

# توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي

بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة

في كربلاء المقدسة

المدرس الدكتور

رشا عباس عبود الربيعي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

[rasha.abbas@uokerbala.edu.iq](mailto:rasha.abbas@uokerbala.edu.iq)

## The Employment of Attributes of Dialogue Leadership in Promoting Job Engagement Analytical Research of the Views of a Sample of the employees for Mobile Communications Company in Holy Karbala

Lecturer Dr.

Rasha Abbas Abbood Al Rubaie

Karbala University / College of Business and Economics -

Department of Business Administration

## Abstract:-

The research aims to measure the effect of the Interactive Relationship Between Leaders and Followers to adopt the Attributes of Dialogue Leadership in Promoting Job Engagement applied in for Mobile Communications Company in Holy Karbala. In order to achieve this goal, the attributes of the dialogue leadership (listening, Respecting, Suspending, Voicing) were adopted based on (Isaacs,1999), while the dimensions of Job Engagement (activity, devotion, preoccupation) adopted based on (Schaufeli&Bakker,2003).

Zain Iraq Mobile Telecommunications Company branches in the Middle Euphrates region were selected for the survey by (38) respondents from the branch managers and heads of departments of the research sample as well as the authorized managers of the local companies contracted with them as the distributor of the company's products. The correlation coefficient (Person), and the F-test was used to determine the significance of the regression equation, and  $R^2$  was used to interpret the effect of the independent variable in the dependent variable. One of the most important conclusions reached is that the adoption of the Attributes of the dialogue leadership of the company's senior management research sample generate positive interactive relationships that effectively affect the promotion of Job Engagement in the growing competition in the Iraqi telecommunications sector.

The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is the need for the company's management to build all the Attributes of the dialogue leadership and establish it as a successful business culture that enhances the Job Engagement of its employees, thereby contributing to the generation of innovative new services that continuously add value to the company, thus supporting the sustainability of its success at the local level. As well as the possibility of detecting the unrecognized opportunities in the newly targeted sectors based on the interactive relationship between the leaders and Followers that enhance their competitiveness in a positive way as a result of the tempting race of services provided within their centers of service, especially in the modern ones in some districts and districts of the sample..

**Keywords:** Dialogue Leadership, Job Engagement.

## المخلص:-

يهدف البحث لقياس تأثير العلاقة التفاعلية بين القادة والتابعين لتبني سمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي بالتطبيق في شركات الاتصالات المتنقلة في كربلاء المقدسة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم اعتماد سمات القيادة الحوارية المتمثلة بـ(الاستماع، الاحترام، التعليق، التعبير) اعتماداً على (Isaacs,1999)، في حين تم اعتماد ابعاد الانغماس الوظيفي المتمثلة بـ(النشاط، التفاني، الانهماك) اعتماداً على (Schaufeli&Bakker,2003). وقد تم اختيار فروع شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة المنتشرة ضمن منطقة الفرات الاوسط ميداناً تطبيقياً للبحث عن طريق توزيع استبيان شمل (٣٨) مستجيباً من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في كربلاء المقدسة عينة البحث. وقد استخدمت معامل الارتباط (Person)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن تبني سمات القيادة الحوارية من لدن الإدارة العليا للشركة عينة البحث تولد علاقات تفاعلية إيجابية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز الانغماس الوظيفي في ظل التنافسية المتنامية في قطاع الاتصالات العراقي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة تبني إدارة الشركة جميع سمات القيادة الحوارية وترسيخها كثقافة عمل ناجحة تعزز الانغماس الوظيفي لعاملها بما يساهم في توليد خدمات جديدة مبتكرة ومتجددة باستمرار تضيف قيمة للشركة مما يدعم استدامة نجاحها على المستوى المحلي. فضلاً عن إمكانية الكشف عن الفرص غير مدركة في القطاعات المستهدفة حديثاً استناداً للعلاقة التفاعلية بين القادة والتابعين التي تعزز تنافسيتها بشكل ايجابي نتيجة التسابق المغربي للخدمات المقدمة ضمن مراكزها الخدمية المنتشرة لا سيما الحديثة منها في بعض احياء واقضية المحافظات عينة البحث.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الحوارية، الانغماس الوظيفي

## المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال اليوم لا سيما التطورات التكنولوجية التي أصبحت عامل استراتيجي حاسم لقطاع الاتصالات المتعلقة الذي يعتمد بالدرجة الأساس على البنية التقنية وشبكات الاتصال ونظم قواعد المعلومات في جميع مفاصل عملها، لذلك فأن أساليب القيادة السابقة للمدارس الكلاسيكية وما جاء بعدها لم تعد تنفع في بيئة ذات سمات متغيرة ومتطورة بشكل كبير حتى أصبحت من اهم أسباب فشل المنظمات كونها لم تتمكن من مجاراة تلك التطورات مما دعت الضرورة الى اعتماد أسلوب قيادة منفتح على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بالوقت نفسه من خلال اعتماد ثقافة الحوار المفتوح مع الافراد العاملين ومروسيهم في المنظمة عبر مستوياتها المختلفة مما يقلل الفجوة بين الإدارة العليا للمنظمة وباقي المستويات الإدارية فيها والتي تدخل جميعها بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين نتائج اعمالها عن طريق فتح قنوات حوارية واتصالات متكررة بين القيادات الادرية والافراد العاملين ومشاطرتهم افكارها وخططها واستراتيجياتها فيما يخص مستقبل منظماتهم بشكل يسمح بأبداء اراءهم وافكارهم ومقترحاتهم لتطوير أساليب العمل وتجديدها بما تتطلبه بيئة العمل المتغيرة فضلاً عن الوقوف على معوقات العمل وسلبياته والعمل على معالجتها مما يسمح بمرونة كافية لتأدية الاعمال المناطة بهم. ومن جهة أخرى فأن ثقافة القيادة الحوارية مع العاملين يكسبهم الثقة بدورهم الحساس في نجاح المنظمة واستدامته بوصفهم حلقة الوصل الأقرب بين بيئة العمل الداخلية والخارجية كونهم على اتصال مباشر مع الزبائن وذلك يمكنهم من معرفة العديد من المعلومات الحاسمة وذلك يتمثل بسمات القيادة الحوارية للمنظمة التي تترجم جهودها التحوارية مع مواردها البشرية لاستكشاف واستغلال المعلومات الحاسمة المكتسبة المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن ومقترحاتهم لمناقشتها وإمكانية تليتها بشكل اسرع من المنافسين بما يضمن استدامة قدرتها التنافسية وتفوقها وبقائها في بيئة اعمال محتدمة تنافسياً. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث.

(٢٢٢).....توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي

المبحث الثاني: الجانب النظري لمغيرات البحث (القيادة الحوارية، الانغماس الوظيفي).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث ويختص بتحليل علاقات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث.  
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

يستعرض المبحث الأول الخطوات الرئيسة المتبعة في كتابة منهجية البحث العلمي الرصين وفق الفقرات الآتية:

#### أولاً: مشكلة البحث:

ان المنظمات المعاصرة التي تعمل ضمن قطاع الاتصالات المتقلة تعمل بعيداً عن ما تتطلبه البيئة العراقية التي باتت مفتوحة على العالم الخارجي وتبني اواصر التواصل مع مجتمعات دولية متنوعة ثقافياً وعرقياً ودينياً وكثيراً من الخصائص المجتمعية الأخرى التي تفرض بطبيعة الحال تحديات كثيرة للمنظمات التي تعمل في تلك المجتمعات كونها تحتاج لمرونة وتكيف كبير لتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة نتيجة تعدد الاختلافات المجتمعية ولكن على العكس من منطقية ما سبق، نجد ان المنظمات تمكنت من التكيف مع تلك المجتمعات وحققت النجاح فيها وما زالت صامدة في أسواقها وهذا يعد لغزاً يحذ ذاته محسوباً للقدرات المتفوقة لتلك المنظمات، في حين نجد في بيئتنا المحلية ان اللغز ذاته في تلك المجتمعات يتحقق ولكن بصورة معكوسة تماماً إذ يتميز المجتمع العراقي بخصائص ديموغرافية ومتغيرات مجتمعية تعد قليلة نسبياً عند مقارنتها مع تلك المجتمعات مما يحقق النجاح والتفوق للمنظمات العاملة في مجتمعاتنا المستقرة نسبياً من حيث التنوع الثقافي والديني وغيرها من الخصائص المجتمعية التي قد تولد عقبات وتحديات قد تفطي الى فشل منظماتنا في مختلف المجالات الا ان الواقع الفعلي يؤكد ان مستويات أداء منظماتنا لا ترتقي الى مستويات أداء المنظمات التي تعمل ضمن مجتمعات متنوعة ثقافياً و...، ومن هنا يكمن ان نحدد احد أسباب حل هذا

اللغز هو عدم ادراك إدارة منظماتنا الى ضرورة تجديد الدور القيادي فيها وتبني التغيير والتجديد في جميع المفاصل الإدارية لا سيما القيادة التي تمثل راس هرم السلطة الذي يرسم الخطط ويصوغ الاستراتيجيات بشكل يتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة وتنفيذها بما يحقق نجاحها ونموها في بيئة اعمالها، لذلك ظهرت مشكلة استوجب دراستها ومحاوله تقديم الحلول الكفيلة بمعالجتها فيما يخص سمات القيادة التي يجب ان تتجه لتبني أساليب قيادية تحقق الأهداف التنظيمية فضلاً عن اهداف عاملها التي تعد جزءاً مهماً من أهدافها الكلية وذلك يمكن تحقيقه من خلال تبني سمات القيادة الحوارية التي تعزز التواصل الفاعل مع المرؤوسين لتنمية قدراتهم نحو ادراك الفرص في بيئة الاعمال العراقية المشجعة للاستثمار لا سيما في قطاع حيوي كقطاع الاتصالات المتنقلة، إذ تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (هل تدرك ادارة الشركة عينة البحث العلاقة بين القادة والتابعين عند تبني سمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي؟) ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- هل تتمتع الادارة العليا للشركة عينة البحث بسمات القيادة الحوارية؟
- هل تسهم سمات القيادة الحوارية في تعزيز العلاقة بين الادارة العليا وعاملها لفهم افضل لبيئة عمل الشركات عينة البحث؟
- هل تسهم سمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين تبني سمات القيادة الحوارية وتعزيز الانغماس الوظيفي للشركات عينة البحث؟
- هل يوجد تأثير لتبني سمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي للشركات عينة البحث؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية الدور التفاعلي الذي تؤديه القيادة عبر سماتها الحوارية مع مواردها البشرية ضمن مستويات المنظمة الثلاثة وتأثيرها في تعزيز الانغماس الوظيفي على مستوى الافراد والمنظمة ككل الذي اصبح ضرورة اساسية استوجب توافرها لأي منظمة

معاصرة (Loon,2017:50)تقدم خدمات لربائنها وفق تقنيات وتكنولوجيات بشكل كبير فضلاً عن انها تعمل في بيئة ذات تطور مستمر تكنولوجياً تحفز بشكل ايجابي لتقديم خدمات مبتكرة باستمرار خاصتاً للشركات عينة البحث هذا من جهة ومن جهة اخرى انه يسلط الضوء على اهمية دور قطاع الاتصالات وقدرته على توفير خدمات متنوعة لمختلف افراد المجتمع العراقي على مستوى المؤسسات الحكومية ومنظمات الاعمال على حد سواء في انجاز التعاملات التجارية والصيرفية الكترونياً. وبذلك يمكن بيان اهمية البحث بالنقاط الآتية:

- تسليط الضوء على اهمية سمات القيادة الحوارية في تعزيز العلاقات التفاعلية بين القيادة والعاملين في الشركات عينة البحث.
- تسليط الضوء على اهمية سمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي لعاملتي الشركات عينة البحث.
- يعد البحث الحالي على حد علم الباحث اول محاولة من نوعها لدراسة العلاقة بين متغيري القيادة الحوارية والانغماس الوظيفي في انموذج فرضي واحد.
- بيان اهمية تبني سمات القيادة الحوارية في امتصاص المعرفة المحدثة في اذهان مقدمي الخدمات المستسقة من التماس المباشر مع مختلف زبائن الشركات عينة البحث واستثمارها.
- يستمد البحث أهميته عن طريق النتائج التي يتم التوصل إليها والتي تحدد دور العلاقة التفاعلية بين القيادة وعاملها عبر سماتها الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث، وامكانية الاستفادة من هذه النتائج وتعميمها لباقي شركات القطاع ذاته المتخصصة بتقديم خدماتها للزبائن استناداً على ما تمتلكه من بنية تكنولوجية حديثة نسبياً تتوافق مع التطور التكنولوجي المتسارع بما يضمن الاستغلال الكفوء للفرص غير المستغلة في قطاع الاتصالات المتنقلة كنتيجة للتفاعل الايجابي بين سمات القيادة التحاورية ورأس مالها البشري الموهوب الذي يمتلك قاعدة معرفية متنوعة لمختلف المجالات ذات العلاقة بقطاع عملها.

### ثالثاً: أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحديد الدور التفاعلي لتبني سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي للشركات عينة البحث وذلك عن طريق الأهداف الفرعية الآتية:
- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.
  - تحديد مدى تبني سمات القيادة الحوارية من لدن الادارة العليا للشركات عينة البحث.
  - تحديد مدى مساهمة سمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي للأفراد العاملين وللشركات عينة البحث.
  - تحليل علاقات الارتباط ونوعها ودرجة قوتها بين سمات القيادة الحوارية والانغماس الوظيفي في الشركات عينة البحث.
  - اختبار اتجاهات التأثير لسمات القيادة الحوارية لإدارة الشركات عينة البحث في تعزيز الانغماس الوظيفي لعاملها مع تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

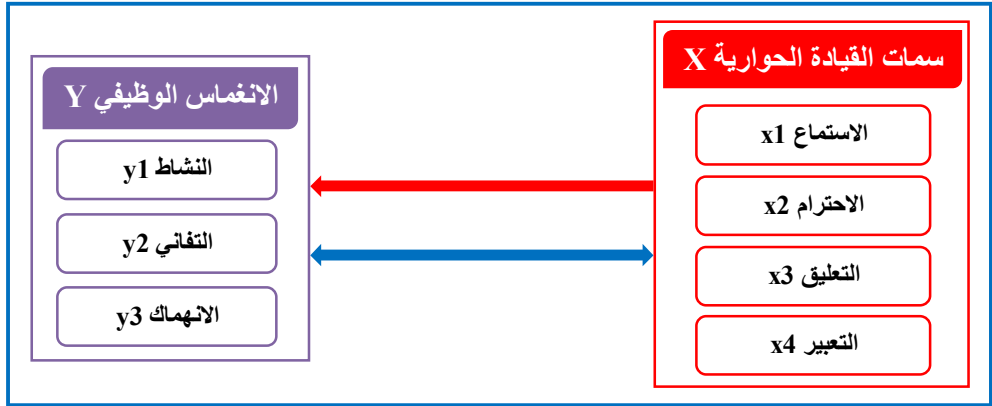
### رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

استناداً الى مشكلة البحث وأهدافه، تم هيكلة مخطط فرضي يصور العلاقات بين متغيرات البحث والذي يوضح الدور التفاعلي لسمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي والذي تم بنائه من خلال الأدبيات الرصينة ذات العلاقة باختصاص البحث (ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي)، إذ يتضمن المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية الآتية:

١. المتغير المستقل (X): يتمثل بسمات القيادة الحوارية وهي (الاستماع، الاحترام، التعليق، التعبير) كما جاء بالإطار الفكري وجرى بناء مقياس من خلال اتباع الصيغ العلمية في بناء وتحكيم المقاييس وبالاعتماد على (Isaacs,1999:101) إذ جرى تحكيمه من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق الاحصائي كما اجريت اختبارات الثبات للمقياس بعد تجربته على عينة ضابطة من (٢٥) شخصاً من عينة البحث.

(٣٢٦) .....توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي

٢. المتغير المعتمد (Y): يتمثل بالانغماس الوظيفي وابعاده الفرعية (النشاط، التفاني، الانهماك) كما ورد بالإطار الفكري، وجرى تطوير وتكييف مقياس (Schaufeli & Bakker, 2006) وكما مبين بالمخطط (١) الآتي



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

### خامساً: فرضيات البحث

اعتمد الباحث الفرضيات الآتية في معالجة مشكلة البحث وكالاتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين سمات القيادة الحوارية والانغماس الوظيفي بأبعاده، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستماع والانغماس الوظيفي بأبعاده.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحترام والانغماس الوظيفي بأبعاده.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعليق والانغماس الوظيفي بأبعاده.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعبير والانغماس الوظيفي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لسمات القيادة الحوارية في الانغماس الوظيفي، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستماع في الانغماس الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحترام في الانغماس الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعليق في الانغماس الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعبير في الانغماس الوظيفي.

سادساً: حدود البحث:

وتشمل الفقرات الآتية:

١. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركات الاتصالات المتنقلة في كربلاء المقدسة لغرض اختبار الجانب التطبيقي، وقد تم اختيارهم كونهم احد مزودي خدمات الاتصالات المتنقلة الرئيسة ذو جودة مقبولة في العراق، وتسعى دائماً إلى أن تسهم مشاريعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تقع ضمن برنامج المسؤولية الاجتماعية الى إحداث تأثير ايجابي في حياة المجتمع الشريك، وهو توجه استراتيجي لدى موظفي الشركات عينة البحث.

٢. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للفترة من ٢٠١٩/٣/١٧ م ولغاية ٢٠١٩/٤/٢٥ م.

٣. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغت العينة (٣٨) فرداً من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في كربلاء المقدسة.

سابعاً: أدوات البحث:

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية:

١. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطاريح.
٢. أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحث في صياغتها البساطة والوضوح في

(٣٢٨) .....توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي

تشخيص متغيرات البحث وفق مقياس اجنبي جاهز لمتغير الانغماس الوظيفي اما متغير القيادة الحوارية قد جرى بناء مقياس من خلال الباحث، وكما تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي انظر ملحق (١).

### ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث الاساليب الاحصائية الاتية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث واختبار فرضياته وهي:

١. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (النسب المئوية، الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري والتباين).

٢. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتتمثل بـ(معامل الارتباط Person، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير  $(R^2)$ ، اختبار (F)، اختبار (t).

٣. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) لمعالجة البيانات.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الجانب المفاهيمي والفلسفي لمتغيرات البحث الرئيسة والمتمثلة بـ(سمات القيادة الحوارية، الانغماس الوظيفي) من حيث المفهوم والاهمية والأنموذجات، فضلاً عن تحديد الابعاد الفرعية لقياس المتغيرات الرئيسة كما سيأتي في المبحث الثالث وكالاتي:

### أولاً: القيادة الحوارية Dialogical Leadership

يعد مفهوم القيادة الحوارية من المفاهيم حديثة التداول نسبياً في الأدب الاداري، إذ لم يرد في القاموس الدولي

١- الجذور المعرفية للقيادة الحوارية Cognitive roots for Dialogical Leadership

إن كلمة حوار متعددة المفاهيم والدلالات لذا سنحاول الوقوف على مفهومها اللغوي

والاصطلاحي

لم يكن فعل الحوار ممارسة شيئاً جديداً في السلوك البشري، بل إن هذه الظاهرة متأصلة في الإنسان منذ وجوده على وجه الأرض، ففي اللحظة التي أخبر الله عز وجل الملائكة أنه سيخلق بشراً يجعله خليفة في الأرض، بدأ الملائكة بالاستفسار، ودار حوار بين الملائكة وبين صاحب العزة جل شأنه، قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾.

- لغة: يعود لفظ الحوار إلى كلمة يونانية قديمة "δία-λογος" تتكون من مقطعين هما Diaz و logos إذ تعني كلمة logos بـ "الكلمة او السببية" Diaz معناها "من خلال" فكان اليونانيون يفهمون الحوار على انه مشاركة الاسباب والمنطق الذي يدعو الى فهم او ادراك معين. ويعني مصطلح الحوار باللغة الانكليزية Dialogic "من خلال الكلمة" وفي معجم webster يعرف الحوار بانه فن ادارة الوصول الى فهم مشترك وتفاهم مجتمعي. (ابادير، ٢٠٠٥: ١٣) واذا رجعنا الى اصل كلمة "حوار" في معجم لسان العرب لابن منظور واكتشفنا اصل ومعنى الكلمة نجد ان جذر "ح، و، ر" يعني الرجوع، وهم يتحاورون اي يراجعون الكلام. والتحاور هو التجاوب والمجاوبة، (ابن منظور، ١٩٩٧: ٣٨٤) والحوار هو الرجوع عن الشيء والى الشيء. فالحوار في اصل اللغة العربية يحمل معانٍ جميلة وسامية تستحق التأمل والدراسة. (التويجري، ١٩٩٨: ١٢) كما يمكن تعريفه بأنه: القدرة على التفاعل المعرفي والعاطفي والسلوكي مع الاخرين. (القحطاني، ٢٠١١: ١٩) وفي ضوء ذلك، يبدو أن الحوار الأصيل هو الفهم والادراك المشترك من خلال التحاور فيما نفهمه وندرکه والذي يوفر وسيلة مناسبة للتواصل مع الهيئات التنظيمية لتشجيع انشاء مجتمع أخلاقي قادر على الدخول في حوارات مشتركة مع الافراد تقوده الى فهم اعمق وتقدير افضل كل واحد للآخر، إذ يسهم في تعزيز الروابط والمبادئ والقيم المشتركة مع التقدير الكامل لكل وجهة نظر واختلاف في الرأي.

- اصطلاحاً: كما يوحي المصطلح، ان القيادة الحوارية تركز على الحوار بشكل أكثر دقة، عبر تبادل المعرفة، والخبرة والأفكار. وهذا ما يجعله مناسباً جداً لعصر النماذج

"العلائقية" استناداً إلى احتياجات الأفراد. والقيادة الحوارية لها جذورها في مجالات علم النفس والعلوم الاجتماعية. إذ إنها تطبق نظرية الحوار الذاتي على القيادة والمنظمات. وهذا ما أكد عليه (Luthans&Avolio,2003) إذ عرف القيادة الحوارية بأنها عملية "تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوك الإيجابي المنظم من قبل القادة وشركائهم، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Parry,2011:63) وإذا كانت القيادة، تنطوي على القدرة على التأثير على الآخرين نحو تحقيق الأهداف المرجوة، فإنها تعبر عن القدرة على تغيير الطريقة التي يدرك بها الافراد الواقع وفق اعتبارات أخلاقية (Wines&Hamilton,2009:434).

وكذلك عرفت القيادة الحوارية بأنها حركات مرنة بين مجموعة متنوعة من المواقف ذات الصلة بعمل المنظمة ككل. (Hermans&Konopka,2010:326) في حين وصفها (Isaacs) بأنها "طريقة للقيادة تكتشف باستمرار، من خلال المحادثة، الإمكانيات الإبداعية الخفية في أي حالة" (Isaacs,1999b:2) إذ تخلق المحادثة بين اطراف الحديث "تلاقحاً طبيعياً للأفكار والعلاقات والمعاني" إذ تصبح المحادثات بمثابة القلب النابض للمنظمات والمجتمعات والثقافات. (Hurley&Brown,2010:3)

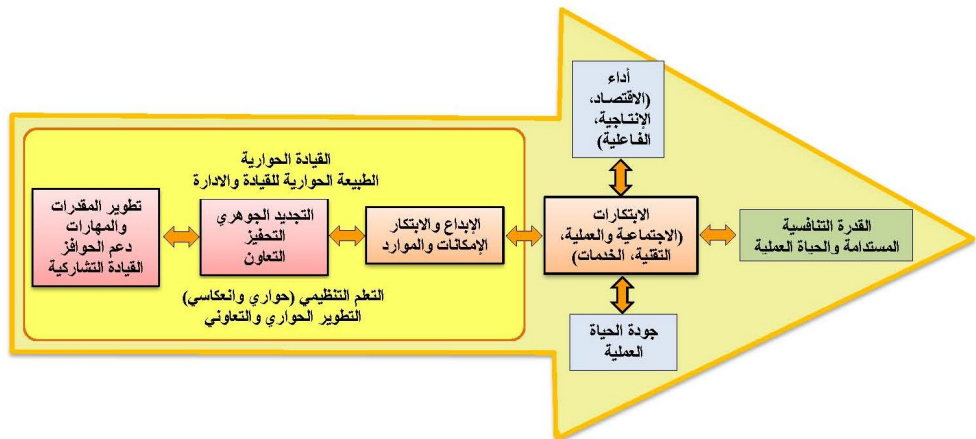
فيما أوضح (Nixon,2012:316) بانها قدرة القيادة على فرض حضورها واحترامها وتعبيرها مع تعليقها على افتراضات ومعتقدات الاخرين واستيعاب الرسائل التي تتقاسمها معهم بالكامل بهدف الوصول إلى فهم كامل للوضع الحالي واتخاذ القرارات المثلى. وعرفها (Amestoy et al. ,2014:120) بانها قدرة القادة على التأثير على موظفيهم والتصرف بأسلوب نقدي ومرن حول ممارساتهم وإنشاء عملية اتصال فاعلة. ويتسم هذا التعريف ببناء علاقات أفقية في بيئة العمل، حيث تتاح فرص لتبادل المعارف والتحسينات الجماعية بين القادة وموظفيهم، وهناك مجال للاستقلالية والمشاركة النشطة للموظفين والمستخدمين كأطراف اجتماعية. وعرفها (Padrós&Flecha,٢٠١٤:217) بانها العملية التي يتم من خلالها إنشاء ممارسات القيادة لجميع أفراد المنظمة سواء كانوا مدراء او عاملين او أي أعضاء آخرين في المجتمع وما يمتلكونه من خلفيات ثقافية واكاديمية متنوعة وتطويرها وتوحيدها بالشكل الذي يحقق الاهداف المنشودة. اما (Ruffner,2016:61) فعرّفها بانها

توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي ..... (٣٣١)

محاولات للمحافظة على تعزيز نسيج المجتمع من خلال الحوار السردى الذي يهدف إلى رفع الوعي الأخلاقي وبالتالي تثبيط السلوك غير الأخلاقي.

## ٢- ائموزجات القيادة الءوارية Framework of Dialogue Leadership

من الواضح ان هذا المصطلح غير موجود في الممارسات التنظيمية للقيادة، اي ان التركيز عليه جاء بصدد التصدي للمشاكل والقضايا التي لا توجد لها حلول كثيرة والتي تظهر بشكل متزايد في جداول أعمال المنظمات والمؤسسات الحكومية. ومن هذه القضايا عقود النفط والموارد الاخرى الى التغير الديموغرافي والاجتماعي التي تجد صعوبة في ايجاد حلول ممكنة ومتاحة في ظل عالم معقد لا يمكن التنبؤ به. ولهذا الغرض، فقد وضعت نماذج ملموسة للقيادة الءوارية والتي تغطي بشكل شامل مختلف الجوانب التي تحتاج الى اهتمام القادة والمنظمات بها اذا ما ارادت التخفيف من حدة القضايا والمشاكل، عبر وضع منهاج عمل مبتكر وءلاق. والشكل (٢) يمثل اطار عمل القيادة الءوارية لـDinno ويستند هذا الشكل على اطار القيادة الءوارية معتمداً على مشروع Dinno للأعوام ٢٠١٢-٢٠١٤ (www.dinno.fi) بتمويل من تيكيس (وكالة التمويل الفنلندية للتكنولوجيا والابتكار) الذي يعتمد على التخصصات التي تجمع بين نظريات الإبداع والابتكار والتعلم والتحفيز والقيادة التشاركية.



شكل (٢) اطار عمل القيادة الءوارية لـDinno

Source: Dinno, www.dinno.fi, P:6.

(٣٢٢).....توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي

وفي الصدد نفسه، فإن هناك نموذج آخر للقيادة الحوارية قد وضع اربع ركائز وهي كما يلي: (Loon,2017:58)

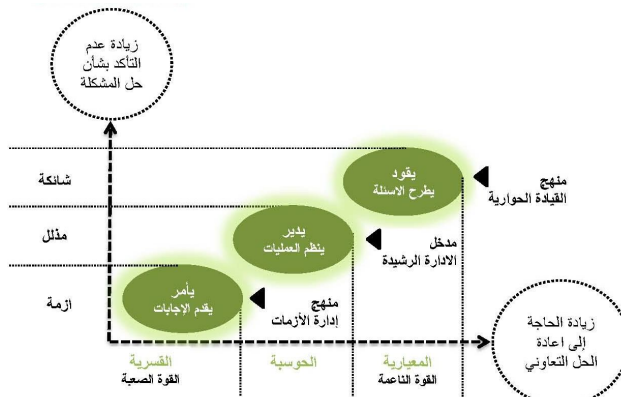
١. مزيج مرن من الحوار الداخلي والخارجي للقائد وأعضاء مجتمعه.
٢. في الحوار انعكاس داخلي، تدور القيادة الحوارية حول القدرة على خلق مساحة بين الأدوار المختلفة التي يمكن أن يؤديها كقائد، بحيث تكون قادراً على اختيار الدور المطلوب في موقف معين. التالي خمسة أدوار أساسية للقائد وهي:
  - كمنظم، لتحديد اتجاه المنظمة.
  - كمدير، لتنظيم العمليات وإنجاز الأمور.
  - كمدرّب، تطوير الافراد وثقافة المنظمة.
  - كمحترف، يشير إلى محتوى ما يقدمه.
  - كقائد تغيير، لتمكين عمليات التعلم والتحسين المستمر في المنظمة.
٣. في الحوار انعكاس خارجي، تدور القيادة الحوارية حول القدرة على التبديل الاستباقي بين الأنماط المتعلقة بنوع القضايا التي تواجهها.
  - استخدام أسلوب الدفع في حالة الأزمات والإجراءات الفورية (إعطاء إجابة)
  - استخدام مزيج من نمط الدفع والجذب في حالة وجود مشكلات معقدة (تقديم إجابة)
  - باستخدام نمط السحب في حالة القضايا المعقدة، في حالة عدم وجود اجابة معروفة يجب عليك تعبئة قوة التفكير لجميع أصحاب المصلحة (طرح الأسئلة الصحيحة).
٤. القدرة على تهيئة الظروف لتكوين الحوار، مع أعضائك وداخل نفسك. والشكل (3) يوضح الركائز الأساسية للقيادة الحوارية وكالاتي:

الركيزة ١	الركيزة ٢	الركيزة ٣	الركيزة ٤
المزيج المرين من الحوار الداخلي والخارجي	انشاء مساحة بين الأدوار الأساسية الخمس كقائد: ريادي، مدير، مدرب، محترف، قائد للتغيير.	القدرة على التحول الاستباقي بين الأنماط المتوقعة بنوع القضايا التي تواجهها.	انشاء شروط توليد الحوار مع زملائك وداخل نفسك.

شكل (٢) الركائز الأربع للقيادة الحوارية

**Source:** Loon, Rens van 2017 "Creating Organizational Value through Dialogical Leadership", School of Humanities, Dialogical Leadership Tilburg University Tilburg The Netherlands, Springer International Publishing, P.59.

وفي الشكل (٤) يميز (Grint,2005) بين ثلاثة أنواع مختلفة من القضايا والمشكلات التي قد يواجهها القادة في عملهم. إذ يمكن تقسيم المشكلات على أنها حرجة (ازمة) أو مذلة أو شائكة استناداً إلى معيارين - معرفة الحل، وأسلوب القيادة المطلوب لمعالجتها. في أزمة (مثل الحريق في المدينة) كقيادة (فريق)، عليك السيطرة على الموقف والقيادة والقوة الصلبة والإكراه هي إجابات فاعلة لحل المشكلة. إذا واجهنا مشكلة ترويض، فهناك مشكلة رأيها من قبل، حيث يكون الحل معروفاً (مثل جراحة القلب)، وسيكون النهج الحسابي والإدارة لقيادة (فريق) فاعلاً. أما القضايا الشائكة هي تلك التي لا يوجد لها حل معروف (مثل الجوع مقابل السمعة على نطاق عالمي، والتطرف الديني والإرهاب، وأزمة القيادة العالمية). (loon&Dijk,2015:64).



شكل (٤) القضايا والمشاكل التي تواجه القادة

**Source:** Grint, K. (2005) Problems, problems, problems: the social construction of "leadership", Human Relations, 58, P:1477

ومما سبق يجب على القادة ألا يفترضوا أن لديهم كل الإجابات، إذ عليهم تمكين فريقهم من تقديمها، وقبول المراجعة المستمرة للحلول البسيطة وتقيحها كطريقة صحيحة لمعالجة المشكلات الشائكة، ليتسنى لهم تقديم العديد من الخيارات والآراء الممكنة، لذلك هناك حاجة إلى قيادة حقيقية بمعنى القوة الناعمة لإيجاد إجابات أخلاقية/ معيارية بشكل جماعي. ونظراً لعدم تقديم إجابات لهذه المشكلات في الماضي، إذ يتعين على القادة الرجوع إلى قيمهم الثقافية والتعرف على وجهات نظر أصحاب المصلحة الآخرين في هذه القضية. وان الفئة الأخيرة من القضايا، هي التي يكون فيها تنفيذ نهج القيادة الحوارية فاعلاً لإسهامها في منح معنى جديد لعملية الريادة.

### ٣- ابعاد ممارسات القيادة الحوارية Dimensions practices of Dialogue Leadership

#### أ. الاستماع listening

واحدة من أهم خصائص الحوار الجيد هو أن يستمع المشاركون إلى بعضهم البعض. هذا يعني أنك تدرك كيف تستمع بأسلوب منفتح الذهن أي أن تكون حاضراً، ومدركاً للاضطرابات، ومقاومة الذات في تقبل وجهة نظر الآخرين التي قد تختلف عن وجهة نظرك. وربما تكون أفضل طريقة للاستماع الى الآخرين هي البقاء، وتهذئة الثرثرة الداخلية في أذهاننا. وهذا ما أكد عليه (Schein,2003) على ان الاستماع هو ليس التركيز فقط على ما يقوله الآخر، بل يجب ان يكون هناك حاجة قوية للتحليل الذاتي. إذ يعد هذا التحليل ضرورياً من أجل التواصل مع افتراضات الفرد. (Jorgensen,2010) واقترح Schein فيما بعد أن يقوم المشاركون في النهاية "بالاستماع بنشاط" إلى بعضهم البعض، مما يخلق تحولاً بحيث ينتقل الاستماع كمجموعة كاملة إلى التعلم والتفكير بشكل جماعي، ليصل إلى مستوى أعلى من التواصل. (Schein,2003:٤٢) ويوصف الاستماع بأنه تدفق ديناميكي، يسهم في المحافظة على التوازن في التفكير والشعور والتمثيل. وعندما ندرك جودة الاستماع، يتغير الاستماع لدينا بشكل تلقائي. (Isaacs,1999:101)

#### ٢. الاحترام Respecting

الاحترام هو الممارسة التي تحول نوع مقاومتنا لأفكار الآخرين. والاحترام هو رؤية الافراد بأنهم "أشخاص شرعيون". ويشجع هذا الجو على البحث عن المعنى الحقيقي فيما

يقوله الآخرون ويفكرون فيه. والاحترام هو الاستعداد للاستماع الى وجهات نظر الآخرين، حتى عندما نجد ما يقولونه غير مقبول. (Isaacs:1999:101) وان العمل من أجل التفاعل المتبادل والمعاملة بالمثل يشرك الافراد في محادثات صادقة وموضوعية. وإن المزيد من الصدق في التواصل والجهد الحقيقي لتعزيز التعاون والتطلعات الجماعية، يسمح للأفراد بالبدء في الترافف فيما بينهم بطرق محترمة. ولا ينبغي تفسير الخلاف الصادق أو اختلاف الرأي على أنه تهديد لوحدة النظام، بل فرصة تعلم لتعميق الفهم وتوطيد علاقات العمل وتحقيق التوافق بينهم (Kauffman,2016:36)

### ٣. التعليق Suspending

فبمجرد أن يدرك الاشخاص الاختلاف من منظور الاحترام، فإن القدرة على التعليق - تعني التخلي عن اليقين والتحيز لآرائهم - والتي تفتح المجال لتقبل وجهات نظر مختلفة عن الآخرين، ورؤية الأشياء التي قد لا يرونها (Isaacs,1999b:5). كذلك، فإن الاعتراف بالأفكار والمشاعر ومراقبتها عند نشوئها دون الشعور بالإجبار على التصرف حيالها، يتيح المجال لمنظور آخر بطرق وإمكانات جديدة. (Kauffman,2016:36) وبعبارة اخرى عندما نستمع إلى شخص ما يتحدث، نواجه خياراً مهماً. من ناحية، يمكننا مقاومة وجهة نظره. و محاولة جعله يفهم ويقبل الطريقة "الصحيحة" لرؤية الأشياء. عبر تقديم أدلة لدعم وجهة نظرنا بأنهم مخطئون. وهذا السلوك يعرف بـ"المونولوج المتسلسل" بدلاً من الحوار. اما الناحية أخرى، يمكننا أن نتعلم تعليق رأينا واليقين الذي يقف وراءه. فالتعليق يعني أننا لا نقمع ما ن فكر به أو ندافع عنه بإدانة أحادية الجانب. لكن يمكننا ان نعرض افكارنا بطريقة تسمح لنا وللآخرين بمشاهدتها وفهمها. دون الشعور بأنهم مجبرون على التصرف حيالها. هذه الممارسة يمكن أن تطلق كمية هائلة من الطاقة الإبداعية. أي ان التعليق هو تحمل الوعي، مما يجعل من الممكن لنا أن نرى ما يحدث أكثر موضوعية. (Isaacs,1999b:5)

### ٤. التعبير Voicing

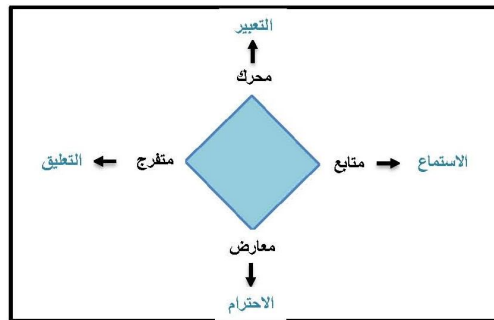
التعبير لديه عدة معان، مثل التعبير عن عدم الرضا الفردي، وتبادل وجهات النظر أو الأفكار، والتمثيل الجماعي، وحل مشكلة التصاعدي، والمساهمة في صنع القرار في مكان العمل كما أن الموظف ينظر إلى أن يكون له صوت عندما قال انه / انها يمكن أن تعبر بأمان عن آرائه دون خوف من الانتقام، وأنه في القيام بذلك سيؤدي إلى النتيجة المرجوة.

(Ganjali&Rezaee,2016:178) إن التحدث بصوتك ربما يكون أحد أكثر جوانب الحوار الحقيقي تحدياً. "إن التحدث بصوتك له علاقة بكشف ما هو صحيح بالنسبة لك بغض النظر عن التأثيرات الأخرى التي يمكن أن تأخذ بالاعتبار لاكتشاف ما نفكر ونشعر به، وبغض النظر عن هذه الظروف، يتطلب الشجاعة وبصرف النظر عن الشجاعة، يجب أن تكون قادراً على الشعور بالخوف، واستكشاف ما هو مطلوب. ويصف كل Babiak and Hare الفرد الذي لا يشعر بالخوف في مجال الأعمال يعد مختل عقلياً. لذا يتطلب الأمر إرادة للتحدث بصوتك، وجعل رأيك معروفاً. يجب أن يكون لديك شعور بالثقة بالنفس لتكون قادراً على التحدث إذا كنت ترغب بذلك، وأن تكون صامتاً إذا كنت لا تريد التعبير عما يجول في ذهنك. (Kauffman,2016:39) وهو "أي محاولة للتغيير بدلا من الهروب من الحالة غير المرغوبة الخاصة به"، فالأفراد لديهم طريقتان محتملتان للرد على الاستياء من حالة معينة هما: الترك أو التعبير عن عدم رضاهم. فإنه "يمثل التعبير المتعمد من الأفكار المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء" للإشارة إلى المشاركة في المنظمات. ويستخدم "لوصف العمليات التنظيمية التي تمكن الموظفين ان يكونوا مطلعين و لهم رأي حول ما يجري في منظماتهم" إذ تم تحديد خمسة أنواع مختلفة لصوت الموظف، هي: الاتصالات / تبادل وجهات النظر، التصاعدي وحل المشكلات، والتمثيل الجماعي، ومشاركة الرأي الشخصي حول القضايا. كما تم تحديد ثلاثة أنواع محددة من وظيفة صوت الموظف لسلوك العمل، أي: صوت الاجتماعي الإيجابي، الصوت الواقعي، صوت الإذعان. إذ ان الصوت الوحيد الذي يهتم لصالح المنظمة هو الصوت الاجتماعي الإيجابي. (Constantin&Baiaş,2015:976) هو وسيلة لجعل الموظفين جزءاً لا يتجزأ من منظمة ولهم تأثير مباشر على أدائها. يوفر أساساً منطقياً لاستثمار رأس المال زيادة العاطفي والإنساني، مع نفس النوع من العوائد وعلاوة على ذلك وهناك ينظر الربط بين صوت الموظف والرضا الوظيفي صوت الموظف هو شكل من أشكال التفاعل ويمكن النظر إليه على أنه عملية لنظرية العدالة التنظيمية، التي تقترح أن الموظفين سوف يكونون راضين إذا كانوا يشعرون بأنهم مشاركون بشكل كامل في عملية صنع القرار في المنظمة. يكون صوت في مكان العمل له تأثير مفيد على الجودة والإنتاجية ويصرف على المشاكل التي قد تتفاقم. وإلى أي مدى يتم تضمين صوت في المنظمة هي أهم بكثير من التقارير المخططات الجماعية. مدى ودرجة الصوت ضروري لنجاح المنظمة. لذلك فمن المهم أن مدى ودرجة صوت

توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي ..... (٣٣٧)

العمال داخل المؤسسة يجب أن يكون معروفاً كما يعتقد هذا أن يكون لها أثر على أدائهم. (Isaacs,1999) في (Anyango,etal.,2015:11-12) وإن إحدى القضايا التي تحدث عنها (Isaacs,1999) في كتابه، هي مدى أهمية وصعوبة تقبل الصمت: "إن إبراز صوت الفرد وتحديثه يتطلب رغبة منه في البقاء. لذا يمكن أن تبدو الجراءة في الهدوء بمثابة مخاطرة كبيرة في عالم يعتمد على أساس التعبير. وعند التحدث بصوتنا، قد نحتاج إلى الامتناع عن التحدث والاستماع عوضاً عنه. وليست كل كلمة تأتي إلينا بحاجة إلى الرد عليها. وواقعاً فإن تعلم اختيار ما نقوم به وما لا نقوله بوعي يمكن أن يؤسس مستوى كبيراً من التحكم والاستقرار في حياتنا" (Isaacs,1999:163) وإن إدراكك الفعلي لثقافة الفريق كطاقة مركزة، قد يتسبب في التزام الصمت وعدم التصرف. وان القدرة على الاختيار: بين التعبير والتزام الصمت. كلاهما صفات مهمة في الحوار (Loon,2017:73)

وتأسيساً على ما تقدم اقترح (Isaacs,1999b) أن الممارسات الأربع للقيادة الحوارية تعكس الإجراءات الأربعة الموضحة في نموذج Four Player Model David Kantor. يهدف إلى إيجاد توازن في الأنظمة، وبالتالي تهيئة بيئة قادرة على حل التجزؤ وفتح الباب للحكمة الجماعية في المحادثة. عندما تتعطل الأنظمة أو المحادثات، يمكن للقيادة البحث عن نموذج لتحديد ما هو غير متوازن. وفي هذا النموذج، يوجد المحركين، المتابعين، المعارضين، والمتفرجين. إذ اقترح Kantor أن يبدأ المحركون في تقديم الأفكار وتقديم التوجيه، ويساعد المتابعون على دعم ما يحدث وتحقيق انجاز المهام، بينما يطرح المعارضون أسئلة جيدة تساعد على التحقق من صحة العملية، وفي النهاية يقدم المتفرجون وجهة نظر أكبر حول ما يحدث. والشكل (٤) الاتي يوضح ذلك:



شكل (٤) ممارسات القيادة الحوارية

**Source:** Isaacs, W. N. (1999b) "Dialogic leadership: The Systems Thinker" 10(1),1-5.

وعليه فان القادة المحاورين يجب ان يقوموا بتطوير هذه الأبعاد الأربعة (الاستماع والاحترام والتعليق والتعبير) ليس فقط داخل أنفسهم وانما في المحادثات التي يجروها مع الآخرين. إذ يؤدي القيام بذلك إلى تغيير نوعية التفاعل بطرائق ملحوظة. اما الفشل في القيام بذلك قد يضيق النظرة عن البدائل التي قد تخدم جميع اطراف الحوار.

### ثانياً: الانغماس الوظيفي Job Engagement

#### ١. مفهوم الانغماس الوظيفي The concept of Job Engagement

يتم تعريف الانغماس الوظيفي بشكل كلاسيكي على أنه "حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل في الموظفين تتميز بالنشاط والتفاني والانهماك". إذ تفترض نظرية التوسيع أن التأثير الإيجابي يوسع الانتباه والإدراك والعمل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الموارد. (Beer et al.,2016:402) ومن الناحية النظرية، تم تعريف الانغماس الوظيفي على أنها حالة نفسية إيجابية ذات صلة بالعمل. عند تحديد موضع الانغماس الوظيفي، فإن الانغماس الوظيفي النشاط والديناميكي الذي يوجه الشخص نحو عمله. تشير الحالات النشطة والثابتة من الانغماس والرضا الوظيفي المضمنة في تعريفاتها إلى أن الموظفين يجب أن يستجيبوا بشكل مختلف لبنود المسح التي تقيس كل بنية بشكل مستقل. (Nimon et al.,2016:1150) تم تعريف الانغماس الوظيفي في البداية بأنه "تسخير الأعضاء التنظيمية لأنفسهم في أدوار عملهم". ما هو محوري في وجهة النظر هذه هو مقياس النشاط والشعور بالالتزام الذي يتمتع به الموظفون من أجل العمل، والطريقة التي يوظفون بها والتعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء الأدوار التي يؤدونها. إذ يرتبط الموظف الذي ينغمس في العمل بنشاط وبصورة قوية، حيث إنه متورط جسدياً ونفسياً وصادقاً. (OKOLO et al.,2018:518) كذلك يُعرف باسم الحالة الإيجابية والوفاء الخاصة بالعمل، والذي يتميز بالنشاط والتفاني والانهماك. (Schaufeli et al. 2002:465)، كما انه يتراوح بين المزيد من رضا العملاء والإنتاجية والربحية ورجحية السهم إلى أقل معدل دوران، والتعب، وفشل الخدمة. إذ تشير جميع الأدلة إلى الأهمية الاستراتيجية لإشراك الموظفين كأساس لتسويق إشراك العملاء. (Menguc et al.,2017:428) وعرف أيضاً بأنه الدرجة التي يتم بها استيعاب الموظف واليقظة في أدائه لأدواره الوظيفية ولكن ليس موقفاً

أورياً تجاه أدوار الوظيفة وبالإضافة إلى إدراكهم، فإنه ينطوي على استخدام نشط للمشاعر والسلوكيات. وهذا يجعله مختلف عن الالتزام التنظيمي للموظفين، مما يعني موقف الموظف والتعلق تجاه منظماتهم؛ وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، لذلك، فإن الانغماس الوظيفي هو أداء دور رسمي أكثر منه دور إضافي أو سلوك طوعي في مكان العمل. أخيراً، الانغماس ليس مهمة. كما ان انغماس الفرد في الوظيفة هي حكم الفرد المعرفي على قدرة الوظيفة على تلبية احتياجاته. (Dlamani et al.,2018:12) يعتبر الانغماس الوظيفي ضرورة تنظيمية تعد بشكل متزايد عاملاً حاسماً للنجاح التنظيمي.. إذ تم تعريفه الانغماس الوظيفي على أنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية وذات صلة بالعمل، وقد تم التأثير على النتائج التنظيمية الرئيسية، مثل الإرهاق، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية. لقد حدد الباحثون مرتكزات الانغماس بما في ذلك القيادة والأساليب الإدارية وسمعة الشركة وثقافة مكان العمل والتواصل التنظيمي وخصائص الوظيفة. كما يتميز الموظفون المنخرطون كأفراد نشيطين ومتحمسين، ومنخرطون بسعادة في عملهم، ويرغبون في أخذ زمام المبادرة. (Russell et al.,2018:24) ويعرف الباحث الانغماس الوظيفي بان الحالة الايجابية التي يرتبط فيها الفرد جسدياً وذهنياً وشعورياً في العمل.

## ٢. اهمية الانغماس الوظيفي The importance of Job Engagement

يمكن للموظفين والمنظمات الاستفادة من الموظفين الذين يتسمون بالنشاط لأن المنظمات تعتمد على استباقية موظفيها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية بسبب التغيرات المستمرة في السوق. إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال وجود موظفين لديهم دوافع مثالية في مناخ يدفع المنظمة إلى الأمام. في ادبيات السلوك التنظيمي، يشار في الغالب إلى تحفيز الموظف من هذا النوع على أنه الانغماس في العمل - وهو إطار ذهني إيجابي متعلق بالعمل، يتميز بمستويات عالية من الطاقة (النشاط) والتفاني في عمل الفرد. علاوة على ذلك، تتماشى مع نموذج متطلبات موارد الوظيفة، فإن الموظفين الذين يحصلون على الموارد الوظيفية الضرورية ولديهم المستوى الأمثل من متطلبات الوظيفة (خصائص العمل) ليسوا فقط منغمسين ومشاركين، ولكن من المرجح بشكل عام أن يكونوا راضين عن وظائفهم. (Beer et al.,2016:400) إذا لم يكن انغماس الموظف هو الأمثل، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج ضارة مختلفة للمنظمة، مثل انخفاض

الالتزام وانخفاض الإنتاجية وزيادة نية دوران الموظفين - وكل ذلك غير مرغوب فيه بالنسبة للمنظمة إذ تعد الإنتاجية والاحتفاظ بالموهبة من الجوانب الهامة لنجاح الأعمال التي تؤثر على بيت القصيد. (Beer et al.,2016:401)

كذلك تشير الأدلة إلى أن الانغماس الوظيفي للموظفين يؤدي إلى نتائج عمل إيجابية. وتزيد من الوفاء الوظيفي للموظفين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة، فضلاً عن تحسين خبراتهم الوظيفية الإيجابية في مجال العمل وحالتهم الذهنية. ترتبط هذه الخبرات الوظيفية الإيجابية بالرضا الوظيفي، وتحقيق الذات، وتأثير العمل الإيجابي. (Dlamani et al.,2018:13)

كما يعد الانغماس الوظيفي مؤشراً هاماً للنجاح التنظيمي. إذ يميل الأفراد ذو المستويات العالية من الانغماس الوظيفي إلى الانخراط في سلوك مسؤول وبناء في العمل. إذ أن الموظف المنغمس منهمك تماماً من خلال المشاركة، متحمساً لعمله ويتخذ إجراءات إيجابية من أجل تعزيز اهتمام المنظمة وسمعتها. كما يمثل الانغماس في العمل شكلاً من أشكال الدافع الجوهري إذ يتم تنفيذ السلوك لنفسها، من أجل تجربة الحماس والسرور المتأصلين في نشاط العمل، ومن المرجح أن يكون لدى الموظفين الملتزمين علاقة عالية الجودة مع صاحب العمل، الأمر الذي يؤدي بهم إلى أن يكون لديهم المزيد من المواقف الإيجابية والنوايا والسلوكيات. كما يميل الموظفون المنغمسون والراضون إلى أن يكونوا من أصحاب الأداء الأفضل والتزامهم بالمنظمة. عندما يصبح الموظفون أكثر انشغالاً ورضاً، يؤدي حافزهم المتزايد إلى زيادة الإنتاجية، أي أن أفضل المؤدبين ملتزمون بأداء أقصى جهد لمنظمتهم لضمان نجاحها. عندما يتم إشراك الموظفين، فإنهم يخدمون الزبائن بشكل أفضل، وبالتالي يسهمون أكثر في الربحية المستمرة للمنظمة. كما أن الارتباط الوظيفي يرتبط بشكل كبير وإيجابي بالرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية. ان الحد الذي ينعكس فيه الانخراط في الذهن والترابط مع عمل الفرد، قد يعزز إطاراً عقلياً يُنظر فيه إلى دور الفرد على أنه يشتمل على مجموعة أوسع من السلوكيات التي يمكن أن تفيده المنظمة في النهاية. (Sahi et al.,2017:30-31)

كما ان هناك اعتقاد عام بأن الانغماس الوظيفي له عواقب إيجابية على المنظمة، خاصة فيما يتعلق بأداء الأعمال. تم العثور على ارتباط الموظف بالتأثير على الأداء الفردي وكذلك على وحدة الأعمال التي يعمل فيها هذا الموظف، وفي النهاية أداء المنظمة بالكامل. وعلى

الرغم من ذلك، يميل الانغماس الوظيفي للموظف إلى جذب انتباه الباحثين في مجال الأعمال أكثر من الاهتمام التنظيمي. نظراً لأن ارتباط وظيفة الموظف يميل إلى أن يكون مرتبطاً بمواقف الأفراد وسلوكياتهم ونواياهم، فإن نتائجها النهائية ستؤثر على الأرجح على أداء الشخص الوظيفي على النحو الذي يتم تقييمه بواسطة المشرف. وفقاً للأدبيات ذات الصلة، أظهر عدد كبير من الدراسات التجريبية أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي. فالانغماس هو حالة إيجابية أو مباشرة نسبياً يكرس فيها الموظفون أنفسهم لتحقيق أهدافهم، بينما يعد الرضا شعوراً أكثر سلبية بتحقيق الأهداف. (Wen et al.,2018:8-9)

### ٣. أبعاد الانغماس الوظيفي Dimensions of Job Engagement

الانغماس الوظيفي هو حالة ذهنية إيجابية ومرضية وذات صلة بالعمل تتميز بالنشاط والتفاني والانهماك. إذ تشير الحيوية إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل والرغبة في استثمار الجهد والاستمرار، حتى في مواجهة الصعوبات. أما التفاني يعني أن المرء متحمس، ومصدر إلهام، وفخور، وتحدي، ويشارك بقوة في العمل. فيما يتميز الانهماك باليقظة الكاملة والمشاركة والتركيز في عمل الفرد، حيث يمر الوقت بسرعة. (Bakker et al.,2008:2) كما تم قياس الانغماس الوظيفي من خلال إصدار مكون من تسعة عناصر من مقياس الانغماس الوظيفي. تعكس ثلاثة أبعاد أساسية: (١) النشاط ("في عملي، أشعر بالاندفاع مع الطاقة")، (٢) التفاني ("أجد العمل الذي أقوم به مليء بالمعنى والغرض") و (٣) الانهماك ("الوقت يطير عندما أعمل"). (Radstaak&Hennes,2017:5) وسيتم تناولها بشيء من التفصيل:

#### أ. النشاط:

لقد عرف العديد من الباحثين النشاط بأنه مجموعة المشاعر التي تتمثل بالشعور وبالنشاط الجسدي، الشعوري، والادراكي. (Shirom et al.,2013:4) كما عرفه آخرون بأنه المستويات العالية من الطاقة والمرونة العقلية والرغبة في استثمار الجهد بالعمل الواحد والمثابرة حتى تواجه مواجهة الصعوبات. (Barners&Collier,2013:486; Pandey&David,2013:156 Breevaart et al.,2014:32) كما يشير النشاط إلى المستويات الإيجابية من الطاقة المتوازنة والاطمئنان

(٣٤٢) .....توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي

التي تتوسط مستويات التنبه. (Bilgel et al.,2012:221) لذلك يُمكن النشاط الافراد من اداء مهامهم مع كثير من الطاقة فهو يمثل احد نواحي العواطف الإيجابية. (Louw,2014:6)

### ب. التفاني:

لقد عرفه الباحثين بانه الالتزام القوي الذي يذهب خطوة ابعد من مستوى التماثل. (Schaufeli et al.,2002:74)، وعرفه (Grant,2008:113) بأنه السلوكيات القائمة على الالتزام والضبط الذاتي، مثل استثمار الوقت الاضافي، والطاقة، وممارسة المبادرة، والاستمرار في ذلك حتى مع صعوبة المهام بهدف تحقيقها في الوقت المحدد. وفي دراسة اخرى اشار باحثين إلى ان التفاني يشبه الالتزام، فالالتزام عادة ما يعرف بأنه التطابق النفسي مع احد الوظائف او الاعمال. وعلى الرغم من الاختلاف بين التعريفات الا ان هناك اتفاق بين الباحثين ان التفاني هو المشاركة بقوة في العمل وتجربة الاحساس بأهمية العمل والحماس والالهام والفخر والتحدي. (Schaufeli&Bakker,2003:5; Schaufeli et al.,2001:74; Schaufeli&Bakker,2006:702) إذ يظهر من هذا الاتفاق ان هناك اربع خصائص يجب توافرها ليتحقق التفاني في العمل هي: (أ) الاهمية او الشعور بالمعنى في العمل (ب) الحماس (ج) الالهام (د) الفخر والتحدي.

### ت. الانهماك:

لقد عرف من لدن الباحثين بانه التركيز على اداء العمل بصورة كاملة (Wildermuth&Pauken,2008:122; Breevaart et al.,2014: 32) إذ يشعر الفرد بمرور الوقت بسرعة، ومن الصعوبة بمكان للفرد أن يفصل نفسه عن العمل (Schaufeli&Salanova,2002:75;Schaufeli&Bakker,2004:295;Barnes&Collier,) (2013:486)

كما يصاحبه الشعور بالسعادة اثناء تأدية العمل. (Pandey&David,2013:156;Bakker&Demerouti,2009:221) واشتارت (Rothbard,2001:656-657) إلى أنه شدة التركيز على اداء الدور الذي يكون فيه الفرد متجاهلا لما حوله من مؤثرات. إذ يجد الفرد ذاته في العمل، ويشعر بالسعادة عند ادائه، وفي

توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي ..... (٣٤٣)

كثير من الدراسات وجد الباحثين إن هناك علاقة ما بين الشعور بالسعادة الذي يعد من سميات الانغماس الوظيفي والانهماك بالعمل، كدراسة (Field&Buitendach,2011:10) التي توصلت الى أن المستويات العالية من الانغماس تنتج عن المستويات العالية من السعادة في العمل. أي إن الانهماك الوظيفي يأتي من مصدرين هما (احساس الفرد بالسعادة، احساس الفرد بالملكية النفسية).

### المبحث الثالث

#### الجانب تطبيقي للبحث

يهتم هذا البحث بكشف مدى ثبات المقياس المستخدم باعتماد معامل الفا كرونباخ ومستوى توافر الابعاد ومتغيرات البحث من خلال استخدام الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) فضلا عن معرفة مقدار التأثير المباشر بين متغيرات البحث، المتغير المستقل سمات القيادة التحاورية التي تتكون من اربع ابعاد هي (الاحترام، والاستماع، والتعليق، والتعبير) والمتغير المعتمد الانغماس الوظيفي الذي يتكون من ثلاث ابعاد هي (النشاط، التفاني، والانهماك) وكما يلي:

#### أولاً. الثبات البنائي لأداة القياس

اعتمد الباحث في قياس الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي على اختبار الفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضوع في الجدول (١):

جدول (١) / معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المتغير	الفا كرونباخ	البعد	كرونباخ الفا
القيادة الحوارية	0.96	١. الاحترام	0.83
		٢. الاستماع	0.81
		٣. التعليق	0.73
		٤. التعبير	٠.٧٨
الانغماس الوظيفي	0.93	١. النشاط	0.74
		٢. التفاني	0.87
		٣. الانهماك	0.77

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

(٣٤٤) .....توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي

ويلاحظ من جدول (1) بان قيم معامل الفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.73-0.96) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.60) والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي. (Cohen, J., and Cohen, P,1983)

### ثانياً. الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تهتم هذه الفقرة بالعرض الاحصائي الذي يوضح مستوى توافر ابعاد سمات القيادة الحوارية والانغماس الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث، وبهدف التحديد الافضل لمستوى استجابات الافراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (٢) الاتي:

جدول (٢) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الأدبيات (Cohen, J., and Cohen, P,1983)

### ١. عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول متغير سمات القيادة الحوارية

يتضح من الجدول (٣) ان الوسط الحسابي الموزون العام بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.256)، وبمستوى (مرتفع) كما يتضح من الجدول ان بعد الاحترام كان بالترتيب الاول كونه حقق متوسط بلغ (4.01) وهو اكبر من باقي متوسطات الابعاد إذ كانت بالترتيب (التعبير، والاستماع، والتعليق) وبأوساط حسابية بلغت على التوالي (3.98, 3.96, 3.98).

جدول (٣) / الوصف الاحصائي لمتغير سمات القيادة الحوارية

ت	المتغير المستقل	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأبعاد	ترتيب الأبعاد
1	سمات القيادة الحوارية	الاحترام	4.01	.241	مرتفع	1
2		الاستماع	3.96	.271	مرتفع	3
3		التعليق	3.93	.260	مرتفع	4
4		التعبير	3.98	.252	مرتفع	2
	المعدل العام		3.97	.256	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss v.23

٢. عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول متغير الانغماس الوظيفي:

يظهر الجدول (٤) ان الوسط الحسابي الموزون العام بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (2.18). وبمستوى (مرتفع) كما يتضح من الجدول ان بعد النشاط كان بالترتيب الاول كونه حقق متوسط بلغ (4.00) وهو اكبر من باقي متوسطات الأبعاد إذ كانت بالترتيب (التفاني، والانهماك) وبأوساط حسابية بلغت على التوالي (3.95,3.92)

جدول (٤) / الوصف الاحصائي لمتغير الانغماس الوظيفي

ت	المتغير المستقل	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأبعاد	ترتيب الأبعاد
1	الانغماس الوظيفي	النشاط	4.00	.189	مرتفع	1
2		التفاني	3.95	.218	مرتفع	2
3		الانهماك	3.92	.247	مرتفع	3
	المعدل العام		3.96	.218	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج spss v.23

ثالثاً:- اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

تستهدف هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير المباشر بين المتغير المستقل سمات القيادة الحوارية والمتغير المعتمد الانغماس الوظيفي. إذ اعتمد الباحث على معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقات الارتباط ومعامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار التأثير بين المتغيرات، وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية لا بد من الإشارة الى انه سيتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

- علاقة الارتباط منخفضة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

- علاقة الارتباط معتدلة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30
- علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

إذ توضح نتائج الجدول (٥) ان هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين (سمات القيادة الحوارية والانغماس الوظيفي) بلغ معاملها ( $0.789^{**}$ ) وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جدا كما ان علامتي النجمة تشير الى معنوية علاقة الارتباط عند (1%) كما يوضح جدول (٥) علاقات التأثير المباشر بين من متغيرات البحث (سمات القيادة الحوارية، الانغماس الوظيفي) إذ بلغت قيمة التأثير بينهما (0.622). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (62.769) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما ان بيتا المعيارية بلغت (0.793) أي ان تغيرا في سمات القيادة الحوارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالانغماس الوظيفي بمقدار (79.3%).

كما ظهرت علاقة ارتباط طردية بين بعد الاحترام ومتغير الانغماس الوظيفي بلغ معاملها ( $0.653^{**}$ ) وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جدا كما ان علامتي النجمة تشير الى معنوية علاقة الارتباط عند (1%) كما يوضح جدول (٥) علاقات التأثير المباشر بينهما إذ بلغت قيمة التأثير بينهما (0.426). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (37.669) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما ان بيتا المعيارية بلغت (0.572). أي ان تغيرا في بعد الاحترام بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالانغماس الوظيفي بمقدار (57.2%).

كما ظهرت علاقة ارتباط طردية بين بعد الاستماع ومتغير الانغماس الوظيفي بلغ معاملها ( $0.796^{**}$ ) وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جدا كما ان علامتي النجمة تشير الى معنوية علاقة الارتباط عند (1%) كما يوضح جدول (٦) علاقات التأثير المباشر بينهما إذ بلغت قيمة التأثير بينهما (0.633). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (92.846) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة

توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي ..... (٣٤٧)

(٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما ان بيتا المعيارية بلغت (٩٢٧). أي ان تغيرا في بعد الاستماع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالانغماس الوظيفي بمقدار (٩٢.٧%) كما ظهرت علاقة ارتباط طردية بين بعد التعليق ومتغير الانغماس الوظيفي بلغ معاملها (\*\*٠.٨٦٧). وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جدا كما ان علامتي النجمة تشير الى معنوية علاقة الارتباط عند (١%) كما يوضح جدول (٥) علاقات التأثير المباشر بينهما إذ بلغت قيمة التأثير بينهما (٧٥٢). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (١٦٦.٩٣٦) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما ان بيتا المعيارية بلغت (٦٥٦). أي ان تغيرا في بعد التعليق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالانغماس الوظيفي بمقدار (٦٥.٦%)

كما ظهرت علاقة ارتباط طردية بين بعد التعبير ومتغير الانغماس الوظيفي بلغ معاملها (\*\*٠.٥٢٧). وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جدا كما ان علامتي النجمة تشير الى معنوية علاقة الارتباط عند (١%) كما يوضح جدول (٥) علاقات التأثير المباشر بينهما إذ بلغت قيمة التأثير بينهما (٢٧٧). وهو مستوى تأثير ايجابي معتدل ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (٤٨.٩٣٠) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما ان بيتا المعيارية بلغت (٦٨٤). أي ان تغيرا في بعد التعبير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالانغماس الوظيفي بمقدار (٦٨.٤%) وكانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

جدول (٥) / تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس ارتباط وتأثير القيادة الحوارية والانغماس الوظيفي N= 48

الانغماس الوظيفي					ابعد المتغير المستقل
Sig.	B	F	R2	R	
.000	.572	37.669	.426	.653**	الاحترام
.000	.927	92.846	.633	.796**	الاستماع
.000	.656	166.936	.752	.867**	التعليق
.000	.684	48.930	.277	.527**	التعبير
.000	.793	62.769	.622	.789**	متغير القيادة الحوارية

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. خلاص البحث بوجود أربعة ركائز أساسية لتبني نمط القيادة الحوارية في المنظمات عينة البحث وهي كالآتي:

أ. تبني ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يقلل الفجوة بينهما والتي جاءت بالمرتبة الأولى لأدراك افراد العينة.

ب. اعتماد سياسية الباب المفتوح لاستماع شكاوي ومقترحات واءاء المرؤوسين وإمكانية تطبيقها والتي جاءت بالمرتبة الثالثة لأدراك افراد العينة.

ج. إتاحة الفرصة امام المرؤوسين للتعليق عن جميع الحالات التي تواجه المنظمة للمشاركة الفاعلة في مواجهتها او تجاوزها والتي جاءت بالمرتبة الثانية لأدراك افراد العينة.

د. الترحيب بأي شكل من اشكال التعبير التي تصدر عن المرؤوسين وتعزيزها ايجابياً بما يسهم بتعزيز حل المشاكل بشكل مبتكر والتي جاءت بالمرتبة الثانية لأدراك افراد العينة.

٢. خلاص البحث بوجود ثلاثة ابعاد أساسية تعزز الانغماس الوظيفي في المنظمات عينة البحث وهي كالآتي:

أ. يتحقق الانغماس بتعزيز نشاط المرؤوسين وزيادة إنتاجية الاعمال المناطة بهم والذي جاء بالمرتبة الأولى لأدراك افراد العينة.

ب. يتحقق الانغماس بتفاني المرؤوسين عند تنفيذهم الاعمال المناطة بهم والذي جاء بالمرتبة الثانية لأدراك افراد العينة.

ج. يتزايد الانغماس بحسب درجة انهماك المرؤوسين بإنجاز الاعمال بكفاءة والذي جاء بالمرتبة الثالثة لأدراك افراد العينة.

توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي ..... (٣٤٩)

٣. خلص البحث بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين سمات القيادة الحوارية وتعزيز الانغماس الوظيفي.

٤. خلص البحث بوجود علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية لسمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي.

### ثانياً: التوصيات

١. ضرورة إشاعة مناخ عمل إيجابي للمرؤوسين لضمان تأدية أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

٢. ضرورة ردم الفجوة بين الإدارة العليا والمرؤوسين لضمان وصول آراءهم ومقترحاتهم بشكل يحقق الأهداف المرجوة.

٣. ضرورة بناء شبكة اتصال داخلية تعزز التواصل الفعال بين المرؤوسين فيما بينهم فضلاً عن تعزيز علاقتهم بالإدارة العليا.

٤. ضرورة اعتماد سياسية الباب المفتوح من لدن الإدارة العليا تجاه المرؤوسين لتعزيز الاواصر الاجتماعية بينهم فضلاً عن الكشف المبكر عن المعوقات والمشاكل للمشاركة مجلها وتجاوزها مستقبلاً.

٥. ضرورة المحافظة على استمرار اللقاءات الميدانية للمرؤوسين في مكان العمل بغية التأكد من سلامة تأدية الاعمال لاسيما ان موظف المركز الخدمي يعد واجه معبرة عن الشركة وأهدافها ومدى تطورها ومستوى الخدمة المقدمة للزبائن المستهدفين.

### قائمة المصادر

قبل أن نرتب المراجع العربية والأجنبية، لابد أن نذكر القرآن الكريم الذي يعد المرجع الأول في هذا البحث

### أولاً: المصادر العربية

١. التويجري ، عبد العزيز ، "الحوار من اجل التعايش" دار الشروق ، القاهرة - مصر ، ١٩٩٨.

٢. ابادير، نبيل صموئيل، " حوار الثقافات ضرورة مستقبلية ام رفاهية " سلسلة غير دورية تعنى بتقديم الاجتهادات الفكرية والعلمية ذات التوجه المستقبلي، المكتبة الاكاديمية، القاهرة -مصر، ٢٠٠٥.
٣. القحطاني، فاطمة بنت مصلح، " الحوار الذاتي مدخل التواصل الايجابي مع الاخرين " ط٥، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، ٢٠١١.
٤. ابن منظور، " لسان العرب " ط٢، دار احياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، لبنان، ١٩٩٧.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Backes VMS, Thofehrn MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Dialogic Amestoy SC, leadership: strategies for application in the hospital environment. Invest Educ Enferm. 2014;32(1): 119-
2. Bakker, Arnold B. & Oerlemans, Wido G.M. (2011)," Subjective well-being in organization", Chap. In k. Cameron & G. Spreitzer, Handbook of Positive Organizational Scholarship.Oxford University Press .
3. Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia & ten Brummelhuis, Lieke L., (2012), "Work engagement, performance, and active Learning: The role of conscientiousness", Journal of vocational Behavior, Vol. 80.
4. Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia, (2009), "The crossover of work engagement between working couples- A closer look at the role of empathy", Journal of managerial psychology, Vol. 24, No. 3.
5. Bakker, Arnold B., (2011), "An Evidence- Based model of work Engagement", Current Directions in psychological Science, Vol. 20, No. 4.
6. Bakker, Arnold B., Albrecht, simon L., & Leiter, Michael p., (2011), "Response to commentaries work engagement: Further reflections on the state of play", European Journal of work and organizational psychology, Vol. 20, No. 1.
7. Bakker, Arnold B., Schaufeli, B., Wilmar B., Leiter, Michael P., & Taris, Toon W., (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", Work & stress, Vol. 22, No. 3.
8. Bakker, Arnold B., Shimazu, Akihito, Demerouti, E., Shimada, Kyoko, & Kawakami, Norito, (2014), "Work engagement Versus workaholicism: a test of the spillover- Crossover model", Journal of Managerial psychology, Vol. 29, No. 1.
9. Bakker, Arnold B.,& Demerouti, Evangelia,(2008)," Towards A model of Work Engagement", Career Development International, Vol.13, No.3.
10. Bakker, Arnold B.,& Demerouti, Evangelia,(2009)," The Crossover of Work Engagement Between Working Couples-A Closer Look at the Role of Empathy", Journal of Managerial Psychology, Vol.24, No.3
11. Barnes, Donald & Collier, Joel E., (2013)," Investigating Work engagement in The Service Environment", Journal of Service Marketing, Vol.27, No.6.
12. Beer, Leon Tde, Maria Tims, Arnold B Bakker, 2016, "JOB CRAFTING AND ITS IMPACT ON WORK ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN MINING AND MANUFACTURING", SAJEMS NS 19 (2016) No 3:400-412.

13. Bilgel, Nazan, Bayram, Nuran, Ozdemir, Hakan, Dogan, fatma & Ekin, Demet, (2012), "Work engagement, Burnout and vigor among a Group of medical Residents in Turkey", British Journal of Education, Society & Behavioral science, Vol. 2, No. 3.
14. Breevaart, Kimberley, Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia, (2014), "Daily self- management and employee work engagement", Journal of vocational Behavioral, Vol. 84.
15. Breevaart, Kimberley, Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia, (2014), "Daily self- management and employee work engagement", Journal of vocational Behavioral, Vol. 84.
16. Cohen, J., and Cohen, P. (Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences) 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates 1983.
17. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004.
18. Dinno , (2013) Dialogic leadership - Developing a Multidisciplinary Theoretical Framework Supporting Creativity and Innovativeness WORK 2013, Turku, Finland, ([www.dinno.fi](http://www.dinno.fi)).
19. Dlamani, Phakamani, Iris Zhou, Juniter Kwamboka, 2018, "Supervisor Workplace Gossip and Employee Job Performance: The Mediation Effect of Employee Job Engagement", International Journal of Research in Business and Social Science, 7(4), 2018: 10-20.
20. Field, lyndsay K., & Buitendach, Johanna H., (2011), "Happiness, Work engagement and organizational commitment of Support staff at tertiary education Institution in South Africa", Sa Journal of Industrial psychology, Vol. 37, No. 1.
21. Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: the social construction of "leadership". Human Relations, 58, 1467-1494.
22. Hermans, H.J.M. & Hermans-Konopka, A. (2010). Dialogical Self Theory: Positioning and Counter-Positioning in a Globalizing Society. Cambridge, UK: Cambridge University.
23. Hurley, T. J., & Brown, J. (2010). Conversational leadership: Thinking together for a change. Oxford Leadership Journal, 1(2), 1-9.
24. Isaacs, W. N. (1999). Dialogue and the art of thinking together. A pioneering approach to communicating in business and in life. New York, NY: Doubleday.
25. Isaacs, W. N. (1999b). Dialogic leadership. The Systems Thinker, 10(1), 1-5.
26. Kauffman, Janine, (2016), LEADING IN THE MIDDLE: CONVERSATIONS AND DIALOGIC LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION doctor of education, College of Bowling Green State University.
27. Loon.Rens van & Dijk, Gerda van (2015), Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero, Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(3).
28. Loon, Rens van "Creating Organizational Value through Dialogical Leadership" School of Humanities, Dialogical Leadership Tilburg University Tilburg The Netherlands, © Springer International Publishing AG 2017.
29. Louw, Gerrit J ,(2014)," Burnout, Vigour, big five personality traits and social support in a sample of police officers", SA Journal of Industrial Psychology, Vol.40, No.1.

30. Menguc, Bulent & Seigyoung Auh & Volkan Yeniaras & Constantine S. Katsikeas, 2017, " The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance", ORIGINAL EMPIRICAL RESEARCH, J. of the Acad. Mark. Sci. 45:428-451.
31. Nimon, Kim, Brad Shuck, Drea Zigarmi, 2016, "Construct Overlap Between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence?", J Happiness Stud (2016) 17:1149-1171.
32. Nixon, Peter 2012 "Dialogue Gap: Why Communication Isn't Enough and What We Can Do About It, Fast" John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
33. OKOLO, Deborah, Suzilawati KAMARUDIN, Ungku Norulkamar Ungku AHMAD, 2018, " An Exploration of the Relationship between Technostress, Employee Engagement and Job Design from the Nigerian Banking Employee's Perspective", Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol.6 (2018) no.4, pp.511-530.
34. Padrós ,Maria & Flecha, Ramón (2014)"Towards a Conceptualization of Dialogic Leadership" IJELM - International Journal of Educational Leadership and ,Management Vol. 2 No. 2.
35. Pandey, Sonal & David, Shine, (2013), "A study of Engagement at work: What drives Employee Engagement?" European Journal of Commerce and management Research, Vol. 2, No. 7.
36. Parry, K.W. (2011). Leadership and Organization Theory. Bryman, Alan, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson & Mary Uhl-Bien (Eds.). (2011). The SAGE Handbook of Leadership. London, UK: Sage. pp 53-70.
37. Radstaak, Mirjam & Hennes, Ayla 2017, "Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting", SA Journal of Industrial Psychology, 43(0).
38. Rothbard, Nancy p. (2001), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in work and family Roles", Administrative science, Vol. 46.
39. Ruffner ,Brian "From Diabolical to dialogical: transforming ethics through dialogical leadership, Vol. 10, No. 2 FALL 2016.
40. Russell, Mia B., Girvin L. Liggins, Prince A. Attoh, 2018, " Job Characteristics and Employee Engagement: A National Study of FCS Extension Educators", SCHOLARSHIP, V O L. 1 1 0, N O. 3, DOI: <http://dx.doi.org/10.14307/JFCS110.3.24>.
41. Sahi, Gurjeet Kaur, Sarabjeet Kour Sudan, Tisha Singh, 2017, "IMPROVING EMPLOYEES DISCRETIONARY BEHAVIOUR: ROLE OF EMPLOYEE CUSTOMER ORIENTATION AND JOB ENGAGEMENT", Journal of Services Research, Volume 11, Number 1.
42. Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold B., & Salanova, Marisa, (2006)," The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire-A Cross-National Study", Educational and Psychological Measurement, Vol.66, No.4
43. Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold B., (2003)," Utrecht Work Engagement Scale", Preliminary Manual, Occupational Health Psychology unit, Utrecht University.

44. Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, Arnold B.(2004),” Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”, Journal of Organizational Behavior, Vol.25
45. Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, Arnold B., (2009), "How changes in Job demands and resources predict burnout, Work engagement, and sickness absenteeism", Journal of organizational Behavior, Vol. 30.
46. Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B., vander Heijden, frank M. M. A. & Prins, Jelle T., (2009), "Workaholism, buronut, and well- being among junior doctors: The mediating role of role conflict", work & stress, Vol. 23, No. 2.
47. Schaufeli, Wilmar B., Taris, Toon W., & Rhenen, Willem Van, (2008), "Workaholism, Burnout, and work Engagement: Three of a kind or Three Different kinds of Employee well- being, Applied psychology: An International Review, Vol. 57, No. 2.
48. Schaufeli, Wilmar B.,& Salanova, Marisa, Gonzalez-Rom, Vicente & Bakker, Arnold B., (2002),” The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, Journal of Happiness Studies, Vol.3
49. Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. Organizational Dynamics, 22(2), 40-51.
50. Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2013),” Burnout and Vigor as Predictors of the Incidence of Hyperlipidemia among Healthy Employees, Applied Psychology Health and Well-Being, Vol. 5, No. 1.
51. Wildermuth, Cristina de Mello e Souza & Pauken (2008)," A perfect match: decoding employee engagement-Part I: Engaging cultures and leaders", Industrial and Commercial Training, Vol.40, No.3
52. Wines, W. A., & Hamilton, J. B. (2009). On changing organizational cultures by injecting new ideologies: The power of stories. Journal of Business Ethics, 89(3), 433-447.

### الملحق (١) / اسماء السادة محكموا استبانة البحث<sup>(\*)</sup>

ت	الشهادة	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
١	دكتوراه	استاذ	اكرم محسن الياسري	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء
٢	دكتوراه	استاذ	علاء فرحان طالب	إدارة التسويق والمنظمة	جامعة كربلاء
٣	دكتوراه	استاذ	مؤيد يوسف الساعدي	ادارة الموارد البشرية	المعهد التقني /مسيب
٤	دكتوراه	استاذ	ميثاق هاتف الفتلاوي	السلوك التنظيمي	جامعة كربلاء
٥	ماجستير	استاذ	فؤاد حمودي العطار	إدارة التسويق	جامعة كربلاء
٦	ماجستير	استاذ مساعد	احمد عبد الله الشمري	إدارة استراتيجية وادارة المعرفة	جامعة كربلاء
٧	ماجستير	استاذ مساعد	سحر عباس حسين	ادارة الجودة	جامعة كربلاء

(\* ) جرى تثبيت اسماء المحكمين حسب القب العلمي والحروف الابجدية.

م / استمارة الاستبانة بصورتها النهائية

إلى السادة الافاضل..... المحترمين

نهديكم اطيب التحيات...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان ((توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في كربلاء المقدسة)) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

١. ان الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الأسماء او التوقيع على الاستمارة.

٢. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في الكلية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.

٣. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

الباحث

م.د. رشا عباس الربيعي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

المحور الأول: معلومات عامة

بيانات شخصية: يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

	أنثى <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>	• الجنس:
من ٥١ إلى ٦٠ <input type="checkbox"/>	من ٤١ إلى ٥٠ <input type="checkbox"/>	من ٣١ إلى ٤٠ <input type="checkbox"/>	• العمر:
دبلوم عال <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم <input type="checkbox"/>	• التحصيل العلمي:
	دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	
من ١١ إلى ١٥ <input type="checkbox"/>	من ٦ إلى ١٠ <input type="checkbox"/>	من ١ إلى ٥ <input type="checkbox"/>	• سنوات الخدمة:
٢٦ فأكثر <input type="checkbox"/>	من ٢١ إلى ٢٥ <input type="checkbox"/>	من ١٦ إلى ٢٠ <input type="checkbox"/>	
من ٤ إلى ٦ <input type="checkbox"/>	من ١ إلى ٣ <input type="checkbox"/>		• عدد الدورات التي شاركت فيها:
١٠ فأكثر <input type="checkbox"/>	من ٧ إلى ٩ <input type="checkbox"/>		
			• الموقع الوظيفي:
<input type="text"/>			

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغير القيادة الحوارية

القيادة الحوارية: بانها العملية التي يتم من خلالها إنشاء ممارسات القيادة لجميع أفراد المنظمة سواء كانوا مدراء او عاملين او أي أعضاء آخرين في المجتمع وما يمتلكونه من خلفيات ثقافية واكاديمية متنوعة وتطويرها وتوحيدها بالشكل الذي يحقق الاهداف المنشودة. (Padrós&Flecha, ٢٠١٤: 217)

١. الاستماع: تدفق ديناميكي، يسهم في المحافظة على التوازن في التفكير والشعور والتمثيل. وعندما ندرك جودة الاستماع، يتغير لدينا الاستماع بشكل تلقائي. (Isaacs 1999,P.101  
يتميز القائد المستمع بكونه:

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	مستمع منفتح من الطراز الاول يتقبل وجه نظر الاخرين.				
٢	يمنح الثقة للمحاور ويساعده على التركيز في كلامه من خلال الانصات الجيد والمتابعة.				
٣	يقاطع محدثه ولا يترك له فرصة للحديث ويحاول ان يستأثر هو به.				
٤	ينشط مهارات التفكير والتحليل الذاتي بعد الاصغاء لحوار الاخرين.				

٢. الاحترام: التمسك في الاستماع الى وجهات نظر الاخرين، حتى عندما نجد ما يقولونه غير مقبول.  
يتميز القائد بكونه:

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	يتقبل الآخرين على ما هم عليه ويعمل معهم بحرص، أو بجدية.				
٢	يتبنى اسلوب الحوار الجماعي في حل المشكلات وترتيب الأولويات.				
٣	يتمتع بالكياسة التي تعكس احترامه لجميع افراد المنظمة واشعارهم بقيمهم المتأصلة.				
٤	يشجع على التفاعل وتبادل الحديث (الحوار) مع الاخرين.				

توظيف سمات القيادة الحوارية لتعزيز الانغماس الوظيفي ..... (٣٥٧)

٣. التعليق يعني أننا لا نتمتع ما نفكر به أو ندافع عنه بإدانة أحادية الجانب. لكن يمكننا ان نعرض افكارنا بطريقة تسمح لنا وللآخرين بمشاهدتها وفهمها. دون الشعور بأنهم مجبرون على التصرف حيالها. (Isaacs 1999b,P.5)

يتميز القائد بكونه:

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	يملك القدرة على تفحص وجدان الآخرين.				
٢	يطرح افكاره بطريقة واقعية وبتقبل وجهات نظر الآخرين.				
٣	يسمح للآخرين بمشاهدة وفهم افكاره ، دون اجبارهم على التصرف حيالها.				
٤	يعزز الطاقة الابداعية لدى الآخرين من خلال ابداء الرأي وطرح الافكار الشخصية.				

٤. التعبير يعني إرادة للتحدث بصوتك، وجعل رأيك معروفاً. يجب أن يكون لديك شعور بالثقة بالنفس لتكون قادراً على التحدث إذا كنت ترغب بذلك، وأن تكون صامتاً إذا كنت لا تريد التعبير عما يجول في ذهنك. (Kauffman, 2016:P. 39)

يتميز القائد بكونه:

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	يساعد الآخرين في التعبير عن وجهة نظرهم، وفي التوفيق بين وجهات النظر المختلفة.				
٢	يشجع الآخرين على المشاركة في الحوار دون خوف او تردد.				
٣	يتسم حوارهم مع الآخرين بالاحترام.. و الثقة بالنفس.				
٤	يتصف حوارهم بالانفتاح مع الآخرين.				

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بمتغير الانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي: هو الشعور الايجابي بالارتباط نحو العمل

١. النشاط: ويشير إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة اثناء العمل.

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يشعري العمل بالنشاط والحيوية.					
٢	تأدية عملي تشعري بالتفاؤل.					
٣	يشعري النهوض مبكرا برغبة شديدة للذهاب للعمل					
٤	يمكنني الاستمرار بعلمي لمدة طويلة					
٥	تعزيني المرونة والعقلانية عند اداء عملي					
٦	يستمر عملي بجد حتى لو لم تسر الامور على ما يرام					

٢. التفاني: ويعني المشاركة بقوة في العمل والشعور بالأهمية والحماس.

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يجعل العمل مني شخصا مليئا بالقيم والاهداف					
٢	يشعري عملي بالحماس المستمر					
٣	يعد عملي ملهمي الاول					
٤	يتملكني الفخر بالعمل الذي اوديه					
٥	تعتبر وظيفتي مثيرة للتحدي					

٣. الانهماك: الحالة التي يجري فيها الانكباب على العمل بالكامل والشعور بالسعادة عند استغراق الفرد فيه.

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يمضي الوقت سريعا اثناء تأدية عملي					
٢	ينسيني استغراقي بالعمل كل ما يدور حولي					
٣	ينتابني الشعور بالسعادة عندما اعمل بصورة مكثفة					
٤	تشوبني حالة الاستغراق الشديد بعلمي					
٥	اكرس نفسي تماما حينما اعمل					
٦	يصعب علي الفصل ما بين نفسي و عملي					