Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 21, No. 72, Part (2): 33-59
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.72.2.3

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

Inclusive Leadership and its Contribution to Enhancing Job Engagement through the Mediating Role of Perceived Organizational Support: An Analytical Study of the Opinions of Administrative Unit Officials at the University of Zakho

Rozhin Waleed Abdulqader* [A], Hadi Khalil Ismail [B], Nizar Mohammed Ali [A]
[A] College of Administration and Economics/ University of Zakho
[B] Technical Administrative Institute/ Duhok Polytechnic University

Keywords:
Inclusive Leadership, Perceived Organizational Support, Job Engagement

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received	19 May. 2025
Received in revised form	02 Jun. 2025
Accepted	16 Jun. 2025
Available online	31 Dec. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Rozhin Waleed Abdulqader
College of Administration and Economics/ University of Zakho

Abstract: The current research aims to explore and analyze the contribution of inclusive leadership to enhancing job engagement among administrative unit officials at the University of Zakho. This is achieved through the mediating role played by perceived organizational support as an indirect variable in the influential relationship between the two variables. A descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was used as the primary tool to collect data from a sample of (152) administrative unit officials at the University of Zakho. The research hypotheses were tested using SPSS Version 25. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that perceived organizational support plays a partial and influential mediating role in the relationship between the two variables. This means that the impact of inclusive leadership on employee engagement increases when employees feel genuine and effective support from the university. The originality and value of this research are evident in its scientific and practical contribution, highlighting how inclusive leadership can be employed to enhance perceived organizational support, which positively impacts the level of job engagement among employees at the University of Zakho. This provides practical insights that can be used to develop administrative policies and improve university performance.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 21, No. 72, Part (2): 33-59
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.72.2.3

القيادة الاحتوائية ومساهمتها في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك: دراسة تحليلية لآراء مسؤولي الوحدات الإدارية في جامعة زاخو

روژين وليد عبدالقادر
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة زاخو

هادي خليل اسماعيل
المعهد التقني الإداري
جامعة دهوك التقنية

نزار محمد علي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة زاخو

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف وتحليل مساهمة القيادة الاحتوائية في تعزيز مستويات الاستغراق الوظيفي لدى مسؤولي الوحدات الإدارية في جامعة زاخو، وذلك من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه الدعم التنظيمي المدرك كمتغير غير مباشر في العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (152) من مسؤولي الوحدات الإدارية في جامعة زاخو، وجرى اختبار فرضيات البحث باعتماد برنامج (SPSS Version 25)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً وسيطاً جزئياً ومؤثراً في العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن تأثير القيادة الاحتوائية في استغراق الموظف يزداد عندما يشعر الموظف بدعم حقيقي وفاعل من قبل الجامعة، وتتجلى أصالة البحث وقيمته في مساهمة علمية وعملية من خلال تسليط الضوء على الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف القيادة الاحتوائية لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة زاخو، مما يوفر رؤى تطبيقية قابلة للاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاحتوائية، الاستغراق الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك.

المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئاتها التنظيمية، ما فرض تحديات جديدة أمام القيادات الإدارية في سعيها لتحسين الأداء وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الموظفين، وفي ظل هذه التغيرات أصبحت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وإنسانية، من بينها القيادة الاحتوائية التي تؤكد على أهمية دمج جميع الأفراد في بيئة عمل عادلة وشاملة تعزز من قيمة التنوع وتُقدّر الفروقات الفردية، وهذا النمط القيادي لا يقتصر فقط على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف بل يسعى أيضاً لبناء علاقات قائمة على الثقة والقبول والاحترام، مما يعزز من مشاركتهم الفعالة في العملية التنظيمية. كما يُعد الاستغراق الوظيفي مؤشراً مهماً لقياس جودة العلاقة بين الموظفين والمنظمة، إذ يعكس مستوى الحماس والاستغراق والطاقة التي يبذلها الفرد أثناء أداء مهامه، فالاستغراق لا ينشأ فقط من الواجبات الوظيفية بل يتأثر أيضاً بطبيعة المناخ التنظيمي والدعم الذي يشعر به الموظف من قبل الإدارة والمنظمة.

ومن هنا تبرز أهمية الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يؤثر في طبيعة العلاقة بين القيادة والموظفين، حيث يشير إلى مدى إدراك الأفراد لاهتمام المنظمة برفاهيتهم وتقدير لجهودهم، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم واستعدادهم لتقديم الأفضل، وعليه، فإن فهم العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي في ضوء الدعم التنظيمي المدرك يُسهم في تقديم رؤى علمية يمكن توظيفها لتعزيز الأداء المنظمي وتحقيق أهداف التنمية الإدارية المستدامة.

في سياق ما ذُكر، تم تقسيم البحث على أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث العلمية، بينما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، واختُتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تُعد المنظمات الجامعية من الركائز الأساسية في تطوير المجتمع والاقتصاد المحلي، إذ تقوم بدور محوري في تقديم التعليم العالي وتخريج الكفاءات إلى جانب إدارة جهاز إداري واسع يدعم العمليات التعليمية والبحثية، وبالنظر إلى التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات الجامعية، أصبحت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر فاعلية تستجيب لتطلعات الموظفين وتعزز من تفاعلهم واندماجهم في العمل، وفي هذا الإطار تُعد القيادة الاحتوائية نمطاً قيادياً حديثاً يتسم بتقدير التنوع، وتشجيع المشاركة، والاستماع إلى آراء المختلفة بما بتوليد بيئة تنظيمية يشعر فيها الموظف بالتقدير والانتماء.

ورغم أهمية هذا النمط القيادي إلا أن تأثيره على الاستغراق الوظيفي هو أحد المؤشرات الحيوية لمدى استغراق الموظف في عمله لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث خاصة في البيئات الإدارية الجامعية فيه، ويزداد تعقيد هذه العلاقة عند النظر إلى الدور الذي يمكن أن يلعبه الدعم التنظيمي المدرك، والذي يمثل إدراك الموظف لمدى اهتمام الجامعة به وتقدير جهوده، كوسيط في العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي.

وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة والموظفين إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في الأدبيات فيما يخص العلاقة التفاعلية بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في جامعة زاخو، ومن هذه المنطلقات، يثار السؤال الرئيس المعبر عن مشكلة البحث الرئيسة: "هل تسهم القيادة الاحتوائية في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك؟" ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما مستوى توافر كل من القيادة الاحتوائية، الدعم التنظيمي المدرك، والاستغراق الوظيفي لدى مسؤولي الوحدات الإدارية في جامعة زاخو؟
2. هل توجد علاقة تأثير مباشرة بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي في الجامعة؟
3. هل تؤثر القيادة الاحتوائية في الدعم التنظيمي المدرك في الجامعة؟
4. هل يوجد تأثير مباشر للدعم التنظيمي المدرك في الاستغراق الوظيفي في الجامعة؟
5. هل يلعب الدعم التنظيمي المدرك دوراً وسيطاً في العلاقة التأثيرية بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي؟

ثانياً. أهمية البحث: يكتسب هذا البحث أهميته من جوانب متعددة أكاديمية ومهنية، منها:

1. **الأهمية العلمية**: يسعى البحث إلى تقديم مساهمة جديدة في أدبيات القيادة والسلوك التنظيمي، عبر دراسة العلاقة المتداخلة بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي من جهة، والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك من جهة أخرى، في بيئة جامعية محلية لم تحظَ بالاهتمام الكافي في هذا السياق.
2. **الأهمية التطبيقية**: يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم مقترحات واقعية إلى القيادات الإدارية في جامعة زاخو، لتبني ممارسات قيادية احتوائية تعمل في زيادة شعور الموظفين بالتقدير، ومن ثم رفع معدلات اندماجهم واستغراقهم في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المنظمي العام.

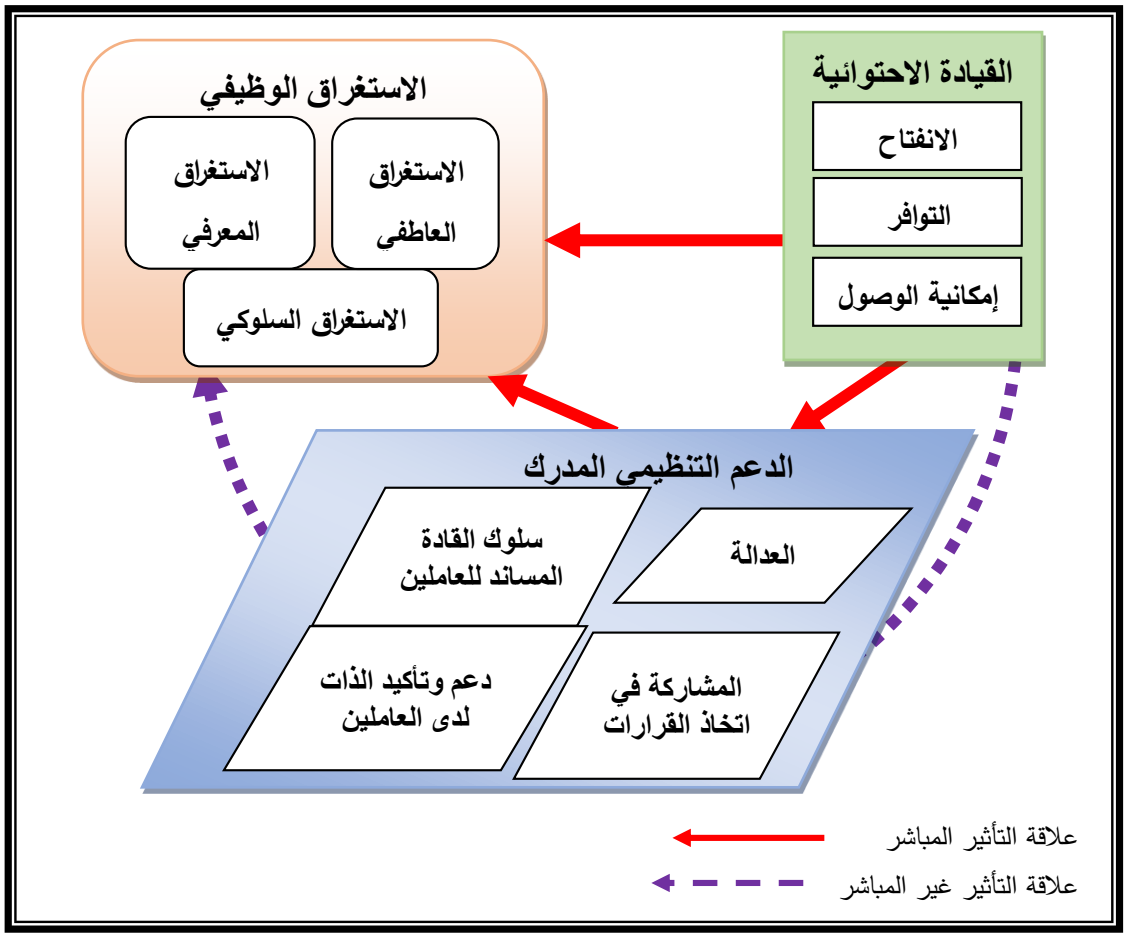
ثالثاً. أهداف البحث: الهدف الرئيس لهذا البحث يتجه نحو اختبار تأثير القيادة الاحتوائية في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، من وجهة نظر مسؤولي

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 21, No. 72, Part (2): 33-59
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.72.2.3

الوحدات الإدارية في جامعة زاخو، ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية واضحة تتعلق بندرة الدراسات التي تتناول هذه المتغيرات الثلاثة (القيادة الاحتوائية – الدعم التنظيمي المدرك – الاستغراق الوظيفي) في إطار واحد خاصة في السياق المحلي لمنظمات التعليم العالي في إقليم كوردستان.
2. التعرف على مستوى توافر القيادة الاحتوائية، الدعم التنظيمي المدرك، والاستغراق الوظيفي في البيئة الإدارية بجامعة زاخو.
3. تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي بشكل مباشر.
4. اختبار العلاقة بين القيادة الاحتوائية والدعم التنظيمي المدرك، وتحليل مدى قوتها.
5. تحليل الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي.
6. تقديم استنتاجات ومقترحات عملية تسهم في تطوير بيئة العمل داخل الجامعة وتحقيق مستويات أعلى من التفاعل الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

رابعاً. المخطط الفرضي البحث: بناءً على مشكلة البحث الرئيسة وأهدافه، سيتم بناء المخطط الفرضي للبحث الحالي وتطوير فرضياته، ويظهر الشكل رقم (1) أن متغير القيادة الاحتوائية يمثل متغيراً مستقلاً، ومتغير الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسطياً، أما متغير الاستغراق الوظيفي متغيراً تابعاً.



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثون

خامساً. منهج البحث: تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها، ومن ثم تحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها.

خامساً. فرضيات البحث: استناداً للمخطط الفرضي للبحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات، والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05)، وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للقيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للقيادة الاحتوائية في الدعم التنظيمي المدرك على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للدعم التنظيمي المدرك في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية معنوية للقيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

سادساً. مجتمع البحث وعينته: تُمثل جامعة زاخو ميداناً للبحث الحالي، وتكون مجتمع البحث من جميع مسؤولي الوحدات الإدارية في الجامعة، أما بالنسبة لعينة البحث، فقد تم اعتماد طريقة حصر شامل للمجتمع المبحوث وذلك من أجل استحصال نتائج أكثر دقة، فضلاً عن، توضيح تفاصيل دقيقة عن المجتمع ومن ثم تسهيل عملية التعميم للنتائج المتحصلة من العينة، وقد تم استهداف مسؤولي الوحدات الإدارية في الجامعة المبحوثة لغرض الدراسة، حيث وزعت الباحثون (152) استمارة استبانة على مسؤولي الوحدات الإدارية في الجامعة المبحوثة، وقد تم استرجاع (152) استمارة صالحة للتحليل التي اعتمدت في البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل تبرز القيادة الاحتوائية كنهج يركز على التفاعل الإنساني بين القادة والموظفين، معدة أن الموظفين ليسوا مجرد أدوات للإنتاج، بل شركاء فاعلون في بناء بيئة عمل مزدهرة، وتنسجم هذه الرؤية مع مفهوم الاستغراق الوظيفي، الذي ينظر إلى الموظف ككيان متكامل يحتاج إلى تحفيز نفسي وعاطفي وجسدي لتحقيق أعلى مستويات الأداء، فالاستغراق لا يقتصر على تنفيذ المهام بل يعكس اندماج الفرد وشعوره بالمعنى والهدف في عمله، من جهة أخرى، يمثل الدعم التنظيمي المدرك دعامة أساسية لتعزيز هذا الاندماج، حيث يشعر الموظف بتقدير المنظمة لجهوده واهتمامها برفاهيته، هذا الشعور يولّد التزاماً أكبر ويعزز مناخاً من الثقة والاحترام المتبادل.

المحور الأول. القيادة الأحتوائية Inclusive Leadership

أولاً. مفهوم القيادة الأحتوائية: ظهرت القيادة الاحتوائية كمفهوم عام (2006) ووصفت بأنها قيادة تركز على دعم الموظفين كمجموعة أعضاء من خلال ضمان العدالة والمساواة وتوفير فرص ومشاركة القرارات وتشجيع المساهمات المتنوعة للموظفين (Korkmaz et al., 2022: 2)،

ويؤكد (عطية، 2023: 79-80) بأن القيادة الاحتوائية تعد نمطاً قيادياً يستند إلى نظرية القيادة العلائقية (Relational Leadership Theory)؛ والتي تتسم بالتعاون والمشاركة والتواصل والتعلم المستمر، وتركز على قدرة القائد على احتواء تابعيه والتواصل معهم وبناء علاقات إيجابية وتشجيع العمل الجماعي وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات والاهتمام باحتياجاتهم وإشباعهم مما يُساهم في توفير بيئة عمل إيجابية. (Wu & Li, 2023: 2) هي أسلوب قيادي تعزز التفاعل بين الموظفين والقيادة مع توفر اتصالات شخصية لدى القائد مع الاتباع واظهار الاهتمام الى احتياجاتهم والاصغاء إلى وجهات نظرهم من خلال الانفتاح والفاعلية وامكانية الوصول، واشارا (Haq et al., 2024: 878) إلى القيادة الاحتوائية بأنها من الطرق الإدارية التي برزت في السنوات الأخيرة لتكتسب أهمية كونها قيادة تقوم بدور محوري لا غنى عنه في تعزيز التنوع والمساواة والاحتواء في المنظمات. فضلاً عن، أنها قيادة تختلف عن أنماط القيادات الأخرى في كونها تشتمل على التعاطف والشعور بالآخرين من خلال العقلية الاحتوائية التي يظهرها القائد مع الاصغاء الفاعل وبذل الجهد لفهم تجارب الآخرين والصعوبات التي يواجهونها، كما وضح (Shafaei & Nejati, 2024: 191) بأن القيادة الاحتوائية هي اظهار القائد للسلوك التشاركي وتوفير البيئة الداعمة للموظفين ليشاركوا فيها وجهات نظرهم مع التركيز على الاحترام والتقدير والاستجابة والمسؤولية ومشاركة السلطة والصلاحية مع الموظفين وتشجيع مساهماتهم المتفردة واشراكهم في اتخاذ القرار مع دعمهم في كل خطوة من خطوات أنشطتهم. ويقيم القائد الاحتوائي مساهمات الموظفين ويمنحهم استقلالية لتجربة أشياء جديدة والتعبير عن آرائهم وتشجيعهم على اكتساب الخبرات وتحقيق الامكانيات من خلال التعلم من الأخطاء والحصول على التغذية الراجعة من القائد وبذلك فان القيادة الاحتوائية تعيد تصميم العمل من خلال توفير خصائص عمل تعزز معنى للموظفين.

واستناداً إلى ما سبق، يعرف الباحثون القيادة الاحتوائية إجرائياً بأنها أسلوب قيادي يركز على احتواء الموظفين ودعمهم من خلال تعزيز التنوع والمساواة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في بناء بيئة عمل تتسم بالانفتاح والاحترام المتبادل، وتقديم التوجيه عند حدوث الأخطاء، وبناء علاقات إيجابية مع الموظفين وزيادة شعورهم بالولاء والانتماء للجامعة.

ثانياً. أهمية القيادة الأحتوائية: تُعد أهمية القيادة الاحتوائية أحد أساليب الفاعلة التي تسهم في تعزيز الأداء المنظمة من خلال عدة جوانب إيجابية منها تعمل على تجميع الموارد وتوجيه الطاقات نحو الأهداف مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الفريق. وتساهم في تكوين جماعات تصنع المعرفة إذ يتم تبادل الأفكار والخبرات مما يعزز الابتكار، كما تساعد في تقدير الذات لدى الموظفين ويزيد شعورهم بالانتماء والالتزام. وتساهم في تعزيز العلاقات التنظيمية والاجتماعية مما يعزز التعاون بين الأعضاء المنظمة (ابراهيم، 2023: 107)، وأكد (Alshammari & Ali, 2024: 388-389) بأن أهميتها تتجسد في توفير مناخاً يشعر فيه الموظفين بالتقدير والاحترام ويؤدي ذلك شعورهم بالولاء والانتماء والأمان النفسي مما يزيد من التزامهم تجاه المنظمة. ويشجعهم على العمل والسعي الطوعي ليكونوا أكثر إنتاجية. ويساهم هذه القيادة على التعاون بين أعضاء الفريق وتولد لدى الموظفين الثقة والتواصل المفتوح مما يؤدي العمل الجماعي في اكتشاف حلول جديدة للمشاكل. وتُعد القيادة الاحتوائية نموذجاً للمنظمة بأكملها وذلك لأنه عندما يكون القادة ملتزمين بالتنوع والشمول فإنهم يشجعون الآخرين على فعل الشيء نفسه وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي واتخاذ القرارات بفاعلية، واشارا (Zafar et al., 2024: 4) إلى أهميتها بالتركيز على تلبية الاحتياجات

النفسية للموظفين حيث تتعامل معهم كأفراد متميزين وتقدّر جهودهم كما تساهم في توليد بيئة من العدالة والمساواة بين الموظفين في ظل هذه القيادة يشعر الموظفين بالاستقلالية ولديهم القدرة على تحقيق ذاتهم مما يمكّنهم من إظهار سلوكيات استثنائية وابتكارية، ما يميز القيادة الاحتوائية عن أنواع القيادة الأخرى هو أن القائد يكون متاحاً وسهل الوصول إليه من قبل جميع الموظفين ويُرحب بالمهارات الفريدة ومساهمات كل فرد.

ثالثاً. أبعاد القيادة الأحتوائية: بناءً على وجهات نظر الكتاب والباحثون والأكثر اتفاقاً ومنهم (ابراهيم، 2023)؛ (Wu & Parker, 2017)؛ (Muhammad et al., 2021)؛ (Roberson & Perry, 2022)؛ (Lee, 2022)؛ (Vakira & Ndlovu, 2023)؛ (Okwurume, 2024)، حول أبعاد للقيادة الاحتوائية، تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسة، وفيما يلي استعراض مفاهيمي لهذه الأبعاد، وكما يأتي:

1. **الانفتاح Openness**: في ظل التغيرات المستمرة في المسارات الوظيفية الفردية والاستراتيجيات التنظيمية، تصبح القدرة على التكيف الوظيفي وخصائص الشخصية أموراً أساسية، ومن بينها الانفتاح، يُعد الانفتاح دليلاً على القدرة على التكيف الفردي في الحياة المهنية، إذ تشير السمات الشخصية المرتبطة بالانفتاح إلى إمكانية التكيف الوظيفي (مهدي، 2020: 65)، ويشير (Muhammad, et al., 2021: 5547-5548) إلى القائد الاحتوائي الذي يتسم بالانفتاح يكون متقبلاً للأخطاء ويتحمل مسؤولية الإخفاقات، كما يشجع على التواصل المفتوح مع الموظفين لضمان فاعلية الاتصالات، عند مقارنة القيادة الاحتوائية بأنماط القيادة الأخرى نجد أنها تتميز بخصائص استثنائية مثل الانفتاح على الآخرين والقبول من قبل أصحاب المصلحة. فضلاً عن المعاملة العادلة لجميع الموظفين، ويرى (Okwurume, 2024: 27) بأن الانفتاح يساهم في إنشاء بيئة تشجع وتدعم تنوع وجهات النظر إذ يرتبط بشكل إيجابي بالتكيف المهني وتعزيز نمو الموظفين وتطورهم. يُعد الانفتاح أحد أهم العوامل التي تتنبأ بفاعلية القيادة. يعني الرغبة في تبني الأفكار ووجهات النظر والتجارب الجديدة وأخذ آراء الآخرين بعين الاعتبار بشكل حقيقي وتقبل التغيير ووجهات النظر البديلة والابتعاد عن التمسك الصارم بالروتينيات أو المعتقدات الراسخة، عندما يفتقر المدير إلى هذه الصفات قد يؤدي ذلك إلى ضعف الشفافية والاتصالات داخل المنظمة.

   واتساقاً مع ما سبق، يعرف الباحثون الانفتاح اجرائياً هو سلوك قيادي يتمثل في استعداد القائد للاستماع إلى وجهات نظر الموظفين وتقبّل وتبنّي الأفكار والخبرات الجديدة، وتقبّل الأخطاء، وتحمل المسؤولية، وتشجيع التواصل المفتوح بين القائد والموظفين مع مراعاة تنوع الخلفيات الثقافية والأهداف الشخصية. مما يسهم في توليد بيئة عمل محفزة للإبداع والتفاعل الإيجابي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

2. **التوافر Availability**: يشير إلى مدى استعداد القائد لتقديم المساعدة عند الحاجة مثل إزالة العقبات، هذا التوفر يعني أن الموظفين يشعرون بالدافعية للتفاعل مع بيئتهم لأنهم يعلمون أنهم قادرون للحصول على الدعم والنصح من القائد عند مواجهة أي عقبات أو مواقف سلبية قد تعترض طريقهم أثناء العمل أو خلال عملية الاستكشاف (Wu & Parker, 2017: 8)، ويرى (Lee, 2022: 10) أن القائد الناجح يكون متاحاً باستمرار لتقديم الاستشارات وحل المشكلات التي تواجه الفريق مما يضمن دعماً سريعاً وفاعلاً عند الحاجة يتمتع بحضور نشط ومستمر مع فريقه مما يعزز التواصل المفتوح ويقوي العلاقات المهنية. ودائماً على استعداد للإجابة عن الأسئلة المهنية وتقديم التوجيه اللازم لتنمية مهارات

الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم. فضلاً عن ذلك، يظهر القائد مرونة في التعامل مع التحديات ولتقديم حلول مبتكرة مع التركيز على تطوير الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، وأكد (ابراهيم، 2023: 130) أن خاصية التوافر أو ما يسمى بإمكانية التواجد هي بمنزلة الاستعداد الدائم للقائد لتقديم الدعم والمساعدة للموظفين والتفاعل معهم والاهتمام بهم ومراعاة توقعاتهم ومشاعرهم، ويركز على الطريقة التي يمكن بها تحسين كفاءة العمل في إطار التوافر مدى امتلاكه لسلوكيات استباقية في تزويد الأفراد بالموارد اللازمة لأداء العمل.

وانسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثون التوافر هو استعداد القائد ليكون حاضراً ومتفاعلاً مع احتياجات الموظفين بشكل مستمر، من خلال تقديم الدعم النفسي والمهني، والاستماع الفاعل لمقترحاتهم وتحدياتهم. يعكس التوافر قدرة القائد على بناء بيئة عمل تعزز الشعور بالثقة والانتماء، وتدعم التفاعل الإيجابي الذي يُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل الجامعة.

3. **إمكانية الوصول Accessibility**: تُعد إمكانية الوصول سهولة الوصول إلى القادة سواء من الناحية البدنية أو النفسية يساهم في توليد بيئة مفتوحة يمكن للموظفين التواصل فيها بحرية وهذا يقلل من العوائق التي تحول دون طرح الأفكار وتقديم الملاحظات، كما إن حضور القائد واستعداده لتقديم التوجيه بشأن أي عمل يعزز معايير التوفر وسهولة الوصول مما يساهم في تحسين التواصل بين القائد والموظفين (Roberson & Perry, 2022: 761)، ويرى (McClendon-Davis, 2022: 52) إلى إمكانية الوصول بأنها مهارة قيادية تتجسد في التزام القائد برعاية الموظفين ورفاههم مع توفير بيئة مريحة تتيح الحوار الصريح وتعزز الارتباط بينهم. ويستخدم القائد هذه القدرة على الوصول لبناء الثقة وتعزيز الاندماج الوظيفي من أبرز مظاهر إمكانية الوصول اعتماد القائد لسياسة "الباب المفتوح" في المنظمة وتقبله لآراء الموظفين، عندما يكون القائد أكثر تواجداً وسهولة في التواصل يشعر الموظف بالثقة والقدرة على التعبير عن رأيه في بيئة آمنة تربطه بالقائد، كما يشير (Vakira & Ndlovu, 2023: 48-50) إليها بأنه تعني أن القائد يكون متاحاً للموظفين مما يعزز قدرتهم على التعلم وفهم توقعاته بوضوح، هذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بتصحيح أخطائهم أثناء العمل ويمنحهم الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة المشكلات مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، فالقائد المتاح يبني علاقات قوية مع عامليه مما يعزز اندماجهم العاطفي والعقلي داخل المنظمة.

انسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثون إمكانية الوصول اجرائياً هو توافر القائد للموظفين نفسياً وبدنياً، مما يتيح لهم فهم توقعاته بوضوح وتعزيز قدرتهم على التعلم والتطوير، يُشجع القائد المتاح الموظفين على تصحيح الأخطاء، وطرح الأسئلة، ومناقشة التحديات بحرية، مما يعزز الثقة بالنفس وروح الفريق، ويُسهم في بناء علاقات قوية وتحفيز المشاركة الفاعلة في صنع القرار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والرضا الوظيفي والاندماج التنظيمي.

المحور الثاني. الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support

أولاً. مفهوم الدعم التنظيمي المدرك: يعد الدعم التنظيمي المدرك عنصراً أساسياً في نمو وازدهار المنظمة، إذ تبرز أهمية الموظف النفسي كدافع رئيسي للسلوك البشري، إذ إن الإنسان يميل بطبعه إلى البحث عن الاهتمام والرعاية والتحفيز، كما يتضح أن القرارات الإدارية لا تكتسب قوتها ولا تُقبل إلا عندما تحظى بمكانة وحب من قلوب الموظفين، فضلاً عن ذلك، يُعد الابتكار سمة مميزة لبيئة العمل ومدى انسجام الأفراد فيها، ومن المهم أيضاً التأكيد على ضرورة العدالة في التعامل واحترام الذات (أحمد، 2024: 14)، في السياق ذاته، أكد (Peña et al., 2024: 4) أن الموظف

يشكل تصورات حول كيفية تقييم المنظمة لجهوده في تطوير عمله ومدى اهتمامها برضاه ويعتمد الموظف على هذه التصورات في تقييمه لفائدة بذل جهد أكبر في العمل، ومن ثم يُعد الدعم التنظيمي المدرك متغيرًا يعكس شعور الموظف بمدى اهتمام منظمته برفاهيته، مما يجعل هذا الدعم أداة فعّالة لتحسين العلاقات بين المنظمة وعامليها وزيادة تحفيزهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تعزيز الارتباط العاطفي بينها وبين الموظف، ويشير (Al-Taie & Khattak, 2024: 2) أن بيئة العمل التي تتميز بمناخ من الثقة والاحترام والاختيار في اتخاذ القرارات تساهم في تشكيل سلوك الموظف مما يؤثر على طريقة تعامله مع مهامه، هذا الأمر يلعب دوراً مهماً في تعزيز قدراته على الابتكار والإبداع ويُعد الدعم التنظيمي المدرك من الموارد الأساسية التي تقدمها المنظمة لعامليها، حيث يساعد في تلبية احتياجاتهم من تقدير الذات والانتماء والقبول والدعم العاطفي. وتؤدي هذه المستويات العالية من الدعم التنظيمي المدرك إلى تحفيز الموظف على اتخاذ سلوكيات طوعية تعود بفائدة كبيرة على المنظمة. وأكد (Triwinanti & Sary, 2024: 2) بأن الدعم التنظيمي المُدرك هو الاعتقاد بأن المنظمة تُقدّر جهود عامليها وتولي اهتماماً لرفاهيتهم، تتأثر نظرة الموظفون لدعم منظماتهم بعوامل عدة، مثل العدالة في بيئة العمل، وسياسات الموارد البشرية، والتواصل الإداري، والقيادة، هناك ثلاثة أنواع من المعاملة التنظيمية التي تُعد إيجابية وتعزز شعور الموظفين بالدعم التنظيمي المُدرك: يُعد العنصر الأساسي هو العدالة التي تتعلق بكيفية توزيع الموارد المختلفة في المنظمة بشكل عادل، دعم القيادي يُدرك الموظفون أن تصرفات القادة تعكس الدعم التنظيمي، إذ يمثل القادة المنظمة ويقومون بتقييم أداء المرؤوسين، وظروف العمل والمكافآت التنظيمية تعكس الترقيات والرواتب وأشكال التعويض الأخرى تقدير المنظمة لجهود موظفيها، مما يُعزز شعورهم بالتحفيز والثقة بالنفس، وأشارا (Pramudita & Irbayuni, 2025: 1507) إليه بأنه تصور الموظفين حول مدى قدرة المنظمة على تقديم الدعم لعامليها واستعدادها لتقديم المساعدة لهم عند الحاجة.

وانسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثون الدعم التنظيمي المدرك اجرائياً هو درجة إدراك الموظفين لاهتمام المنظمة بمساهماتهم ورفاهيتهم من خلال تعزيز العدالة التنظيمية، وضمان مشاركتهم في اتخاذ القرار، ودعم القادة لهم بأسلوب مساند يلبي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وتمكين الموظفين من تأكيد ذاتهم وزيادة شعورهم بالثقة والانتماء، مما يسهم في تحسين أدائهم وتعزيز العلاقة الإيجابية مع الجامعة.

ثانياً. أهمية الدعم التنظيمي المدرك: يُعد الدعم التنظيمي المدرك من العوامل الأساسية التي تؤثر في تشكيل مواقف وسلوكيات الموظفين. فعندما يكون هذا الدعم إيجابيًا فإنه يعزز من أداء الموظف ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يسهم هذا الدعم في تعزيز النفسية والمزاج الإيجابي لدى الموظفين، إن الموظفين الذين يشعرون بأن المنظمة توفر لهم الدعم الكافي يكونون أكثر تحفيزًا للاندماج في عملهم لأن هذا الدعم الذي تقدمه المنظمة يُحفز الموظف على المستوى العقلي والنفسي وهذا يؤدي إلى تبني مواقف وسلوكيات إيجابية تعود بالنفع على المنظمة (Ansori & Wulansari, 2021: 70-71)، وأوضح (Nofriyaldi et al., 2024: 237) إن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي ومعنوي على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظف، فكلما كان هذا الدعم إيجابياً زاد التوازن لدى الموظفين خاصة من جيل الألفية، كما أشار (علي وآخرون، 2023: 661) أهمية الدعم التنظيمي المدرك تكمن في تأثيره على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، فعندما يدرك

الموظفون وجود هذا الدعم فإنهم يميلون إلى ممارسة سلوكيات إيجابية تعود بالنفع على المنظمة، هذا الإدراك يعزز من تكرار هذه السلوكيات مما يؤدي إلى زيادة حماسهم للعمل ورفع مستويات أدائهم، ومن ثم تحسين أداء المنظمة بشكل عام، إذا شعر الموظفين بأن المنظمة تقدم لهم الدعم والمساندة في مجالات عملهم وحتى في اهتماماتهم الشخصية، فإن ذلك يعزز من علاقتهم بالمنظمة وإدارتها وزملائهم في العمل.

من خلال ما سبق، يرى الباحثون أن الدعم التنظيمي المدرك يتمثل في شعور الموظفين باهتمام المنظمة بهم وتقديرها لجهودهم، مما يجعله عنصراً جوهرياً في تعزيز بيئة العمل الإيجابية. وهذا الدعم له تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي إذ يشعر الموظفون الذين يتلقون الدعم بتقدير أكبر مما يعزز انتماءهم وولاءهم للمنظمة ويقلل من احتمالية بحثهم عن فرص عمل أخرى.

ثالثاً. أبعاد الدعم التنظيمي المدرك: بناء على وجهات نظر الكتاب والباحثون إزاء ابعاد الدعم التنظيمي المدرك والأكثر اتفاقاً ومنهم (منار وريان، 2022)؛ (صادق وعبدالله، 2023)؛ (Behravesh et al., 2021)؛ (Adamu et al., 2023)؛ (Haeckl & Rege, 2023)؛ (Santos et al., 2023)؛ (Hidayat et al, 2024)؛ (Zhao et al, 2024)، تم الاعتماد على أربعة أبعاد رئيسة، وفيما يأتي استعراض مفاهيمي لهذه الأبعاد، والتي تتناولها الدراسة الحالية:

1. **العدالة التنظيمية**: تشير العدالة التنظيمية إلى السلوكيات التطوعية داخل المؤسسة التي تعزز شعور الموظف بالمساواة والإنصاف في الحقوق والواجبات وهذا الشعور يعزز لديه الإحساس بالمسؤولية تجاه مكان عمله، مما يدفعه للمشاركة في سلوكيات تطوعية تعود بالفائدة على زملائه ومنظمته (منار وريان، 2022: 13)، ويرى (Santos et al., 2023: 7-8) العدالة التنظيمية في البيئة المهنية هي مجموعة تصورات الموظفين حول العدالة في العلاقة بين المنظمة وعامليها، حيث تظهر هذه العدالة في إدراك الموظفين لمستوى العدالة الذي يتلقونه من القادة داخل المنظمة، وتنقسم العدالة التنظيمية على ثلاثة أنواع: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (Hidayat et al., 2024: 537)، ومن وجهة نظر الباحثون أن العدالة التنظيمية هي درجة شعور الموظفين بالإنصاف والعدالة في التعامل داخل الجامعة سواء في توزيع الموارد والمكافآت، أو في الإجراءات والقرارات الإدارية، أو في جودة العلاقات والتفاعلات الشخصية، تُعد العدالة أحد اساسيات الرئيسة لتوليد بيئة عمل إيجابية، إذ يؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من شعور الموظفين بالمساواة والانتماء وتحسين الأداء وتقليل من الصراعات داخل الجامعة.
2. **سلوك القادة المساند للموظفين:** يلعب القادة دوراً حيوياً في تحفيز وتقييم جهود الموظفين وقدرتهم على مواجهة التحديات الجديدة حيث تُعد سلوكيات القادة في تفاعلهم بها مع الموظفين تُعد من العوامل رئيسة تؤثر بشكل مباشر في الأداء مما تعزز من نتائج العمل مثل الرضا الوظيفي والانغماس في العمل (Haeckl & Rege, 2023: 1)، إن القيادة التي تساند أتباعها في الأنشطة اليومية تتميز بالاحترام والاهتمام بمشاعر الموظفين واحتياجاتهم المادية وغير المادية. تعكس هذه السلوكيات حرص القائد على تلبية احتياجات الآخرين الفردية مما يساعد في توجيه الموظفين نحو تحقيق مهامهم بطرق متنوعة بما في ذلك الاهتمام بكافة المتطلبات اللازمة لأداء العمل (صادق وعبدالله، 2023: 172)، كما تُعد القيادة عملية ديناميكية تساهم في تعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين، يمكن أن يسهم هذا الدعم في تحسين رفاهية الموظفين وكفاءتهم في العمل وذلك من خلال التواصل والتقدير

والتطوير والابتكار وهذا يقلل من مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل بكفاءة وفاعلية (Zhao et al., 2024: 1)، ومن وجهة نظر الباحثون يُعد سلوك القادة المساند للموظفين مجموعة من التصرفات والأنماط القيادية التي تهدف إلى تقديم الدعم والتحفيز للموظفين يساهم هذا السلوك في تحقيق أهداف العمل وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم، كما يظهر هذا السلوك من خلال الاستماع الفاعل لاحتياجات الموظفين ومشاكلهم وتقديم المساعدات اللازمة لتجاوز التحديات التي يواجهونها، فضلاً عن ذلك، يعزز القادة شعور الموظفين بالتقدير من خلال مكافأتهم على جهودهم وإنجازاتهم ويشجعونهم على تطوير مهاراتهم المهنية وتوفير الفرص للنمو والتقدم المستدام للجامعة.

3. **المشاركة في اتخاذ القرار**: تُعد المشاركة في اتخاذ القرارات عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من الأساليب الشائعة في العديد من المنظمات الحديثة، تعتمد هذه العملية على مبدأ توفير الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من خبراتهم السابقة (تيشات ومزهودة، 2021: 229)، ويرى (Behravesh et al., 2021: 3) إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار مسؤولية مشتركة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ويتم قياس هذه المشاركة وفقاً لمستويات متدرجة تبدأ بعدم منح الموظف أي صلاحيات وتنتهي بتفويضه بصلاحيات واسعة تعود فوائد هذه المشاركة على كل من الموظفين والمنظمة إذ تسهم في تحسين ظروف العمل وتعزز الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي والتمكين، عندما يُسمح للموظف بالتأثير في أنشطة عمله فإن ذلك يساعد المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية في مجال الموارد البشرية، وأشار (Adamu et al., 2023: 168-169) أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعد أسلوباً إدارياً يهدف إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية الهامة لأن الموظفين يمتلكون رؤى ومعرفة قيمة يمكن أن تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة، عندما يشارك الموظفون في هذه العملية فإنهم يقدمون وجهات نظر وأفكار وتجارب متنوعة مما يؤدي إلى توليد حلول مبتكرة وطرق إبداعية لحل المشكلات، ومن وجهة نظر الباحثون تعني المشاركة في اتخاذ القرار إشراك الموظفين في العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات داخل المنظمة وهذا يتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في تحديد الأهداف والسياسات، وتساهم هذه المشاركة في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء ومن ثم تؤدي المشاركة إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الجامعة.

4. **المكافآت وظروف العمل**: تعزز الدعم التنظيمي المُدرَك من خلال تلبية احتياجات الموظفين المختلفة لا سيما فيما يتعلق بالمكافآت، وظروف العمل، والرواتب، والمزايا، والترقيات، وفرص التدريب والتطوير المهني. فضلا عن ذلك يسهم في توفير بيئة عمل آمنة ومريحة في تعزيز شعور الموظفين بالدعم والاهتمام من قبل المنظمة (Irfan & Al Hakim, 2022)، شعور الموظفين بأن منظمتهم تقدّر جهودهم وتعترف بمساهماتهم إلى جانب اهتمامها برفاهيتهم واحتياجاتهم المهنية والشخصية. عندما يدرك الموظفون هذا التقدير، يزداد لديهم الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، مما يعزز رضاهم الوظيفي ويدفعهم إلى أداء مهامهم بكفاءة وتحفيز أكبر (Firmansyah et al., 2022)، وتُعد المكافآت المعنوية والمادية من أهم الحوافز التي يتطلع إليها الموظفون والتي يتوقعون الحصول عليها من قبل القيادات، ومن ثم فهي تمثل أهم جوانب الدعم المدرك في تصورات العاملين (عبدالرحمن والمحمود، 2023)، تشير إلى المدى الذي يمكن للمنظمة أن تحقق بيئة عمل ايجابية تسهم في مساعدة العاملين في انجاز أعمالهم بكفاءة وبما يحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة،

وتشمل المكافآت المادية والمعنوية (العلاوات، الترقيات، زيادة الأجور، كتب الشكر والتقدير، وغيرها)، ومن وجهة نظر الباحثون يشعر الموظفون بتقدير منظمتهم لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم تلعب المكافآت، والرواتب، والترقيات، وفرص التدريب دوراً مهماً مما يزيد من رضا الموظفين ويدفعهم إلى تقديم أداء متميز، كما أن معاملة الجامعة لموظفيها تؤثر بشكل كبير على ارتباطهم بها حيث تسهم بيئة العمل الداعمة في تعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام الوظيفي.

المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي Job Engagement

أولاً. مفهوم الأستغراق الوظيفي: يُعد الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحيوية في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. يعود أصل هذا المصطلح إلى أوائل عام (1921)، حيث تم إجراء دراسات حول معنويات مجموعة من الموظفين واستعدادهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتجدر الإشارة إلى أن كلمة "استغراق" تحمل معانٍ عدة، منها الاندماج، الانغماس، الاقتران، الانخراط، التعلق، وارتباط (يوسف والمقطف، 2020: 4)، الموظفين في عملهم وما له من تداعيات على الانتاجية وعلى الالتزام التنظيمي وعلى الاداء وهذا يعني عندما يكون للموظف المستغرق في العمل خيار فسوف يبذل جهداً اضافياً لتعزيز هدف المنظمة (Oluwatayo & Adetoro, 2020: 3)، ويؤكد ارتباط الموظفين بالحالة الذهنية التي تقيس الشعور الايجابي الشخصي بالرضا في العمل وفي الحياة الشخصية وتنعكس في اظهار الموظفين للنشاط والاخلاص وعدم التسرب في العمل وينعكس هذا الاستغراق في الأداء اليومي للموظفين (Chinyere, 2021: 31)، ويتأثر هذا الاستغراق بخصائص العمل نفسها (Boccoli et al., 2023: 78)، واتساقاً مع ما سبق، فأن فكرة الاستغراق الوظيفي ترتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً حيث يتأثر بعوامل عدة من بينها المستوى العاطفي، ويظهر ذلك من خلال التأثيرات الإيجابية التي يتركها على الموظفين مثل (مشاعر، السعادة، الرضا، والتقدير العالي للذات)، ومن وجهة نظر أخرى، عندما ينخفض مستوى الاستغراق، يظهر التأثير السلبي على مشاعر الموظفين، القلق، الاكتئاب، والإحساس باليأس)، كما يعكس الارتباط النفسي بين الموظفين ووظيفتهم، بحيث تصبح هذه الوظيفة عنصراً محورياً في حياته وفي تقديره لذاته (العتيبي والخضير، 2024: 197). وأشار (Kumarasinghe, 2024: 5) إليه بأنه ارتباط عاطفي يشعر به الموظف تجاه وظيفته في المنظمة وهذا الارتباط يؤثر في سلوكه ومستوى الجهد الذي يبذله في نشاطات مرتبطة بالعمل.

استناداً إلى ما سبق، يعرف الباحثون الاستغراق الوظيفي اجرائياً بأنه الحالة التي يندمج فيها الموظفون بشكل إيجابي على المستوى الجسدي والعاطفي والمعرفي أثناء تأديتهم لمهامهم، مما يعكس مستوى عالٍ من الحماس والرغبة في تحقيق أهداف الجامعة والمساهمة في نجاحها، ويتجلى هذا الاستغراق من خلال استعدادهم لبذل جهد إضافي طوعي، وارتباطهم العاطفي بوظائفهم، وشعورهم بالانتماء والرضا الذي يعزز الأداء التنظيمي ويساهم في تحسين فاعلية الجامعة.

ثانياً. أهمية الأستغراق الوظيفي: يُعدّ الاستغراق الوظيفي عاملاً محورياً في تعزيز الأداء المنظمي، إذ يُظهر الموظفون المستغرقون ارتباطاً أكبر بمنظماتهم ورغبة مستمرة في المساهمة في نجاحها. كما يدفعهم هذا الارتباط لبذل جهود إضافية، مما ينعكس إيجاباً على ربحية المنظمة وأدائها، إذ إن المنظمات ذات المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي تحقق نتائج تشغيلية أفضل بكثير مقارنة بنظيراتها (Diskienė & Budrienė, 2020: 43)، ويؤكد (Parmenas, 2022: 8) أن الاستغراق الوظيفي في المنظمة هو أحد ركائز بناء المنظمة. حيث ان استغراق الموظفين محدد من

محددات نجاح المنظمة، والسبب في ذلك أن الربحية تزداد مع زيادة انتاجية الموظفين الذين يسعون الى تحقيق اهداف المنظمة، ووضح (الكرعاوي، 2024: 243-244) بأن أهمية الاستغراق الوظيفي تبرز بدوره في تحسين جودة حياة الموظفين وظروف معيشتهم، مما يعزز رغبتهم في العمل وولائهم للمنظمة، كما يسهم في زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي ويجعلهم أكثر التزاماً تجاه مهامهم مما يعزز الإنتاجية والكفاءة، فضلاً عن ذلك، يُعد عاملاً مؤثراً في تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم، ويقلل من معدلات الغياب وعدم الالتزام ويعمل على تعزيز السلوك التطوعي.

اتساقاً مع ما سبق، تُعد أهمية الاستغراق الوظيفي أساسية في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم حيث يسهم في توليد بيئة عمل محفزة تعزز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم وولائهم لها، فالموظف الذي يستغرق في عمله يميل إلى تقديم أفضل ما لديه ويتجاوز مجرد تنفيذ المهام المطلوبة، إذ يرى في دوره فرصة لتحقيق أهداف شخصية ومهنية تتماشى مع أهداف المنظمة. فضلاً عن ذلك، يسهم الاستغراق الوظيفي في تحسين جودة حياة الموظف ورفع مستوى رضاه الوظيفي مما يقلل من معدلات الغياب ويعزز السلوك التطوعي والالتزام المهني.

ثالثاً. أبعاد الأستغراق الوظيفي: بناءً على وجهات نظر الكتاب والباحثون إزاء أبعاد الاستغراق الوظيفي واتفاقهم على الأبعاد الثلاثة كونها أكثر شمولية، وملائمتها مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، والميدان المبحوث، وهم (أحمد وفتيحة، 2020)؛ (صالح وعبد اللطيف، 2023)؛ (Ade-Adeniji et al., 2021)؛ (Ngozi & Edwinah, 2022)؛ (Ngozi & Edwinah, 2022)؛ (Nagarajan et al., 2023)؛ (Eresia-eke et al., 2023)، وفيما يأتي عرض مفاهيمي لأبعاد الاستغراق الوظيفي التي تتناولها هذه الدراسة:

1. **الاستغراق الادراكي (المعرفي)**: ويعرف (Ade-Adeniji et al., 2021: 175) الاستغراق الإدراكي هو مقدار التركيز والوقت الذي يخصصه الموظفين للتفكير في عملهم مما يعني أنه يتضمن تبني وجهة نظر إيجابية حول العمل واستثمار الوقت والجهد في التفكير في الأدوار الوظيفية والتركيز على تحقيق نتائج متميزة، ويرى (Ngozi & Edwinah, 2022: 190) إن الاستغراق الإدراكي هو التزاماً فكرياً عقلانياً من قبل الموظفين تجاه منظمتهم. فهو فهم واضح للأهداف وإدراك دور الموظفين في تحقيق هذه الأهداف داخل المنظمة، وأشار (Eresia-eke et al., 2023: 53) بأن الاستغراق الإدراكي يعتمد على إيمان الموظف بمنظمته وظروفها، وامتلاكه للتفكير والموقف الإيجابي تجاه وظيفته، فالتفاعل العميق مع الوظيفة لا يقتصر فقط على فهم الموظف لمهامه ومتطلبات وظيفته بل يشمل أيضاً مدى توقعه للفرص المتاحة في بيئة عمله، ومن ثم، فأن إدراك الموظف ومعرفته بطبيعة عمله تلعبان دوراً إيجابياً في تعزيز الاستغراق الادراكي، ومن وجهة نظر الباحثون بإن الاستغراق الإدراكي يشير إلى درجة الالتزام الفكري والتفاعل العميق والانغماس الكامل للموظفين في مهامهم، حيث يكون لديهم وعي واضح بأهمية أدوارهم وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
2. **الاستغراق العاطفي (الشعوري)**: وأشارا (احمد وفتيحة، 2020: 131) إلى الاستغراق العاطفي بأنه وجود ارتباط وثيق بين مشاعر وأفكار الموظف ووظيفته. يعكس هذا المفهوم مدى استمتاع الشخص بعمله ومدى حبه له، ومن أبرز خصائصه (التعلق، الاستمتاع، والارتباط)، هذه العلاقة القوية بين عواطف الموظف ومشاعره وأفكاره تجاه المنظمة التي يعمل بها تعزز من شعوره بالفخر والانتماء، وانسجاماً عرف (Ade-Adeniji et al., 2021: 175) الاستغراق العاطفي بأنه التفاعل العاطفي

بين الموظف والمنظمة، وقدرة الموظفين على تنظيم مشاعرهم في بيئة العمل، وأوضح (AL-Zobaidy & Al-Joufi, 2022: 148) بأن الاستغراق العاطفي هو تعبير الموظف عن نفسه من خلال إنجازه لمهامه، إذ يتجلى ذلك في سلوكياته الإيجابية وعواطفه البناءة، يحدث هذا النوع من الاستغراق عندما يشعر الموظف بالراحة في بيئة عمله ويتفاعل بتعاطف مع زملائه، مما يدفعه لاستثمار طاقته الإيجابية في المنظمة وفي علاقاته مع الآخرين. من وجهة نظر الباحثون بأن الاستغراق العاطفي يشير إلى درجة الشعور والانخراط العاطفي الذي يظهره الموظف تجاه وظيفته وارتباطه العاطفي بالمهام والمسؤوليات التي يقوم بها، مما يعزز حماسه ويزيد من دافعيته لتحقيق أداء أفضل، ويجعل الموظف أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي وتقديم الدعم لفريق العمل، ويعكس موقفاً إيجابياً تجاه الجامعة بشكل عام.

3. **الاستغراق السلوكي**: ويوضح (Ngozi & Edwinah, 2022: 190) الاستغراق السلوكي بأنه قدرة الموظف على التكيف مع أهداف المنظمة، ويقوم الموظف بتصرفات مبتكرة ومبادرات استباقية إذ يعمل بجهد أكبر وأوسع مما هو متوقع منه. فهو سلوكاً تكيفياً يتضمن مظاهر مثل المبادرة والاستجابة للظروف المتغيرة، وبذل جهود اختيارية. كما يعكس مدى حيوية وكفاءة الموظف في أداء أدواره وحضوره النفسي وليس مجرد تقديم جهد إضافي، ويضيف (Nagarajan et al., 2023: 5) يجب على الموظفين تكريس طاقاتهم البدنية لتحقيق أي مهام فعندما يكون الموظف مستغرقاً في عمله فإنه يعبر عن ذاته الحقيقية من خلال مشاركته البدنية، وهذا يعني أن أدائه في المهام سيكون أفضل مقارنة بالموظف الذي لا يشعر بالاستغراق أو الذي يعد نفسه منفصلًا عن العمل حيث لا يبذل جهداً أو طاقة، وبالتالي لا يحقق أداءً متميزاً لذا فأن الاستغراق البدني يلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء المهام، وأشار (صالح وعبد اللطيف، 2023: 222) إلى الاستغراق الجسدي يركز على الجهود البدنية والطاقات المادية التي يبذلها الشخص لإنجاز مهام عمله، ومن وجهة نظر الباحثون يعبر الاستغراق السلوكي عن مدى تفاعل الموظف مع مهامه وسلوكه أثناء أداء واجباته بكفاءة واجتهاد. ويتجسد هذا الاستغراق في أفعال ملموسة مثل الحرص على إتمام المهام في المواعيد المحددة والبحث عن سبل لتحسين الأداء والمشاركة الفاعلة مع زملاء العمل، كما يعكس رغبة الموظفين في التميز وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع له وللمنظمة، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مستدام ومتطور.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات: اعتمد على اختبار "ألفا كرونباخ" (Alpha-Cronbach)، لتحديد صلاحية المقياس، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وحسب معامل الثبات لفقرات الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده، ومن الجدول رقم (1) نلاحظ نتائج تحليل الثبات لكل المتغيرات ضمن الحد المطلوب، مما يدل على أن مقاييس البحث تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية استمارة الاستبانة مرتفعة وصالحة للتطبيق، إذ تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ، بين (0.935) و(0.960)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث.

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.72.2.3

جدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة الاحتوائية	الانفتاح	5	0.784	-.332	-.674
	التوافر	5	0.849	-.345	-.712
	إمكانية الوصول	5	0.898	-.149	-.578
	المؤشر الكلي للقيادة الاحتوائية	15	0.935	-.222	-.802
الدعم التنظيمي المدرك	العدالة التنظيمية	5	0.825	-.783	.666
	سلوك القادة المساند للعاملين	5	0.896	-.344	-.613
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.782	-.575	-.017
	المكافآت وظروف العمل	5	0.813	-.280	-.683
	المؤشر الكلي لدعم التنظيمي المدرك	20	0.941	-.564	-.340
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق الادراكي	5	0.906	-.595	-.194
	الاستغراق العاطفي	5	0.914	-.500	-.191
	الاستغراق السلوكي	5	0.923	-.583	.140
	المؤشر الكلي للاستغراق الوظيفي	15	0.960	-.652	-.032

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

وبهدف اختبار مدى كون بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewons" ومعامل التفلطح "Kurtosis"، إذ إن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و(3-)، بينما يجب أن تكون القيمة المعيارية لمعامل التفلطح محصورة بين (7) و(7-) (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول رقم (1) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (0.357) و(0.237) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما إن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (0.258) و(0.041-) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث.

ثانياً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: إن التحليل الوصفي مكّن الباحث من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده على وفق آراء المستجيبين البالغ عددهم (152) مستجيباً في جامعة زاخو، وذلك عن طريق استخدام عدد من الاختبارات والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. **تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة الأحتوائية:** توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير القيادة الاحتوائية والمقاسة بثلاثة أبعاد، وجاء بالمرتبة الثانية، إذ

بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.58) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على أن مستوى التوافق مرتفع في العينة المبحوثة، وبلغ الانحراف المعياري (0.71) وهذا يبين تجانس إجابات عينة البحث، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (71%) وهذا يدل على أن مستوى إدراك الأفراد المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة القياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) لهذا المتغير، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير القيادة الاحتوائية قد اكتسب درجة عالية من الأهمية حسب إجابات المبحوثين، مما يدل على أن إدارة الجامعة عينة الدراسة مهتمة بأبعاد القيادة الاحتوائية والمتمثلة بـ(الانفتاح، التوافر، وإمكانية الوصول)، أما بالنسبة لترتيب أبعاد القيادة الاحتوائية الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعة عينة الدراسة، وبالاستناد إلى قيمة معامل الاختلاف حيث حاز بعد الأنفتاح على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، ومعامل اختلاف بلغ (20)، وهذه النتائج تُعكس اهتمام القيادة في الجامعة ببعد الانفتاح لتشجع الموظفين على تبني أفكار جديدة ومبتكرة، وتتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم، توفر للموظفين بيئة آمنة وتحرص على إشراك الموظفين في مناقشة القرارات المهمة كما تسعى إلى تعزيز التعاون بين الوحدات الإدارية. وجاءت الأهمية الترتيبية بالمرتبة الثانية لبعد التوافر فقد جاء بوسط الحسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، ومعامل اختلاف بلغ (21.79)، وتشير هذه النتائج إلى حرص القيادة على التواجد الفعلي والدعم المستمر للموظفين من خلال التوجيه والمتابعة وتيسير الوصول إليهم لحل القضايا المهنية بفاعلية، أما الأهمية الترتيبية لبعد إمكانية الوصول جاءت بالمرتبة الأخيرة، حيث جاء وسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، ومعامل اختلاف بلغ (23.34)، وتبين هذه النتائج أن تسهم القيادة في تسهيل الوصول إليها نفسياً ومهنياً، مما يعزز التفاعل والثقة، وتنظم جلسات حوار مفتوح وتستخدم أساليب تواصل عادلة مع جميع الموظفين، مع تصحيح الأخطاء بشكل يدعم تطويرهم الذاتي.

2. **تحديد مستوى توافر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك:** بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير لمتغير الدعم التنظيمي المدرك والمقاس بأربعة أبعاد، إذ جاء بالمرتبة الأولى، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.69) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على أن مستوى التوافق مرتفع في العينة المبحوثة، وبلغ الانحراف المعياري (0.64) وهذا يبين تجانس إجابات عينة البحث، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (73%)، وهذا يدل على أن مستوى إدراك الأفراد المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة القياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) لهذا المتغير، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير الدعم التنظيمي المدرك قد اكتسب درجة عالية من الأهمية حسب إجابات المبحوثين، مما يدل على أن إدارة الجامعة عينة الدراسة مهتمة بأبعاد الدعم التنظيمي المدرك والمتمثلة بـ(العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند للعاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، والمكافآت وظروف العمل)، أما بالنسبة لترتيب أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعة عينة الدراسة، وبالاستناد إلى قيمة معامل الاختلاف إذ حاز بعد العدالة التنظيمية على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، ومعامل اختلاف بلغ (17.49)، وهذه النتائج تُعكس تتبع القيادة أسلوباً عادلاً ومنصفاً في اتخاذ القرارات وتوزيع الفرص والمكافآت، وتعامل الموظفين باحترام وتقدير، مع التزامها بإجراءات نزيهة في معالجة المشكلات والشكاوى، جاءت الأهمية الترتيبية لبعد المكافآت وظروف العمل بالمرتبة الثانية، فقد جاء بوسط الحسابي بلغ (3.64)،

وانحراف معياري بلغ (0.68)، ومعامل اختلاف بلغ (18.68)، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة تُقدّر إنجازات الموظفين وتكافئهم بإنصاف ووضوح، وتوفر فرصاً عادلة للتطور المهني، مع تحسين بيئة العمل والاعتراف بالمساهمات بما يعزز الرضا والانتماء الوظيفي، أما الأهمية الترتيبية الثالثة كانت لبعد المشاركة في اتخاذ القرار، فقد جاء بوسط الحسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، ومعامل اختلاف بلغ (18.85)، وتشير هذه النتائج الى أن القيادة تشجع مشاركة الموظفين في صنع القرار وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية، وتوفر بيئة داعمة للنقاش المفتوح، مما يمنحهم حرية المساهمة في تطوير العمل وحل المشكلات، جاءت الأهمية الترتيبية لبعد سلوك القادة المساند للعاملين بالمرتبة الأخير، حيث جاء وسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، ومعامل اختلاف بلغ (22.99)، وتبين هذه النتائج ان القيادة تحرص على تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل داعمة تهتم برفاهيتهم، وتعزز التعاون، مع إتاحة الفرصة لهم للتأثير في قرارات تحسين بيئة العمل وتحقيق أهدافهم المهنية.

3. **تحديد مستوى توافر أبعاد الأستغراق الوظيفي:** تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع فقرات متغير الاستغراق الوظيفي والمقاس بثلاثة أبعاد، وجاء بالمرتبة الثالثة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.64) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على أن مستوى التوافق مرتفع في العينة المبحوثة، وبلغ الانحراف المعياري (0.74) وهذا يبين تجانس إجابات عينة البحث، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (72%)، وهذا يدل على أن مستوى إدراك الأفراد المبحوثين قد بلغ المستوى الثالث من مساحة القياس (مستوى متوسط للحالة المدركة) لهذا المتغير، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير الاستغراق الوظيفي قد اكتسب درجة عالية من الأهمية حسب إجابات المبحوثين، مما يدل على أن إدارة الجامعة عينة الدراسة مهتمة بأبعاد الاستغراق الوظيفي والمتمثلة بـ(الاستغراق الأدراكي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق السلوكي)، أما بالنسبة لترتيب أبعاد الاستغراق الوظيفي الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعة عينة الدراسة، وبالاستناد إلى قيمة معامل الاختلاف إذ حاز بعد الاستغراق السلوكي على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، ومعامل اختلاف بلغ (21.40)، وهذه النتائج تُعكس اهتمام القيادة بتشجيع الموظفين على إظهار السلوكيات الإيجابية والالتزام المهني، وتسهم في تحفيزهم على التفاعل مع التطورات التكنولوجية، وتدعم السلوكيات التي تحقق أهداف الجامعة، مع تعزيز الاجتهاد والاهتمام بالتفاصيل لتحقيق معايير أداء عالية ومستدامة، أما الأهمية الترتيبية الثانية كانت لبعد الاستغراق الإدراكي، فقد جاء بوسط الحسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، ومعامل اختلاف بلغ (21.94)، وتشير هذه النتائج الى أن القيادة توفر بيئة تدعم التفكير العميق والنقدي، وتعزز وعي الموظفين بأدوارهم، وتحفزهم على تطوير مهاراتهم والمشاركة الفكرية في تحسين الأداء والعمليات داخل الجامعة. جاءت الأهمية الترتيبية لبعد الاستغراق العاطفي بالمرتبة الأخير، إذ جاء وسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، ومعامل اختلاف بلغ (22.58)، وتبين هذه النتائج أن القيادة تعزز مشاعر الانتماء والارتباط العاطفي لدى الموظفين من خلال دعمهم عاطفياً، وتشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم الإيجابية، مما يعزز رغبتهم في النجاح والالتزام بالمهام والمسؤوليات.

جدول (2): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
القيادة الاحتوائية	الانفتاح	3.60	0.72	20	الأول
	التوافر	3.67	0.80	21.79	الثاني
	إمكانية الوصول	3.47	0.81	23.34	الثالث
	المؤشر الكلي للقيادة الاحتوائية	3.58	0.71	19.83	الثاني
الدعم التنظيمي المدرك	العدالة التنظيمية	3.83	0.67	17.49	الأول
	سلوك القادة المساند للعاملين	3.61	0.83	22.99	الرابع
	المشاركة في اتخاذ القرار	3.66	0.69	18.85	الثالث
	المكافآت وظروف العمل	3.64	0.68	18.68	الثاني
	المؤشر الكلي لدعم التنظيمي المدرك	3.69	0.64	17.34	الأول
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق الادراكي	3.60	0.79	21.94	الثاني
	الاستغراق العاطفي	3.63	0.82	22.58	الثالث
	الاستغراق السلوكي	3.69	0.79	21.40	الأول
	المؤشر الكلي للاستغراق الوظيفي	3.64	0.74	20.32	الثالث

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: ضمن هذه الفقرة نعرض نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقا لنتائج التحليل الأحصائي، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للقيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

يبين الجدول رقم (3) نتائج اختبار تأثير القيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاحتوائية والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.845)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.715)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (71.5%) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي للموظفين ناتج عن التغير في القيادة الاحتوائية، وإن النسبة المتبقية (28.5%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. وتبين أن معامل الانحدار (B1) بلغت قيمته (0.876) والذي يشير إلى أن التغير في القيادة الاحتوائية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز الاستغراق الوظيفي للموظفين في الجامعة المبحوثة بنسبة تغير تعادل (87.6%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك، فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (3): نتائج تأثير القيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي

المتغيرات	الاستغراق الوظيفي					
القيادة الاحتوائية	R	R^2	B1	F المحسوبة	T المحسوبة	P-value
	0.845	0.715	0.876	375.633	19.381	0.000
* P < 0.05, d.f = (1,150), N = 152						

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للقيادة الاحتوائية في الدعم التنظيمي المدرك على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

يبين الجدول رقم (4) نتائج اختبار تأثير القيادة الاحتوائية في الدعم التنظيمي المدرك على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاحتوائية والدعم التنظيمي المدرك على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.905)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.820)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (82%) من التباين الحاصل في الدعم التنظيمي المدرك للموظفين ناتج عن التغير في القيادة الاحتوائية، وأن النسبة المتبقية (18%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. وتبين أن معامل الانحدار (B1) بلغت قيمته (0.807) والذي يشير إلى أن التغير في القيادة الاحتوائية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز الدعم التنظيمي المدرك للموظفين في الجامعة المبحوثة بنسبة تغير تعادل (80.7%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك، فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (4): نتائج تأثير القيادة الاحتوائية في الدعم التنظيمي المدرك

المتغيرات	الدعم التنظيمي المدرك					
القيادة الاحتوائية	R	R^2	B1	F المحسوبة	T المحسوبة	P-value
	0.905	0.820	0.807	681.039	26.097	0.000
* P < 0.05, d.f = (1,150), N = 152						

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للدعم التنظيمي المدرك في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

يبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.818)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.668)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (66.8%) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي للموظفين ناتج عن التغير في الدعم التنظيمي المدرك، وإن النسبة المتبقية (33.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. وتبين أن معامل الانحدار (B1) بلغت قيمته (0.951) والذي يشير إلى أن التغير في الدعم التنظيمي المدرك بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز الاستغراق الوظيفي للموظفين في الجامعة المبحوثة بنسبة تغير تعادل (95.1%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك، فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثالثة.

جدول (5): نتائج تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الاستغراق الوظيفي

المتغيرات	الاستغراق الوظيفي					
الدعم التنظيمي المدرك	R	R^2	B1	F المحسوبة	T المحسوبة	P-value
	0.818	0.668	0.951	302.412	17.390	0.000
* P < 0.05, d.f = (1,150), N = 152						

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية معنوية للقيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.

بهدف التحقق من حقيقية توسط الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة التأثيرية للقيادة الاحتوئية في الاستغراق الوظيفي، وللتأكد من صحة الفرضية الرابعة، واختبار التأثير غير المباشر تم الاعتماد على برنامج (SPSS V.25). وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط.

أظهرت نتائج تحليل المسار أحادي الاتجاه في الجدول رقم (6) أن التأثير غير المباشر للقيادة الاحتوئية في الاستغراق الوظيفي وبوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط كان معنوياً بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى وقيمته (0.487) والحد الأعلى وقيمته (1.296) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعهما الصفر. فهذه النتيجة تبين بأن التأثير غير المباشر ايجابي، كما ارتفعت قيمة تأثير القيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي من (0.604) إلى (0.876)، أي بنسبة (0.272) بوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، وعليه فأن هذه النتائج تؤكد بأن متغير الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة التأثيرية للقيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي، إذ من خلاله تتحسن مؤشرات التأثير بين متغيرات البحث الحالي. وبناءً على ذلك، ذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الرابعة.

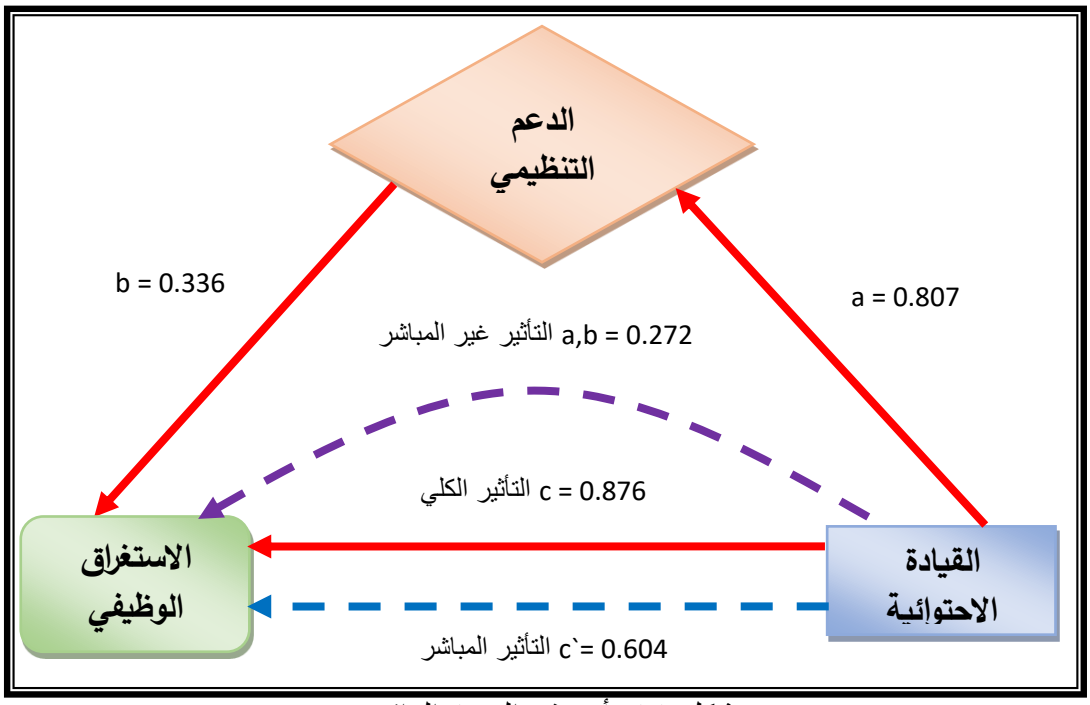
جدول (6): نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث الرئيسة

نوع التأثير	قيمة التأثير	Confidence %95 Interval		P-value
		Boot LLCI	Boot ULCI	
التأثير المباشر IV → DV	0.604	0.399	0.809	0.000
التأثير غير المباشر IV →MV→ DV	0.272	0.065	0.487	-
التأثير الكلي	0.876	0.464	1.296	0.000

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 21, No. 72, Part (2): 33-59
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.72.2.3

وبناءً على نتائج اختبار فرضيات البحث الحالي، تم بناء الأنموذج الواقعي للبحث والذي يحل محل المخطط الفرضي للبحث، ويبين الشكل رقم (2) الأنموذج الواقعي للبحث الحالي، والذي يتضمن العلاقات المعنوية بين متغيرات البحث الرئيسة.



شكل (2): أنموذج البحث الواقعي

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج تحليل اختبار فرضيات البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

1. تُعد القيادة الاحتوائية من الأساليب القيادية المعاصرة التي تسهم في توليد بيئة عمل إيجابية من خلال تعزيز مفاهيم العدالة والمساواة والانفتاح في التواصل بين القادة والموظفين، وقد تبيّن أن وجود قائد يتبنى هذا الأسلوب يزيد من شعور الموظفين بالاحترام والتقدير، ويُعزز من مشاركتهم في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على ولائهم وانتمائهم للجامعة.
2. إن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً محورياً في تحسين العلاقة بين الموظفين والمنظمة، إذ يعكس مدى اهتمام الجامعة بمساهمات موظفيها ورفاهيتهم، وقد تبين أن العوامل التنظيمية مثل العدالة، سياسات الموارد البشرية، ودعم القيادة تسهم بشكل كبير في تشكيل تصورات الموظف حول دعم منظمته له، مما يؤدي إلى رفع مستويات التحفيز والانتماء.
3. يُمثل الاستغراق الوظيفي حالة من الاندماج الإيجابي للموظفين في أداء مهامهم ويتجلى ذلك من خلال الحماس، التركيز، والاستغراق العاطفي بالعمل. كما تبين أن الاستغراق يرتبط بشكل وثيق بالدعم التنظيمي والقيادة الاحتوائية، وأن توافر بيئة عمل محفزة يسهم في تعزيز هذا النوع من التفاعل الإيجابي لدى الموظفين.
4. تُعدّ القيادة الاحتوائية والدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي من العوامل الجوهرية، وذلك حسب ما تبين من مستوى الاهمية لهما في الجامعة المبحوثة، إذ تسهم القيادة الاحتوائية في توليد بيئة شاملة تعزز التعاون والانتماء، ويعزز الدعم التنظيمي شعور الموظفين بالتقدير مما يرفع الرضا

والولاء، فيما يُعدّ الاستغراق الوظيفي مؤشراً على التزام الموظف وإنتاجيته، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة.

5. تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي، مما يدل على أن تبني القادة لسلوكيات قيادية احتوائية مثل الانفتاح، وإشراك الموظفين، ودعمهم، يسهم بشكل فاعل في تعزيز حالة الاندماج والحماس الوظيفي لديهم، ويزيد من استعدادهم لبذل جهد إضافي في أداء مهامهم.
6. تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الاحتوائية في الدعم التنظيمي المدرك، مما يعكس أن سلوكيات القادة الاحتوائيين تترك انطباعات إيجابية لدى الموظفين حول مدى اهتمام المنظمة برفاهيتهم وتقديرها لجهودهم، وهو ما يساهم في بناء ثقة متبادلة وشعور قوي بالانتماء.
7. تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل معنوي في الاستغراق الوظيفي، ما يشير إلى أن الموظفين الذين يشعرون بأن منظمتهم تهتم بهم وتقدر مساهماتهم يكونون أكثر اندماجاً في عملهم وأكثر التزاماً بتحقيق أهداف المؤسسة، ويتولد لديهم شعور بالمسؤولية تجاه نجاحها.
8. تم التوصل إلى وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة الاحتوائية في الاستغراق الوظيفي من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، مما يدل على أن القيادة الاحتوائية لا تُعزز الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر فقط، بل كذلك من خلال دورها المحوري في رفع مستويات الدعم الذي يدركه الموظفون من المنظمة.

ثانياً. المقترحات

1. لتعزيز القيادة الاحتوائية في جامعة زاخو، وبهدف دعم بيئة تنظيمية محفزة وزيادة مستويات الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، يمكن الاعتماد على آليات العمل الآتية:

أ. تنمية مهارات القادة في أبعاد القيادة الاحتوائية: إعداد برامج تدريبية دورية تستهدف تطوير سلوكيات القادة الإدارية وفق أبعاد الانفتاح، التوافر، وإمكانية الوصول مع التركيز على تنمية مهارات الاستماع الفاعل، والتواصل الشفاف، وتقبل الآراء المتنوعة.

ب. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الدعم والاندماج: ترسيخ مبادئ العدالة والاحترام المتبادل من خلال السياسات الإدارية وتفعيل قنوات تواصل مباشرة ومستدامة بين القادة والموظفين، مما يعزز شعور الموظف بالدعم التنظيمي المدرك.

ج. تفعيل ممارسات مشاركة القرار والتغذية الراجعة: تمكين الموظفين من المساهمة في صنع القرارات المتعلقة ببيئة العمل وتقديم ملاحظاتهم بحرية مع توفير تغذية راجعة بناءة من القادة بما يسهم في تعميق الاندماج الوظيفي وتحقيق التوازن بين الأهداف الجامعية والاحتياجات الفردية.

2. لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك في جامعة زاخو، بما يسهم في ترسيخ علاقة تبادلية إيجابية بين الجامعة وموظفيها، وتحقيق بيئة عمل محفزة ومستقرة، يمكن اعتماد آليات العمل الآتية:

أ. تطوير ممارسات القيادة الداعمة في بيئة العمل: تدريب القادة الإداريين على إظهار الاهتمام برفاه الموظفين وتقديم الدعم اللازم في التحديات اليومية، من خلال ورش عمل تركز على التعاطف الإداري، وحل المشكلات، وتقديم الدعم المهني والاجتماعي، بما يعزز شعور الموظف بتقدير الجامعة لجهوده.

ب. تعزيز العدالة التنظيمية في السياسات والقرارات: مراجعة نظم التقييم والترقية والحوافز لضمان شفافيتها وعدالتها، مع إشراك الموظفين في وضع معايير الأداء، بما يولد شعورًا بالإنصاف والانتماء، ويزيد من مستوى الدعم المدرك من قبلهم تجاه الجامعة.

ج. ترسيخ ثقافة المشاركة والتقدير المتبادل: تفعيل آليات المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الاجتماعات الدورية المفتوحة، واللجان المشتركة، مع توفير قنوات تواصل فعالة تسمح للموظفين بإبداء آرائهم وتلقي تغذية راجعة إيجابية من الإدارات العليا، مما يعزز ارتباطهم بالجامعة ويعكس دعمها المستمر لهم.

د. ربط نظام المكافآت بالأداء الفعلي والتميّز الوظيفي: تصميم نظام حوافز ماديّة ومعنويّة يعتمد على مؤشرات أداء واضحة وعادلة، يشمل مكافآت شهرية وسنوية، وشهادات تقدير، مما يعزز شعور الموظف بأن جهوده موضع تقدير من قبل الجامعة.

3. لتعزيز الاستغراق الوظيفي في جامعة زاخو، بوصفه عنصراً محورياً في رفع الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية الجامعية، يُقترح اعتماد آليات العمل الآتية:

أ. دعم أبعاد الاستغراق الإدراكي (المعرفي) لدى الموظفين: تصميم برامج تطوير معرفية ومهنية تركز على تنمية الإدراك الوظيفي، من خلال دورات تدريبية حول تحليل الأدوار والمسؤوليات، وورش عمل تفاعلية توضح الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وربطها بمهام الموظفين اليومية، مما يعزز الفهم العميق لأهمية العمل ويدفع الموظفين للاستثمار العقلي في وظائفهم.

ب.تعزيز البُعد العاطفي للاستغراق عبر بيئة عمل محفزة: تهيئة بيئة تنظيمية تدعم العلاقات الإيجابية بين الموظفين والقادة، من خلال تفعيل برامج الدعم النفسي، وتنظيم فعاليات اجتماعية دورية داخل الجامعة تسهم في زيادة الترابط والانتماء، فضلاً عن، نشر ثقافة التقدير والاعتراف بالمجهودات الفردية والجماعية التي تحفّز المشاعر الإيجابية.

ج. تحفيز السلوك الاستغراقي عبر تمكين الموظفين وإشراكهم في الإنجاز: تبني سياسات تمكينية تعزز الاستقلالية في إنجاز المهام، وتفعيل الحوافز المرتبطة بالمبادرات الفردية والعمل الإبداعي، مع الاهتمام بتوفير تغذية راجعة مستمرة حول الأداء، مما يشجع الموظفين على التعبير عن ذواتهم مهنياً، وبذل جهود اختيارية تميز الأداء وتخدم الأهداف الجامعية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. ابراهيم، ميديا اراس محمد سعيد. (2023). تكامل العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي وتأثيره في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين: دراسة تحليلية لاراء عينة من الموظفين في شركات الاتصالات في العراق. أطروحة دكتوراه، كلية الأدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
2. احمد، ضيف، فتيحة، صدوق، (2020)، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (2).
3. أحمد، منذر عصام عيسى، (2024)، واقع الدعم التنظيمي المُدرك لدى معلمي المدارس الحكومية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل- فلسطين.
4. تيشات، سلوى، مزهودة، نور الدين، (2021)، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد (2)، المجلد (5).
5. صادق، زانا مجيد، عبدالله، درون فريدون، (2023)، دور القيادة الداعمة في تعزيز الاغناء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كوردستان. مجلة جامعة كويه للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (2)، المجلد (6).

6. صالح، السيد عزت السيد، عبد اللطيف، عصام فتحى محمد، (2023)، أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بجامعة الاسكندرية. مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (15)، العدد (4).
7. عبدالرحمن، شيلان معاوية، المحمود، سعد فاضل عباس، (2023)، الدعم التنظيمي المدرك وأثره في الأداء العلمي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة استطلاعية لاراء عينة من التدريسيين في كليات جامعة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، العدد (140)، المجلد (42).
8. العتيبي، مشاعل يوسف، الخضير، إبراهيم محمد، (2024)، واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، مجلة البحوث، العدد (2)، المجلد (4).
9. عطية، أفكار سعيد خميس، (2023)، القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى مُعلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية – نموذج مقترح، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد السبع والاربعون (الجزء الثاني).
10. الكرعاوي، علي حمزة حسن، (2024)، الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز جودة الخدمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية بلديات النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (20)، العدد (3).
11. منار، بن الشهب، ريان، بومعزة، (2022)، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة – الجزائر.
12. مهدي، ميادة حياوي مهدي. (2020). الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني: دراسة تحليلية إلى لأراء عينة من موظفي جامعة الفرات الاوسط التقنية، أطروحة دكتوراه، كلية الأدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة. العراق.
13. يوسف، صبري محمد الهاشمي، المقطف، فرج خليفة (2020). الاستغراق الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي مكتب الاصابعة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (4)، العدد (2).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adamu, A. A., Kuchichi, M. B., & Usman, M. (2023). Employee Participation in Decision Making and Performance of Selected SMES in Maiduguri Metropolis. International Journal of Accounting, Finance and Administrative Research, 1(1), 165-173.
2. Ade-Adeniji, O., Adeniji, A., & Imhonopi, D. (2021). Outcomes of job autonomy and its effect on work engagement: A study of the banking industry in Nigeria. Banks and Bank Systems, 16 (3), 173-183
3. Alshammari, W. M., & Ali, D. A. (2024). The Role of Inclusive Leadership Style in Fostering Employee Performance: A Mediating Role of Workplace Dignity. International Journal of Religion, 5(3), 386-398.
4. Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter?. Frontiers in Psychology, 15, 1401916.

5. AL-Zobaidy, A. M. K. J., & Al-Joufi, A. S. A. (2022). The Role of Job Engagement in Achieving Organizational Excellence: A Field Study at the Iraqi Residency Affairs Directorate. Webology, 19(1), 142-157
6. Ansori, M. A., & Wulansari, N. A. (2021). The effect of perceived organizational support and psychological capital on OCB: mediating role of engagement. Diponegoro International Journal of Business, 4(2), 69-81.
7. Behravesh, E., Abubakar, A. M., & Tanova, C. (2021). Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy. Employee Relations: The International Journal, 43(3), 704-723.
8. Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. International Journal of Management Reviews, 25(1), 75-98.
9. Budrienė, D. & Diskienė, D., 2020. Employee engagement: Types, levels and relationship with practice of HRM. Malaysian e commerce journal, 4(2), pp.42-47.
10. Chinyere, A. G, (2021). Effect of Reward, Job Engagement, Advance Technology and Supervisor Support on Family Support and Work-Life Balance of Nigeria Women in Public Sector.
11. Eresia-Eke, C., Ndlovu, O., & Nyanga, T. (2023). The Role of Dimensions of Job Engagement in Organizational Performance. Prizren Social Science Journal, 7(1), 53-65.
12. Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic. Frontiers in Psychology, 13, 938815.
13. Haeckl, S., & Rege, M. (2023). Effects of Supportive Leadership Behaviors on Employee Satisfaction, Engagement, and Performance: An Experimental Field Investigation. Management Science.
14. Haq, A. U., Malik, S., Ullah, A., & Shah, S. M. A. (2024). Empowering Diversity: The Transformative Role of Inclusive Leadership in Modern Management. Journal of Business and Management Research.Vol. 3.No. 1. 876-891.
15. Hidayat, T. H. T., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2024). The Influence Of Organizational Fairness, Organizational Culture and Job Satisfaction On Organizational Commitment. Journal of Business and Management Review, 5(7), 536-552.
16. Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction. International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 2(2), 25-30.
17. Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. Human Resource Management Review, 32(4), 100894.
18. Kumarasinghe, H. (2024). Exploring the Influence of Personality Traits on Job Engagement Among Non-Academic Staff.

19. Lee, Y. (2022). Dynamics of millennial employees' communicative behaviors in the workplace: the role of inclusive leadership and symmetrical organizational communication. Personnel review, 51(6), 1629-1650.
20. McClendon-Davis, J. (2022). The Relationship Between Inclusive Leadership Style Characteristics and Successful Organizational Outcomes in a Diverse Work Environment: A Quantitative Investigation. Indiana Wesleyan University.
21. Muhammad, S., Ali, W., Khalid, R., Shahzadi, S., & Javaid, R. (2021). Inclusive leadership and project success: The mediation role of psychological empowerment and psychological resilience capacity. Psychology (Savannah, Ga.), 58(1), 5546-5558.
22. Nagarajan, R., Alagiriswamy, R., & Parayitam, S. (2023). the effect of job crafting on performance and satisfaction: Physical engagement as a mediator and cognitive and emotional engagement as moderators. IIM Kozhikode Society & Management Review, 12(2), 135-156.
23. Ngozi, D., & Edwinah, A. (2022). Employee engagement and talent retention: a review. South Asian Research Journal of Biology and Applied Biosciences, 4(5), 188-197
24. Nofriyaldi, S., Adnans, A. A., & Zahreni, S. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support And Emotional Intelligence on Work-Life Balance of Millennial Employees. Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, 5(3), 232-240.
25. Okwurume, C. N. (2024). Fostering Commitment through Openness: The Nexus between Leadership and Employee Devotion of Multinational Companies in Rivers State. International Academic Journal of Educational Research, Vol. 11, Issue 11. P 27.
26. Oluwatayo, A. A., & Adetoro, O. (2020). Influence of employee attributes, work context and human resource management practices on employee job engagement. Global Journal of Flexible Systems Management, 21(4), 295-308.
27. Parmenas, N. H. (2022). Employee engagement: Turn over prevention strategies and the key to improving performance management in a multinational company. J. Econ. Manag. Entrep. Bus.(JEMEB), 2, 8-12.
28. Peña, I., Andrade, S. M., María Muñoz, R., & Barba-Sánchez, V. (2024). Wellness Programs, Perceived Organizational Support, and Their Influence on Organizational Performance: An Analysis Within the Framework of Sustainable Human Resource Management. SAGE Open, 14(1), 21582440241229358.
29. Pramudita, D. W., & Irbayuni, S. (2025). The Effect of Work Life Balance and Perceived Organizational Support on Work Engagement in Female Employees of PTPN I Regional 4 Surabaya. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 8(1), 1504-1514.
30. Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. Group & Organization Management, 47(4), 755-778.
31. Santos, E. A. D., Venturini, L. D. B., Sallaberry, J. D., Klein, L., & Flach, L. (2023). Organizational fairness and task performance: a study between different activities and positions in the justice sector. Revista de Administração da UFSM, 16(1), e10.

32. Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. Human Resource Development Quarterly.Vol.35. No. 2. 189-211.
33. Triwinanti, D., & Sary, F. P. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Job Satisfaction. Journal of Social Research, 3(2), 640-650.
34. Vakira, E., Paul, N., & Ndlovu, N. (2023). The mediating role of inclusive leadership on the relationship between High-Performance Work Systems and employee engagement. International Journal of Economics, Commerce and Management. IJECM, 11(7), 40-59.
35. Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. Journal of management, 43(4), 1025-1049.
36. Wu, G. F., & Li, M. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: A relational silence approach. Frontiers in psychology, 14, 1144791.
37. Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., Moazzam, M., & Ozturk, I. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: Roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust. Current Psychology, 43 (14), 12680-12695.
38. Zhao, J., Liu, T., & Liu, Y. (2024). Leadership support and satisfaction of healthcare professionals in China's leading hospitals: a cross-sectional study. BMC Health Services Research, 24(1), 1016.