



القيادة الحكيمة ودورها في تحقيق الاغناء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في شركات الانترنت في محافظة السليمانية – اقليم كردستان العراق

م.م دانا حامد عبدالله
جامعة السليمانية، كلية الادرة والاقتصاد
Dana.abdulla@univsul.edu.iq

م.م لانجه محسن جلال
جامعة السليمانية، كلية الادرة والاقتصاد
Lanja.jalal@univsul.edu.iq

م.م بهار محمود احمد
جامعة السليمانية، كلية الادرة والاقتصاد
Bahar.Mahmod@univsul.edu.iq

المستخلص:

القيادة الحكيمة هي القدرة على اتخاذ القرارات المدروسة والملمهة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة والارتفاع بالأفراد الموظفين فيها، ويعتمد القيادة الحكيمة على الاغناء الوظيفي من خلال إتاحة الفرص للموظفين للقيام بمهام متنوعة ومهارات متعددة، بما يسهم في تحسين أداء الموظف ورفع مستوى رضاه عن عمله. يهدف هذا البحث الى تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الحكيمة بأبعادها (الحكم الجيد، فهم الجوهر الموقف، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية) في تحقيق الاغناء الوظيفي بأبعادها المتمثلة ب (تنوع المهارات، اهمية المهمة، الاستقلالية الوظيفية، هوية المهمة، التغذية العكسية) في عدد من شركات الانترنت في محافظة السليمانية بلغ عددها (6)، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تمت كتابة المفاهيم النظرية وبناء نموذج والفرضيات اعتماداً على أبعاد القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وتم توزيع (125) استمارة استبانة على عينة البحث من العاملين في عدد من شركات الانترنت في محافظة السليمانية، وتم ارجاع (99) استمارة، واستمارة صالحة للتحليل الاحصائي عددها (77). واستخدمت عدة أساليب أحصائية منها ألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (SPSS-22) و (AMOS-22). وظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية وتأثير معنوي بين المتغير المستقل المتغير التابع، كما يوجد تأثير للقيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي في الشركات الانترنت. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من المقترحات المتعلقة بضرورة على ادارة شركات الانترنت تسخير الحكمة العملية ومهارات الاتصال لتعزيز ممارسات الاغناء الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في قرارات الإدارة وتوضيح كيفية تأثير إجراءات العمل على الآخرين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحكيمة- الاغناء الوظيفي- شركات الانترنت.



Wise leadership and its role in achieving job enrichment: An analytical study of the opinions of a sample of Employees at an internet companies in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region of Iraq.

Bahar Mahmood Ahmed
University of Sulaimani, College
of Administration and Economic
Bahar.Mahmod@univsul.edu.iq

Lanja Muhssen Jalal
University of Sulaimani,
College of Administration
and Economic
Lanja.jalal@univsul.edu.iq

Dana Hamid Abdalla
University of Sulaimani,
College of Administration and
Economic
Dana.abdulla@univsul.edu.iq

Abstract

Wise leadership is the ability to make informed and inspired decisions that lead to the achievement of an organization's goals and the advancement of its employees. Wise leadership relies on job enrichment by providing employees with opportunities to perform diverse tasks and develop multiple skills, contributing to improved employee performance and job satisfaction. This research aims to analyze the relationship of correlation and influence between wise leadership with its dimensions (good judgment, understanding the essence of the situation, creating a context of participation, communication skills, enhancing practical wisdom) in achieving job enrichment with its dimensions represented by (skill diversity, task importance, job independence, task identity, feedback) in a number of Internet Companies in Sulaymaniyah Governorate, numbering (6). After reviewing a group of studies and literature, theoretical concepts were written and a model and hypotheses were built based on the dimensions of wise leadership and job enrichment. Depending on the nature of the study and the objectives it seeks to achieve, the descriptive analytical approach was relied upon, and the questionnaire form was relied upon to collect data related to the field aspect. (125) questionnaire forms were distributed to the research sample of two years in a number of Internet companies in Sulaymaniyah Governorate, and (99) forms were returned, and a form valid for statistical analysis numbered (77). Several statistical methods were used, including Cronbach's alpha to ensure validity and reliability, factor analysis, simple correlation, and structural equation modeling using SPSS-22 and AMOS-22. The results of the research demonstrated a significant positive correlation and significant effect between the independent variable and the dependent variable. There is also an influence of wise leadership and job enrichment in Internet companies. Based on the results of the current study, several



proposals were presented regarding the need for Internet Company management to harness practical wisdom and communication skills to enhance job enrichment practices by delegating authority, encouraging subordinates to participate in management decisions, and clarifying how work procedures affect others.

Keywords: wise leadership - job enrichment - Internet companies.

المقدمة

تسعى شركات الانترنت لتطوير اداء افرادها على كافة الاصعدة من اجل رفع مستوى ادائهم وكسب رضاهم واغنائهم في العمل وهذا المستوى المرتفع في اداء الموظفين يعود بالنتيجة على رفع اداء الشركة ككل، ومع اتساع نطاق عمل الشركات وتزايد عدد الافراد الموظفين فيها تتولد ضغوطات كبيرة ومستمرة في مكان العمل، مما يستدعي انتباه القيادات لها وذلك للبحث عن الآليات التي تسهم في تخفيف من أعباء العمل وتشجيع الموارد البشرية على أداء أنشطتها بما يحقق الاهداف التنظيمية، ومنها الاهتمام بالحالة النفسية الايجابية للأفراد الموظفين.

ان القيادة الحكيمة هي القدرة التي يتمتع بها القادة والتي تمكنه من التصرف الحاسم والعمل في المواقف التي تواجهه مستنداً على الرأي الاخلاقي مما يضمن تحقيق مصالح الموظفين والمجتمع والشركات، وان من الأساليب التي يستخدمها القادة والتي تركز على الابداع والابتكار والتحول، وتعد اسلوب يتأثر به الافراد لما يتمتع به القائد الحكيم من شخصية جذابة وملهمة إذ يتمكن عبر تلك الشخصية بتحفيز الآخرين وتحقيق الاهداف وما يطمحون اليه.

يعد الاغناء الوظيفي من أبرز الأساليب المعتمدة في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء فهو يكتسي أهمية بالغة كونه يمنح الأفراد الموظفين فرصة في زيادة مشاركة وممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم هذا ما يوسع من مجالات التعلم في إطار ممارسة وظيفتهم ويساهم في ترقية فرص التطوير المهني المتاحة أمامهم كما يتضمن المجاهم في مسارهم الوظيفي وفق الأهداف المسطرة. وبناء على ما سبق، جاء البحث الحالي لمراجعة الادبيات والدراسات المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين (القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي). ومن أجل تحديد الجانب النظري لفهم مفهوم وأهمية وأبعادها واختيار ميدان عملي لها، تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور. المحور الأول متعلق بالمنهجية البحث حيث تشمل مشكلة وأهمية وأهداف البحث وأنموذج مقترح له وفرضياته. والمحور الثاني يتضمن



الجانب النظري يتضمن مراجعة الأدبيات العلمية والإدارية حول المتغيرات البحث. أما المحور الثالث تم تخصيصه لجانب العملي وتحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات البحث. وأخيراً المحور الرابع تركز على الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالبحث.

المحور الأول

المنهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

حيث لم يعد من السهل أن تحقق شركات الانترنت في إقليم كردستان - العراق أهدافها المنشودة دون أن تطور ذاتها من أجل مواكبة التغييرات البيئية، وكي تتمكن هذا الكيان من تحقيق النجاح في عمله، عليه أن يوفر كافة الظروف المناسبة، فضلاً عن تبني الأساليب التي تمكن ملاكاتها لتقديم أفضل خدمات الانترنت، ويعد الإغناء الوظيفي أحد أهم مرتكزات والأساليب الذي يستوجب على شركات الانترنت تعزيزها، وذلك لدورها الفعال الذي يلعبه في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين واستقلاليتهم فضلاً عن تحقيق التزام وولائهم الوظيفي، إذ ليس بقدرة أي شركة أن تنظر في تحسين الجودة والكفاءة في أنظمتها دون أن يعطي لأفرادها برامج الدافعية والتحفيز ومن ضمنها ممارسات الإغناء الوظيفي كوسيلة فعالة يمكن من خلالها التركيز على احتياجاتهم المحددة للنمو وسلوكياتهم في مكان العمل للاستفادة من مواهبهم المميزة في الحصول على نتائج إيجابية ترفع من مستوى الرضا والأداء وتزيد من إمكانية تحقيق أهداف العاملين والمنظمات. وفي الآونة الأخيرة، ومن أجل تحقيق الإغناء الوظيفي بشكل فعال في شركات الانترنت، استوجب على الشركات ومن خلال القيادات الإدارية فيها تبني ممارسات القيادة الحكيمة لكي تتمكن من تعزيز الإغناء والتوسع الوظيفي فضلاً عن إجراء أعمال معرفية كثيفة مثل : تقديم خدمات انترنت جديدة ذي قيمة مرضية، وإن هذه القيادة مسؤولة أيضاً عن تبسيط ممارسات العمل وصقل المعرفة الحالية لتنفيذ تحسين الجودة وتلبية احتياجات العملاء الحالية، لذلك قامت الشركات الانترنت اليوم في إقليم كردستان-العراق بتطوير أنظمتها وسياساتها، الأمر الذي فرض عليها دوراً جديداً لتكون قادرة على تلبية متطلبات الخدمات الانترنت (صادق، 2023: 27)، وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث في تساؤل رئيسي وهي:



ما دور لأبعاد القيادة الحكيمة في الاغناء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت في

محافظة السليمانية؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيس تبلور الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى توفر ابعاد القيادة الحكيمة في شركات الانترنت قيد البحث؟
2. ماهي مستوى واهمية الاغناء الوظيفي من قبل شركات الانترنت قيد البحث؟
3. هل هناك ارتباط معنوي بين ابعاد القيادة الحكيمة في الاغناء الوظيفي في شركات الانترنت قيد البحث؟
4. هل هناك التأثير معنوي من قبل ابعاد القيادة الحكيمة في الاغناء الوظيفي؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في بيان مفاهيم المتغيرات القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي وبلورتها بصورة ذهنية وموضوعية للشركات التي تهدف الى تقديم خدمة متميزة في بيئة متنوعة السلوكيات الفردية والجماعية من خلال:

1. يمثل البحث طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على حداثة الطروحات التي تطرقت الموضوعات القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي بوصفها من الموضوعات التي تناولها الباحثين كل على حدى أو تم ربطها مع متغيرات اخرى.
2. توجيه انظار القيادات وأصحاب القرار في شركات الانترنت إلى موضوعات القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي بهدف التقليل من المشكلات والتحديات التي تواجهها ومن ثم دعم القطاع الانترنت في المحافظة.
3. يمكن هذا البحث الإدارة العليا من وضع استراتيجيات لدمج مبادرات القيادة الحكيمة في الشركة من خلال البدء بطرق القيادة الحكيمة غير الموجودة وتعزيز تلك الموجودة بالفعل في الممارسة. يهدف البحث إلى إثارة الاهتمام بالقيادة الحكيمة في صنع القرار لتمكين الشركة من الاستجابة للتحديات التي تواجهها في هذا العالم التنافسي.
4. تحقيق ربط بين القيادة الحكيمة بأبعادها المختلفة الاغناء الوظيفي لدى الموظفين، أذ يعد الاغناء الوظيفي الدعامة الاساسية لنجاح تلك الشركات ذات القيادة الحكيمة.



5. إبراز دور القيادة الحكيمة في دعم الافراد الموظفين والتأثير بهم لرفع درجة الاغناء الوظيفي لديهم.

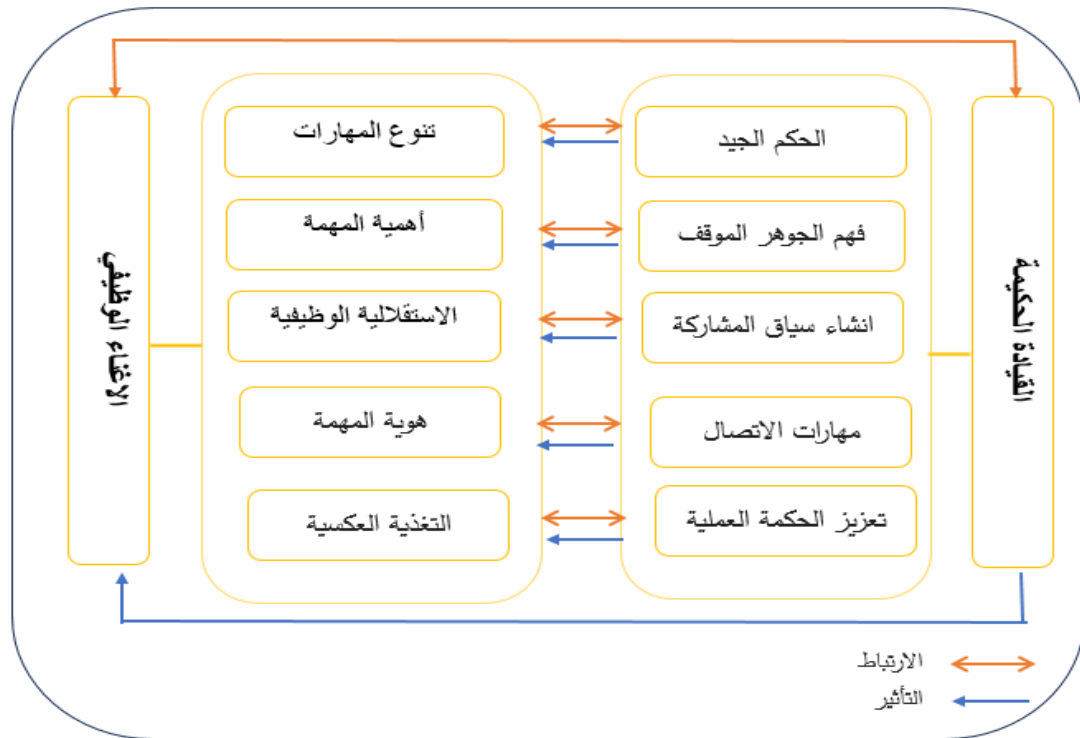
ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالية على:

1. التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة الرشيدة في الشركات الانترنت في مدينة السليمانية من وجهة النظر الموظفين.
2. تشخيص واقع مستوى الاغناء الوظيفي في الشركات المبحوثة.
3. تحديد طبيعة العلاقة القيادة الحكيمة في تحقيق الاغناء الوظيفي في شركات المبحوثة.
4. اختبار علاقة التأثير بين القيادة الحكيمة و الاغناء الوظيفي في شركات المبحوثة.
5. التوصل على مجموعة من الاستنتاجات يمكن من خلالها طرح التوصيات والاقتراحات اللازمة على امل ان تستفيد منها الشركات المبحوثة.

رابعاً: انموذج البحث الافتراضي

تم تصميم الانموذج الافتراضي في ضوء فرضياتها والذي يبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات البحث المتمثل في القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي. كما يبين الانموذج تأثير القيادة الحكيمة بوصفها متغير مستقل في الاغناء الوظيفي بوصفها متغير تابع، وكما هو موضح من خلال الشكل (1):



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثون.

خامسا: فرضيات البحث

وللإجابة على تساؤلات البحث، تقترح مجموعة من الفرضيات التي تراها تساهم في تحديد معالم البحث والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحكيمة والاعضاء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05)".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(a) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الحكم الجيد والاعضاء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05)".

(b) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد فهم الجوهر والاعضاء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05)".



- (c) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد انشاء سياق المشاركة والاغناء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05)."
- (d) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد مهارات الاتصال والاغناء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05)."
- (e) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تعزيز الحكمة العملية والاغناء الوظيفي في عينة في الموظفين من شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05)."

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي بالشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)."
- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- (a) توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الحكم الجيد والاغناء الوظيفي بالشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)."
- (b) توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد فهم الجوهر والاغناء الوظيفي بالشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)."
- (c) توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد انشاء سياق المشاركة والاغناء الوظيفي بالشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)."
- (d) توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد مهارات الاتصال والاغناء الوظيفي بالشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)."
- (e) توجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تعزيز الحكمة العملية والاغناء الوظيفي بالشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)."

سادسا: حدود البحث

الحدود الموضوعية: ان الحدود الموضوعية لهذه البحث تمثلت بمتغيري القيادة الحكيمة بأبعادها (الحكم الجيد، فهم الجوهر الموقف، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية)



والاغناء الوظيفي بابعادها (تنوع المهارات، اهمية المهمة، الاستقلالية الوظيفية، هوية المهمة، التغذية العكسية)، لذا فإن النطاق المعرفي لهذه البحث يتمثل بالقيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي.

الحدود المكانية: تم اختيار شركات الانترنت في اقليم كردستان – العراق موقعا لاجراء البحث، وقد تم اختيارها لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث، فضلا عن انها المكان اكثر ملائمة لاختيار نموذج الدراسة وفرضياتها.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة للفترة من (2024/11/15) ولغاية (2025/5/5) تتضمن هذه المدة جمع المعلومات وكتابة الجانب النظري وتوزيع الاستبانة واسترجاعها واجراء التحليل الاحصائي للبيانات.

الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم الاعتماد على فئة من الموظفين من شركات الانترنت في محافظة السليمانية، باعتبارهم الاكثر معرفة بمتغيرات وابعاد البحث.

سابعا: مجتمع البحث ومبررات اختياره

تحديد مجتمع البحث احد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أية دراسة أو فشلها، إذ على أساسه تشكل متغيراتها وتوضح أهدافها مما يتطلب اعتماد الدقة في تحديده، وتم اختيار قطاع شركات الانترنت ميداناً مبحثاً للدراسة، فإن مجتمع هذه الدراسة تتمثل بجميع الموظفين في (6) شركات والبالغ عددهم (77) موظفاً في عموم تلك الشركات وفق البيانات الواردة منهم اثناء إجراء البحث. هنا يجدر الإشارة إلى إن من أهم المبررات التي دفعنا لاختيار شركات الانترنت لبحثنا هذا هي:

1. يعد الدور الذي تؤديه شركات الانترنت من خلال تقديمها لخدمات الانترنت المتنوعة لمختلف شرائح المجتمع على الرغم من وجود المنافسة الشديدة فيما بينها المحرك الرئيس للاستمرارية التنموية الاقتصادية في إقليم كردستان.
2. نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في إقليم كردستان ومساهمتها الفاعلة في استقطاب الشركات والاستثمارات الأجنبية المباشرة والغير مباشرة يستوجب وجود خدمات انترنت تتصف بالجودة العالية.
3. هذا النوع من الشركات يعمل في بيئة تتغير بسرعة وتتطلب قرارات مرنة ومستنيرة من القادة، مما يجعل القيادة الحكيمة موظفاً حاسماً في الحفاظ على أداء الموظفين وتحقيق رضاهم المهني.



4. شركات الإنترنت توظف فرقاً متعددة التخصصات من مطورين ومصممين ومسوقين وغيرهم، مما يستدعي أنماط قيادة تتسم بالحكمة لفهم احتياجات كل فئة وتحقيق الإغناء الوظيفي بما يتناسب مع مهامهم.
5. الإبداع والعمل التعاوني من أساسيات شركات الإنترنت، والقيادة الحكيمة تساهم في خلق بيئة محفزة تُشجع المبادرة الفردية والنمو المهني، وهو جوهر الإغناء الوظيفي.
6. نظراً لأن شركات الإنترنت تعتمد على الكفاءات الرقمية والإبداعية، فإن الحفاظ على رضا الموظفين من خلال الإغناء الوظيفي يصبح ضرورة استراتيجية، ولا يمكن تحقيق ذلك دون قيادة تتسم بالحكمة والمرونة والذكاء العاطفي.

ثامناً: منهج البحث

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على بحث الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقة ويعبر عنها تعبيراً كيفية وكمية، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. ولجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، إذ إن منهج البحث الحالية هو منهج وصفي تحليلي يعتمد على أسلوب استمارة الاستبيان بصورة أساسية كأداة لجمع البيانات ويستخدم المنهج الكمي باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

تاسعاً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

لغرض إنجاز هذه البحث لابد من القيام بجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بجانب البحث (النظري، والعملية) ويمكن تلخيصها بالآتي:

الجانب النظري: اعتمدت الباحثون لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفر من مصادر متمثلة برسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه ومواقع الأنترنت المحكمة علمياً.



الجانب العملي: أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد اعتمد الباحثون الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات (القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي). واعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة.

المحور الثاني

الإطار النظري

أولاً: القيادة الحكيمة

1. مفهوم وتعريف القيادة الحكيمة

هناك العديد من المنظمات وباختلاف انشطتها تسعى تبني الابتكار من أجل بقاء منظماتها ونموها مما يدفعهم إلى استخدام القرارات الاستراتيجية للاستجابة الفورية للفرص والتهديدات وبالتالي، فإن أسلوب القيادة الحكيمة عامل أساسي تستخدمه المنظمات لتحقيق الابتكار والابداع والتصرف بحكمة لان الحكمة نهج للحكم والقرار والعمل الصحيح (الطاهر و حمود، 2021: 272). القيادة الحكيمة سمة تنسب إلى الأشخاص الذين يتخذون قرارات حكيمة او ينتهجون أساليب فعالة في اتخاذ القرارات ومن ثم تكون الحكمة سمة واسعة جداً لأعلى مستوى من الأداء العقلي للارتقاء فوق تقاليد الفرد أو المصلحة الذاتية أمر حتمي ومطلب أساسي في اتخاذ قرارات حكيمة، أن القيادة الحكيمة هي نمط قيادي يسعى إلى تطبيق الخبرة والمعرفة والرأي الرشيد بغية صنع قرارات فاعلة واتخاذ إجراءات او أفعال كفؤة تنتج في رضا أمثل وقيمة أعلى لجميع الأطراف المتأثرين بالقرار (Kapur, 2020: 689). القيادة الحكيمة تتمثل بسلوك مهم للقيادة والسمات الفردية التي تحتاج إلى إظهارها من قبل القائد ليكون لها تأثير بناء على المؤسسة، ويمتلك المديرون الناجحون القدرة على الرؤية، ويجب القادة الإيمان بتحديد المستقبل وليس فقط في الوقت الحاضر (Karwan, et al, 2021: 2). تتميز القيادة الحكيمة عن جميع أشكال القيادة الأخرى، حيث يلهم هؤلاء القادة من خلال رؤيتهم وينقلونها بشكل جيد بحيث تستفيد الشركات بشكل كبير، القيادة الحكيمة تعلم ثقافة تحسين الأداء في احتضان التقدم بكل التفاؤل، رغم مواجهة التحديات الصعبة والشديدة، القيادة الحكيمة تحفز الشجاعة لمواجهة المخاطر كواقع يجب حله وإدارته إلى أقصى حد (Ubaidillah, et al, 2019: 206). وتعددت



اراء الكتاب والباحثين حول المفهوم القيادة الحكيمة، بهدف توضيح هذه المفاهيم نعرض جدول (1) الذي يتضمن الاشارة الى مفهوم القيادة الحكيمة حسب اراء عدد من الكتاب والباحث.

جدول (1) عدد من التعاريف القيادة الحكيمة على وفق اراء الباحثين.

ت	الباحث والسنة والصفحة	تعريف القيادة الحكيمة
1	(ابو رذن واخرون، 2024: 35).	قدرة القائد لتوجيه جميع الاطراف داخل الشركة من اجل تحقيق العديد من الانجازات المتميزة ضمن غايات الكيان واهدافه، إذ يتميز القائد الحكيم في تفهم طبيعة الأوضاع الحالية التي تمر بها الشركة وما قد يترتب عليها من تطور في اوضاعها المستقبلية إن كان نحو الإيجاب او السلب
2	(Utomo, et al, 2022: 32).	رؤية واضحة وتقاني للمبادئ الروحية، فضلا عن تمكين المرؤوسين، وتنفيذ أعمال جريئة ومبتكرة، وإظهار القيادة من الأمام، والكرم من الداخل، والتعددية، والاستبطان المستمر، والتأكيد للتراث، إنها عملية ديناميكية وتفاعلية.
3	(Kurniadi, et al, 2020: 249).	قدرة القائد على خلق وتحويل وتنفيذ الأفكار المثالية التي تأتي منه، فهو أيضاً نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الشركة وأصحاب المصلحة الذين يعتقد أنهم تطلعات الشركة في المستقبل والتي يجب تحقيقها من خلال التزام جميع الموظفين
4	(Mascareño, et al, 2019: 34).	عملية التفاعلية يتبناها القائد والتابع مما يعني ان عمل القائد يؤثر على عمل اتباعه والعكس صحيح
5	(Taylor, et al, 2018: 567).	القدرة على إنشاء وصياغة رؤى واضحة توفر المعنى والغرض لعمل الشركة

مصدر: من الاعداد الباحثون باعتماد على المصادر الواردة في الجدول

وعليه فان التعريف الاجرائي للقيادة الحكيمة هي القدرة على توجه الآخرين نحو تحقيق الاهداف بطريقة متوازنة وفعالة، ويمتلك القدرة على اتخاذ القرار الصائبة في الاوقات المناسبة بناء على تحليل دقيق للظروف والبيئة المحيطة ويمتلك فهما عميقا للقيم الاخلاقية ويظهر تعاطفا مع الآخرين، مما يساهم في خلق بيئة العمل و مجتمع ملئ بالثقة والاحترام المتبادل.



2. أهمية القيادة الحكيمة

تكمُن أهمية القيادة الحكيمة فيما يلي:

1. أن القيادة الحكيمة تؤثر بشكل إيجابي على هامش الربح وتصورات الأتباع لفعالية القيادة نظراً للدعم التجريبي الكبير لتأثير القيادة الحكيمة على الفعالية التنظيمية الإيجابية (Saher & Ayub, 2020: 8).
2. إن القيادة الحكيمة لها تأثيرات إيجابية على نتائج الموظفين، مما يؤدي إلى ثقة والتزام عالية تجاه القائد، ومستويات عالية من الأداء بين الموظفين وأداء تنظيمي مرتفع بشكل عام (Dhammika, 2016: 1).
3. أن القيادة الحكيمة ترتبط بشكل إيجابي بإبداع الموظفين المؤسسات من خلال تبادل المعرفة بين الموظفين (Zhou, et al, 2018: 95)، ويمكن للقيادة الحكيمة أن تزيد الابتكار في فرق متعددة التخصصات، من خلال تعزيز تماسك وإدارة الفريق العمل (Van der Voet & Steijn, 2021: 1276).
4. القيادة الحكيمة يؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية ويستخدم القادة حكمتهم في جميع المجالات التقنية والمعرفية وحتى التفاعل مع جميع الجهات والأطراف ذات المصلحة من أجل تحقيق النجاح لشركاتهم وعليه فهي تساعد على وضع الأهداف وتشكيل طرق فعالة لتحقيق تلك الأهداف (Weixu, 2020, 21).
5. تعد القيادة الحكيمة عنصر أساسياً لتحقيق جودة حياة الأفراد والتقدم الثقافي في المجتمع، فالحكمة التي تظهر عن طريق القيادة تعيد تركيز الاهتمام على تعزيز المصلحة العامة والتموظف مع المشاكل المعقدة والصعبة وتحسين حياة الأفراد في الشركة التي يعمل فيها والمجتمع (العاني والطالبي، 2022: 209).

3. أبعاد القيادة الحكيمة:

إن أبعاد القيادة الحكيمة مختلفة وفقاً للآراء الباحثين، إن (حميد، 2024: 270) و (النقيب وبيداويد، 2023، 954) و(عبدالله والملا، 2023: 31) و(الشملة والحمد، 2023: 204) و(الربيعي، 2024:



435-436) ركزوا على انها القيادة الحكيمة تتضمن عدة ابعاد والتي تناولها البحث الحالية من حيث

الدور الذي يمكن ان تؤديه في تحقيق الاغناء الوظيفي، وهي تمكن تلخيصها بالتالي:

i. **الحكم الجيد:** يطلق على الحكم الجيد عدة مصطلحات مثل (الحكم الرشيد، الحكم الديمقراطي

الصالح، الحكم السليم، والحوكمة والحكمانية) ويعود هذا الخلاف في التسميات الى عدة اعتبارات

ورؤى تختلف من باحث إلى آخر حسب اهتمامات وتوجهات كل منهم ويعرف من الناحية الادارية

بأنه مدى كفاءة وفاعلية الادارة على اتباع الاساليب المتطورة في ادارة شؤون الشركة (النقيب

وبيداويد، 223، 954).

ii. **فهم جوهر المواقف:** يتمثل بالتركيز على التفاصيل الخاصة لكل موقف، واخذ عواقبه المتوقعة

التي قد تظهر، فالقادة الحكماء يمتلكون القدرة على فهم وتحليل مضامين المواقف التي تواجههم

اثناء العمل على نحو مناسب، فضلا عن اتخاذهم ما يلزم من القرارات استجابة لمختلف المواقف

في الوقت الملائم، وعلى وجه الخصوص عندما يواجه أولئك القادة أزمات حقيقية، فيظهرون

القدرة في تركيزهم على المشكلات وفهم أسبابها واتخاذ الإجراءات المطلوبة لعلاجها (حميد،

2024: 270).

iii. **تعزيز الحكمة العملية:** بعد الانتهاء من بناء سياق مشترك للجميع في الشركة بعمل القادة الحكماء

على تطوير الحكمة العملية للأفراد من خلال التدريب المهني والتوجيه، ويتوجب هذا الاهتمام

برامج تدريب الموظفين على جميع مستويات الشركة (العليا والوسطى والتنفيذي) على استخدام

الحكمة العملية وتعزيزها لديهم إذا كانت الشركة تريد أن تصبح شركة حكيمة، حيث يصبح كل

فرد في الشركة يجسد الحكمة العملية فيها (عبدالله والملا، 2023: 31).

iv. **انشاء سياق المشاركة:** في عالمنا المحفوف بالمخاطر يحتاج الناس إلى أن يكونوا قادرين على

الوثوق بقائدهم، وأن يكونوا قادرين على الاعتماد عليه، ولديهم ثقة في عمليات صنعته للقرارات،

ولديهم ثقة في تصرفاته، ولديهم أمل في أن يحمي مستقبلهم، ويبدو أن التصرف من أجل خلق

مثل هذه الثقة يتعارض مع العمل الفردي ويدفع باتجاه صنع سياقات مشتركة تلبي حاجة الأفراد

إليها، فالقادة الحكماء قادرين على خلق الظروف للناس للقيام بأعمالهم على أتم وجه، عبر مهام

وإستراتيجيات واضحة، فإنهم ينقلون الأولويات القليلة الحرجة والمسار إلى الأمام، والتي تمكن

الأفراد من خلال توقعات أداء محددة جيدا، والسلوكيات المرغوبة في العمل والأعراف الثقافية،

إنهم يقودون باستمرار على ارتفاع مناسب بالنظر إلى المواقف ومواءمة وتنسيق وتوجيه النشاط



لتحقيق الأهداف، ويمنحون الأفراد الموارد اللازمة والسلطة التقديرية للقيام بعملهم باستخدام العمليات الجيدة التي يساعد الأفراد أنفسهم في إنشائها وتحسينها (الشملة والحمد، 2023: 204).

v. **مهارات الاتصال:** يجب أن يكون القادة الحكماء قادرين على التواصل بطريقة مفهومة للجميع لذلك يجب عليهم استخدام لغة وقصص وأمثلة واضحة من أجل توجيه مجموعة أو شركة أو أمة في الاتجاه الصحيح ويحتاج القائد إلى أن يكون قادراً على التفكير بوضوح واتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب (الربيعي، 2024: 435-436).

وأخيراً، توصلنا كباحثون إلى: القائد الحكيم يعرف إلى أين يريد أن يذهب ويضع خطاً واضحة لتحقيق ذلك، ويتمتع بقدرة على النظر إلى الأمور من منظور طويل الأجل، بدلاً من التفاعل فقط مع الأحداث اللحظية، ويحسن اتخاذ القرارات بناءً على المعرفة والخبرة، ويأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة. ان القائد الحكيم يوازن بين مصالح الأفراد والمجتمع في اتخاذ القرارات ويولي اهتماماً لاحتياجات وآراء الآخرين ويعمل على تعزيز التعاون والروح الجماعية.

ثانياً: الاغناء الوظيفي

1. مفهوم وتعريف الاغناء الوظيفي

يمثل الاغناء الوظيفي مصطلح واسع جداً، وهي من المواضيع مهمة في حقل إدارة الموارد البشرية، وهي إعادة تصميم الوظيفة وتدريب الموظفين على عدد أكبر من المهام والمهارات التي تحسن من نوعية العمل، وتزيد من دافعية الموظفين وتحفزهم للارتقاء في السلم الوظيفي، وجعل العمل أكثر متعة وأقل تكراراً والهدف هو زيادة فرص التحدي والإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات (Siruri, et al, 1985:79). يعد الاغناء الوظيفي عملية ديناميكية يستخدم لزيادة صلاحيات العمل بحيث تعطي صاحب الوظيفة حرية واستقلالية أكبر في العمل، وذلك بهدف زيادة دافعيته نحو العمل والشعور بالرضا عن ذاته وعمله بالمؤسسة التي يعمل فيها Ozigbo & (Mac- Daniel, 2020:36). ان الاغناء الوظيفي هي تضمين الوظيفة اكثر ما يمكن من المهام والسماح للموظف بان يؤدها بحرية وفق ما يراه مناسباً وبالتسلسل الذي يختاره (et al, 2022:7) Bahl. ويمكن تفسير الإغناء الوظيفي بالأسلوب لإضافة دوافع إضافية للوظيفة المزيد من الإنجاز،



وهي تغيير نوعي في الوظيفة من أجل زيادة درجة الاستقلالية، والتغذية الراجعة، وأهمية الوظيفة، وزيادة تمكين الموظفين من السيطرة على وظائفهم والبيئة الوظيفية بشكل عام (Tumi et al, 2021: 125). وتعددت آراء الكتاب و الباحثين حول المفهوم القيادة الحكيمة، بهدف توضيح هذه المفاهيم نعرض جدول (2) الذي يتضمن الإشارة الى مفهوم القيادة الحكيمة حسب آراء عدد من الكتاب والباحث.

جدول (2) عدد من التعاريف الاغناء الوظيفي على وفق آراء الباحثين.

ت	الباحث والسنة والصفحة	تعريف الاغناء الوظيفي
1	(Teuber,2019:6)	استراتيجية إعادة تصميم العمل التي تهدف إلى زيادة إمكانات التحفيز للوظائف، وهي تغيير ذو معنى في أنشطة العمل من خلال المسؤوليات الإضافية والنمو والإنجازات الشخصية.
2	(Nguyen et al,2024: 297)	دمج عناصر مختلفة في الأداء الوظيفي لتعزيز تنوع المهام، واستقلالية اتخاذ القرار، وزيادة المشاركة في عمليات صنع القرار، وزيادة المسؤولية، وردود الفعل على الأداء، والمشاركة في مبادرات التغيير.
3	(Choudhary 1023 :2016,)	عملية تقديم قيمة مضافة للموظفين من خلال مجموعة متنوعة من المسؤوليات والواجبات، والتي يمكن أن تساعد أصحاب العمل على المساعدة في الاحتفاظ بالموظفين في مؤسساتهم.
4	MacOzigbo&Daniel,2020:36	وسيلة منهجية لإلهام الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام عدد من أنواع المهارات والقدرات المختلفة في أداء المهمة، ويعمل على تطوير الوظائف بشكل عمودي، ويزيد من تنوع المهام في الوظيفة.
5	(صادق و عبدالله، 2023: 174)	عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يوفرها القيادة الادارية في الشركات يهدف إعطاء الموظفين مزيدا من المسؤولية عن جدول الاعمال، وتنسيق المهام والتخطيط لعملهم بالإخلاص.

وعليه فان التعريف الاجرائي للإغناء الوظيفي هو عملية تهدف إلى تحسين تجربة الموظف في مكان العمل من خلال توسيع وتنوع مهامه ومسؤولياته، بما يتناسب مع مهاراته وقدراته بهدف تعزيز الدافع والالتزام الوظيفي للموظف بالإضافة الى تحسين ادائه وزيادة رضا الموظف عن عمله.

2. أهمية الاغناء الوظيفي

تكمن أهمية الاغناء الوظيفي فيما يلي:



1. الاغناء الوظيفي له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي ويخفض من الغياب والدوران الوظيفي ويعدل من الحالة النفسية للموظفين ويعزز من فعاليتهم. (Marta, et al,2021:1031)
2. اصبح الاغناء الوظيفي أداة أساسية للإدارة لتحفيز الموظفين من خلال تحسين مستوى المسؤوليات والتميز والاستقلالية والسيطرة على المهام المؤدة من قبل الموظفين (Musfiroh et al,2022:2566)
3. تمنح الموظفين فرص اكبر لاستخدام قدراتهم وممارسة سيطرة اكبر بشأن بيئة العمل، وهي من الأدوات الرئيسية للإدارة في تحسين دافعية الموظفين. (El-okel et al,2024:130)
4. يؤدي الاغناء الوظيفي إلى زيادة حجم استقلالية الموظفين وسيطرتهم وتنوع مهاراتهم ومسؤوليتهم مما يساعد دائماً على تقليل الجمود والملل. (OLATOYE,2024:464)
5. دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق زيادة مستوى المسؤولية ومنح الشعور بالحرية والاستقلالية والفرصة لتقرير ماهية المهام المطلوب إنجازها وكيفية إنجازها (سعيد ومهدي، 2017: 249)

3. ابعاد الاغناء الوظيفي:

ان ابعاد الاغناء الوظيفي مختلفة وفقاً للآراء الباحثين، ان (Werleman, 2016:6) و(سعيد ومهدي، 2017: 249-251) و(عباس، 2017: 251) و(صادق و عبدالله، 2023: 175) و (Ali,2020:144) و(Ruth & Njoku,2022:111) و (سعيد، 2018: 167) ركزوا على انها الاغناء الوظيفي تتضمن عدة ابعاد وهي تمكن تلخيصها بالتالي:

- i. **تنوع المهارات:** تنوع المهارات هي الدرجة التي تتطلب الوظيفة من الموظف استخدام مجموعة متنوعة من القدرات والمهارات لأداء المهام المتعلقة بالعمل، أي المدى الذي تتطلبه الوظيفة من شخص ما لاستخدام مهارات متعددة عالية المستوى، وبالتالي فإن الوظيفة التي تشمل أنشطة عمل مختلفة تعتبر ممتعة (Werleman, 2016:6). أن تغيير وظائف الموظفين يزيد من التحفيز والاثارة الذهنية فضلاً عن زيادة ارتباطهم بالوظيفة وبالتالي تحسين الأداء، ان تحرك الموظفين من وظيفة الى أخرى والسماح لهم بأداء مجموعة متنوعة من المهام يساعدهم على



تجنب الرتبة والملل، إذ أن الموظف يدرك أن أداءه للوظيفة بذاته بواسطة مهاراته ومعرفته ستزيد من دافعيته (سعيد ومهدي، 2017: 249).

ii. **أهمية المهمة:** يركز هذا البعد على مدى أهمية المهمة في الجهود الكلية للشركة، وتعرف بأنها درجة امتلاك الوظيفة تأثير يمكن إدراكه على الآخرين أو وظائفهم، وهي درجة شعور الموظف بأن الوظيفة ذات مغزى وأهمية (عباس، 2017: 251). ويعرف أيضا بأنه الدرجة التي يكون لوظيفة ما تأثير كبير على الأشخاص الآخرين داخل الشركة مثل زملاء العمل، أو الأشخاص خارج الشركة، مثل المستهلكين أو هي عبارة عن الأهمية المتصورة للوظيفة بالنسبة للشركة أو المجتمع ككل، وكلما كانت المهمة ذات نفع للموظف من نظره سيكون للموظف المكانة والشهرة من قبل الآخرين وسيزداد تمسكه بعمله (صادق و عبدالله، 2023: 175).

iii. **الاستقلالية الوظيفية:** يمكن أن يلعب الاستقلالية دوراً مهماً في تحسين أداء الموظف في الشركات، وتم تعريفها على أنها درجة الحرية الفرد من ناحية تنفيذ مهام العمل، الاستقلالية الوظيفية تخلق شعوراً بالمسؤولية بين موظفي الشركة فهي تظهر تأثيراً متزايداً للاستقلالية الوظيفية على أداء الموظف وغياب الاستقلالية الوظيفية في الشركات يخلق العديد من المشاكل مثل انخفاض الإنتاجية والأداء وزيادة التوتر (Ali, 2020: 144) ترتبط الاستقلالية بمنح والسماح للموظفين بالحرية في تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف، والاستقلالية من الحافز الجوهرية لموظفيها، والذي وجد أنه موظف رئيسي في تعزيز الابتكار بين الموظفين في الشركات. (Ruth & Njoku, 2022: 111)

iv. **هوية المهمة:** ويشير هذا البعد لدرجة رؤية اكتمال الوظيفة ذاتها ونتائجها النهائية، وتعرف على أنها أداء الوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مع وجود نتائج واضحة، وهكذا تصبح هوية المهمة ذات صلة بموضوع تحفيز الموظفين خصوصاً عند اكتمال المهمة وتمكن الموظفين بشكل فعلي من عزوا نوعية جهودهم، فالأفراد الذين يصنعون المنتج بشكل كامل من بدايته إلى نهايته من المحتمل أن يجدوا أن وظائفهم أكثر مغزى ومثيرة للاهتمام مقارنة بالموظفين الذين يركزون فقط على جزء من مكونات المنتج (سعيد، 2018: 167).

v. **التغذية العكسية:** وهي درجة تقديم معلومات واضحة بشأن فاعلية الفرد والتي تلعب دور مهم في الشعور بالمغزى من العمل، إذ أن تقييم الموظفين من خلال آلية تغذية عكسية جيدة ستساعد الموظفين إلى حد كبير في معرفة كيفية تقدمهم داخل الشركة من خلال تنفيذ واجباتهم والمهام



والمسؤوليات. لذلك من الضروري ان تشكل اليات التغذية العكسية جزء لا يتجزأ من عملية الاغناء الوظيفي (سعيد ومهدي، 2017: 251).

واخيرا، توصلنا كباحثون الى: ان الإغناء الوظيفي هو عملية توسيع وتحسين نطاق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف في مكان عمله، بهدف زيادة تنوع العمل الذي يؤديه، وزيادة مستوى التحدي والاهتمام في المهام اليومية. يُعتبر الإغناء الوظيفي أداة لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم، إذ يمنحهم فرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية.

المحور الثالث

الجانب العملي

اولا: قياس الثبات:

تم إجراء تحليل قياس الثبات لمتغيري البحث ولجميع عبارات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ، وأن قيمة الثبات في الدراسات الادارية تعد مقبولة عندما تكون القيمة مساوية أو اكثر عن (0.70)، حيث سجلت متغير الاغناء الوظيفي أعلى قيمة لموظف الثبات على مستوى المتغيرات حيث بلغ (0.812)، في حين جاء متغير القيادة الحكيمة بموظف ثبات بلغت قيمته (0.719). أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبانة والبالغة (30) عبارة فقد كانت قيمة مموظف الثبات (0.882).

الجدول (3) قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	قيمة المموظف
المؤشر الكلي لعبارات القيادة الحكيمة	15	.797
المؤشر الكلي لعبارات الاغناء الوظيفي	15	.812
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة	30	.882

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-22



ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

فيما يلي نتائج وصف البيانات الشخصية لعينة البحث والمتمثلة بعينة من الموظفين في شركات الانترنت وتحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعادها وعلى النحو الآتي:

أ: وصف البيانات الشخصية لعينة البحث:

- تمثل النتائج المذكورة في الجدول (3) وصفاً للبيانات الشخصية لأفراد العينة من الموظفين في شركات الانترنت بمدينة السليمانية في اقليم كردستان العراق، والتي يمكن عرضها كالتالي:
1. **الجنس:** يبين نتائج جدول (3) بأن أعلى نسبة للمستجيبين بحسب نتائج الاستبيان جاءت عند الذكور (N=43) وسجلت نسبة (55.8%)، أما الاناث فبلغ عددهم (N=34) وكانت نسبتهم (43.0%).
 2. **العمر:** يظهر نتائج الجدول (3) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث حسب العمر كانت عند الفئة العمرية (31 – 40 سنة) حيث بلغ (N=27) ونسبة (35.1%)، أما أقل نسبة كان عند الفئة العمرية (51 سنة وما فوق) حيث بلغ (N=13) ونسبة (16.9%).
 3. **المؤهل العلمي:** نرى من نتائج الجدول (3) بأن النسبة الغالبة لأفراد عينة البحث كانت من حملة شهادة بكالوريوس (N=36) ونسبة (46.8%). أما في المرتبة الأخيرة فكانت من حملة شهادة ماجستير (N=6) ونسبة (7.8%).
 4. **سنوات الخدمة:** يظهر نتائج الجدول (3) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث حسب سنوات الخدمة كانت عند الفئة (1 - 3 سنة) حيث بلغ (N=29) ونسبة (37.7%)، أما أقل نسبة كان عند الفئة (8 سنة وأكثر) حيث بلغ (N=12) ونسبة (15.6%).

الجدول (4) البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	55.8
	أنثى	34	44.2
العمر	20 – 30 سنة	19	24.7
	31 – 40 سنة	27	35.1
	41 – 50 سنة	18	23.4
	51 سنة وما فوق	13	16.9



15.6	12	اعدادية	المؤهل العلمي
29.9	23	دبلوم	
46.8	36	بكالوريوس	
7.8	6	ماجستير	
23.4	18	أقل من 1 سنة	سنوات الخدمة
37.7	29	1 - 3 سنة	
23.4	18	4-7 سنة	
15.6	12	8 سنة وأكثر	
100%	77	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS-22

ثالثاً: المتوسط المرجح ومستوى الاجابة لوصف المتغيرات

يهدف تحديد النطاق للمتوسط الحسابي لاجابات عينة المبحوثة الى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة وتحديد مستوى قبول العبارة ضمن النطاق المحدد لها، وبذلك تكزن المستويات المعيارية لوصف المتغيرات كما موضحة في جدول التالي:

الجدول (5) المتوسط المرجح ومستوى الاجابة لوصف المتغيرات

ت	الفئة للمتوسط الحسابي	التقدير
1	1.80 – 1.00	مستوى ضعيف جدا
2	2.60 – 1.81	مستوى ضعيف
3	3.40 – 2.61	مستوى مقبول
4	4.20 – 3.41	مستوى جيد
5	5.00 – 4.21	مستوى جيد جدا

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام (SPSS-22)، الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة السعودية، ص: 540.



رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث والمتمثلة بالقيادة الحكيمة والاعناء الوظيفي وكالتالي:

أ. وصف متغير القيادة الحكيمة وابعادها:

يوضح جدول (6) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (القيادة الحكيمة) من خلال وجهات نظر عينة من الموظفين في شركات الانترنت بمحافظة السليمانية، ويعكس الجدول وسط حسابي كلي بلغ (3.36) وهو وسط حسابي عالي وانحراف معياري عام بلغ (1.270) وجاء هذا المتغير بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها الترتيبية مقارنة بالمتغير التابع وهي الاعناء الوظيفي الذي جاء بالترتيب الأول ويمكن توضيح الابعاد الخمس للقيادة الحكيمة بالشكل التالي:

1. **الحكم الجيد:** استخدمت العبارات $(X_3 - X_1)$ لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.71) و (3.39) وانحرافاته المعيارية بين (1.477) و (1.269)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_1 والذي ينص على "يتبع المديرون سلوك ذات نهج أخلاقي وإنساني". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.71)، (1.477) على التوالي، وجاءت العبارتين (X_3) ، (X_2) بالترتيب الثاني والثالث وعلى التوالي، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد الحكم الجيد (3.57) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد الحكم الجيد كاحدى أبعاد القيادة الحكيمة وجاء بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها الترتيبية.

2. **فهم الجوهر:** استخدمت العبارات $(X_6 - X_4)$ لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.88) و (3.36) وانحرافاته المعيارية بين (1.235) و (1.141)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_4 والذي ينص على "يمكنه استيعاب النقاط الأساسية المخفية في كثير من المعلومات بالسرعة". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.88)، (1.235) على التوالي، وجاءت العبارتين (X_5) ، (X_6) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد فهم الجوهر (3.60) والذي هو اكبر من



الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد فهم الجوهر كاحدى أبعاد القيادة الحكيمة وجاء بالمرتبة الاولى من حيث أهميتها الترتيبية.

3. **انشاء سياق المشاركة:** استخدمت العبارات $(X_9 - X_7)$ لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.58) و (2.86) وانحرافاته المعيارية بين (1.364) و (1.163)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_7 والذي ينص على "يمكنه خلق فرص لأعضاء الشركة بمشاركة خبراتهم." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.58)، (1.207) على التوالي، وجاءت العبارتين (X_8) ، (X_9) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد انشاء سياق المشاركة (3.23) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد انشاء سياق المشاركة كاحدى أبعاد القيادة الحكيمة وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها الترتيبية.

4. **مهارات الاتصال:** استخدمت العبارات $(X_{12} - X_{10})$ لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.49) و (2.77) وانحرافاته المعيارية بين (1.000) و (1.413)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_{11} والذي ينص على "بالتواصل مع الموظفين يمكننا تعرف بسهولة مع بعضنا البعض." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.49)، (1.363) على التوالي، وجاءت العبارتين (X_{12}) ، (X_{10}) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد مهارات الاتصال (3.04) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد مهارات الاتصال كاحدى أبعاد القيادة الحكيمة وجاء بالمرتبة الاخيرة من حيث أهميتها الترتيبية.

5. **تعزيز الحكمة العملية:** استخدمت العبارات $(X_{15} - X_{13})$ لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.95) و (2.99) وانحرافاته المعيارية بين (1.213) و (1.361)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_{14} والذي ينص على "نفوض الصلاحيات وتشجع المرؤوسين على المشاركة في قرارات الإدارة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.95)، (1.213) على التوالي، وجاءت العبارتين (X_{13}) ، (X_{15}) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد تعزيز الحكمة العملية (3.35) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد تعزيز الحكمة العملية كاحدى أبعاد القيادة الحكيمة وجاء بالمرتبة الثالثة من حيث أهميتها الترتيبية.



جدول (6) وصف متغير القيادة الحكيمة وابعادها

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	1.477	3.71	16.9	13	3.9	3	13.0	10	23.4	18	42.9	33	X1
3	1.416	3.39	16.9	13	10.4	8	15.6	12	31.2	24	26.0	20	X2
2	1.269	3.61	7.8	6	14.3	11	16.9	13	31.2	24	29.9	23	X3
2	1.387	3.57	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الحكم الجيد										
1	1.235	3.88	9.1	7	6.5	5	7.8	6	40.3	31	36.4	28	X4
2	1.141	3.57	6.5	5	7.8	6	32.5	25	28.6	22	24.7	19	X5
3	1.213	3.36	13.0	10	7.8	6	23.4	18	41.6	32	14.3	11	X6
1	1.196	3.60	المؤشر الكلي لعبارات بُعد فهم الجوهر										
1	1.207	3.58	10.4	8	7.8	6	15.6	12	45.5	35	20.8	16	X7
2	1.163	3.26	13.0	10	10.4	8	22.1	17	46.8	36	7.8	6	X8
3	1.364	2.86	24.7	19	14.3	11	23.4	18	26.0	20	11.7	9	X9
4	1.244	3.23	المؤشر الكلي لعبارات انشاء سياق المشاركة										
3	1.413	2.77	31.2	24	11.7	9	14.3	11	35.1	27	7.8	6	X10
1	1.363	3.49	10.4	8	19.5	15	9.1	7	32.5	25	28.6	22	X11
2	1.000	2.88	13.0	10	14.3	11	46.8	36	23.4	18	2.6	2	X12
5	1.258	3.04	المؤشر الكلي لعبارات بُعد مهارات الاتصال										
2	1.361	3.13	18.2	14	9.1	7	36.4	28	14.3	11	22.1	17	X13
1	1.213	3.95	5.2	4	10.4	8	13.0	10	27.3	21	44.2	34	X14
3	1.230	2.99	20.8	16	10.4	8	20.8	16	45.5	35	2.6	2	X15
3	1.268	3.35	المؤشر الكلي لعبارات بُعد تعزيز الحكمة العملية										
2	1.270	3.36	المؤشر الكلي لعبارات متغير القيادة الحكيمة										

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS-22



ب. وصف متغير الاغناء الوظيفي وابعادها:

يوضح جدول (7) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (الاغناء الوظيفي) من وجهة نظر عينة من الموظفين في شركات الانترنت بمحافظة السليمانية، ويعكس الجدول وسط حسابي عام بلغ (3.43) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري عام (0.739). وجاء هذا المتغير بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها الترتيبية مقارنة بالمتغير المستقل القيدة الحكيمة ويمكن توضيح الابعاد الخمس للاغناء الوظيفي بالشكل التالي:

1. **تنوع المهارات:** استخدمت العبارات ($Y_3 - Y_1$) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.69) و (3.36) وانحرافاته المعيارية بين (1.388) و (1.157)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y_1 والذي ينص على "تقوم إدارة الشركة بتطوير مهارات الموظفين والتي تعطي فرصة للتقدم الوظيفي." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.69)، (1.388) على التوالي. وجاءت العبارتين (Y_3)، (Y_2) بالترتيب الثاني والثالث وعلى التوالي، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد تنوع المهارات (3.53) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد تنوع المهارات كاحدى ابعاد الاغناء الوظيفي وجاء بالمرتبة الثالثة من حيث اهميتها الترتيبية.

2. **أهمية المهمة:** استخدمت العبارات ($Y_6 - Y_4$) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.84) و (3.35) وانحرافاته المعيارية بين (1.415) و (1.328)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y_5 والذي ينص على "يؤدي الموظفون وظائف ذات اثر كبير على النشاطات الوظيفية لزملائهم." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.84)، (1.415) على التوالي. وجاءت العبارتين (Y_4)، (Y_6) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد أهمية المهمة (3.60) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد أهمية المهمة كاحدى ابعاد الاغناء الوظيفي وجاء بالمرتبة الثانية من حيث اهميتها الترتيبية.

3. **الاستقلالية الوظيفية:** استخدمت العبارات ($Y_9 - Y_7$) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.82) و (3.51) وانحرافاته المعيارية بين (1.438) و (1.183)، وكانت اكبر



نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y_9 والذي ينص على "تمنح إدارة الشركة الاستقلالية في العمل للموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم بشكل مميز." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.82)، (1.315) على التوالي. وجاءت العبارتين (Y_8)، (Y_7) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد الاستقلالية الوظيفية (3.64) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد الاستقلالية الوظيفية كاحدى ابعاد الاغناء الوظيفي وجاء بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها الترتيبية.

4. **هوية المهمة:** استخدمت العبارات ($Y_{12} - Y_{10}$) لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.47) و (2.55) وانحرافاته المعيارية بين (1.468) و (1.420)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y_{12} والذي ينص على "تتيح إدارة الشركة الحرية للموظفين لأداء مهام بكفاءة بهدف الوصول الى نتائج الملموسة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.47)، (1.420) على التوالي. وجاءت العبارتين (Y_{11})، (Y_{10}) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث منخفضة حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد هوية المهمة (2.93) والذي هو اصغر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على عدم قوة بُعد هوية المهمة كاحدى ابعاد الاغناء الوظيفي وجاء بالمرتبة الاخيرة من حيث اهميتها الترتيبية.

5. **التغذية الراجعة:** استخدمت العبارات ($Y_{15} - Y_{13}$) لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (4.00) و (2.97) وانحرافاته المعيارية بين (1.308) و (1.013)، وكانت اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y_{15} والذي ينص على "توظف إدارة الشركة ردود أفعال المستفيدين في تقييم أداء الموظفين على وفق معايير ارشادية محددة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.00)، (1.308) على التوالي. وجاءت العبارتين (Y_{14})، (Y_{13}) بالترتيب الثاني والثالث، وكان استجابة افراد العينة على العبارات الثلاث عالية حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد التغذية الراجعة (3.47) والذي هو اكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بُعد التغذية الراجعة كاحدى ابعاد الاغناء الوظيفي وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث اهميتها الترتيبية.



جدول (7) وصف متغير الاغناء الوظيفي وابعادها

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	1.388	3.69	14.3	11	5.2	4	14.3	11	29.9	23	36.4	28	Y1
3	1.157	3.36	10.4	8	11.7	9	20.8	16	45.5	35	11.7	9	Y2
2	1.282	3.56	10.4	8	11.7	9	15.6	12	36.4	28	26.0	20	Y3
3	1.275	3.53	المؤشر الكلي لعبارات بُعد تنوع المهارات										
2	1.328	3.62	13.0	10	6.5	5	15.6	12	35.1	27	29.9	23	Y4
1	1.415	3.84	15.6	12	1.3	1	10.4	8	28.6	22	44.2	34	Y5
3	1.384	3.35	15.6	12	15.6	12	7.8	6	40.3	31	20.8	16	Y6
2	1.375	3.60	المؤشر الكلي لعبارات بُعد أهمية المهمة										
3	1.438	3.51	15.6	12	10.4	8	14.3	11	27.3	21	32.5	25	Y7
2	1.183	3.61	9.1	7	6.5	5	22.1	17	39.0	30	23.4	18	Y8
1	1.315	3.82	10.4	8	7.8	6	10.4	8	32.5	25	39.0	30	Y9
1	1.312	3.64	المؤشر الكلي لعبارات الاستقلالية الوظيفية										
3	1.438	2.55	37.7	29	9.1	7	27.3	21	13.0	10	13.0	10	Y10
2	1.468	2.77	32.5	25	11.7	9	14.3	11	29.9	23	11.7	9	Y11
1	1.420	3.47	9.1	7	23.4	18	15.6	12	15.6	12	36.4	28	Y12
5	1.442	2.93	المؤشر الكلي لعبارات بُعد هوية المهمة										
3	1.013	2.97	13.0	10	10.4	8	45.5	35	28.6	22	2.6	2	Y13
2	1.230	3.44	7.8	6	11.7	9	36.4	28	16.9	13	27.3	21	Y14
1	1.308	4.00	6.5	5	11.7	9	10.4	8	18.2	14	53.2	41	Y15
4	1.183	3.47	المؤشر الكلي لعبارات بُعد التغذية الراجعة										
1	1.317	3.43	المؤشر الكلي لعبارات متغير الاغناء الوظيفي										

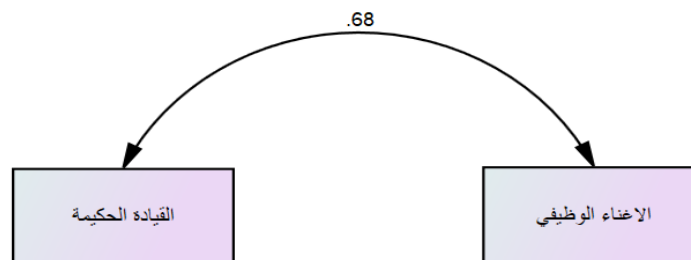
المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS-22



خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

نستعرض في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها من خلال الاعتماد على مخرجات نتائج البرامج الإحصائية (SPSS-22) و (AMOS) وذلك لتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القيادة الحكيمة والاعناء الوظيفي)، وكالاتي:

1. **الارتباط الكلي:** يبين الشكل (2) بوجود علاقة ارتباط معنوية طردية وموجبة عند مستوى الاهمية المعنوية (0.000) وهي اقل من المستوى المعنوية المقبول في الدراسات الإدارية (0.05)، بين متغيري البحث (القيادة الحكيمة والاعناء الوظيفي) حيث بلغت قيمة موظف الارتباط بينهما (**0.684) وهذه النتائج يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد شركات الانترنت المبحوثة بمدينة السليمانية في اقليم كردستان العراق على القيادة الحكيمة كلما أدى ذلك إلى زيادة في الاعناء الوظيفي.



شكل (2) علاقة الارتباط بين متغير القيادة الحكيمة ومتغير الاعناء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-22).

2. **الارتباط على المستوى الجزئي:** تبين وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين ابعاد القيادة الحكيمة والمتمثلة بكل من (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية) ومتغير الاعناء الوظيفي وعند مستوى معنوية (0.01). وكان العلاقة الموجبة والطردية بين بُعد الحكم الجيد ومتغير الاعناء الوظيفي من اقوى العلاقات الارتباطية ($R=0.746$) في حين كان العلاقة الموجبة والطردية بين بُعد تعزيز الحكمة العملية ومتغير الاعناء الوظيفي من اضعف العلاقات الارتباطية ($R=0.476$).



الجدول (8) علاقات الارتباط بين القيادة الحكيمة والاعناء الوظيفي

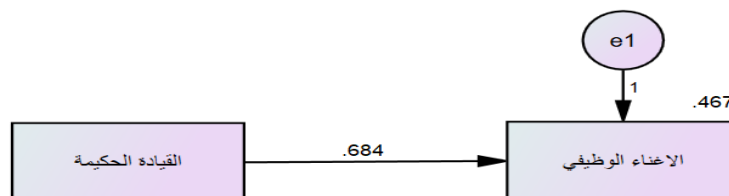
الاعناء الوظيفي	
.684** (0.000)	متغير القيادة الحكيمة
.746** (0.000)	بُعد الحكم الجيد
.584** (0.000)	بُعد فهم الجوهر
.648** (0.000)	بُعد انشاء سياق المشاركة
.485** (0.000)	بُعد مهارات الاتصال
.476** (0.000)	بُعد تعزيز الحكمة العملية

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05) (N=77)

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحكيمة والاعناء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05)" والفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

يبين الشكل (3) بوجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير القيادة الحكيمة في متغير الاعناء الوظيفي، إذ كان قيمة موظف التأثير المعياري الانحداري (تقدير المعلمة المعيارية) (0.684) وهذا يعني بأن ممارسات الاعناء الوظيفي سيزداد بمقدار ما نسبته (68.4%) في حال زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة الحكيمة بمقدار وحدة واحدة على مستوى عينة البحث، وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من القيادة الحكيمة لدى عينة البحث بشركات الانترنت المبحوثة في مدينة السليمانية سوف يؤدي إلى زيادة في ممارسات الاعناء الوظيفي بنسبة (68.4%).



شكل (3) تأثير معنوي وإيجابي لمتغير القيادة الحكيمة في متغير الاغناء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-22).

كما يتضح من الشكل (3) والجدول (8) بأن قيمة مموظف التفسير (R^2) قد بلغت (.467) وهذا يعني بأن متغير القيادة الحكيمة قادر على تفسير ما نسبته (46.7%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق ممارسات الاغناء الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (53.3%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي، وتعد هذه القيمة معنوية، وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (8) البالغة (8.165) قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (0.000) الظاهر في الجدول ذاته.

الجدول (9) مسارات ومعلومات تأثير القيادة الحكيمة في الاغناء الوظيفي على المستوى الكلي

المسارات	R^2	الأوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P.Value
القيادة الحكيمة --->	.467	.684	.089	8.165	0.000

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-22).

ولاستيعاب حالة التأثير لابعاد القيادة الحكيمة والمتمثلة بكل من (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية) في متغير الاغناء الوظيفي على المستوى الجزئي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد القيادة الحكيمة في متغير الاغناء



الوظيفي، لذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS-22 V22 حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (10)، بوجود تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الحكيمة في متغير الاغناء الوظيفي، وذلك استناداً لقيم موظف الاختبار (F) والتي بلغت (94.385)، (38.772)، (54.274)، (21.756)، (19.842) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.0012) وبدرجات حرية (1, 75)، ويؤكد ذلك قيم موظفات (Sig.) المحسوبة والبالغة (0.000). وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للبحث والمقبول في الدراسات الادارية والبالغة (0.05).

الجدول (10) تأثير أبعاد القيادة الحكيمة في متغير الاغناء الوظيفي على المستوى الجزئي

متغير الاغناء الوظيفي			أبعاد القيادة الحكيمة
قيمة Sig.	قيمة F المحسوبة	قيمة R ²	
0.000	94.385	.557	الحكم الجيد
0.000	38.772	.341	فهم الجوهر
0.000	54.274	.420	انشاء سياق المشاركة
0.000	21.756	.235	مهارات الاتصال
0.000	19.842	.226	تعزير الحكمة العملية

قيمة F الجدولية = 4.0012، N = 77، $(P \leq 0.05)$ ، درجات الحرية 1, 75

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS-22 كما بين نتائج الجدول اعلاه بأن قيم موظف التفسير (R^2) لكل من الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزير الحكمة العملية في متغير الاغناء الوظيفي قد بلغ (0.557)، (0.341)، (0.420)، (0.235)، (0.226). وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد الحكم الجيد هي من أكثر أبعاد القيادة الحكيمة في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير الاغناء الوظيفي وبنسبة بلغت (55.7%) وجاءت أبعاد انشاء سياق المشاركة، فهم الجوهر، مهارات الاتصال، تعزير الحكمة العملية بنسب تفسيرية أقل في متغير الاغناء الوظيفي وعلى الترتيب.

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة الحكيمة في الاغناء الوظيفي وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذات



دلالة إحصائية بين القيادة الحكيمة والإغناء الوظيفي في عينة من الموظفين في شركات الانترنت قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05). والفرضيات الفرعية الخمس المنبثق عنها.

وأخيراً، توصلنا كباحثون إلى: العلاقة بين القيادة الحكيمة والإغناء الوظيفي في الجانب العملي تشكل حلقة تفاعل إيجابي، حيث تُعزز القيادة الحكيمة من الإغناء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والنمو. في المقابل، يعمل الإغناء الوظيفي على تحسين العلاقة بين القائد والموظف، مما يزيد من الفعالية الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الفصل الرابع

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء الفصول السابقة بجانبها النظري و العملي وتحليل المتغيرات، توصلنا نحن الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1. القيادة الحكيمة تتسم بالقدرة على توجيه الفريق نحو الأهداف المرجوة مع الحفاظ على قيم وأخلاقيات العمل. القائد الحكيم لا يقتصر على إعطاء الأوامر فقط، بل يساهم في وضع الاستراتيجيات المستقبلية التي تدعم النمو المستدام.
2. القائد الحكيم يعرف كيف يوازن بين التوجيه الثابت والمرونة في التوظيف مع التحديات، ويُظهر قدرة عالية في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
3. القيادة الحكيمة تعتمد على تواصل مفتوح وصادق مع الفريق، ما يعزز الثقة ويخلق بيئة عمل مريحة ومحفزة.
4. ان الإغناء الوظيفي يشير إلى توسيع نطاق العمل بشكل يعزز التحدي والمعنى للموظف. عندما يتم تمكين الموظف من أداء مهام متنوعة ومعقدة، فإن هذا يساهم في تعزيز دوافعه ويشعره بالتحفيز.
5. من خلال إغناء الوظائف، يحصل الموظفون على درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والالتزام.
6. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير وتتاح لهم فرص تطوير مهاراتهم يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية.



7. حقق متغير القيادة الحكيمة مستوى اهمية جيد وجاء في المرتبة الثانية من حيث الممارسة والاهمية الترتيبية مقارنة بالمتغير التابع الاغناء الوظيفي على مستوى شركات الانترنت المبحوثة بمحافظة السليمانية وهذا يؤكد بان غالبية افراد العينة يرون بأن القيادة الحكيمة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسه القائد مبنيًا على التأمل العميق والقيم والرؤية طويلة المدى وتركز على تعزيز الرفاهية والاستدامة والسلوك الأخلاقي في الشركة.
8. جاء متغير الاغناء الوظيفي بمستوى اهمية جيد وجاء في المرتبة الاولى من حيث الممارسة والاهمية الترتيبية على مستوى شركات الانترنت المبحوثة بمحافظة السليمانية وهذا يؤكد بان غالبية افراد العينة يرون بأن الاغناء الوظيفي هي مجموعة من الممارسات مصمم لتعزيز وظيفة الموظفين في الشركة من خلال زيادة التنوع والاستقلالية والمسؤولية والفرص المتاحة للنمو الشخصي ضمن ادواره الوظيفية، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والمشاركة والإنتاجية.
9. توصل البحث بوجود علاقات الارتباط معنوية طردية وموجبة بين القيادة الحكيمة والاغناء الوظيفي وهذه النتائج تشير إلى أنه كلما زاد اعتماد شركات الانترنت المبحوثة بمدينة السليمانية على القيادة الحكيمة كلما أدى ذلك إلى زيادة في ممارسات الاغناء الوظيفي.
10. توصل البحث ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي بان تبني أبعاد القيادة الحكيمة (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية) منفردة ومجموعة من قبل شركات الانترنت المبحوثة الموظفة بمدينة السليمانية في اقليم كوردستان العراق تؤثر بشكل معنوي وايجابي في تعزيز ممارسات الاغناء الوظيفي.
11. بين نتائج التحليل الاحصائي بأن بُعد الحكم الجيد هي من أكثر أبعاد القيادة الحكيمة في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير الاغناء الوظيفي وجاءت أبعاد انشاء سياق المشاركة، فهم الجوهر، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية بنسب تفسيرية أقل في متغير الاغناء الوظيفي وعلى الترتيب.

ثانياً: التوصيات:

1. يجب على شركات الانترنت أن تكون تتمتع ببرامج تدريبية وفرص للتطوير المهني تساهم في تعزيز مهارات الموظفين وقيامهم باداء العمل بشكل الفعال.



2. يجب على شركات الانترنت تكريم الموظفين الذين يبذلون جهداً إضافياً أو يقدمون أفكاراً إبداعية او منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والفرص لتطوير مهاراتهم يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الالتزام العام.
3. يجب على شركات الانترنت أن تشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة لتعزيز الإبداع وحل المشكلات بشكل جماعي.
4. ينبغي أن يتسم القائد الحكيم بالعدالة في التوظيف مع جميع الموظفين، مما يعزز روح الفريق ويوفر بيئة عمل مستقرة وصحية.
5. على الشركات العمل على تطوير قدراتها الاستراتيجية باستمرار لغرض مواكبة التغييرات الديناميكية في البيئة الخارجية للمحافظة على ديمومة الاعمال وتعزيز القدرات القيادية الحكيمة المتوافرة في الشركات المبحوثة لتجنب المفاجآت والاستعداد لها.
6. على ادارة شركات الانترنت المبحوثة تسخير الحكمة العملية ومهارات الاتصال لتعزيز ممارسات الاغناء الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في قرارات الإدارة وتوضيح كيفية تأثير إجراءات العمل على الآخرين.
7. على ادارات شركات الانترنت المبحوثة تحسين قدرة فهم الجوهر لدى الموظفين واستيعاب النقاط الأساسية المخفية في كثير من المعلومات بالسرعة وتعزيز القدرة على تقديم تنبؤات دقيقة حول كيفية سير الأمور وفق الحدس.
8. من الضروري ان يعمل ادارات شركات الانترنت المبحوثة على خلق الفرص لمشاركة الخبرات وتهيئة المناخ المناسب للموظفين للمشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الخبرات من بعضهم البعض.
9. من الضروري ان توفر إدارة الشركات الامكانيات اللازمة للموظفين لتفعيل قدراتهم ومهاراتهم لغرض القيام بأداء واجباتهم الوظيفية وان تقوم بتطوير مهارات الموظفين والتي تعطي فرصة للتقدم الوظيفي.
10. من الضروري ان تحت إدارة الشركات الموظفين على الارتقاء بأدائهم لضمان جودة خدمة المستفيدين وان تهتم إدارة الشركات بنوعية الوظائف التي يقوم بها الموظفين.



11. من الضروري ان تمنح إدارة الشركات صلاحيات واسعة للموظفين لتأدية مهام عملهم وفق هيكلية عمل منتظمة وان تحرص على تمكين الموظفين في الكيفية التي يقدمون بها الخدمات للمستفيدين.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

- (1) ابو رذن، ايمان بشير محمد، الحلاجي، مريم منعم، المعاضيدي، معم وعدالله (2024) القيادة الحكيمة و دورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: بحث استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة اسيا سيل للاتصالات/ العراق، مجلة مثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (1)، 31 – 42.
- (2) حميد، رنا خير الدين (2024) دور القيادة الحكيمة في تحقيق الأداء الابتكاري بحث تحليلية آراء عينة من القيادات الإدارية في كلية الحدا، مجلة (Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences)، المجلد (16)، العدد (54)، 265-279.
- (3) الربيعي، لؤي راضي خليفة (2024) القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز الأداء الريادي - بحث تطبيقية لآراء المدراء الموظفين في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة نسق، المجلد (43)، العدد (4)، 426-446.
- (4) سعيد، عباس محمد حسين (2018) نوعية حياة العمل والاعناء الوظيفي وتأثيرهما في راس المال المعرفي بحث استطلاعي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الحكومية والاهلية في بغداد.
- (5) سعيد، عباس محمد حسين، ومهدي، امنة عبد الكريم (2017) الإغناء الوظيفي ورأس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12) العدد (41)، 244-280.
- (6) الشملة، ميسون عبدالله احمد، الحمد، احمد وليد طلال (2023) تشخيص ابعاد القيادة الحكيمة لدى القيادات الموظفة في مديرية بلدية الموصل بحث استطلاعية، مجلة (NTU Journal for Administrative and Human Sciences)، المجلد (3)، العدد (2)، 194-215.



(7) صادق، زانا مجيد (2023) ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الداعمة والإغناء الوظيفي، اطروحة دكتورا، العراق، جامعة السليمانية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.

(8) صادق، زانا مجيد، عبدالله، ده رون فريدون (2023) دور القيادة الداعمة في تعزيز الاغناء الوظيفي، مجلة جامعة كويه للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (6)، العدد (2)، 169-161.

(9) الطاهر، محمد حسن صاحب، حمود، عدنان رحيم (2021) القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية، مجلة جامعة الكوفة للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (3)، 286-268.

(10) العابدي، علي رزاق جواد، عبد، شيماء ناظم (2022)، القيادة الحكيمة ودورها في الانغماس الوظيفي/ بحث تطبيقية في مديرية تربية النجف الاشرف، مجلة جامعة الكوفة، المجلد (17)، العدد (9)، 1216-1195.

(11) العاني، الاء عبدالموجود، الطالب، احمد عبدالستار (2022) ابعاد القيادة الحكيمة في تعزيز راس المال النفسي الايجابي/ بحث تحليلية لآراء عينة من الموظفين في دائرة الصحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (57)، 222-205.

(12) عبد الله، عامر احمد، الملا، حميد علي (2023) تطبيقات القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز سمعة الشركة، مجلة دراسات الادارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (4)، 49-26.

(13) النقيب، خالد خير الله محمد، بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا (2023) دور القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي / بحث تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الشركات الانتاجية الموظفة في محافظة أربيل، مجلة العراقية للعلوم الإنسانية، عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسنوي السابع عشر / بعنوان / القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الاقتصادي العراقي، 959-948.

ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1) Ali, S. H. (2020). Organizational justice as a moderating factor between job enrichment and work motivation. Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter), 9(4), 143-153.



- 2) Bahl, K., Kiran, R., & Sharma, A. (2022). Impact of Drivers of Change (Digitalization, Demonetization, and Consolidation of Banks) With Mediating Role of Nature of Training and Job Enrichment on the Banking Performance. SAGE Open, 12(2).
- 3) Choudhary, S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. International Journal of Applied Research, 2(5), 1020-1024.
- 4) Dhammika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). Wayamba Journal of Management, 4(1).
- 5) El-okel, S. A. E. H., Shaaban, F. M., Mohamed, L. K., & Abd-El-moneim, R. A. S. (2024). Relation between Agile Healthcare Organization and Nursing Staff's Job Enrichment. Tanta Scientific Nursing Journal, 33(2).
- 6) Kapur, R. (2020) Understanding the Roles of the Visionary Leader, Leadership & Organization Development Journal, 35(6), 688-699.
- 7) Karwan, D. H., Hariri, H., & Ridwan, R. (2021). Visionary leadership: what, why, and how. conference Paper · January 2021, Master of Educational Administration, University of Lampung, Bandar Lampung, Lampung, Indonesia.
- 8) Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A. (2020). Visionary leadership and organizational culture on teacher's performance. Journal of Social Work and Science Education, 1(3), 249-256.
- 9) Mac-Ozigbo, A., & Daniel, C. O. (2020). Effect of job enrichment on employee performance. International Journal of Research Science and management, 7(5), 34-40
- 10) Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 1031-1040.



- 11) Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- 12) Mupa, P. (2018). Visionary leadership for management of innovative higher education institutions: Leadership trajectories in a changing environment. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(13), 43-50.
- 13) Musfiroh, I. F., Hanik, M., & Setiadi, N. J. (2022) The Moderating Role of Job Enrichment: When Millennial Characters Have a Negative Relationship on Organizational Performance (Case Study at Social Insurance Company in Indonesia).
- 14) Nguyen, K. L., Moslehpour, M., Aminah, H., & Sulistiawan, J. (2024). Human resource practices and organizational support as the determinants in enhancing Vietnamese retail employee engagement: the mediating role of job enrichment. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 295-307.
- 15) OLATOYE, A. (2024). JOB ENRICHMENT AND JOB PERFORMANCE: EVIDENCE FROM EMPLOYEES'IN NIGERIAN BREWERIES PLC, IMAGBON, OGUN STATE. *AAU JOURNAL OF BUSINESS EDUCATORS*, 4(1), 463-473.
- 16) Ruth, O. O., & Njoku, C. C. (2022). JOB ENRICHMENT AND ORGANIZATIONAL INNOVATION OF MANUFACTURING FIRMS IN RIVERS STATE. *BW Academic Journal*, 24-24.
- 17) Saher, A., & Ayub, U. (2020). Visionary leadership and organizational change: Mediating role of trust in the leader. *Paradigms*, 14(2), 8-17.
- 18) Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.



- 19) Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2018). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- 20) Teuber, A. T. (2019). Employee motivation profile for job enrichment. *Journal of Applied Leadership and Management*, 7, 1-18.
- 21) Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- 22) Ubaidillah, M., Christiana, R., & Sahrandi, A. (2019). The visionary leadership strategy in advancing educational institutions. *Erudio Journal of Educational Innovation*, 6(2), 206-215.
- 23) Utomo, W. A., Udin, U. D. I. N., & Haryono, S. (2022). Visionary leadership and employee quality in the public service sector. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 12(2), 31-37.
- 24) Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275-1294
- 25) Weixu, D. I. N. G. (2020). A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates, to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiration (Doctoral dissertation, Doctoral Dissertation, Graduate, School of Technology Management, Ritsumeikan University)
- 26) Werleman, A.A. (2016). The Effect of Enriched Job Design on Innovative Work Behaviour. Master Dissertation in Human Resources Studies. Tilburg University, Netherlands.
- 27) Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105.



الملحق إستمارة الإستبانة



الجامعة السليمانية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الأعمال

المجيبين المحترمين...
تحية طيبة....

تنوي الباحثان إجراء دراسة بعنوان (القيادة الحكيمة ودورها في تحقيق الاغناء الوظيفي)، ويسرني إن اضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي تهدف الى التعرف على مستوى القيادة الحكيمة ومستوى الاغناء الوظيفي في الشركات الانترنت. راجية التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عن وجه نظركم، علماً بأن المعلومات التي تقدمونها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ونرجو عدم كتابة اسمكم، اذ لا حاجة لذلك.
لنا امل كبير في تعاونكم معنا، وتقبلوا فائق شكرنا وتقديرنا....

م.م دانا حامد عبدالله

م.م لئجة محسن جلال

م.م بهار محمود احمد

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

العمر: 20 الى 30 ☐ 31 الى 40 ☐ 41 الى 50 ☐ 51 سنة فما فوق ☐

المؤهل العلمي: اعدادية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐

سنوات الخدمة: اقل من 1 سنة ☐ من 1-3 سنة ☐ من 4-7 سنة ☐ من 8 سنة فأكثر ☐

☐



المحور الثاني/ متغيرات الدراسة

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الحكم الجيد						
1	يتبع المديرون سلوك ذات نهج أخلاقي وإنساني.					
2	لديهم حس بالمسؤولية الاجتماعية.					
3	يتعاطف المديرون مع الآخرين.					
فهم الجوهر الموقف						
4	يمكنه استيعاب النقاط الأساسية المخفية في كثير من المعلومات بالسرعة.					
5	يمكن ان يرى جوهر الموقف بسرعة.					
6	لديه القدرة على تقديم تنبؤات دقيقة حول كيفية سير الأمور وفق الحدس.					
انشاء سياق المشاركة						
7	يمكنه خلق فرص لأعضاء المنظمة بمشاركة خبراتهم.					
8	تهيئ مناخ مناسب للموظفين لمشاركة المعرفة والأفكار متجددة.					
9	لديه تفاعل بشكل جيد مع الآخرين.					
مهارات الاتصال						
10	يمكنه وضع تجربته شخصية في كلمات يسهل فهمها.					
11	بالتواصل مع الموظفين يمكننا تعرف بسهولة مع بعضنا البعض.					
12	عند التواصل معه تفهم بوضوح الرسالة التي يحاول نقلها.					
تعزير الحكمة العملية						
13	تعلق الإدارة أهمية كبيرة على التدريب العملي للموظفين					
14	نفوض الصلاحيات ونشجع المرؤوسين على المشاركة في قرارات الإدارة.					
15	توضح كيفية تأثير إجراءات العمل على الآخرين.					



ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
تنوع المهارات:						
1	تقوم إدارة الشركة بتطوير مهارات الموظفين والتي تعطي فرصة للتقدم الوظيفي.					
2	تهتم إدارة الشركة بتنوع المهارات وتطويرها للقيام بالمهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين.					
3	توفر إدارة الشركة الامكانيات اللازمة للموظفين لتفعيل قدراتهم ومهاراتهم لغرض القيام بأداء واجباتهم الوظيفية.					
أهمية المهمة:						
4	تحت إدارة الشركة الموظفين على الارتقاء بأدائهم لضمان جودة خدمة المستفيدين.					
5	يؤدي الموظفون وظائف ذات اثر كبير على النشاطات الوظيفية لزملائهم.					
6	تهتم إدارة الشركة بنوعية الوظائف التي يقوم بها الموظفون.					
الاستقلالية الوظيفية:						
7	تمنح إدارة الشركة صلاحيات واسعة للموظفين لتأدية مهام عملهم وفق هيكلية عمل منتظمة.					
8	تحرص إدارة الشركة على تمكين الموظفين في الكيفية التي يقدمون بها الخدمات للمستفيدين.					
9	تمنح إدارة الشركة الاستقلالية في العمل للموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم بشكل مميز.					
هوية المهمة						
10	تعتمد إدارة الشركة الوصف الوظيفي في تحديد الأنشطة التي يقوم بها الموظفون.					
11	تتيح إدارة الشركة الفرص للموظفين في تحديد مهامهم واولويات تنفيذها.					
12	تتيح إدارة الشركة الحرية للموظفين لأداء مهام بكفاءة بهدف الوصول الى نتائج الملموسة.					
التغذية الراجعة						
13	تتجه إدارة الشركة بالتغذية العكسية للتعرف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها.					
14	تشخص إدارة الشركة ردود أفعال المستفيدين تجاه الخدمات التي تقدمها الموظفين.					



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (21) عدد (3) 2025



					توظيف إدارة الشركة ردود أفعال المستفيدين في تقييم أداء الموظفين على وفق معايير ارشادية محددة.	15
--	--	--	--	--	---	----