



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Appreciative Leadership in Enhancing Job Engagement: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Oil Training Institute/Baiji

Abdullah Ismail AlTaif*, Wisam Hashim Kamil

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Appreciative Leadership, Job Engagement, Oil Training Institute/Baiji

ARTICLE INFO

Article history:

Received	10 Aug. 2025
Received in revised form	27 Aug. 2025
Accepted	28 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Abdullah Ismail AlTaif

College of Administration and Economics/Tikrit University



Abstract: This research aims to identify the role of Appreciative Leadership in enhancing job engagement within the studied organization. To achieve this goal and obtain accurate and objective data, the descriptive-analytical approach was adopted. The field of the study was represented by the Oil Training Institute in Baiji, one of the formations of the Iraqi Ministry of Oil. The study population consisted of 430 employees working at the institute, while the sample included 220 individuals to whom the questionnaire was distributed. The questionnaire served as the main tool for collecting data from the field. The research reached several findings, most notably the presence of a positive and statistically significant correlation between Appreciative Leadership and job engagement. It also revealed a positive impact of Appreciative Leadership, through its five dimensions (Appreciative Inquiry, Illumination, Inclusion, Inspiration, Integrity), in enhancing job engagement among workers in the studied institute. This indicates that activating these dimensions contributes effectively to raising the level of job engagement and increasing their positive interaction with the work environment.

دور القيادة التقديرية في تعزيز الاندماج الوظيفي: بحث تحليلية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/بيجي

وسام هاشم كامل

عبدالله اسماعيل الطيف

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور القيادة التقديرية في تعزيز الاندماج الوظيفي في المنظمة المبحوثة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف والحصول على بيانات دقيقة وموضوعية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل ميدان البحث في معهد التدريب النفطي/بيجي، وهو أحد تشكيلات وزارة النفط في العراق. تكوّن مجتمع البحث من (430) موظفًا يعملون في المعهد، أما العينة فقد بلغت (220) فردًا تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، والتي استُخدمت بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من الميدان. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة التقديرية والاندماج الوظيفي، كما ظهر وجود تأثير إيجابي للقيادة التقديرية بأبعادها الخمسة (الاستقصاء التقديري، الاستنارة، الاحتواء، الإلهام، النزاهة) في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المعهد المبحوث، وهو ما يشير إلى أن تفعيل هذه الأبعاد يسهم بشكل فعال في رفع مستوى اندماج العاملين وزيادة تفاعلهم الإيجابي مع بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التقديرية، الاندماج الوظيفي، معهد التدريب النفطي/بيجي.

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة بفعل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، باتت المنظمات اليوم مطالبة بتبني أنماط قيادية جديدة تتسم بالمرونة والإيجابية، وتقوم على تعزيز التفاعل الإنساني داخل بيئة العمل. ويعد انخفاض مستويات الحماس والانتماء لدى العاملين انعكاساً سلبياً على الأداء الوظيفي وكفاءة العمليات التشغيلية. ومن هذا المنطلق، تصبح الحاجة ملحة أمام القيادات الإدارية إلى انتهاج ممارسات قيادية قادرة على تفعيل طاقات الأفراد وبناء ثقافة عمل قائمة على التقدير والدعم والثقة. وتأتي القيادة التقديرية في هذا السياق بوصفها نمطاً قيادياً يركز على استكشاف الإيجابيات، وتوظيف نقاط القوة في الأفراد، وتعزيز روح الانخراط والتفاعل الوظيفي. إذ تُعد هذه القيادة أحد العوامل الرئيسة في تحفيز العاملين على التفاعل الإيجابي مع مهامهم، بما يحقق مستوى عالٍ من الاندماج الوظيفي الذي يتجلى في الحيوية والتفاني والانغماس بالعمل. ومن هنا انطلقت فكرة البحث الحالي، بوصفه امتداداً لجهود بحثية سابقة، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة التقديرية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى العاملين، وقد تم اختيار معهد التدريب النفطي في بيجي ميداناً لتطبيق هذه البحث، التي تقسم على أربعة مباحث رئيسية، تناول الأول منها منهجية البحث، فيما تناول الثاني الإطار النظري للقيادة التقديرية، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض المفاهيم النظرية للاندماج الوظيفي، بينما تناول المبحث الرابع الجانب الميداني والتحليلي، واختتم البحث باستعراض الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد انخفاض مستوى اندماج العاملين في منظماتهم وأماكن عملهم، مع انعدام شعورهم بالحماس والتفاني في العمل من الأمور التي تؤثر سلباً على أداء العاملين، وتزيد من معدلات

الدوران الوظيفي، وتؤدي الى تراجع إنتاجية المنظمة بشكل عام، وهذا ما يشكل أحد التحديات الخطيرة التي تواجهها أغلب منظمات الأعمال المعاصرة، خصوصاً وإنها أصبحت تعمل في ظل بيئات تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، وهذا بحد ذاته يمثل تحدٍ مستمر يراود منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها وأنواعها وأنشطتها. ومن ثم تجسد المنطلقات السابقة مشكلة واقعية تعاني منها أغلب المنظمات، إذ إنَّ مثل هذه التحديات قد جعلت المنظمات بحاجة إلى نماذج وأنماط قيادية أكثر تطوراً وافتتاحاً لتمتلك اتجاهات فكرية حديثة ومهارات ايجابية وثقافة عمل قائمة على تقدير الجهود المبذولة والاعتراف بمساهمات الآخرين والاحتفاء بها ومنح العاملين الثقة والاحترام وبما يسهم في توليد مناخ وأجواء عمل هادئة ومستقرة تشجع على الإبداع والابتكار وتعزز من حالة الاندماج الوظيفي وترتقي بالأداء العام للمنظمة من أجل مواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة. ولعل النمط الذي من الممكن أن يلي مثل هذه الطموحات هو نمط القيادة التقديرية. وتأسيساً على ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة البحث الحالية من خلال السؤال الرئيس الآتي:

"ما هو دور القيادة التقديرية في تعزيز الاندماج الوظيفي في معهد التدريب النفطي/بيجي؟"

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد القيادة التقديرية في معهد التدريب النفطي/بيجي؟
2. ما مدى توافر أبعاد الاندماج الوظيفي في معهد التدريب النفطي/بيجي؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التقديرية والاندماج الوظيفي في معهد التدريب النفطي/بيجي؟
4. ما تأثير القيادة التقديرية في تعزيز الاندماج الوظيفي في معهد التدريب النفطي/بيجي؟

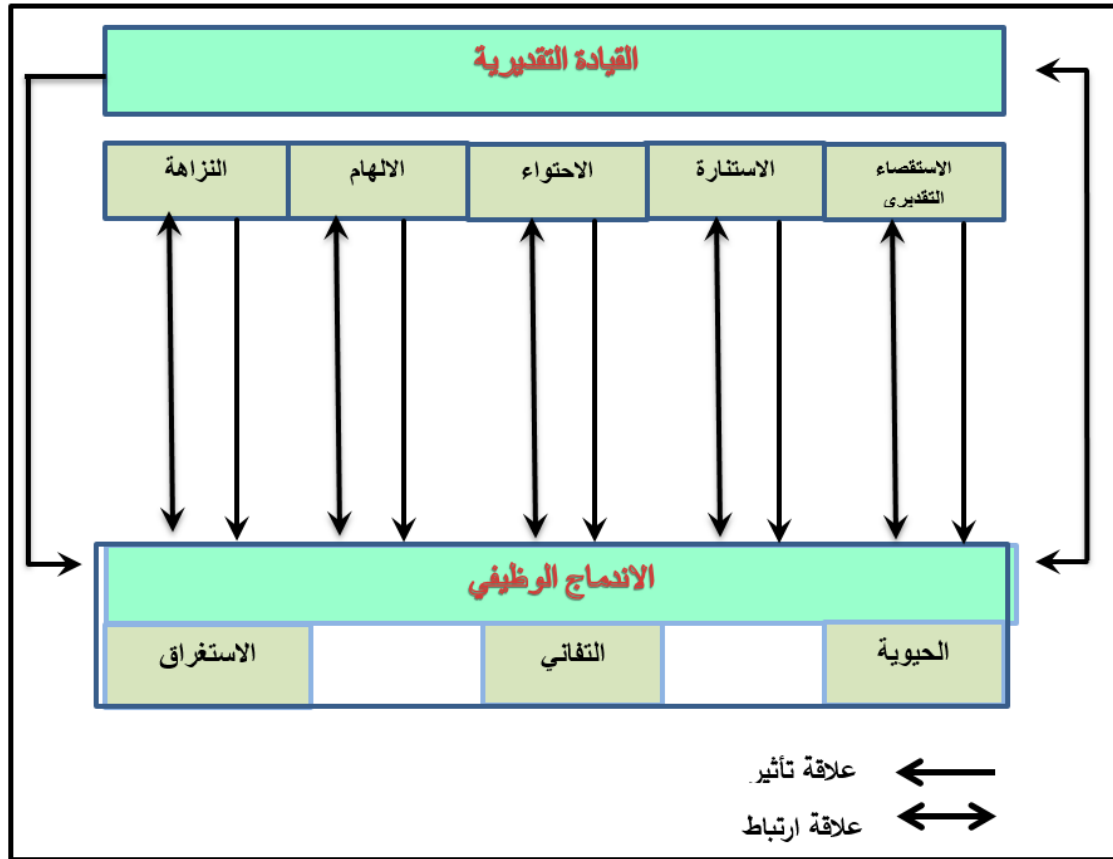
ثانياً. أهمية البحث:

1. تتبع أهمية هذه البحث من أهمية المتغيرات الحديثة التي تناولها ولم يتم تغطيتها بشكل مناسب في الجهود المعرفية السابقة، إذ إن القيادة التقديرية تعد جانباً بحثي حديث لم يتم التطرق إليه ضمن الدراسات السابقة العربية ولم يتم تغطيته بالشكل الأمثل من قبل الدراسات السابقة الأجنبية، فضلاً عن الحداثة النسبية لمتغير الاندماج الوظيفي وأهميته بالنسبة للمنظمات الحديثة.
2. تسعى للوقوف على واقع الاندماج الوظيفي للعاملين في الميدان المبحوث وبيان مدى قدرة القيادة التقديرية المتمثلة بأبعادها من تعزيز هذا الاندماج، خصوصاً وإنها طبقت في واحدة من المنظمات المهمة العاملة في القطاع النفطي، والذي يعد من القطاعات المهمة في العراق والتي تسهم في خدمة المجتمع.
3. تساهم في وضع الحلول والمقترحات التي تساعد المنظمة المبحوثة على فهم ومعرفة إيجابيات تبني نمط القيادة التقديرية ودورها في تحقيق الاندماج الوظيفي من أجل تبني هذا النمط وممارساته الايجابية عل نحو اوسع في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. قياس مدى توافر أبعاد القيادة التقديرية في معهد التدريب النفطي/بيجي.
2. التعرف على مدى أدراك العينة المبحوثة لأبعاد الاندماج الوظيفي في معهد التدريب النفطي/بيجي.
3. بيان مدى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التقديرية والاندماج الوظيفي في معهد التدريب النفطي/بيجي.
4. تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين القيادة التقديرية والاندماج الوظيفي في معهد التدريب النفطي/بيجي.

رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها ومضامينها الميدانية ومعالجة الفجوة البحثية ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية وقد تضمن المخطط ما يأتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: تماشياً مع أهداف البحث وبهدف اختبار العلاقات الواردة في مخططها، فقد تم اعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التقديرية اجمالاً وعلى مستوى أبعادها والاندماج الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التقديرية اجمالاً وعلى مستوى أبعادها في الاندماج الوظيفي.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: تمثل ميدان البحث في قطاع التدريب المهني النفطي، وبشكل خاص في معهد التدريب النفطي/بيجي، وقد تم اختيار هذا الميدان لملاءمته مع موضوع البحث، نظراً لما يشهده هذا القطاع من تحديات تتعلق بتحفيز العاملين وتعزيز اندماجهم الوظيفي. وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المعهد، والبالغ عددهم الإجمالي (430) فرداً. ولغرض تحديد حجم العينة المثالي للبحث، تم اعتماد معادلة ستيفن تومسون (Stephen Thompson)، والتي أظهرت أن الحجم المناسب للعينة يبلغ (230) فرداً. ولهذا الغرض، قام الباحث بتوزيع (230) استمارات استبيان على عينة البحث، وتم استرجاع (220) استمارات، استُبعد منها (6) استمارات لم يتم

استردادها، و(4) منها غير صالحة للتحليل ليصبح عدد الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي (220) استثماراً، بنسبة استرجاع بلغت (96%)، وهي نسبة تُعد جيدة تعزز من موثوقية التحليل الإحصائي للنتائج.

سابعاً. منهج البحث: اعتمدت البحث الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لما يتميز به من قدرة على وصف الظواهر التنظيمية بدقة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة بصورة كمية وموضوعية، مما يساهم في تفسير طبيعة تلك العلاقات. وقد تم توظيف هذا المنهج لمعرفة دور القيادة التقديرية بأبعادها في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى العاملين في معهد التدريب النفطي/بيجي، من خلال تحليل بيانات ميدانية تم جمعها باستخدام أدوات بحث مناسبة تساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية رصينة.

المبحث الثاني: القيادة التقديرية

أولاً. مفهوم القيادة التقديرية: يعود الأصل اللغوي لمصطلح "القيادة (Leadership)" إلى الفعل "قاد"، والذي يُشير إلى توجيه الأفراد أو الجماعات نحو هدف معين، أما اصطلاحاً فتعني القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات لما لها من دور فاعل في توجيه الأفراد واستثمار طاقاتهم، إذ إن القيادة الإيجابية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكاء العاطفي، بوصفها قدرة القائد على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق النتائج (Goleman, 2000: 89). أما مصطلح "التقديرية (Appreciative)"، فهو مشتق لغوياً من الفعل "قَدَّرَ"، ويُشير إلى معاني متعددة أبرزها الاعتراف بالقيمة والاحترام، والإدراك والامتنان. واصطلاحاً، فإن القيادة التقديرية تتجاوز مجرد التعبير عن الشكر أو الامتنان لثُمَّل أسلوباً قيادياً متكاملًا يُعنى بتقدير إمكانيات الأفراد واكتشاف نقاط قوتهم وتفعيلها ضمن بيئة العمل، فضلاً عن تمكينهم وتعزيز قدراتهم بشكل يحقق التغيير الإيجابي على المستويين الفردي والتنظيمي (Cooperrider & Whitney, 2005: 4). ويصف (O'Grady & Malloch, 2021: 115) هذا النمط من القيادة بأنه نهج متميز عن الأساليب التقليدية التي تركز على معالجة المشكلات، إذ يتمحور حول بناء الطاقات الإيجابية في الأفراد وتحفيزهم للارتقاء بواقعهم المهني. وتُعد القيادة التقديرية أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر القيادي الإيجابي، وقد ظهرت استجابة للتحديات المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير، إذ لم يعد كافياً أن ينحصر دور القائد في الرقابة أو اتخاذ القرارات، بل أصبح من الضروري أن يتمتع القائد برؤية تقديرية قادرة على اكتشاف ما هو إيجابي في الأفراد والفرق وتفعيله بطريقة تضمن الازدهار الجماعي والتناغم التنظيمي. ووفقاً لهذا المنظور، فإن القيادة التقديرية تمثل نموذجاً تفاعلياً يدمج بين الاحترام، والحوار البناء، واكتشاف الإمكانيات الإيجابية، والعمل على تعزيزها في بيئة العمل (sim, 2019:3). ويُنظر إلى القيادة التقديرية كذلك على أنها منهج استراتيجي يساهم في بناء منظمات مزدهرة، من خلال التركيز على عناصر القوة وتعزيز الثقة والتعاون بين الأفراد، بما يدعم الاستقرار والنمو المستدام داخل المؤسسة (Bashaireh & David, 2019:7). وفي السياق نفسه، يشير (Rath & Conchie, 2020:34) إلى أن القائد التقديرية هو من يُظهر التزاماً عالياً بالقيم الإيجابية ويعترف بجهود العاملين ويقدّر مساهماتهم، مما يعزز مشاركتهم في اتخاذ القرارات ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة. وتعرفها (Spreitzer & Grant, 2021:78) أن القيادة التقديرية تسعى إلى تمكين العاملين من خلال تعزيز الثقة بالذات، وتسهيل الضوء على

النجاحات، بما يحفزهم على الأداء الفعّال ويزيد من فاعليتهم الوظيفية. كما بيّن (Whitney et al, 2024:2) أن هذا النمط القيادي يتأسس على خمسة ممارسات جوهرية هي: الاستقصاء التقديري، الاستنارة، الاحتواء، الإلهام، والنزاهة، والتي تُسهم مجتمعة في توليد طاقة تنظيمية إيجابية تحقق الاستدامة في الأداء. وضمن ذات الإطار، تؤكد (Madavi, 2025:1) أن جوهر القيادة التقديرية لا يكمن فقط في مدح الأفراد، بل في قدرتها على استكشاف الإمكانيات الكامنة وتعزيزها عبر التواصل البناء وخلق بيئة عمل قائمة على التقدير والاحترام المتبادل، مما يسهم في ترسيخ مشاعر الانتماء وتحقيق الاندماج الوظيفي الفعّال. استناداً لما تقدم يرى الباحث إنّ مفهوم القيادة التقديرية هي أحد أنماط القيادة الإيجابية التي يركز من خلالها القائد على اكتشاف نقاط القوة والنجاحات الكامنة داخل الأفراد والمنظمات، والعمل على تقديرها واستثمارها وتعزيزها من خلال تبني ممارسات ممنهجة تتمثل بالاستقصاء التقديري والاستنارة والإلهام والاحتواء والنزاهة، للقيادة وبما يسهم في توليد بيئة عمل محفزة ومزدهرة يسودها التفاهم والثقة والتواصل الفعال للعاملين في المنظمة.

ثانياً. أهمية القيادة التقديرية: تُعد القيادة التقديرية من الأساليب الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء التنظيمي وبناء بيئات عمل إيجابية تركز على الإمكانيات بدلاً من المشكلات. ويبرز القائد التقديري كعنصر محوري في خلق ثقافة تنظيمية تحققي بالنجاح، وتوظف الحوار والدعم والإلهام لتفعيل الطاقات الإبداعية للعاملين وتحقيق مستويات عالية من الرضا والالتزام، كما إن القيادة التقديرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم حديثة مثل الذكاء العاطفي، القيادة التمكينية، والاندماج الوظيفي، مما يجعلها خياراً استراتيجياً للمنظمات الطامحة إلى الاستدامة والتميز. وبناءً على ما ذكر يمكن تأشير أهمية القيادة التقديرية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين على النحو الآتي:

1. تساهم القيادة التقديرية في دعم الولاء التنظيمي والإبداع ويحدث ذلك من خلال تركيز القائد التقديري على تسليط الضوء على إنجازات العاملين وتقدير جهودهم، مما يغرس فيهم الشعور بالانتماء والالتزام العاطفي، وهو ما يُعزز رغبتهم في التفاني في العمل وإعادة تشكيل مهامهم الوظيفية بما يتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم (Saleh et al., 2024: 1–10).
2. وأشار (Saleh et al., 2025: 482–490) إلى أن القيادة التقديرية تعزز من تحقيق الكفاءة الذاتية وتقليل الصراعات الداخلية، إذ يعمل القائد التقديري على تمكين العاملين من الثقة بأنفسهم عبر خلق بيئة مشجعة وآمنة تُسهم في خفض حدة الصراعات الداخلية، وتوفر دعماً نفسياً وسلوكياً يساعد الأفراد على إطلاق طاقاتهم الكامنة وتوظيفها نحو التميز إذ تؤكد في هذا البحث أن القادة التقديرين يمثلون ركيزة أساسية في استثمار المواهب الإبداعية لدى العاملين ودفعهم نحو الأداء العالي ضمن بيئة عمل إيجابية
3. وأكد (Frontiers in Psychology, 2023: 14) تسهم القيادة التقديرية في خلق بيئة تنظيمية صحية تقلل من مشاعر التوتر والضغط، حيث يضطلع القائد التقديري بدور جوهري في تعزيز هذه البيئة من خلال نشر ثقافة الاحترام والاعتراف المتبادل، مما يخلق مناخاً أقل توتراً ويدفع العاملين إلى الاندماج الفعال في أداء مهامهم دون شعور بالإرهاق أو ضغط العمل، كما أن هذا الأسلوب التقديري في القيادة يعزز التفاعل الإنساني بين القادة والعاملين.
4. تُعد القيادة التقديرية أداة فعالة في تحفيز الاستمرارية التنظيمية، إذ يبني القائد التقديري جسور الثقة داخل بيئة العمل، ويدفع العاملين نحو الاستمرارية من خلال إظهار التقدير الحقيقي لمساهماتهم، أن

- الثقة والدعم المتبادل اللذين يوفرهما القادة التقديريون يعززان من سلوكيات التعاون والمساعدة ويقللان من نوايا مغادرة العمل ويقوي الالتزام الجماعي. (Asim et al., 2022: 715)
5. ترتبط القيادة التقديرية بتلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للعاملين، إذ يُراعي القائد التقديري الحاجات النفسية للعاملين من خلال تهيئة بيئة يسودها الاحترام والتقدير والتشجيع المستمر، مما يُعزز الشعور بالأمان الوظيفي ويدعم الدوافع الذاتية التي تحفز الأداء. (Intakarn & Kaewkao, 2024: 22)
- ثالثاً. أبعاد القيادة التقديرية:** نظراً لكون القيادة التقديرية تمثل نمطاً ديناميكياً يركز على استكشاف الإمكانيات وتحفيز التغيير الإيجابي من خلال تعزيز نقاط القوة لدى الأفراد والمنظمات، فقد سعى الباحثون إلى تحديد أبعادها الجوهرية التي تُترجم هذا التوجه إلى ممارسات قيادية فعالة. وعلى الرغم من وجود تباين في نماذج القياس المستخدمة، تبعاً لاختلاف ميادين البحث وسياقات التطبيق، إلا أن البحث الحديثة التي قدمها (Bashaireh & David, 2019: 5) و (Whitney & Bloom, 2010: 2) و (watkins & mohr, 2011: 23) تُعد من أكثر الدراسات شمولاً في تناول أبعاد القيادة التقديرية بصورة متكاملة، إذ حددت خمسة أبعاد رئيسة تمثل جوهر هذا النمط القيادي، وهي (الاستقصاء التقديري، الاستنارة، الاحتواء، الإلهام، والنزاهة)، وسيجري استعراضها تفصيلياً في الفقرات الآتية:
1. **الاستقصاء التقديري:** أوضح (Bushe, 2011: 89) أن الاستقصاء التقديري يحدث تحولاً حقيقياً من خلال استحضار صور مستقبلية تستند إلى التجارب الإيجابية السابقة. فالقائد هنا لا يتعامل مع التغيير بوصفه تصحيحاً لمسار خاطئ، بل يُعيد تشكيل الواقع من خلال سرد النجاحات، وبناء تصورات جديدة قابلة للتحقيق تنبع من جذور التميز السابقة.
- ويؤكد (Watkins & mohr, 2011: 23) أن الاستقصاء التقديري يُركّز على اللحظات التي بلغ فيها النظام ذروته، من أجل تعميم هذه اللحظات وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية مستدامة، وهذا يُبرز دور القائد التقديري في تشجيع العاملين على التعلّم من النجاحات بدلاً من الاكتفاء بتحليل الإخفاقات، مما يُسهم في رفع مستويات الرضا والارتباط الوظيفي
2. **الاستنارة:** ترى (Whitney et al., 2010: 8) أن الاستنارة هي التوجه الذي يعتمد على القائد من أجل كسب حب ورضا العاملين من خلال اظهار الاهتمام ومعاملتهم كقادة ثانويين في المنظمة ودعم حريتهم واستقلالهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم والكشف على كشف أفضل ما في الآخرين، ومساعدتهم على رؤية نقاط قوتهم، وشحذ وعيهم الذاتي بطريقة إيجابية تمكّنهم من الإنجاز، وتعد الاستنارة أمراً جوهرياً لأنه يمكّن القائد من أن يكون مرآة إيجابية تعكس للموظف إمكاناته غير المرئية، مما يعزز الثقة بالنفس والاندماج الوظيفي. لا تتعلق الاستنارة بالإرشاد فقط، بل بتسليط الضوء على "أفضل ما يمكن أن يكون" داخل الأفراد. كما وصفت الاستنارة بأنها تمكين الأفراد من رؤية قدراتهم وقيمهم الجوهرية بوضوح داخل مكان العمل، وعليه يمكن أن تصبح محفزاً ذاتياً لتوليد الطاقة والالتزام وحيث يكون القائد مستنيراً فإنه يتمتع بمستويات عالية من الذكاء العاطفي من أجل فهم الاشارات الاجتماعية والاستجابة لها فالقادة لا يستطيعون تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات البشرية الكامنة وتسخيرها لصالح منظماتهم إلا من خلال قيادتهم والتأثير عليهم بطريقة مستنيرة ويُعتبر مصدرًا للرؤية والأمل، يُضيء مسارات التغيير الذاتي والمهني أمام أتباعه (Moon, 2012: 18).
3. **الاحتواء:** يُعد الاحتواء أحد الأبعاد الحيوية التي تُسهم في بناء بيئة عمل شاملة، تقوم على شعور الأفراد بأنهم مقبولون ومُقدَّرون كأعضاء فاعلين في المنظمة، دون الحاجة إلى التنازل عن هويتهم

الفريدة. وقد بيّن (Shore et al., 2011: 1265) أن الاحتواء يُبنى على توازن ثنائي بين الانتماء والتميز، وهو ما يسعى إليه القائد التقديري من خلال تهيئة مناخ يُشعر الأفراد بأنهم جزء من الكل، وفي الوقت ذاته يُثمن تفردهم. فالقائد هنا لا يكتفي بتوحيد الفريق، بل يحتفي باختلافاته بوصفها مصدرًا للتجديد. وفي ذات السياق، يُشير (Randel et al., 2018: 190) إلى أن الاحتواء يتمثل بإدراك الفرد أنه محترم ومُقدّر كعضو فريد، وله فرصة حقيقية للمشاركة في عمليات الجماعة، الأمر الذي يعكس التوجه التقديري للقائد في تفويض الصلاحيات وتوسيع دائرة صنع القرار، فالقائد التقديري يُؤمن بأن تمكين الأفراد هو وسيلة لاكتشاف إمكاناتهم، وليس مجرد توزيع مهام.

رابعاً. الإلهام: يُعد الإلهام أحد الأبعاد الحيوية في القيادة التقديرية، ويُنظر إليه بوصفه قدرة القائد على إشعال الدافع الداخلي لدى الأفراد وتحفيزهم للسعي نحو غايات تتجاوز الإنجاز الروتيني، من خلال مشاركة رؤى إيجابية تعبّر عن مستقبل مرغوب فيه. في هذا السياق، يُمارس القائد التقديري دوراً فاعلاً في إعادة تشكيل تصور الأفراد لذواتهم عبر تعميق المعنى وربط الجهد اليومي بهدف أعلى (Moon, 2012: 12) كما أن استخدام القائد للرموز المشتركة واللغة المحفزة يُعد أداة لزرع الثقة وروح الفريق، وهو ما أشار إليه (Stocker et al., 2014: 74) بأن الإلهام يُترجم إلى توجيه مشاعر التقدير نحو المستقبل، مما يعزز الصحة النفسية والانخراط التنظيمي.

خامساً. النزاهة: تُعد النزاهة من المراتكزات الأخلاقية التي يقوم عليها سلوك القائد التقديري، إذ تمثل تجسيداً لاتساق القيم مع الممارسات، ما يُعزز الثقة المتبادلة داخل المنظمة ويُحفّز العاملين على الانخراط في بيئة يسودها العدل والشفافية. وقد أُشير إلى أن النزاهة تمثل درجة توافق سلوك القائد مع القيم المعلنة، وهي جوهر أساسي في بناء الثقة التنظيمية، إذ تسهم في تعزيز الولاء والاندماج الوظيفي من خلال التزام القائد التقديري بالعدالة والشفافية في قراراته (Engelbrecht et al., 2017: 370) وفي السياق نفسه، تتجلى النزاهة في التفاعل اليومي بين القائد والعاملين من خلال ممارسات شفافة تراعي القيم الأخلاقية، وهو ما يجعل العاملين أكثر انفتاحاً وثقة في المنظمة، إذ تُشير الأدبيات إلى أن النزاهة تشمل العدالة، احترام الكرامة الإنسانية، وعدم التمييز في الفرص، وهي ممارسات تُعبّر عن سلوكيات القائد التقديري الذي يعزز مناخاً يحفّز الأداء الإيجابي والرضا المهني (Gab Allah & Nassar, 2021: 27)

المبحث الثالث: الاندماج الوظيفي

أولاً. **مفاهيم الاندماج الوظيفي:** سعى عدد من الباحثين لتوضيح مفهوم الاندماج الوظيفي، إلا أنهم لم يستطيعوا تقديم وجهة نظر ذات معنى حول هذا المفهوم تمكنهم من تعميمه على الثقافات المختلفة، مما دفعهم إلى وصف هذا المفهوم بأنه مربك وغامض (محمد 2020: 15)، وفي السياق ذاته يؤكد (عزيز الرحمن، 2024: 104) إن الاندماج الوظيفي مفهوم حديث ولا يوجد اتفاق حوله، غير أن أغلبية الآراء اتفقت على أن الاندماج الوظيفي يعود بالنفع على جميع العاملين واصحاب المصالح. ويعد من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري والتي يشعر الفرد خلاله بالسعادة التنظيمية. ومن أجل التمييز بين مفهوم الاندماج الوظيفي والمفاهيم الأخرى المشابهة له والتي ترتبط بشكل مباشرة به، لذا يجب التمييز بين مفهوم الاندماج الوظيفي ومفاهيم أخرى مثل (الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، الإدمان الوظيفي)، إذ يشير الالتزام الوظيفي على أنه الإيمان بأهداف ومبادئ المنظمة والسعي الجاد من قبل الفرد لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك المبادئ، كما يشير هذا الاتفاق أن الالتزام الوظيفي هو خيار طوعي ينطلق من إرادة الفرد واختياره وليس التزاماً قسرياً تفرضه

عليه قوى خارجية (الخشيري والعريقي، 2020: 21). ومن ثم يشير مفهوم الاندماج الوظيفي إلى انصهار العاملين في منظماتهم ومشاركتهم الفاعلة في إدارة الأبعاد المختلفة في الهيكل التنظيمي ومجالات العمل فضلاً عن إلمامهم بثقافة المنظمة وسلوكها الموحد وهو السلوك التعاوني الجماعي الذي يحقق أهداف المنظمة لتكون متوافقة مع أهداف العاملين (سهيل، 2024: 29). واستناداً لما تقدم يرى الباحث إن الاندماج الوظيفي هو الحالة النفسية الإيجابية والمتفاعلة التي يعيشها الفرد في بيئة العمل، والتي يُعبر عنها من خلال مستويات عالية من الحيوية، والتفاني، والانغماس العقلي والعاطفي في أداء المهام. وينشأ هذا الاندماج عن شعور الموظف بمعنى العمل وقيمه، وتوفر موارد تنظيمية وشخصية داعمة، مما يعزز ارتباطه بالمنظمة واستعداده لبذل جهد طوعي يتجاوز الواجبات الوظيفية.

ثانياً. أهمية الاندماج الوظيفي: يعد الاندماج الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة ضمن حياة المنظمات، وذلك لما له من أهمية بالغة لكل من الأفراد والمنظمة على حد سواء، فكلما زاد تعلق العامل بالوظيفة واهتمامه بها، فأن ذلك ينعكس إيجابياً على إنتاجيته أدائه، مما يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة وربحيته، وعلى العكس من ذلك، إذا كان العامل اندماجه ضعيف بالمنظمة، فإنه يشعر أن هناك أولويات أخرى تتفوق على واجباته الوظيفية (الدوري، 2024: 72). ويرى عدد من الباحثين أن أهمية الاندماج الوظيفي تتجلى في مجموعة من النقاط التي يمكن تأشيرها على النحو الآتي:

1. يعمل الاندماج الوظيفي على تعزيز تنسيق العمل في المنظمات ويزيد من وعي العاملين بمسؤولياتهم والمتطلبات التي يحتاجونها، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والتعاون بين القادة والعاملين ومن ثم ينعكس إيجاباً على معنوياتهم وأدائهم (الشريفات، 2024: 80)
 2. يشعر العاملون المندمجون بالتقدير والاحترام لعملهم في المنظمة، مما يؤثر إيجاباً على جودة العمل كما هو مطلوب، مما يؤدي بالتالي إلى رضا العملاء والاحتفاظ بهم (Barreiro & Treglown, 2020: 2)
 3. يساهم الاندماج الوظيفي في تعزيز مسؤولية مشاركة المعلومات بين الموظفين مما يؤدي إلى فهم أعمق لأهداف المنظمة وثقافتها كما يساهم ذلك في تنظيم بيئة عمل أكثر استقراراً (سهيل، 2024: 32).
- ثالثاً. أبعاد الاندماج الوظيفي:** نظراً لكون الاندماج الوظيفي يُعدّ من المفاهيم النفسية والسلوكية المعاصرة التي تُعبر عن علاقة الموظف بعمله من حيث الحيوية، والتفاني، والاستغراق، في العمل فقد أولى الباحثون اهتماماً متزايداً بفهم مكوناته وتحديد أبعاده الجوهرية التي تعكس مدى تفاعل الفرد مع بيئة العمل. وعلى الرغم من تعدد النماذج النظرية المستخدمة في قياس هذا المفهوم، تبعاً لاختلاف البيئات التنظيمية والسياقات الثقافية، إلا أن الدراسة التي قدمها (Schaufeli et.al, 2002) و (Anaza et al., 2016) و (الجاف وفائق، 2019) تُعد من أكثر الدراسات تكاملاً في تناول الاندماج الوظيفي، إذ صنّفته ضمن ثلاثة أبعاد رئيسة متداخلة تمثل جوهر هذا المفهوم، وهي: **الحياة، التفاني، والاستغراق**، وسيجري استعراض هذه الأبعاد وتحليلها في الفقرات الآتية.

1. **الحياة: الحماس:** إن الحيوية هي بعد أساسي من أبعاد الاندماج الوظيفي في وظائفهم، فهي توضح مدى الحماس الذي يتمتع به العاملين تجاه وظائفهم داخل المنظمة حتى في مواجهة التحديات والصعوبات وتعرف الحيوية (الحماس) بأنه مستويات عالية من الطاقة والقدرة العقلية في العمل، والحرص على بذل قدر كبير من الجهد في أنشطة الوظيفة، والإصرار على التغلب على المواقف الصعبة، (Nienaber & Martins, 2016:1). ويشير علم النفس التنظيمي، إلى أن طاقة الموظف

تعكس حيويته ونشاطه في العمل، فكما كانت صحته أفضل انعكس ذلك على أدائه وحيويته في الوظيفة، واختلف الباحثون في تعريف الحيوية، فمنهم من عدها مورداً شخصياً بنشأ من الخبرات المكتسبة، ويتجلى في شعور الفرد بالطاقة والحيوية أثناء أدائه لمهامه الوظيفية (Zafra, et al., 2022: 3).

2. التفاني/الإخلاص: يعد المرد البشري من العناصر الأساسية في منظمات الأعمال وأحد الأعمدة الجوهرية التي يجب ايلائها المزيد من العناية والاهتمام، إذ إن نجاح وتميز المنظمات يعتمد بشكل كبير على التزام الأفراد العاملين وقدرتهم على إنجاز المتطلبات، فالتوجه نحو العمل بجدية هو السمة الرئيسية التي ينبغي أن يتحلى بها كل موظف، لتحقيق الأهداف المخطط لها، وهذا يتطلب منح العامل الوقت الكافي لتطوير مهارته في مجاله، وإتقان العمل بالشكل الصحيح، مما يسهم في تقليل الأخطاء ويعزز من نجاح المنظمة (عجيل، 2022: 395).

من جانب آخر ركز (Green, 2021: 2417) على عدم السماح للموظف بالتخلي عما بدأه، بل عليه الالتزام به وإكماله بأفضل طريقة ممكنة بغض النظر عن الوقت الذي يستغرقه إنهاؤه، ومن خلاله يستطيع التغلب على الصعوبات وتحقيق النجاح المطلوب دون استسلام.

3. الاستغراق/الانهماك: برز مفهوم الاستغراق في مجال إدارة الأعمال في تسعينيات القرن الماضي وأطلقت عليه العديد من المصطلحات منها التكامل والروح المعنوية واستيعاب العمل (علي ومحمد 2021: 107-108).

يعد استغراق العاملين من العوامل المهمة التي لها تأثير إيجابي على بيئة العمل، كما أن له تأثير واضح على سلوك الموظف والتزامه المهني، مما يؤدي إلى خلق بيئة مهنية إيجابية وناجحة ومتناغمة، وهذا يزيد من تحفيز الموظف ويحسن أدائه ويزيد من إنتاجيته ويحظى هذا المفهوم بتقدير المنظمات لما له من أهمية إيجابية، ويتم استخدام استراتيجيات ووسائل مختلفة لترسيخ وتعزيز هذا المفهوم، وبالتالي تحسين مستويات كفاءة وفعالية الموظفين وتحقيق مستويات عالية من الأداء بجودة عالية (محاسنة وآخرون، 2022: 53).

ثم توسع هذا المفهوم ليدخل للمجال الأكاديمي ويوصف بمجموعة من السلوكيات التي يمثلها الأفراد المندمجون في الوظيفة جسدياً وعاطفياً ومعرفياً (محاسنة وآخرون، 2022: 58).

وأشار كل من (kuok & Taormina, 2017: 263) إلى أن الانغماس في العمل عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر في شكل سعادة، على عكس من ذلك يمثل الإرهاق الوظيفي الذي يمثل أعلى درجات الاستغراق الوظيفي.

المبحث الرابع: الجانب الميداني للبحث

استند الجانب الميداني للبحث على عدد من الفقرات المتمثلة بالآتي:

أولاً. أداة البحث من حيث الوصف وقياس المتغيرات: اشتملت استمارة الاستبيان في هيكلتها على محورين، تخصص المحور الأول بجمع البيانات الديموغرافية التي تحدد الخصائص الشخصية لأفراد العينة، والذي تضمن خمس معلومات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخدمة)، في حين اختص المحور الثاني لاستمارة الاستبيان ببيان متغيرات البحث، إذ خصصت الـ (25) عبارة الأولى لقياس المتغير المستقل (القيادة التقديرية) عن طريق أبعاده الخمسة (الاستقصاء التقديري، الاستنارة، الاحتواء، الإلهام، النزاهة)، بواقع (5) عبارات لكل بعد، في حين حددت الـ (15) عبارة التالية لقياس المتغير التابع (الاندماج الوظيفي) من خلال ثلاثة أبعاد (الحيوية، الإخلاص، التفاني) بواقع (5) عبارات لكل بعد، وقد عُدلت الاستبانة وطورت بما ينسجم مع المقترحات والآراء

التي قدمها السادة المحكمين كما تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي في تحديد إجابات أفراد العينة حسب قوة اتجاه الاتفاق من (لا اتفق بشدة إلى أتفق بشدة) بدرجات من (1 إلى 5)، ويظهر الجدول رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي الخاص بتكميم الإجابات.

جدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
درجة المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

اختبار الثبات: يستخدم هذا الاختبار (Cronbachs Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس (الاستبانة)، إذ تعكس قيمة ألفا كرونباخ درجة موثوقية الأداة، بحيث أنها تكون قادرة على إعطاء النتائج نفسها إذا ما أعيد توزيعها مرات متكررة في الظروف نفسها، وتجدر الإشارة بأن قيمة معامل الثبات المقبولة في هذا الاختبار يجب أن تكون مساوية أو أكبر من (0.70) لتعكس اتساق جيد للأبعاد أو الفقرات التي تكونت منها الأداة، أما لو كانت أقل من هذه القيمة فسوف يعكس ذلك ضعف موثوقية الأداة ولا تحقق المستوى المطلوب من الثبات والجدول رقم (3) أدناه يوضح قيم الاختبار.

جدول (2): نتائج اختبار الثبات لأداة البحث

المتغيرات	الأبعاد	قيمة كرونباخ ألفا	الثبات الكلي
القيادة التقديرية	الاستقصاء	0.853	0.954
	الاستنارة	0.837	
	الاحتواء	0.837	
	الالهام	0.849	
	النزاهة	0.826	
الاندماج الوظيفي	الحيوية	0.853	0.941
	التفاني	0.867	
	الاستغراق	0.860	
الإجمالي			0.967

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من خلال ما تم عرضه من نتائج في الجدول رقم (2) أعلاه بأن أداة البحث تتمتع بثبات عال وذلك ما تعكسه قيم معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الرئيسة للبحث وأبعادها الفرعية التي تكون منها كل متغير، إذ تراوحت القيم ما بين (0.837-0.867) وجميعها جاءت أكبر من (0.70) ومن ثم يمكن اعتماد هذه الاستبانة كونها تتمتع باتساق وثبات عاليين، وذلك مدعاة للاطمئنان في استكمال باقي الاختبارات الإحصائية للبحث واستخلاص النتائج.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: تضمن البحث اثنين من الفرضيات الرئيسة كما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

(H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التقديرية والاندماج الوظيفي.

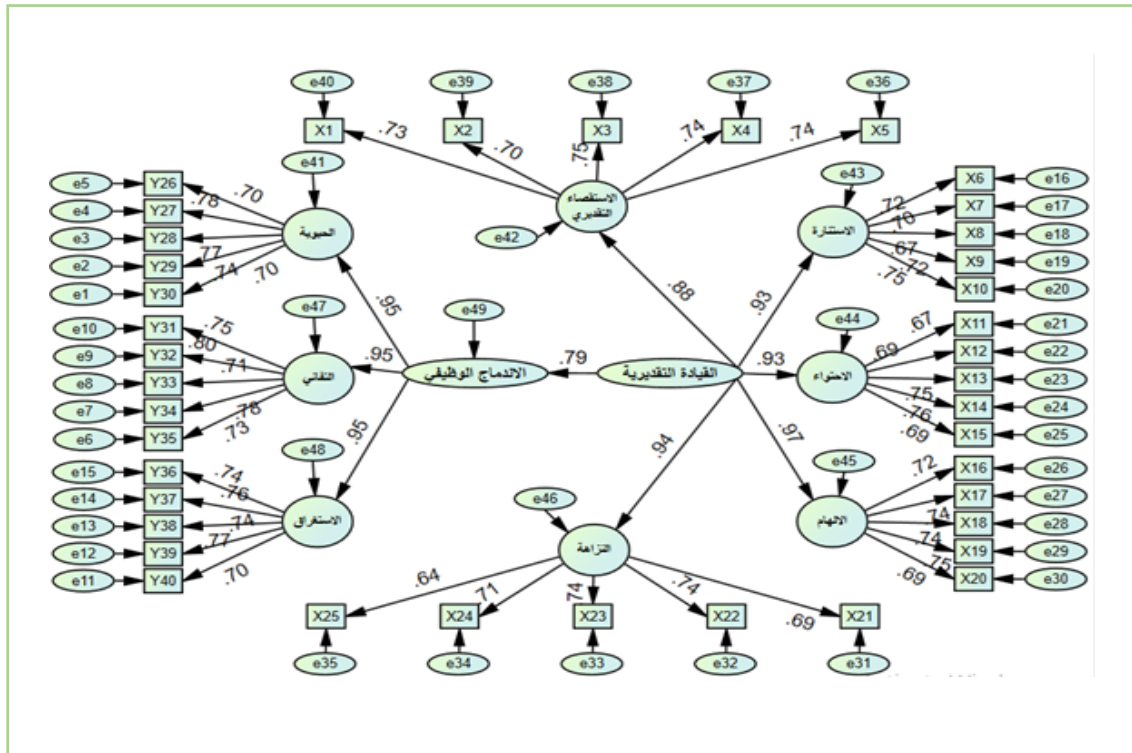
بعد إجراء عملية الاختبار الإحصائي، أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) أدناه وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية بين (القيادة التقديرية) و(الاندماج الوظيفي) وهي دالة معنوياً بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.729) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)،

مما يعكس تفسير مفاده، أنه كلما زادت مقومات القيادة التقديرية في الميدان المبحوث (معهد نفط بيجي) كلما اسهم ذلك في تعزيز عملية الاندماج الوظيفي لدى العاملين، وبناءً عليه يتم قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى والتي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التقديرية والاندماج الوظيفي".

جدول (4): قيم معامل الارتباط بين القيادة التقديرية والاندماج الوظيفي

الارتباط_Correlation		
الاندماج الوظيفي		
القيادة التقديرية	Person Correlation	0.729
	Sig.(2-Tailed)	0.000
	N	220

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)
الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التقديرية في الاندماج الوظيفي.
يوضح الشكل رقم (1) نتائج اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية، والذي يظهر مدى تأثير (القيادة التقديرية) في (الاندماج الوظيفي) من خلال قيمة معامل الانحدار اللامعيارية والتي بلغت (0.790) مما يعكس الأثر المعنوي والايجابي بدلالة قيمة (P-Value) عند مستوى (0.05) وبناءً عليه يتم قبول فرضية البحث التي نصت "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التقديرية في الاندماج الوظيفي".



المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الاستنتاجات والمقرحات

أولاً. الاستنتاجات: بناءً على البحث النظري والعملية التي قام بها الباحث فقد توصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالآتي:

1. تتوافر لدى القيادات الإدارية في معهد التدريب النفطي/ يبجي أبعاد القيادة التقديرية بحسب إدراك عينة الدراسة، إذ أظهرت النتائج أن (الاستقصاء التقديري، الاحتواء، الإلهام، الاستنارة، النزاهة) كانت بمستويات مرتفعة، مما يعكس إدراكاً عالياً من قبل العاملين لممارسات القيادة التقديرية.
2. تشير النتائج إلى وجود مستويات مرتفعة من الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق)، بين العاملين في الميدان المبحوث، الأمر الذي يدل على مستوى عالٍ من الالتزام والمشاركة الوظيفية.
3. أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وإيجابية معنوية بين القيادة التقديرية بأبعادها والاندماج الوظيفي، ما يعكس تكامل الأدوار بين القيادة الفاعلة وانغراس العاملين في أداء مهامهم.
4. ثبت أن بعد الاستقصاء التقديري يمارس تأثيراً إيجابياً طردياً في الاندماج الوظيفي، مما يعني أن إشراك الموظفين في عمليات تحديد نقاط القوة واستكشاف الفرص يعزز من اندماجهم الوظيفي.
5. بينت النتائج أن بعد الاستنارة يسهم في رفع مستوى التفاني والاستغراق في العمل، من خلال توفير رؤية واضحة ومشاركة تعزز الانتماء المنظمي.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الإلهام له تأثير مباشر وإيجابي في أبعاد الاندماج، حيث يسهم تحفيز القادة للعاملين في تعزيز دافعيتهم وحيويتهم.

ثانياً. المقترحات: بناءً على الاستنتاجات التي خرج بها البحث الحالي، فقد تمت صياغة مجموعة من المقترحات تتمثل بما يأتي:

1. تعزيز أبعاد القيادة التقديرية لدى القيادات الإدارية في معهد التدريب النفطي/ يبجي لما لها من أثر جوهري في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة.
- آلية التنفيذ:** القيام ببرامج تدريبية متخصصة وورش عمل تطويرية للقيادات بمختلف مستوياتهم الإدارية، مع التركيز على تنمية مهاراتهم في مجالات الاستقصاء التقديري، الإلهام، النزاهة، والاستنارة.
2. الحفاظ على مستويات الاندماج الوظيفي المرتفعة لدى العاملين، ومتابعة تعزيزها بشكل مستمر.
- آلية التنفيذ:** تهيئة بيئة عمل تضمن الحيوية والتفاني والاستغراق من خلال برامج تحفيز وتقدير فاعلة، فضلاً عن دعم النمو المهني المستمر للعاملين.
3. ربط أبعاد القيادة التقديرية بالسياسات الداخلية للمنظمة بهدف توظيفها عملياً في دعم سلوكيات العاملين الإيجابية.
- آلية التنفيذ:** دمج هذه الأبعاد في ممارسات إدارة الموارد البشرية، كالتعيين والتقييم والتحفيز، لضمان انعكاسها في الواقع التنظيمي.
4. تبني منهجيات الاستقصاء التقديري كإطار عمل تفاعلي يشارك فيه العاملين بفاعلية لتحديد الفرص المستقبلية.
- آلية التنفيذ:** إشراك العاملين في عمليات تحديد نقاط القوة، واستكشاف آفاق التطوير، وتصميم رؤية مستقبلية تشاركية للمنظمة.
5. تطوير قدرات القيادات على بلورة رؤية مستقبلية واضحة وملهمة ترتبط بأهداف العاملين، وتحفزهم نحو الأداء العالي.
- آلية التنفيذ:** تنظيم ورش قيادية في إعداد الرؤية والتواصل الملهم، مع التركيز على المهارات التحفيزية.

6. تعزيز مفهوم الإلهام كعنصر جوهري في دفع العاملين نحو العمل بتفانٍ وتفاعلٍ أكبر.
آلية التنفيذ: إعداد القيادات لامتلاك أدوات التحفيز والنماذج الملهمة وربط الأهداف التنظيمية بالقيم الفردية.
 7. ترسيخ النزاهة والشفافية في جميع ممارسات القادة الإداريين.
آلية التنفيذ: بناء ثقافة عمل قائمة على الصدق والموثوقية عبر اعتماد ميثاق سلوكي داخلي، ومراجعة قرارات القيادات بموضوعية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الخضير، مظهر، والعريقي، عارف. (2020). (الالتزام الوظيفي في المنظمات المعاصرة .عمان: دار صفاء للنشر.
2. الدوري، محمد. (2024). "أثر الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: بحث تطبيقية في شركات الاتصالات"، "مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية"، 16(2)، 65-83.
3. الشريفات، صلاح صوان. (2024). (العوامل التنظيمية المؤثرة في الاندماج الوظيفي في القطاع الحكومي الأردني .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
4. سهيل، شعبان وليد. (2024). (الاندماج الوظيفي وعلاقته بفعالية الأداء: بحث على البلديات الكبرى في قطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية – غزة.
5. عجيل، وائل. (2022). "دور التفاني الوظيفي في تعزيز الإنتاجية داخل المنظمات الصناعية". "مجلة الإدارة والتنمية"، 19(3)، 391-402.
6. عزيز الرحمن، رنا. (2024). (الاندماج الوظيفي في بيئات العمل العراقية: بحث ميدانية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
7. علي، ثائر، ومحمد، مروة. (2021). "استغراق العمل ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي". "مجلة التنمية الإدارية"، 14(1)، 105-111.
8. محاسنة، محمد، وآخرون. (2022). (الاندماج الوظيفي وأثره في تحسين جودة الأداء في القطاع العام الأردني .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. محمد، أسامة. (2020). "مدى وضوح مفهوم الاندماج الوظيفي في بيئة العمل العربية". "مجلة علوم الإدارة"، 8(1)، 10-20.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Asim, M., Saleh, A. M., & Khan, F. (2022). Appreciative leadership and organizational sustainability: A psychological empowerment perspective. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 7(4), 710-725.
2. Barreiro, P., & Treglown, L. (2020). Employee engagement and service delivery: Exploring the role of appreciation and respect in customer satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 1-3.
3. Bashaireh, K., & David, P. (2019). Appreciative leadership and positive organizational transformation. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 7.
4. Bushe, G. R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes, & J. Hassard (Eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change* (pp. 87-103). Routledge.

5. Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers, p. 4.
6. Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379.
7. *Frontiers in Psychology*. (2023). The impact of appreciative leadership on employee engagement and psychological well-being: Evidence from cross-sectional data. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–14.
8. Gab Allah, A. R. A., & Nassar, S. M. (2021). Ethical leadership and organizational trust: Role of leader's integrity. *Journal of Business Ethics and Leadership*, 5(2), 21–30.
9. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 89.
10. Green, K. (2021). Sustained Dedication: A Psychological View of Work Commitment. *Journal of Management Psychology*, 36(12), 2415–2424.
11. Intakarn, S., & Kaewkao, W. (2024). Appreciative leadership and psychological needs satisfaction: A self-determination perspective. *Asia-Pacific Journal of Business*, 13(1), 15–28.
12. Madavi, R. (2025). *The Heart of Appreciative Leadership: Creating a Culture of Positive Change*. AI Publishing.
13. Moon, H. (2012). *The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others*. Business Expert Press.
14. Nienaber, H., & Martins, N. (2016). Employee engagement: A literature review of current research. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 1–14.
15. O'Grady, K., & Malloch, K. (2021). Appreciative leadership as a strategic resource in complex systems. *Nursing Administration Quarterly*, 45(2), 115.
16. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
17. Rath, T., & Conchie, B. (2020). *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow*. Gallup Press, p. 34.
18. Saleh, A. M., Asim, M., & Khan, F. (2024). Appreciative leadership and job crafting: The mediating role of emotional commitment. *Journal of Positive Psychology and Leadership*, 6(1), 1–10.
19. Saleh, A. M., Asim, M., & Khan, F. (2025). Appreciative leadership and internal motivation: The role of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Psychology*, 8(2), 482–490.
20. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
21. Sim, Y. (2019). Appreciative leadership in organizational culture. *Asian Journal of Management Science*, 7(1), 3.

22. Spreitzer, G., & Grant, A. (2021). From leadership to positive organizing: A roadmap. *Organizational Dynamics*, 50(2), 75–88.
23. Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1–2), 73–95.
24. Watkins, J. M., & Mohr, B. J. (2011). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (2nd ed.). Pfeiffer.
25. Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Rader, C. (2010). *Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization*. Berrett-Koehler Publishers.
26. Zafra, S. M., Espejo, A. A., & Muñoz, M. G. (2022). Vitality and Work Engagement: How Organizational Resources Drive Energy at Work. *European Management Journal*, 40(1), 2–7.