى ان هنالك اختلاف في اعتماد المقياس المستخدم بالنسبة للدراسات العربية والاجنبية .

وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحثان مقياس (Salas-Vallina et al., 2017) وان الابعاد المكونة (للسعادة في مكان العمل) هي ثلاثة ابعاد (الرضا الوظيفي, والاستغراق , والالتزام التنظيمي الفعال) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه اكثر ملائمة وارتباط بالمتغير المستقل بأبعاده.

### 1-3-4 الرضا الوظيفي:- Job satisfaction

يعتبر الرضا الوظيفي من الاولويات الرئيسية للعديد من المنظمات من خلال جعله في رؤيتها ورسالتها وأهدافها وأن مستوى رضا العاملين مرتبط بالدرجة الأولى بما يتلقاه العاملين من أجور ومكافآت وحوافز وكذلك المعاملة الحسنة والعادلة في المنظمة، فالرضا الوظيفي هو من المفاهيم القابلة للقياس للاستجابة المرتبطة بالعواطف تجاه وظيفة محددة (Abdullah & Mahmoud, 2020:22).

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذا النموذج واثاره, الى ان هناك عدم اتفاق حول ماهية الرضا الوظيفي, حيث يعرف بانه حالة عاطفية ايجابية ناتجة عن عملية تقييم الفرد لوظيفته, فالتعريف هنا يركز على العاطفة بالدرجة الاساس واعتبرها العامل الرئيسي بالرضا الوظيفي (Khalaf, 2021:250). كما اعتبر (Hayajneh et al., 2021:317) الرضا الوظيفي هو مقياس لدرجة شعور العاملين بالإيجابية أو السلبية تجاه الجوانب الداخلية أو الخارجية لأعمالهم, وهو مزيج من المشاعر التقييمية التي يشعر بها الافراد فيما يتعلق ببيئة العمل.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان ان الرضا الوظيفي هو حالة شعورية ممتعة وإيجابية ناتجة بالأساس من ظروف وبيئة العمل المحيطة بالافراد, ونوع القيادة المستخدمة وكذلك من المزايا والفوائد التي يحصلون عليها من عملهم .

### 2-3-4 الاستغراق:- Engagement

الاستغراق في اللغة يعني الانغمار في الشيء أي الاحاطة به بصورة كلية, فقد جاء معنى الاستغراق في اللغة انغمر في الماء أي انغمس فيه. او اغتط فيه. وذكر الاستغراق في القرآن الكريم بالمعنى المرادف له (غمر) في قوله تعالى (الَّذِينَ هُمْ فِي غَمْرَةٍ سَاهُونَ) الذاريات اية 11, بمعنى الانغمار في الجهل في خطاب موجه للكافرين. اما اصطلاحا هو قيام الفرد بتركيز كل حواسه وطاقاته في عمل معين (Gallab, et al., 2016:152). واضاف ان الاهتمام الاكاديمي الاول برز بالمصطلح في تسعينات القرن الماضي وبالتحديد بالدراسة التي قدمها (Kahn, 1990) تحت عنوان الشروط النفسية للانغماس, وعدم الاستغراق الشخصي في العمل. وعرفه (Kahn, 1990:694) بأنه اندماج اعضاء المنظمة داخل ادوار عملهم فالأشخاص المنغمسين يعبرون عن انفسهم ذهنيا وجسديا وعقليا خلال مزاوله أعمالهم.

وفي ضوء ما تقدم يتفق الباحثان مع (Al-Yasiri & Al-Saeedi, 2019:115) باعتبار الاستغراق هو حالة سلوكية وعاطفية للمرووسين, توجه سلوكياتهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية المرغوبة, فهو عملية تسخير للجهود جسديا ومعرفيا وعقليا اثناء القيام بالادوار والاعمال.

### 3-3-4 الالتزام التنظيمي الفعال:- Affective organizational commitment

يعتبر الالتزام من الظواهر المهمة في حياة الانسان بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات, بغرض تحفيزه, وزيادة التزامه, مما أدى إلى ظهور النظريات وإجراء الكثير من البحوث الميدانية والتطبيقية في الآونة الأخيرة, والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام, وتشير المراجع والابحاث العلمية إلى أن الالتزام والولاء والإخلاص وكذلك الحب والطاعة هي من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات, التي تتولي مسؤولية المحافظة عليها لتمكنها من البقاء والاستمرار (Hanouna, 2006:11). وقد أصبح الالتزام التنظيمي في الوقت الحاضر جزءا أساسيا من جدول أعمال البحث الأكاديمي, ويعد مهماً للغاية بالنسبة للشركات لجذب الافراد العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم, حيث أن الملتزمين فقط هم من سيكونون على استعداد للحفاظ على ارتباطهم بالشركة وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها (Rawashdeh & Tamimi, 2019:196).

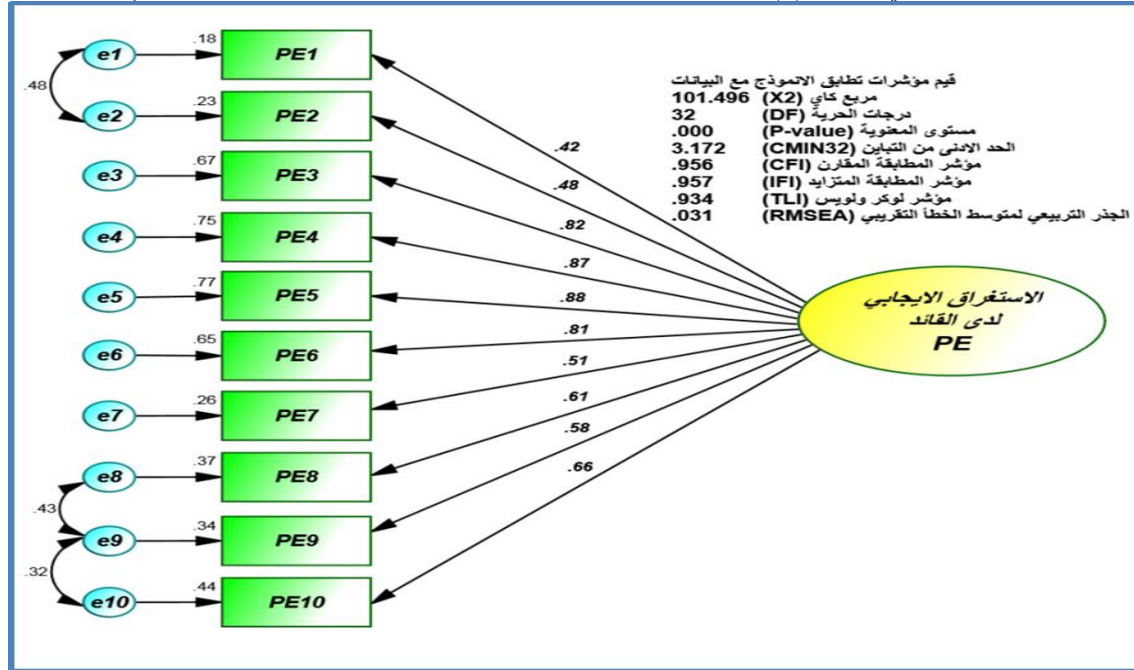
وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان ان الالتزام التنظيمي الفعال هو تعبير او اشارة واضحة من قبل الافراد عن مدى تعلقهم النفسي بالمنظمة, ورغبتهم بالعضوية والمشاركة فيها, فكلما ازداد معدل الالتزام كلما ازداد تعلقهم بشكل أكثر نحو المنظمة, وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

### المبحث الثالث

#### 5- الجانب العملي

##### 5-1 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستغراق الايجابي للقائد

يتضح في الشكل (2) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير الاستغراق الايجابي للقائد قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير بفقراته ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (5) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير الاستغراق الايجابي للقائد بـ(9) فقرة قياس بعد ان حذفت الفقرة الاولى من خلال العامل التوكيدي .



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستغراق الايجابي للقائد

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

##### جدول (5)

معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاستغراق الايجابي للقائد

| المسارات | نسب المعنوية | النسبة الحرجة | الخطأ المعياري | التقدير اللامعاري | التقدير المعياري | المسارات   |
|----------|--------------|---------------|----------------|-------------------|------------------|------------|
| PE5      | <---         | F3            | .876           | 1.000             |                  |            |
| PE4      | <---         | F3            | .866           | 1.085             | .105             | 10.312 *** |
| PE3      | <---         | F3            | .816           | 1.004             | .108             | 9.280 ***  |
| PE2      | <---         | F3            | .477           | .772              | .175             | 4.424 ***  |
| PE6      | <---         | F3            | .808           | .965              | .106             | 9.123 ***  |
| PE7      | <---         | F3            | .507           | .704              | .148             | 4.753 ***  |
| PE8      | <---         | F3            | .610           | .912              | .152             | 6.002 ***  |
| PE9      | <---         | F3            | .582           | .767              | .136             | 5.630 ***  |
| PE10     | <---         | F3            | .663           | .734              | .109             | 6.721 ***  |

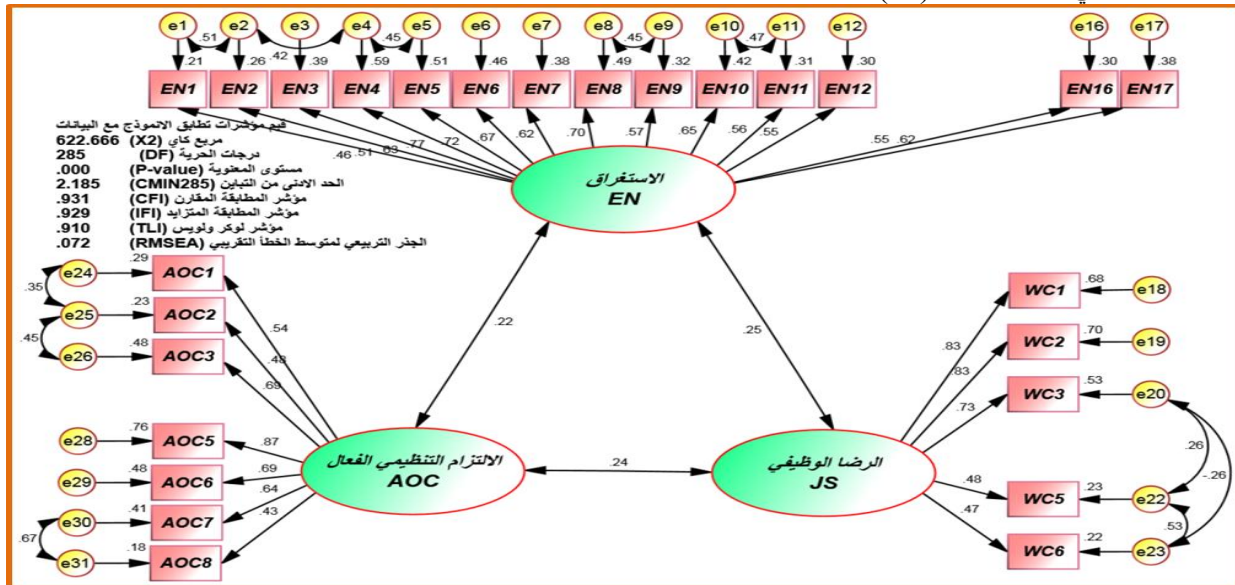
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

##### 5-2 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير السعادة في مكان العمل

يتضح في الشكل (3) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير السعادة في مكان العمل قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير بفقراته ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة



(C.R.) الظاهرة في الجدول (6) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير السعادة في مكان العمل بـ(26) فقرة قياس.



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي السعادة في مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (6)

معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير السعادة في مكان العمل

| المسارات | التقدير المعياري | التقدير اللامعاري        | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|----------|------------------|--------------------------|----------------|---------------|--------------|
| EN1      | <---             | الاستغراق                | .459           | 1.000         |              |
| EN2      | <---             | الاستغراق                | .505           | 1.120         | .245         |
| EN3      | <---             | الاستغراق                | .626           | 1.210         | .335         |
| EN4      | <---             | الاستغراق                | .765           | 1.535         | .391         |
| EN5      | <---             | الاستغراق                | .715           | 1.399         | .367         |
| EN6      | <---             | الاستغراق                | .675           | 1.536         | .412         |
| EN7      | <---             | الاستغراق                | .617           | 1.384         | .387         |
| EN8      | <---             | الاستغراق                | .700           | 1.409         | .372         |
| EN9      | <---             | الاستغراق                | .565           | 1.123         | .329         |
| EN10     | <---             | الاستغراق                | .650           | 1.467         | .400         |
| EN11     | <---             | الاستغراق                | .558           | 1.242         | .365         |
| EN12     | <---             | الاستغراق                | .549           | 1.351         | .400         |
| EN16     | <---             | الاستغراق                | .548           | 1.095         | .325         |
| EN17     | <---             | الاستغراق                | .617           | 1.153         | .322         |
| JS1      | <---             | الرضا الوظيفي            | .826           | 2.028         | .511         |
| JS2      | <---             | الرضا الوظيفي            | .834           | 1.987         | .500         |
| JS3      | <---             | الرضا الوظيفي            | .731           | 1.670         | .477         |
| JS5      | <---             | الرضا الوظيفي            | .482           | .961          | .214         |
| JS6      | <---             | الرضا الوظيفي            | .472           | 1.000         |              |
| AOC8     | <---             | الالتزام التنظيمي الفعال | .429           | 1.000         |              |
| AOC7     | <---             | الالتزام التنظيمي الفعال | .641           | 1.529         | .294         |

|      |      |                          |      |       |      |       |      |
|------|------|--------------------------|------|-------|------|-------|------|
| AOC5 | <--- | الالتزام التنظيمي الفعال | .870 | 2.029 | .556 | 3.650 | ***  |
| AOC6 | <--- | الالتزام التنظيمي الفعال | .694 | 1.669 | .483 | 3.455 | ***  |
| AOC3 | <--- | الالتزام التنظيمي الفعال | .692 | 1.658 | .480 | 3.452 | ***  |
| AOC2 | <--- | الالتزام التنظيمي الفعال | .478 | .876  | .302 | 2.906 | .004 |
| AOC1 | <--- | الالتزام التنظيمي الفعال | .538 | 1.215 | .391 | 3.103 | .002 |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

### 3-5 اختبار الثبات البنائي لأداة القياس

يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة ويُقال أن المقياس أو الاختبار يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرار القياس الذي تم أجرانه في ظل ظروف ثابتة سيعطي نفس النتيجة ، ويتمتع المقياس بمصادقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية ، ويعد معامل كرو نباخ ألفا المقياس الأكثر استخدامًا في هذا الجانب .

جدول (7) معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

| ت  | المتغيرات والابعاد              | معامل كرو نباخ الفا | معامل الصدق الهيكلي |
|----|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| 1. | متغير الاستغراق الايجابي للقائد | 0.870               | 0.933               |
| 2. | بعد الاستغراق                   | 0.948               | 0.974               |
| 3. | بعد الرضا الوظيفي               | 0.837               | 0.915               |
| 4. | بعد الالتزام التنظيمي الفعال    | 0.925               | 0.962               |
| 5. | متغير السعادة في مكان العمل     | 0.970               | 0.985               |

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.23)

### 4-5 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستغراق الايجابي للقائد:-

يوضح الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستغراق الايجابي للقائد الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.358) وقيمة الانحراف المعياري له (0.578) ومعامل اختلاف قدره (17.20%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (67.16%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات الاستغراق الايجابي للقائد ميدانياً.

جدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستغراق الايجابي للقائد

| المتغير                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | مستوى الابعاد | ترتيب |
|---------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|-------|
| الاستغراق الايجابي للقائد | 3.358         | 0.578             | 17.20            | 67.16             | معتدل         | 1     |

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS)

الاحصاءات الوصفية لمتغير السعادة في مكان العمل:-

و يوضح الجدول (9) الاحصاءات الوصفية لمتغير السعادة في مكان العمل فقد حقق وسط حسابي قدره (3.310) وقيمة الانحراف المعياري له (0.697) ومعامل اختلاف قدره (21.05%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (66.20%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد السعادة في مكان العمل ميدانياً .

جدول (9)

الاحصاءات الوصفية لمتغير السعادة في مكان العمل

| الابعاد                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | مستوى الابعاد | ترتيب الابعاد |
|-------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| بعد الاستغراق                             | 3.379         | 0.705             | 20.87            | 67.58             | معتدل         | 1             |
| بعد الالتزام التنظيمي الفعال              | 3.291         | 0.743             | 22.57            | 65.83             | معتدل         | 2             |
| بعد الرضا الوظيفي                         | 3.251         | 0.756             | 23.26            | 65.02             | معتدل         | 3             |
| المعدل العام لمتغير السعادة في مكان العمل | 3.310         | 0.697             | 21.05            | 66.20             | معتدل         | -             |

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS)  
5-5 اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى :- (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الايجابي للقائد والسعادة في مكان العمل), تشير نتائج الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير الاستغراق الايجابي للقائد والسعادة في مكان العمل, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.692^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) وبدرجة ثقة ( $99\%$ ). وفي ضوء ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما ازداد اهتمام القيادات في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة بمتغير الاستغراق الايجابي للقائد وسعيهم في توفير متطلباته ومستلزماته, وتقديم الدعم والرعاية والاهتمام بالمروسين داخل نطاق العمل, وكذلك توفير بيئة العمل المناسبة لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي, والنية بالاستمرار بالولاء والعمل في هذه المنظمات من شأنه ان يحسن مستوى السعادة في مكان العمل لدى جميع المنتسبين .

جدول ( 10 )

معامل الارتباط بين الاستغراق الايجابي للقائد والسعادة في مكان العمل

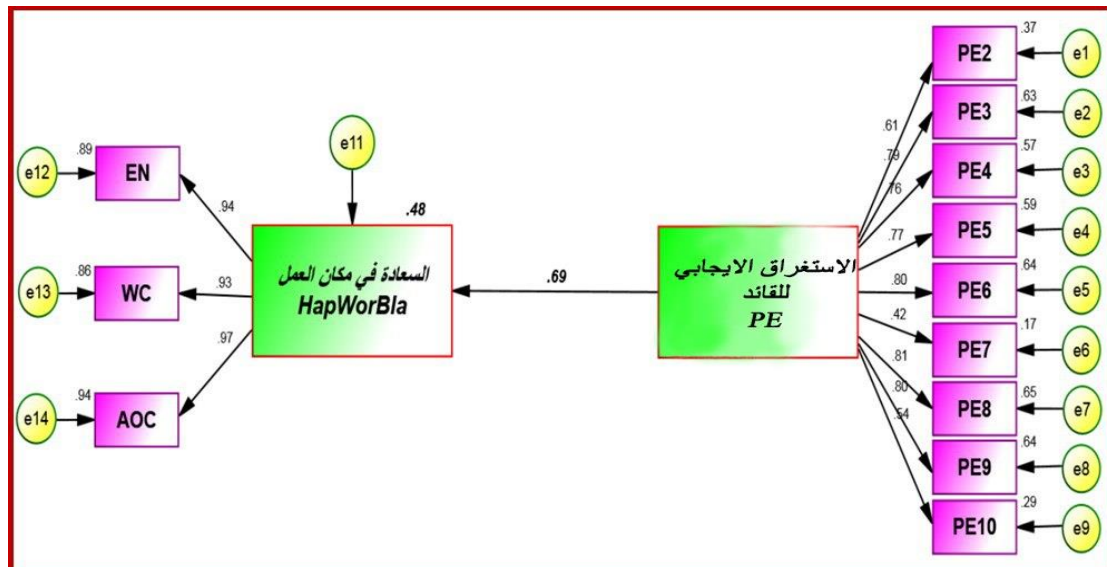
| المتغيرات             |                     | الاستغراق الايجابي للقائد |
|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| السعادة في مكان العمل | Pearson Correlation | .692**                    |
|                       | Sig. (2tailed)      | .000                      |
|                       | N                   | 80                        |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

5-6 اختبار فرضية التأثير الرئيسية : (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستغراق الايجابي للقائد في السعادة في مكان العمل).

يوضح الشكل (4) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الاستغراق الايجابي للقائد في السعادة في مكان العمل, حيث نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت ( $0.69$ ) وهذا يعني ان متغير الاستغراق الايجابي للقائد يؤثر في متغير السعادة في مكان العمل بنسبة ( $69\%$ ) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الاستغراق الايجابي للقائد في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير السعادة في مكان العمل بنسبة ( $69\%$ ). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة ( $C.R.$ ) الظاهرة في الجدول (11) البالغة ( $0.835$ ) قيمة معنوية عند مستوى معنوية ( $P$ -Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت ( $0.48$ ). وهذا يعني بأن متغير الاستغراق الايجابي للقائد قادر على تفسير ما نسبته ( $48\%$ ) من التغيرات التي تطرأ على السعادة في مكان العمل في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة أما النسبة المتبقية والبالغة ( $52\%$ ) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.



الشكل (4) تأثير الاستغراق الايجابي للقائد في السعادة في مكان العمل

جدول (11) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستغراق الايجابي للقائد في السعادة في مكان العمل

| النسبة<br>الدرجة | الخطأ<br>المعياري | التقدير<br>اللامعياري | التقدير<br>المعياري | المسارات                     | نسب<br>المعنوية |
|------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------|-----------------|
| 8.522            | 0.098             | 0.835                 | 0.692               | الاستغراق الايجابي<br>للقائد | ***             |
|                  |                   |                       |                     | السعادة في مكان<br>العمل     |                 |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

#### المبحث الرابع

#### 6- الاستنتاجات والتوصيات

##### 6-1 الاستنتاجات

- ❖ ان متغير الاستغراق الايجابي للقائد له اثار ايجابية تؤدي الى تركيز العاملين في وظائفهم، وتركز على العلاقات الاجتماعية، وتحسين المناخ الايجابي، وزيادة الانتاجية، وتقليل دوران العمل، وعند توفير وتحسين متطلباتها وممارساتها تؤدي الى زيادة رضا الافراد والتزامهم.
- ❖ ان متغير السعادة في مكان العمل يسهم بشكل كبير في نجاح المنظمات واستدامتها وتقوية مركزها التنافسي، فالبيئة السعيدة تساعد على الابداع والابتكار وزيادة الانتاجية، والنية بالاستمرار بالعمل والولاء للمنظمات والوقوف معها في الازمات.
- ❖ اظهرت النتائج الاحصائية لمتغير الاستغراق الايجابي للقائد قد حقق نتائج ذات مستوى معتدل وهذا يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، تهتم الى حد ما في تبني ممارسات الاستغراق الايجابي للقائد مع الملاكات التدريسية والوظيفية، وان اهتمامها بالسلوكيات الايجابية كان بمستوى متوازن وهذا قد يعود الى تركيزها على تحقيق الارباح.

##### 6-2 التوصيات

- ❖ ضرورة التركيز والاهتمام في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، على تبني ممارسات الاستغراق الايجابي للقائد، وتطبيقها في جميع اقسام وشعب الكليات عن طريق توظيف اشخاص يمتلكون خصائص الاستغراق الايجابي للقائد ولديهم القدرة في تطبيقها ميدانيا ومتابعة مستوى تأثيرها على الافراد العاملين باستمرار.
- ❖ ضرورة تعزيز مبدأ الاحترام والتعامل الحسن بين القيادات والعاملين من قبل ادارات الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، وانشاء علاقات ايجابية عميقة تربط القائد مع الافراد وبين مجموعة العاملين، عن طريق تجسيد المبادئ الاخلاقية وادماج القيم الاخلاقية في اتخاذ القرارات.
- ❖ ضرورة ايفاد القيادات والمدراء في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة الى المنظمات المتجذرة فيها الاستغراق الايجابي للقائد ومتابعة الية عمل تطبيق ممارساته ميدانيا.
- ❖ ضرورة تأكيد القيادات في الجامعات والكليات الاهلية في المحافظة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق توفير متطلبات الرضا مثل الراتب المناسب والترقية والدعم المادي والمعنوي.
- ❖ العمل من قبل الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة على تهيئة البيئة والمناخ الملائم لزيادة ولاء العاملين والتزامهم، والنية بالاستمرار بالعمل لجامعاتهم وكلياتهم عن طريق زيادة الارتباط العاطفي وتعزيز مشاعر الانتماء.

#### المصادر

1. Al-Hasnawi, Hussein Harija, Al-Jawthari, Raad Handal (2019). The psychological empowerment of workers as a mediator between benevolent leadership and adverse work behaviors, a case study in the Union Company for Food Industries in Babil Governorate, Karbala Scientific University Journal - Volume 17 /- Issue / 3, 21-
2. Al-Tamimi, Ali Hussein Abdel-Zahra (2015). Organizational happiness as a mediating variable between benevolent leadership and positive work results, a field study at the University of Babylon, (unpublished), master's thesis, College of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq.
3. Al-Yasiri, Akram Mohsen, Al-Saeedi, Safaa Saadoun. (2019), The Impact of Cultural Orientation in Promoting Job Engagement, An Analytical Research of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Karbala, Wareth Journal for Scientific Research, 112-119..

4. Azafah, Raed Youssef, Muhammad, Nisreen Jassim ((2020. Sustainable leadership and its impact on organizational happiness, an analytical research in the Public Tourism Authority in Baghdad, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume / 27, Issue / 125,243-246.
5. Bhatia, A., & Mohsin, F. (2020). Comprehensive Literature Review on Workplace Happiness linked to Employee Outcomes. Test Engineering and Management, 83, 29266-29279..
6. Douglas R·May Richard L·gilson·(2004) " The psychological conditions of meaning fulness safely and availability and the engagement of the human spiritat work· journal of occupational and organisational psychology·vol.7.
7. Fatima, Manea, Zorah Buharawa 2021)). Job happiness and its impact on job performance, Journal of Strategy and Development, Volume / 11, Issue / 2, 389-408.
8. Fisher C. D. (2010). Happiness at work. International journal of management reviews· 12(4)· 384-412.
9. Froh J. J. et al· (2010)·" The benefits of passion and absorption in activities: Engaged living in adolescents and its role in psychological well-being"· Journal of Positive Psychology· 5· 311-332.
10. Gallab, Ihsan Dahash, Saeed, Shrouq Abdel-Reza, Al-Sharifi, Zainab Hadi Mayouf (2016). The role of perceived organizational support in promoting job involvement, an analytical study of the views of a sample of teachers from private colleges in the governorates of the Middle Euphrates, Al-Ghari Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume / 13, Number / 39,137-186.
11. Gary·D·(2013) " A frame work for human resource management" 7th·pearson Education·inc·publishing as prentice hall·newjersey.
12. Hanouna, Sami Ibrahim Hammad. (2006). Measuring the level of organizational commitment among workers in Palestinian universities in the Gaza Strip, master's thesis, Islamic University, Palestine.
13. Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2021). The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. Management Science Letters, 11(1), 315-326.
14. Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. Asia Pacific Journal of Human Resources, 50(3), 268-287.
15. Joo· B. K.· & Lee· I. (2017· August). Workplace happiness: work engagement· career satisfaction· and subjective well-being. In Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship. Emerald Publishing Limited.
16. Kahn,William A.,(1990),” Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, Academy of Management Journal, Vol.33,No.4.
17. Kahn· W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. Human Relations· 45·321-349.
18. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. Journal of Business Ethics, 108(4), 537-553.
19. Khalaf, Yasser Latif ((2021. Happiness at work and its role in enhancing organizational confidence, an exploratory study of the opinions of workers at the University of Fallujah. Journal of Business Economics for Applied Research, Issue / 1, 245-268.
20. Mahmoud, Makram Munib, Abdullah, Adel Muhammad (2020). The elements of human engineering and their impact on achieving happiness in the workplace, an exploratory study in the Jaber bin Hayyan factory in the city of Mosul, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences / Volume / 16, Issue / 49, Part 2,17-32.
21. Millick, C. A. (2009). Values-based leadership and happiness: Enlightened leadership improves the return on people. The Journal of Values-Based Leadership, 2(2), 5.
22. Mishra· K· Boynton· L· & Mishra· A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. International Journal of Business Communication· 51(2)· 183-202.
23. Mittal, R., & Elias, S. M. (2011). Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*.
24. Obaid, Ahmed Hadi, Mahmoud, Naji Abdel Sattar (2020). The role of happiness in the workplace in promoting job involvement An analytical study of the opinions of workers in the student affairs departments in the faculties and institutes of Al-Furat Al-Awsat Technical University, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume / 16, Issue / 51, Part 1, 279-297.
25. Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*.



26. Roche, M., & Rolley, C. (2011), Workplace wellbeing on Maungataturi Mountain: the connection between ecological restoration and workplace happiness, *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 27(2).
27. Rubina, Azeem, & Paracha, Tahir (2013), "Connecting Training and Development with Employee Engagement: How Does it Matter ?" *World Applied Sciences Journal*, Vol.28, No.5.
28. Saeeda, Kodel (2018). Organizational climate and its impact on employee job satisfaction, a field study at the Directorate of Public Works in Oum El-Bouaghi, master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria.
29. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
30. Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *The International journal of health planning and management*, 32(2), e137-e159.
31. Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012), "Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams" *Psicothema Journal*, 24, 106-112.
32. Wefald, A. J. & Downey, R. G. (2009) "Job engagement in organizations: fad, fashion or foloderol" *Journal of organizational behavior*, vol.30.