Parental Leadership and Its Role in Job Immersion: An Exploratory Study of the Presidency of Anbar University

Yasir Lateef Khalaf *, Athraa Mohsen Abed, Zaid Khawam Mahmoud

College of Administration and Economics, University of Fallujah, Iraq

* yasirlateef322@gmail.com

ABSTRACT:

The aim of the research is to clarify the role that the patriarchal leadership plays, represented by (authoritarian leadership, benevolent leadership, and moral leadership) in functional immersion represented by (activity, dedication, and preoccupation) in the presidency of Anbar University. The research included two main hypotheses and six sub hypotheses, on the light of which the hypothesis study outline was developed, and in order to achieve the goal of the current research, both theoretical and applied, the theoretical framework was formulated to reflect a well-informed explanation of the variables and dimensions of the current research, while the applied aspect was accomplished by relying on the population package (SPSS). Through the data obtained from the distribution of the questionnaire form among the sample respondents, as a random sample consisting of (192) individuals was selected from multiple administrative levels, the research reached a set of conclusions, the most important of which is that the parental leadership at Anbar University has an effective role in engaging the employee in his career.

Keywords: Leadership; Parental Leadership; Career Immersion; Immersion; Presidency of Anbar University.

<https://doi.org/10.51345/v31i2.201.g177>

القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار

م. ياسر لطيف خلف* ، م.م. عذراء محسن عبد، م. زيد خوام محمود

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق

* yasirlateef322@gmail.com

ملخص البحث

هدف البحث الى توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الابوية والمتمثلة بـ (القيادة الاستبدادية، والقيادة الحرة، والقيادة الاخلاقية) في الانغماس الوظيفي و المتمثل بـ (النشاط، التفاني، الانهماك) في رئاسة جامعة الانبار ، وقد تضمن البحث فرضيتين رئيسيتين وستة فرضيات فرعية تم على ضوئها وضع مخطط الدراسة الفرضي ، ولتحقيق هدف البحث الحالي بشقيه النظري والتطبيقي فقد تم صياغة الاطار النظري وبما يعكس التوضيح الملم لمتغيرات وابعاد البحث الحالي ، اما الجانب التطبيقي فقد تم إنجازه بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال البيانات المتحصله من توزيع استمارة الاستبيان على افراد العينة المبحوثين اذ تم اختيار عينة عشوائية قوامها (192) فردا ومن مستويات ادارية متعددة ، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان للقيادة الابوية في جامعة الانبار الدور الفعال في انغماس الموظف في عمله الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأبوية، الانغماس الوظيفي، الانغماس، رئاسة جامعة الأنبار.

<https://doi.org/10.51345/v31i2.201.g177>

المقدمة:

"تعتبر القيادة الأبوية ثقافة للإنجاز وتغرس مبدأ المسؤولية في النفوس ، و تمثل محور ارتكاز لنجاح المنظمات ومن خلال فلسفة الإنجاز والتأثير لتبين ارتباطهما بمعيار القيادة الفعالة وبالتالي القيادة الأبوية تبين مدى قدرة القائد على تحقيق تلك الإنجازات المتمثلة بالأهداف المرسومة" والقائد الأبوي الناجح هو من يارس فن إدارة البشر ليحقق المعادلة الصعبة الإنجاز في الأداء والتأثير في النفوس وبالتالي يقود هذا التأثير الذي هو نتيجة لصفات متوافرة في القائد الابوي الى احساس الموظف بحب الانتماء والولاء للعمل والمنظمة مما ينتج عن ذلك ما يسمى بالانغماس "الوظيفي اذ يفسر علماء النفس ظاهرة الانغماس الوظيفي على أنها مبنية إلى حد كبير على نظريات الحوافز، لذلك فإنها تميل إلى التأكيد على الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل هي المحددات الأساسية للانغماس الوظيفي" ويفسر علماء الاجتماع ظاهرة الانغماس الوظيفي من خلال دراسة المعايير والقيم والأنماط الاجتماعية المختلفة، ومن هنا فإن أنسب وسيلة لبحث الانغماس الوظيفي تتم من خلال التركيز على المتغيرات الاجتماعية، مثل عملية التطبيع الاجتماعي التي تسهم في إيجاد جزء لا يتجزأ من قيم الفرد الشخصية. فالإنسان المنغمس في عمله هو الذي ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته وفي ظل التطورات المتسارعة أصبحت أهمية المورد البشري والتأثير بسلوكه حقيقة أكثر وضوحاً من الماضي وزيادة ادراك المنظمات لتلك الحقيقة من خلال اتباعها بعض المفاهيم التي تزيد من طاقة الموظفين وانغماسهم في عملهم "ومن بين تلك المفاهيم هي القيادة الابوية، وللوصول إلى بلورة مفاهيم البحث بشكل عملي فقد تكونت من أربعة مباحث فكان المبحث الأول لعرض منهجية البحث اما المبحث الثاني فقد خصص لعرض المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث اما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي منه وأخيرا استعرضنا في المبحث الرابع اهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وما خرجت به من توصيات تغني المجتمع قيد الدراسة".

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

”من الملاحظ في الوقت الحالي ان اغلب المنظمات ولا سيما التعليمية قد تأثرت بشكل كبير بالظروف الحالية، حيث ان المنظمات التعليمية هي تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة ، لهذه فهي تتطلب وجود قيادات مرنة توجه تابعيها بالشكل السليم ،فهنالك حاجة ملحة إلى القيادة الأبوية كمفهوم سلوكي يدعم كل من يريد أن يرتقي بالمنظمة إلى التميز والازدهار بالإضافة إلى قيادة الموظفين كجماعات ومؤسسات تؤمن بتلك القيادة بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال فهي نظرية تركز بشكل صريح على التعاطي مع الآخرين بشكل أبوي وتسعى دائماً إلى بناء وترسيخ الثقة معهم من أجل خلق نوع من التفاعل للوصول إلى أفضل النتائج و عليه يمكن أن تتجسد مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية“:

- 1- هل يمتلك فعلاً افراد رئاسة جامعة الانبار مقومات القيادة الأبوية وما هو واقع مستوى تطبيق وتجسيد مفهوم القيادة الأبوية لديهم
- 2- هل هناك تأثير للقيادة الأبوية في الانغماس الوظيفي وذلك لوجود حاجة ملحة داخل مختلف المنظمات للأخذ في منهجية فرق العمل الفاعل
- 3- ما مدى توافر أبعاد القيادة الأبوية لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في رئاسة جامعة الانبار
- 4- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية والانغماس الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار

ثانياً: أهمية البحث

- 1- تركز أهمية البحث في احتضانها لموضوع يتسم بالحيوية مما ينذر القيادات الإدارية أهمية تفعيل كل ما لديهم إلى حد ابراز سماتها كخطوط دفاعية لضمان احتواءها.
- 2- إثراء المكتبة بوافر من المعلومات القيمة لينضم البحث إلى باقي البحوث العلمية الأخرى كما يكون مدخلا لتشجيع الباحثين من أجل إجراء دراسات مستقبلية لموضوع القيادة الأبوية.

- 3- لفت الانتباه إلى أهمية القيادة الأبوية وإعطائها القدر الكافي من البحث والتحليل للحاجة الملحة في مختلف المنظمات في الوقت الحاضر والمستقبل.
- 4- ان كلا المتغيرين القيادة الأبوية والانغماس الوظيفي يعدان من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المنظمات وتحقيق التميز والوصول إلى الاهداف في الوقت الحاضر.
- 5- الأهمية الكبيرة للانغماس الوظيفي في بيان علاقة الفرد في عمله ورئيسه ومن خلاله يمكن لمنظمة العمل أن تسير نحو تلك العلاقة إضافة إلى أن الانغماس الوظيفي يعد من المسائل الرئيسية والمهمة إلى فهم السلوك التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث

- لغرض التعرف على ملامح معالجة المشكلة، تم صياغة الاهداف على النحو التالي:-
- 1- التعرف على مفهوم القيادة الأبوية كإحدى المفاهيم السلوكية الحديثة و تحديد مدى أهميتها من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى العلاقة بين القائد والتابعين.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة و الاثر بين القيادة الأبوية وأبعادها وبين الانغماس الوظيفي.
- 3- التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لإبعاد القيادة الأبوية في رئاسة جامعة الانبار.
- 4- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ما يخص الاهتمام بأبعاد القيادة الأبوية لغرض تحقيق الانغماس الوظيفي لدى الكادر الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يقترح الباحثين المخطط الموضح في الشكل والذي يعطي تصوراً واضحاً للعلاقة والأثر على النحو الآتي:

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الابوية و الانغماس

الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار. وتنشق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

أ- توجد هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستبدادية و الانغماس الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار.

ب- توجد هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيرة و الانغماس الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار.

ج- توجد هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية و الانغماس الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الابوية على الانغماس الوظيفي في

الجامعة المبحوثة وتنشق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

أ- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للقيادة الاستبدادية على الانغماس الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار.

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الخيرة على الانغماس الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار.

ج- توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية على الانغماس الوظيفي في رئاسة جامعة الانبار.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع الكادر الوظيفي (قيادات وموظفين) في رئاسة جامعة الانبار والبالغ عددهم (387) موظفاً وتم اختيار عينة عشوائية 1 تمثل مجتمع الدراسة المبحوث بلغ عددها (192) حيث كانت نسبة الموظفين الفنيين (30٪) ونسبة الموظفين الاداريين (30٪) اما نسبة القيادات الادارية من رؤساء اقسام وشعب ووحدات فسجلت (40٪)، كما ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث بكثير، حيث كانت نسبتهم (77٪) اما نسبة الاناث كانت (23٪) والفئة العمرية الاكبر كانت (36-45)، أما التحصيل الدراسي، فنسبة حملة شهادة الدكتوراه سجلت (20٪) ونسبة حملة شهادة الماجستير (30٪) في حين كانت نسبة حملة البكالوريوس ما يقارب (40٪) تلتها المعهد بنسبة (5٪) والاعدادية بنسبة (5٪).

سابعاً: حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على التعرف على القيادة الابوية و الانغماس الوظيفي.

2- الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للبحث على رئاسة جامعة الانبار .

3- الحدود الزمانية: تتمثل بالفترة الزمنية لإعداد البحث من (1 / 4 / 2020 إلى 20 / 5 / 2020) والتي

تضمنت مدة توزيع الاستبانة في الجامعة المبحوثة لاستكمال الجانب العملي عن الجامعة .

4- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالملك الوظيفي لرئاسة جامعة الانبار

¹ تم استخراج حجم عينة البحث بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون

ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية لإغراض تحليل الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة وكما يلي :

أ. مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل إجابات العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف.

ب. معامل الارتباط (بيرسون): لتحديد قوة ونوعية العلاقة بين المتغيرات كافة.

ت. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.

ث. (F-Test): لغرض اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط او المتعدد.

ج. (T-Test): لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (المعتمد).

تاسعاً: أسلوب جمع البيانات:

أ. الجانب النظري : للتعرف على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المتوفر من المصادر الاجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث.

ب. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على افراد عينة البحث في الجامعة المبحوثة ،وقد استخدم الباحثون مقياس ليكرد الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يأتي: لا اتفق تماماً(1) لا اتفق(2) محايد(3) اتفق(4) لا اتفق بشدة(5) وقد تضمنت الاستبانة على نوعين من المعلومات ، الأولى تعريفية، والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث ، وقد تضمنت على (30 فقرة) توزعت على متغيرات البحث وكالتالي:

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها مع ذكر المصادر

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
القيادة الابوية	القيادة الاستبدادية	5	العابدي ، 2017
	القيادة الخيرة	5	
	القيادة الاخلاقية	5	
الانغماس الوظيفي	النشاط	5	جلاب ، 2016
	التفاني	5	
	الانهماك	5	

الجدول من إعداد الباحثين

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم القيادة الابوية:

عرف مجموعة من خبراء القيادة وعلماء النفس والباحثون في مجال السلوك التنظيمي القيادة الأبوية بأنها (أسلوب او نمط من أنماط القيادة التي تجمع بين الانضباط والنزاهة الأخلاقية مع الرحمة والإحسان والعاطفة الأبوية لتولد إطار العائلة المؤسسية الذي ينظم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة العمل المؤسسي من جهة أخرى تؤكد على أفضل الممارسات الإدارية في مجال إدارة الأداء التنظيمي⁽¹⁾. او هو "أسلوب يجمع بين الانضباط القوي والسلطة مع الخير الأبوي والنزاهة الأخلاقية" أن هؤلاء القادة غالباً ما يحصلوا على الدعم لتأكيد سيطرتهم القوية والسلطة على المرؤوسين للحفاظ على وضع السلطة وبالتالي طلب الاحترام دون نزاع اذ يتكون مفهوم القيادة الابوية من ثلاثة عناصر مهمة: الخير و الاستبداد والأخلاق يشير العنصر الأول الاستبدادي إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة والسيطرة وفي المقابل يطالب القائد باحترام وانضباط المرؤوسين وتعتمد علاقة الاستبداد على القوة والاستغلال⁽²⁾، وعرفت القيادة الأبوية تتعلق بالطيبة تجاه الموظفين والتعامل معهم بطريقة مهذبة والتصرف معهم كأب التي تجعل القائد يفكر في رفاهية الموظف

وبالتالي سيحاول في حل مشاكلهم في العمل المرتبطة بالشخصية مما سيتبع الموظفون أوامره وسوف يكون الموظف وفي للقائد والمنظمة لكن القيادة الأبوية لا تعني أن القائد سيكون دائماً جيداً ومهذباً مع الموظفين ولو كانوا يقومون بعمل خاطئ يمكن أن يوبخوا ووفق ما يميل على القائد التعامل بحزم عندما يفعلون شيئاً خاطئاً⁽³⁾ وتعرف القيادة الأبوية أيضاً على أنها أسلوب قيادة جماعي عالي القوة يطبق في العديد من البلدان مثل (تركيا والهند والصين والمكسيك) ونمط مفضل كنموذج للقيادة لأن لها سمة ثقافية أكثر شيوعاً في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية⁽⁴⁾ أو هي نوع من أنواع القيادة بالتشارك في أمور الحياة المهنية والخاصة والتي تقدم الحماية والإشراف مثل الأب من أجل رفاهية موظفيها ويقدم القائد كل مساعدة ممكنة بما في ذلك المشاكل العائلية التي يحتاجون إليها لكي يركزوا على عملهم ويتوقع ولاءهم من الموظفين والقيادة الأبوية تكون على شكل علاقات هرمية لتكون نهجاً يؤدي إلى الحياة الشخصية والمهنية للمرؤوسين⁽⁵⁾.

ثانياً: أهمية القيادة الأبوية

تكتسب القيادة الأبوية أهمية لما لها من تأثيراً كبيراً على الفرد والجماعة إضافة إلى النتائج التنظيمية في السلوك التنظيمية وإدارة المنظمات العامة أو منظمات الأعمال وبالتالي تحقق القيادة الأبوية نتائج محتملة منها زيادة المرونة في العمل وتحسين الالتزام وانخفاض في دوران العمل والولاء والعمل الجماعي⁽⁶⁾ كذلك من الأهمية التي تكتسبها القيادة الأبوية هي توفيرها الرعاية والحنان وتقديم لصفات الأبوة والتوجيه للمرؤوسين في حياتهم العملية والشخصية بطريقة أبوية مع توقع الحصول في المقابل على نتائج ووردود فعل إيجابية من الموظفين مثل الولاء والاحترام إذ أثبت العديد من الدراسات في القيادة الأبوية التي كانت وتركز على تعزيز دور المرؤوسين في المنظمة وأن هذه الدراسات أثبتت أن القيادة الأبوية كان لها أثر كبير على أداء وفعالية المرؤوسين والمخرجات التنظيمية بالإضافة إلى الولاء للقائد وتحقيق والالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية⁽⁷⁾ وإيضاً فالقيادة الأبوية لها آثاراً إيجابية في المجتمع نتيجة قدرتها على التماس الثقة العاطفية من المرؤوسين وأن تلك العاطفية تدل على مجموعة مشاعر إيجابية وروابط شخصية

تجاه قائدهم و بالتالي أنها تؤدي دور مهم في توضيح كيف يمكن للقائد الأبوي أن يقوم بتحفيز اتباعه من أجل الحصول على الوفاء بالمعايير العالية للأداء الوظيفي⁽⁸⁾ وقد زاد الاهتمام بالقيادة الابوية لأنها تمثل احد انماط القيادة الاوتوقراطية والتي تركز على كل من القيادة المتسلطة والقيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية اذ تشير القيادة المتسلطة الى سلوك القائد الذي يملك السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ووجوب الطاعة له اما القيادة الخيرة يعمل القائد فيها بالانشغال بأمور شخصية ووظيفية جيدة للمرؤوسين، اما القائد الاخلاقي فيتمثل في سلوك القائد الذي يتمحور حول الفضائل الانسانية السامية والانضباط الذاتي والواضح وان الابعاد الثلاث للقيادة الابوية زادت من اهمية هذا النمط من القيادة باعتباره يؤثر على اداء العاملين بفضل عدالة القائد وثقة العاملين فيه بالإضافة الى ذلك كله ان القيادة الابوية تنطوي على الاحترام الطوعي الذي يعزز مستويات عالية من الثقة والتزام والاحترام في علاقات المرؤوسين مع القائد الشيء الذي يجعلهم اكثر عرضه لاحترامه وتقبل سلطته باعتباره كأب⁽⁹⁾.

ثالثا: أبعاد القيادة الأبوية:

ترتكز القيادة الابوية على ثلاثة ابعاد هي كما يأتي:

1- القيادة الاستبدادية (السلطوية): القيادة الاستبدادية في مجملها نقيض من القيادة الخيرة والأخلاقية اذ تمثل التركيز على القائد كنقطة ارتكاز للمنظمة و عند اتخاذ القرارات أو القيام بالإجراءات لا يحترم الآخرون وهذا يشير إلى سلوكيات القائد التي لا شك فيها وهي تتميز بمستويات عالية من الأداء والاستبدادية تؤثر بصورة سلبية على مواقف المرؤوسين مثل رضا الموظفين مع قادتهم والالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية والسلطوية لا تشدد فقط على السلطة الفردية والهيمنة على المرؤوس⁽¹⁰⁾ ويكون القائد شديدا في سلطته وتكون هذه السلطة مطلقة وغير قابلة للطعن وتكون لدى القائد الاستبدادي رقابة صارمة على المرؤوسين وعليهم الطاعة كاملة بدون تحفظ والاستبدادية تشير إلى سلوك القائد الذي يشدد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويطالبون بالطاعة كاملة والقيادة الاستبدادية تحتوي على أربعة أنواع من السلوك هي الاستبدادية وخفض قيمة المرؤوس وإعادة التنظيم الصورة والتثقيف وخلافا للأسلوب الديمقراطي أن

أسلوب الاستبداد هو ان القائد يقرر وحده القرارات بدون مشاركة الرؤوسين وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مرهق الشكاوي او إلقاء اللوم على الآخرين وأن مستوى القوة يختلف عن نمط قيادي إلى آخر أن القائد ال استبدادي يستخدم إكراها شديدا على الرؤوسين و يستخدم اسلوب العقوبات الموجه نحوهم في حين أن القائد الديمقراطي ركز على الشرعية والسلوك الشفاف من ما يؤدي إلى خلق شعور يتسم به التعاطف مع الرؤوسين ضمن المجموعة⁽¹¹⁾.

2- القيادة الخيرة: هو التوجه الذي يتبعه القائد من أجل كسب رضا ومحبة العاملين عن طريق إظهار الاهتمام بهم ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل داخل وخارج العمل وتقديم المساعدة إليهم عند الحاجة و انها عملية الفائدة للصالح العام بالاعتماد على أربعة من الجوانب الرئيسية لمسؤوليات القيادة وهي الحساسية الأخلاقية والعمق الروحي والاستغراق الإيجابي والاستجابة المجتمعية ان أسلوب القيادة الخيرة يشبه إلى حد كبير مفهوم المعاملة بالمثل هي عندما يحصل الرؤوسين على الفائدة من قائدهم فإنهم يقومون بإرجاع هذه الفائدة إلى قائدهم عن طريق الالتزام بالعمل و تقديم أداء أعلى بهدف كسب رضا القائد⁽¹²⁾ وأهمية القيادة الخيرة داخل المنظمات تكتمل من خلال الفوائد التي يمكن أن تحققها القيادة الخيرة وفقا لما تناولته الأدبيات لذلك الأسلوب وأن سلوكيات القيادة الخيرة لها آثار إيجابية تترتب على تركيز العاملين في وظائفهم وأن هذا الارتفاع في مستوى التركيز يأتي نتيجة السلوكيات الخيرة التي يظهرها القائد اتجاه العاملين وبدورها تحفيز العاملين على التعامل بالمثل ومحاولة رد الجميل إلى القادة وأن القائد الخير هو الذي يخلق الفوائد و النتائج والأفعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة أي تحقيق المنافع المشتركة والنتائج الإيجابية لجميع افراد المجتمع⁽¹³⁾ والقيادة الخيرة اما أن تكون بشكل فردي او بشكل جماعي الرؤوسين أين القائد الخير يكرس جهده من أجل رعاية الرؤوسين وتشجيعهم وإيجاد حلول عندما يواجهون مشاكل معينة وكل ما يتعلق بالقيادة الخيرة يعود جذوره إلى الكونفوشيوسية المثالية المهتم بالعلاقات الخمسة الأساسية التي تعتبر قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل وهذه العلاقات هي القائد الخير مع وزير مخلص ووالد رقيق ولطيف في تعامله مع أبناءهم والزوج

الصالح مع الزوجة المطيعة والأخ الأكبر يكون لطيف التعامل مع شقيقه الأصغر وتعامل كبار السن مع من هم أصغر منهم بالتقدير والاحترام⁽¹⁴⁾.

3- القيادة الأخلاقية: تتكون القيادة الأخلاقية من بعدين مهمين هما البعد الشخصي والبعد الأخلاقي للقائد. الأول عن امتلاك السمات والخصائص الشخصية مثل الأمانة والنزاهة وجدارة بالثقة بينما يشير الثاني إلى قائد يسعى بشكل استباقي للتأثير في السلوك الأخلاقي للمتابعين بعبارة أخرى، البعد الأخلاقي يحفز القادة للعمل بطرق تظهر الاستجابة لاحتياجات ومصالح الآخرين أثناء إدارة الأخلاق و يشجع السلوك المعياري ويقلل من احتمالية انخراط الموظفين في سلوك غير أخلاقي ويؤكد المديرون الأخلاقيون على المعايير الأخلاقية ويضعون الأخلاق في طليعة أجندة قيادتهم وينطوي جانب المعنوي للقائد على عدد من السلوكيات المرئية مثل التواصل بانتظام وبشكل مقنع مع الموظفين حول المعايير الأخلاقية والمبادئ والقيم ومعاملة الموظفين بكرامة واحترام واستخدام نظام المكافأة والعقاب باستمرار لمحاسبة جميع الموظفين على المعايير الأخلاقية وبالتالي فإن الأساس النظري للقيادة الأخلاقية يشير إلى أن القادة الأخلاقيين يوصفون بأنهم أمناء ويتخذون قرارات عادلة ومتوازنة والتواصل بشكل متكرر مع المتابعين للأخلاق ووضع معايير أخلاقية واضحة واستخدام المكافآت والعقوبات لمعرفة نتائج هذه المعايير⁽¹⁵⁾.

رابعا: مفهوم الانغماس الوظيفي:

هو قدرة العاملين على تسخير النشاط أو الحماس الشخصية لديهم في أدوار عملهم ويكون هذا الانغماس تحفيزية لأنه يشير إلى التخصيص مصادر شخصية لإحدى الدول كيفية تطبيق هذه الموارد بشكل متكرر ومستمر لذلك فإن الانغماس يستوعب التركيز التقليدي على الجهد البدني أو المعرفي المخصص لما هام أو مجموعات محددة من المهام الذي يعكس أحداث أعماق متزايدة من الذات في خدمة الدور محدد على نطاق واسع أي أنها الحالة العاطفية والسلوك الافراد العاملين في المنظمة من خلال توجيه سلوكهم نحو النتائج التنظيمية المرسومة⁽¹⁶⁾ او هو ظاهرة مبنية إلى حد كبير على نظريات الحوافز فهي تميل إلى تأكيد الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل أو أنه ظاهرة يتناول دراسة المعايير والقيم والانماط الاجتماعي المختلفة من

خلال التركيز على المتغيرات الاجتماعية والعامل الي منغمس هو الذي ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياتي وينها امك فيه على أنه غاية في حد ذاته⁽¹⁷⁾ ، اذ يعتبر الإنغماس نقيض تام للاحتراق الوظيفي في النشاط والمشاركة والكفاءة و النقاط المباشرة لأبعاد الاحتراق الوظيفي وهي السخرية التي يتخذ الأفراد موقفا سلبيا تجاه الآخرين وتجاه العمل والإرهاق عندما يشعر الافراد على عدم قدرتهم على تقديم المزيد وإنهم قد تجاوزوا جميع إمكاناتهم الجسدية والعاطفية وعدم الكفاءة التي يشعر من خلالها الافراد بأنهم غير كفوا ما يفقدون الثقة بأنفسهم⁽¹⁸⁾، ويعرف ايضا على ان مجموعة التوجهات القيمة للفرد تجاه العمل و التي تُكتسب في مرحلة مبكرة من مراحل عملية التطبيع الاجتماعي للعمل وهذا التوجه يشير إلى أن العلاقات الاجتماعية السليمة تشكل شرطا لا غنى عنه لذلك الإنغماس⁽¹⁹⁾، او هو شعور العامل بمدى حصول التوأمة النفسية ما العمل ويكون العمل القدرة على إشباع الحاجات البارزة والمتوقعة من قبل العامل الي مثل الدرجة التي يتفاعل فيها العامل مع وظيفته التي مارسها ما يستشعر أهميتها لذلك فهذا مرتبطة بالنواحي العقلية والعاطفية معه يتأثر الانغماس في العديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي و آثارها الإيجابية على العامل في الإنغماس يجتمع فيه ثلاثة عوامل وهي الجسد والذهن والشعور⁽²⁰⁾.

خامسا : استراتيجيات تعزيز الانغماس الوظيفي :

هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز الانغماس الوظيفي عن طريق :

1- العمل نفسه : يجب أن يتلقى الافراد تعليقات ذات مغزى حول أدائهم ويفضل من خلال تقييم الأداء واستخدام القدرات ايّ ينظر الافراد الى الوظيفة على انها تتطلب استخدام للقدرات التي يقيّمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية او للتحكم الذاتي اذ يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم الفرصة لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

2- بيئة العمل : وذلك بتحسين جوانب معينة من بيئة العمل خصوصا الاتصالات ، الموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل⁽²¹⁾.

3- القيادة : عندما يتم الإشادة بالموظفين و مدحهم من قبل القائد يزداد لديهم الإنغماس الوظيفي وهم يبدون اهتماما بالقيادة والتزاماتها اتجاههم والتي يجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية وتركز على الموظفين في تلك الرؤية من أجل زيادة انغماس الموظفين وعلى القيادة أن تكون حاضرة بقوة في ذلك اذ يوفر سردا عن غرض المنظمة لرؤيتها الواسعة وكيفية المساهمة لكل فرد في هذا الغرض وعليها أن تظهر الثقة والإنصاف وعدم التصرف من أجل المصلحة الذاتية فقط بالإضافة على العمل في غرس الشعور بالفخر لدى الموظفين والهامهم وأنشاء جهود جماعية والثناء على الأداء الجيد العاملين⁽²²⁾.

4- فرص تطوير الذات: وهي فرص كبيرة تمنح للموظفين من ذوي الخبرات العالية من قبل منظماتهم مثل التدريب وتعلم المهارات وتنمية القدرات الذاتية للموظف لاكتساب المعرفة وتحقيق إمكاناته والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص تطوير ذاتهم وهذا يكون عامل مهم في الإنغماس الوظيفي وبالتالي فإن الموظف إذا ما حصل على تلك الفرصة سوف يولد ذلك لديه الثقة ويحفزه للانغماس بشكل كبير في وظيفته ويتولد لديه شعور بأن هناك بيئة مناسبة يمكن أن توفر له دور أفضل في المستقبل وهنا يأتي دور القائد في توفير الفرصة المناسبة لهم⁽²³⁾.

5- فرص المساهمة: مما يتيح إنشاء بيئة عمل تمنح الافراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد على جميع المستويات للسمع والاستجابة لأية مساهمات واقتراحات يقدمها الافراد⁽²⁴⁾.

سادسا: أبعاد الانغماس الوظيفي:

1- النشاط: خليط من المشاعر الإيجابية التي تحدث ضمن اداء الوظيفة وتتكون من المشاعر المتمثلة بأعلى مستويات الطاقة عند أداء الوظيفة والحيوية الإدراكية أي النشاط العقلي و أداء المهام في وقت الصعوبات فالنشاط طاقة وقوة عقلية متدفقة أثناء العمل ورغبة من العامل الذي يبذل جهد يساهم في اتمام واجبه والمثابرة في الصعاب وتكريس الجهود والاستمرار في مواجهة المشاكل والعوائق او الفشل في العمل وللمشاعر الايجابية التأثير في نشاط الأفراد وهذه المشاعر الإيجابية هي الفرح والرضا والفخر والحب كلها تشترك جميعها

في القدرة على توسيع وبناء موارد العاملين المادية والفكرية والاجتماعية و مواردهم النفسية إذن النشاط شعور داخلي يمثل كل من العاطفة والطاقة المخزنة في الفرد مرتبطة بالوظيفة أي عندما يشعر الفرد بالنشاط في عمله يدرك انه مفعم بالحيوية وسرعة الإدراكية وقادر على القيام بعمله والتفاعل مع الآخرين و يمتلك طاقة إيجابية و حيوية في ما يخص عمله ويكون إيجابية بشكل عام⁽²⁵⁾.

2- التفاني : هو قوة المشاركة في العمل وتجربة الإحساس بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي أي التطابق النفسي مع احد الوظائف أو الأعمال المتمثلة بسلوكيات قائمة على الالتزام وضبط الذاتي كاستثمار الوقت الإضافي والطاقة والمبادرة والاستمرار حتى مع صعوبة المهمة بهدف تحقيقها في وقت محدد وتمتع العاملين به المرونة الذهنية التي تتصف بالمشاركة القوية في العمل ومن خصائص التفاني الأهمية⁽²⁶⁾، أو الشعور بالمعنى في العمل أي إحساس الأفراد بأن العمل يحقق نتائج معينة ذات أهمية بالغة في تلبية احتياجاتهم و الحماس الذي يعتبر عاملا مهما ومؤثرة على مواقف سلوكيات الأفراد في سياق الوظيفة أي أن الفرد لديه مستوى عالي من الحماس في العمل يسعى جاهدا لأجل تحقيق أداء متميز اما إلهام فهو شيء تشجيعي يجبر الفرد على التقاط الأفكار وتحقيق نتائجها من خلال تحديد المستوى الأعلى القدرات الداخلية و تعزيز ابقيت هو ثقة بالنفس مما يحقق ازدهار وحب وإبداع وإلهام ودافع عن لتحقيق الأداء العالي، الفخر والتحدي هو إمكانات النمو والتطور والتفوق لتحقيق النجاح اي هو حالة عاطفية تنشأ من المهام و خصائص الدور الذي يوديه الفرد ويرتبط بالرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية⁽²⁷⁾.

3- الانهماك : وهو الاهتمام العميق بالعمل و شعور الفرد بأن وقته في العمل يمر سريعا والتركيز الكامل على المهام ويكون الفرد مهتما بعمله ومنغمساً فيه ومن الصعوبة الانفصال عنه وكذلك وصف الانهماك بانه انغماس تام للفرد وشديد التركيز على العمل وتجاهل كل ما حوله اذ ينصب هذا التركيز على ذاته وعمله فقط مرافقا في ذلك التركيز على الشعور في السعادة والاهتمام إذ أن الانهماك وقت يقضيه الفرد في التفكير بالمهام وشدة التركيز لأن ذلك يجعله بحاله تحفيزية مرتبطة بمشاعر إيجابية وقتما يكون الفرد منهمكاً في نشاط يستمتع به

ومرتبط ذلك الاهتمام بالسعادة أو الاهتمام اي متابعة النشاط ممزوج بمشاعر إيجابية وهناك نوعان من الاهتمام، اهتمام الفرد اي مرتبط بالسمة الشخصية واهتمام ظرفي هو اقل استمرارية من الشخصي⁽²⁸⁾.

المحور الثالث: الجانب العملي

يتضمن المبحث على فقرتين فالفقرة الاولى تعرض لنا واقع وأهمية متغيرات البحث في ظل اجابات افراد العينة ولقد تم استخدام العديد من الادوات الاحصائية والتي كان من ابرزها النسب والتكرارات والاوراسات الحسابية والانحرافات المعيارية ،اما الفقرة الثانية فلقد خصصت لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلاقات الارتباط والتأثير ما بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والابعاد الفرعية.

أولاً: تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة:

وتتضمن المتغير الرئيسي وهو القيادة الابوية وابعاده (القيادة الاستبدادية، القيادة الخيرة، القيادة الاخلاقية) والمتغير التابع وهو الانغماس الوظيفي وأبعاده (النشاط، التفاني، الانهاك) وكما مبين وفق الاتي:

1- المتغير المستقل (القيادة الابوية): يتألف هذا المتغير من (15) سؤال تم توزيعها على ثلاثة ابعاد ضمن الاستبانة الموزعة على عينة البحث اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.77) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3) وهذا يعني بان اجابات افراد العينة ضمن هذا المتغير تسير بنحو الاتفاق التام وبانحراف معياري (0.102) اي ان اجابات افراد عينة البحث متجانسة بصورة عالية ، وكما موضح من خلال الجداول الاتية :

أ. القيادة الاستبدادية

يعكس الجدول رقم 1 ادناه الوسط الحسابي اظهرت النتائج بان بعد القيادة الاستبدادية جاء بوسطا حسابيا تحت المتوسط والذي يبلغ (2.814) وهو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) ولقد كان مستوى الانسجام ما بين اجابات الافراد جيد وهذا ما اكده لنا قيمة الانحراف المعياري والبالغة (0.661) وقيمة معامل الاختلاف (22.87) اما على صعيد الاسئلة فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة رقم (2) اذ بلغت قيمة

الوسط الحسابي (2.986) وهو ضعيف نوعا ما وبثشتت منخفض نوعا ما وهذا ما اكده الانحراف المعياري لهذه الفقرة والبالغ (0.790) وهذا ما يؤكد ان العينة المبحوثين في رئاسة جامعة الانبار يتفقون ان مدراءهم لايتخذون القرارات بانفرادية وهناك مشاركة وتمكين للموظفين في اتخاذ القرارات التي تخدم اهداف رسالة الجامعة ورؤيتها وجاءت اقل استجابة للفقرة (3) وبوسط حسابي مقارب لاعلى استجابة اذ بلغ (2.551) وهذا يدل على ان بعد القيادة الاستبدادية في الجامعة المبحوثة ضعيف توافره نوعا ما .

جدول رقم (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء القيادة الاستبدادية

ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
1	لا يتسم المدير بالشفافية في العمل	27%	0.750	2.854	19.76	3	عدم اتفاق
2	يتخذ القرارات الادارية بشكل مستقل	29%	0.790	2.986	19.83	2	عدم اتفاق
3	يجلب الكثير من الضغط عندما اعمل معه	27%	0.935	2.551	26.3	5	عدم اتفاق
4	يقوم بتأنيب المرؤوس اذا لم يؤد واجبة	24%	0.873	2.910	22.3	1	عدم اتفاق
5	يصدر القرار النهائي المتعلق بالعمل بشكل مستقل	28%	0.895	2.772	23.74	4	عدم اتفاق
	الاجمالي		0.661	2.814	22.38		

ب. القيادة الخيرة

اشارت النتائج الاحصائية في الجدول رقم (2) ادناه اتفاق في اراء افراد عينة البحث والذي يؤكد اهمية بعد القيادة الخيرة ودورها الايجابي في تحقيق الانغماس الوظيفي وهذا ما اكده لنا النتائج الاحصائية التي ظهرت لنا، اذ بلغ وسطه الحسابي (4.780) وهي قيمة اعلى من الوسط الفرضي البالغة (3)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.767) ومعامل اختلاف بلغت قيمتها (20.22) والتي تدل على وجود انسجام واضح

بين اراء افراد عينة البحث ،اما على صعيد الاسئلة فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة رقم (3) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.006) وبتشتت منخفض نوعا ما وهذا ما اكده الانحراف المعياري لهذه الفقرة والبالغ (0.790) وكانت اقل استجابة للفقرة (1) والتي تنص على ان المدير يهتم ويقلق على حياة مرؤوسيه وكما هو موضح في الجدول ادناه :

جدول رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء القيادة الخيرة

ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
1	غالبا ما يهتم المدير ويقلق على حياة مرؤوسيه	86%	0.782	4.531	22.12	5	اتفاق
2	يستفسر غالبا عن صحي وظروف المعيشة في الحياة اليومية	89%	0.804	4.862	20.8	3	اتفاق
3	يقدم لي يد العون حين اواجه المتاعب من اجل تخفيض ضغط العمل	79%	0.606	4.006	15.1	1	اتفاق
4	غالبا ما يمد الرعاية بالنسبة لي ولعائلي كأننا ابناؤه	89%	0.934	4.710	25.2	4	اتفاق
5	غالبا ما يسعى الى تحقيق الرفاهية للمرؤوسين	88%	0.711	4.792	17.88	2	اتفاق
	الاجمالي		0.767	4.780	20.22		

ت. القيادة الاخلاقية

بينت النتائج الاحصائية في الجدول المذكور ادناه ان الوسط الحسابي الخاص ببعء القيادة الاخلاقية قد بلغ قيمته (3.791) وهي قيمة اعلى من الوسط الفرضي والبالغة (3) لتعكس لنا ان هناك اتفاق وانسجام في اراء افراد عينة البحث وهذا ما اظهرته ايضا لنا مقاييس التشتت المستخدمة لحد البحث مثل الانحراف المعياري والذي بلغت قيمته (0.788) ومعامل اختلاف بلغت (20.62) والتي تشير الى وجود اتفاق في اراء عينة البحث ،اما على صعيد الاسئلة فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة رقم (5) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.001) وبتشتت منخفض نوعا ما وهذا ما اكده الانحراف المعياري لهذه الفقرة والبالغ

(0.666) وكانت اقل استجابة للفقرة (1) والتي تنص على ان المدير يعد مثالا جيدا بالنسبة للمرؤوسين العمل وكما هو موضح في الجدول ادناه :

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعيد القيادة الاخلاقية

الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه	
1	يعد المدير مثالا جيدا للمرؤوسين	57%	0.750	3.468	20.8	5	اتفاق
2	بحيادية يعامل المرؤوسين في العمل	69%	0.899	3.758	23.9	3	اتفاق
3	يقدم مصلحة المرؤوسين على مصالحه الخاصة	68%	0.880	3.875	22.7	4	اتفاق
4	يتمتع بالمصادقية والنزاهة في العمل	72%	0.745	3.855	19.2	2	اتفاق
5	يأخذ دائما بزمام المبادرة على وفق التخصص والضوابط المهنية في العمل	83%	0.666	4.001	16.5	1	اتفاق
الاجمالي			0.788	3.791	20.62		

2- المتغير التابع (الانغماس الوظيفي): يتألف هذا المتغير من (15) تم توزيعها على وفق ثلاثة ابعاد هي (النشاط ، الانهمك ، التفاني) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير التابع (4.05) وهي قيمة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة على اسئلة الاستبانة لهد المتغير كانت متجه للاتفاق والاتفاق التام وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.708) وهذا يدل على ان اجابات افراد عينة البحث متجه نحو التجانس بصورة جيدة وكما موضح من خلال الجداول ادناه .

أ. النشاط

يظهر الجدول رقم (4) ان الوسط الحسابي الخاص ببعيد النشاط بلغت قيمته (4.117) وهي قيمة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ليتبين ان هناك اتفاق وتجانس في اراء عينة البحث وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.626) ومعامل الاختلاف (19.62) وهذا يدل على وجود انسجام واتساق واضح في

اراء عينة البحث ، اما على صعيد الاسئلة فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة رقم (5) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.344) وبتشتت منخفض نوعا ما وهذا ما اكده الانحراف المعياري لهذه الفقرة والبالغ (0.711) وكانت اقل استجابة للفقرة (2) والتي تنص على ان النهوض مبكرا يشعر الفرد برغبة شديدة في العمل ، وكما هو موضح في الجدول ادناه

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء النشاط

الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه	
1	يشعري العمل اني ملئ بالطاقة	74 %	0.853	4.117	21.04	4	اتفاق
2	تأدية عملي تشعري بالنشاط	76%	0.682	3.881	17.5	3	اتفاق
3	يشعري النهوض مبكرا برغبة شديدة للذهاب للعمل	68%	0.10	4.003	25.1	5	اتفاق
4	يمكنني الاستمرار بعلمي لمدة طويلة	81%	0.784	4.241	18.2	2	اتفاق
5	يستمر عملي يجد حتى لو لم تسر الامور على ما يرام	89%	0.711	4.344	16.3	1	اتفاق
	الاجمالي		0.626	4.117	19.62		

ب. التفاني

بينت النتائج الاحصائية في الجدول رقم (5) ان الوسط الحسابي الخاص ببعء التفاني قد بلغت قيمته (3.927) وهي قيمة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ليتبين ان هناك اتفاق وتجانس في اراء عينة البحث وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.732) ومعامل الاختلاف (18.64) وهذا يدل على وجود انسجام واتساق واضح في اراء عينة البحث ، اما على صعيد الاسئلة فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة رقم (3) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.248) وبتشتت منخفض نوعا ما وهذا ما اكده

الانحراف المعياري لهذه الفقرة والبالغ (0.74) وكانت اقل استجابة للفقرة (5) والتي تنص على ان وظيفتي تعتبر مثيرة للتحدي ، وكما هو موضح في الجدول ادناه

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء التفاني

الفرقات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه	
1	يجعل العمل مني شخصا مليئا بالمعاني والاهداف	74 %	0.822	3.772	21.8	4	اتفاق
2	يشعрни عملي بالحماس المستمر	75%	0.751	3.820	19.6	3	اتفاق
3	يعد عملي ملهمي الاول	89%	0.74	4.248	17.42	1	اتفاق
4	يتملكني الفخر بالعمل الذي اؤديه	84%	0.715	3.986	17.8	2	اتفاق
5	تعتبر وظيفتي مثيرة للتحدي	72%	0.634	3.813	16.6	5	اتفاق
الاجمالي			0.732	3.927	18.64		

ت. الانهياك

يشير الجدول ذو العدد (6) ان الوسط الحسابي الخاص ببعء الانهياك الذي بلغت قيمته (4.126) وهي قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وتتجه اجابات العينة المبحوثة بخصوص هذا المحور للاتفاق ولاتفاق التام وايضا اظهرت النتائج الاحصائية بوجود انسجام جيد في اجابات الافراد وهذا ما دلت عليه مقاييس التشتت المستخدمة كالانحراف المعياري البالغ (0.768) ومعامل الاختلاف (18.62) وهي نتيجة تبين اهمية هذا البعد بالنسبة للعاملين، اما على صعيد الاسئلة فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة رقم (4) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.337) وبتشتت منخفض نوعا ما وهذا ما اكده الانحراف المعياري لهذه الفقرة والبالغ (0.801) وكانت اقل استجابة للفقرة (1) والتي تنص على ان الوقت يمضي سريعا اثناء العمل ، وكما هو موضح في الجدول ادناه :

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعدها الانهك

ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
1	يمضي الوقت سريعاً أثناء عملي	62 %	0.838	3.820	22.1	5	اتفاق
2	ينسيني استغراقي بالعمل كل ما يدور حولي	82%	0.716	3.986	17.6	3	اتفاق
3	ينتابني الشعور بالسعادة عندما اعمل بصورة مكثفة	81%	0.784	4.241	18.4	4	اتفاق
4	اكرس نفسي تماماً حينما اعمل	86%	0.801	4.337	18.5	1	اتفاق
5	يصعب علي الفصل ما بين نفسي وعملي	85%	0.702	4.248	16.5	2	اتفاق
	الاجمالي		0.768	4.126	18.62		

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث من خلال قياس علاقة الارتباط والتأثير ومناقشة البيانات الاحصائية وتفسير نتائجها وكما مبين من الاتي :

1- تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الابوية والانغماس الوظيفي على المستوى الاجمالي والابعاد في رئاسة جامعة الانبار، اذ يوضح الجدول (7) علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) وابعاده وما بين المتغير التابع (الانغماس الوظيفي) وابعاده والتي تضم (9) علاقات ارتباط اذ يوضح المستوى العمودي من هذا الجدول اجمال المتغير المستقل (القيادة الابوية) وابعاده اما بالنسبة للمستوى الافقي فيتضمن المتغير المستقل (الانغماس الوظيفي) وابعاده وكما موضح ادناه :

جدول رقم (7) علاقة الارتباط بين اجمالي المتغير المستقل والمتغير التابع والابعاد الخاصة بهما

الانغماس الوظيفي	النشاط	التفاني	الانهماك	الاجمالي
------------------	--------	---------	----------	----------

القيادة الابوية					
.179	.281	.132	.125	r	القيادة الاستبدادية
.000	.001	.005	.000	Sig	
.461**	.498**	.405**	.481**	r	القيادة الخيرة
.000	.000	.003	.000	Sig	
.423**	.400**	.350**	.521**	r	القيادة الاخلاقية
.000	.000	.009	.000	Sig	
.354**	.393**	.295**	.375**	r	الاجمالي
.000	.000	.000	.000	Sig	
N=192	قيمة 1=(r) علاقة طردية)			**عند مستوى معنوية (0.01)	
	قيمة 1=(r) علاقة عكسية)			*عند مستوى معنوية (0.05)	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول اعلاه قيمة معامل الارتباط الاجمالي بين بعد القيادة الاستبدادية وابعاد الانغماس الوظيفي والذي بلغ (0.179) والذي يشير الى وجود علاقات ارتباط ضعيفة وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الفرعية الرئيسة القائلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستبدادية والانغماس الوظيفي ، وهذا قد يدل على ان القيادة القوية الحازمة لا تكون موائمة في كل الظروف فلا بد ان تكون الليونة وتقبل اراء الآخرين والتسامح حاضرا وبما يسهم في تشجيع نشاط الفرد واندفاعه الى العمل، في حين بلغ معامل الارتباط الاجمالي بين بعد القيادة الخيرة وابعاد الانغماس الوظيفي (0.461) وتبين لنا هذه النتائج بوجود ارتباط معنوي عالي بين القيادة الخيرة والانغماس الوظيفي وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الرئيسة القائلة (وجود علاقة معنوية بين القيادة الخيرة والانغماس الوظيفي) اذ جاءت اقوى علاقة ارتباط بين القيادة الخيرة وبعد الانهماك فهذه يدل على ان القيادة الخيرة تؤثر بشكل ايجابي على انهماك الفرد وتدفعه الى العمل الجيد ، وبلغ معامل الارتباط الاجمالي بين بعد القيادة الاخلاقية وابعاد الانغماس الوظيفي (0.423) ليشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية موجبة وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الرئيسة القائلة (وجود علاقة معنوية بين القيادة الاخلاقية والانغماس الوظيفي) ، وبلغت اقوى علاقة ارتباط بين القيادة الاخلاقية وبعد النشاط وهذا يدل على ان القيادة الاخلاقية تؤثر على نشاط الفرد

بالعمل وشعوره بالسعادة ، واما على المستوى الاجمالي اظهرت النتائج الاحصائية الى وجود ارتباط معنوي وموجب بين بعد القيادة الاخلاقية واجمالي ابعاد الانغماس الوظيفي اذ بلغت معامل الارتباط (0.354). لتثبت هذه النتيجة تحقيق الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين القيادة الاخلاقية والانغماس الوظيفي).

2- اختبار وتحليل علاقات التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) على المستوى الاجمالي والابعاد وكما موضح بالجدول رقم (8) .

جدول رقم (8) علاقة التأثير بين اجمالي المتغير المستقل والتابع والابعاد الخاصة بهما

الانغماس (الوظيفي)	قيمة (P)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير R2	Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة معامل (β)	قيمة الثابت (a)	المتغير المستقل (القيادة الابوية)
النشاط	0.001	22.991	0.139	0.001	4.795	0.366	2.542	القيادة الاستبدادية
	0.001	18.427	0.114	0.001	4.293	0.294	2.843	القيادة الحيرة
	0.001	20.39	0.152	0.001	4.516	0.290	2.849	القيادة الاخلاقية
	0.001	58.932	0.292	0.001	7.677	0.63	1.525	اجمالي
التفاني	0.001	45.12	0.240	0.001	6.718	0.448	2.331	القيادة الاستبدادية
	0.001	76.92	0.347	0.001	8.713	0.476	2.296	القيادة الحيرة
	0.001	65.841	0.315	0.001	8.114	0.481	2.19	القيادة الاخلاقية
	0.001	173.28	0.568	0.001	13.16	0.803	0.965	الاجمالي
الانغماس	0.001	17.175	0.107	0.001	4.143	0.366	2.768	القيادة الاستبدادية
	0.001	10.481	0.068	0.001	3.237	0.259	3.101	القيادة الحيرة
	0.001	19.71	0.121	0.001	4.440	0.364	2.762	القيادة الحيرة
	0.001	48.634	0.273	0.001	7.324	0.693	1.513	الاجمالي
	0.001	98.372	0.725	0.001	11.7	0.951	1.210	اجمالي المتغير
N=192	قيمة (t) الجدولية = 1.66				قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)=3.91			

3- تحليل تأثير القيادة الابوية وابعادها في النشاط، لقد اظهرت النتائج الاحصائية ان معامل التفسير (R2) لا جمالي متغير القيادة الابوية بلغ (0.292) لذلك فهو يساهم في تفسير نسبة (59٪) من النشاط ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (58.932) وبمعنوية عالية فهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) وهذا يعني وجود تأثير للقيادة الابوية على النشاط كما بلغت قيمة الميل الحدي (معامل β) (0.63) وهذا بين لنا انه كلما ازداد الاهتمام بالقيادة الابوية بمقدار وحدة واحد يتغير النشاط بمعدل (79٪) ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.677) عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) اي ان التأثير معنوي للقيادة الابوية في النشاط اما قيمة الثابت (a) قد بلغت (1.525) فهي تبين ان النشاط لا يقل اهمية اذا ما كانت قيمة الميل الحدي مساوية للصفر ، اما على مستوى ابعاد القيادة الابوية فقد بينت لنا النتائج الاحصائية ان معامل التفسير (R2) لأبعاد القيادة الابوية قد بلغت قيمها على التوالي (0.139، 0.114، 0.152) وبلغت اعلى قيمة لمعامل التفسير (0.152) وهذا يدل على اهمية القيادة الاخلاقية في تحفيز النشاط لدى الفرد العامل والذي ساهم في تفسير نسبة (48٪) من بعد النشاط اما قيمة (f) لأبعاد القيادة الابوية فقد بلغت (22.991، 18.427، 20.39) على التوالي وهي جميعها قيم موجبة عند مستوى دلالة (0.01) فهي اعلى من قيمتها الجدولية وهذا ما يؤكد لنا انها تؤثر ببعدها النشاط وكانت قيم معامل بيتا لأبعاد القيادة الابوية هي (0.290، 0.294، 0.366) على التوالي وهي ايضا جميعها قيم موجبة بمعنى ان الزيادة في ابعاد القيادة الابوية يساهم بزيادة في النشاط ، وقد بلغت قيمة معامل (t) لا بعاد القيادة الابوية على التوالي (4.795، 4.293، 4.516) عند مستوى دلالة (0.01) اي ان التأثير معنوي لأبعاد القيادة الابوية في بعد النشاط اما قيمة الثابت (a) فقد بلغت على التوالي (2.542، 2.843، 2.849) وهي توضح اهمية بعد النشاط الذي لا يقل عن هذه القم عندما تكون قيمة الميل الحدي مساوية للصفر .

لقد اظهرت النتائج الاحصائية ان معامل التفسير (R2) لإجمالي متغير القيادة الابوية بلغ (0.273) لذلك فهو يساهم في تفسير نسبة (37٪) من التفاني ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (173.28) وبمعنوية عالية فهي

اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) وهذا يعني وجود تأثير للقيادة الابوية على التفاني كما بلغت قيمة الميل الحدي (معامل β) (0.803) وهذا بين لنا انه كلما ازداد الاهتمام بالقيادة الابوية بمقدار وحدة واحد يزداد التفاني لدى الفرد العامل بمعدل (69٪) ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.16) عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) اي ان التأثير معنوي للقيادة الابوية في التفاني اما قيمة الثابت (a) قد بلغت (0.965) فهي تبين ان التفاني لا يقل اهمية اذا ما كانت قيمة الميل الحدي مساوية للصفر ، اما على مستوى ابعاد القيادة الابوية فقد بينت لنا النتائج الاحصائية ان معامل التفسير (R^2) لأبعاد القيادة الابوية قد بلغت قيمها على التوالي (0.240، 0.347، 0.315) وبلغت اعلى قيمة لمعامل التفسير (0.347) وهذا يدل لنا على اهمية القيادة الخيرة في تحقيق التفاني لدى الفرد العامل والذي ساهم في تفسير نسبة (19٪) من بعد التفاني وهي نسبة جيدة تدل على اهمية هذا البعد اما قيمة (f) لأبعاد القيادة الابوية فقد بلغت (45.12، 76.92، 65.841) على التوالي وهي جميعها أقيام موجبة عند مستوى دلالة (0.01) فهي اعلى من قيمتها الجدولية وهذا ما يؤكد لنا انها تؤثر ببعد التفاني وكانت أقيام معامل بيتا لأبعاد القيادة الابوية هي (0.448، 0.476، 0.481) على التوالي وهي ايضا جميعها قيم موجبة بمعنى ان الزيادة في ابعاد القيادة الابوية يساهم بزيادة في بعد التفاني ، وقد بلغت قيمة معامل (t) لأبعاد القيادة الابوية على التوالي (6.718، 8.713، 8.114) عند مستوى دلالة (0.01) اي ان التأثير معنوي لأبعاد القيادة الابوية في بعد التفاني اما قيمة الثابت (a) فقد بلغت على التوالي (2.331، 2.296، 2.19) وهي توضح اهمية بعد التفاني الذي لا يقل عن هذه الأقيام عندما تكون قيمة الميل الحدي مساوية للصفر. لقد اظهرت النتائج الاحصائية ان معامل التفسير (R^2) الاجمالي متغير القيادة الابوية بلغ (0.292) لذلك فهو يساهم في تفسير نسبة (27٪) من بعد الانهماك ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.634) وبمعنوية عالية فهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) وهذا يعني وجود تأثير للقيادة الابوية على الانهماك كما بلغت قيمة الميل الحدي (معامل β) (0.693) وهذا بين لنا انه كلما ازداد الاهتمام بالقيادة الابوية بمقدار وحدة واحد يتغير النشاط بنسبة (63٪) ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.324) عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة اعلى من قيمة (t) الجدولية

البالغة (1.66) اي ان التأثير معنوي للقيادة الابوية في التفاني اما قيمة الثابت (a) قد بلغت (1.513) فهي تبين ان التفاني لا يقل اهمية اذا ما كانت قيمة الميل الحدي مساوية للصفر ، اما على مستوى ابعاد القيادة الابوية فقد بينت لنا النتائج الاحصائية ان معامل التفسير (R^2) لأبعاد القيادة الابوية قد بلغت قيمها على التوالي (0.107، 0.068، 0.121) وبلغت اعلى قيمة لمعامل التفسير (0.121) وهذا يدل على اهمية القيادة الاخلاقية في الانهماك لدى الفرد العامل والذي ساهم في تفسير نسبة (12%) من بعد الانهماك وهي نسبة جيدة اما قيمة (f) لأبعاد القيادة الابوية فقد بلغت (17.175، 10.481، 19.71) على التوالي وهي جميعها أقيام موجبة عند مستوى دلالة (0.01) فهي اعلى من قيمتها الجدولية وهذا ما يؤكد لنا انها تؤثر ببعد الانهماك وكانت أقيام معامل بيتا لأبعاد القيادة الابوية هي (0.366، 0.259، 0.364) على التوالي وهي ايضا جميعها قيم موجبة بمعنى ان الزيادة في ابعاد القيادة الابوية يساهم بزيادة في الانهماك ، وقد بلغت قيمة معامل (t) لأبعاد القيادة الابوية على التوالي (4.143، 3.237، 4.440) عند مستوى دلالة (0.01) اي ان التأثير معنوي لأبعاد القيادة الابوية في بعد الانهماك اما قيمة الثابت (a) فقد بلغت على التوالي (2.768، 3.101، 2.762) وهي توضح اهمية بعد الانهماك الذي لا يقل عن هذه الأقيام عندما تكون قيمة الميل الحدي مساوية للصفر . وعلى مستوى اجمالي المتغير المستقل بينت النتائج الاحصائية في الجدول (8) ان قيمة معامل التفسير (R^2) لإجمالي القيادة الابوية قد بلغت (0.725) لذلك فهي تساهم في تفسير نسبة (75%) من الانغماس الوظيفي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (98.372) وبمعنوية عالية وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.91) وهذا يعني وجود تأثير للقيادة الابوية على الانغماس الوظيفي اما قيمة الميل الحدي (معامل β) فقد بلغت (0.951) وهذا يعني انه كلما ازداد الاهتمام بالقيادة الابوية وحدة واحدة يتغير الانغماس الوظيفي وقد بلغت قيمة معامل (t) (11.7) عند مستوى دلالة (0.01) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) اي ان هناك تأثير معنوي للقيادة الابوية على الانغماس الوظيفي اما قيمة الثابت (a) والبالغة (1.210) فهي تبين ان القيادة الابوية لا يقل عن هذه القيمة اذ ما كانت قيمة الميل الحدي (β) مساوية للصفر .

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- 1- أظهرت النتائج الاحصائية للبحث أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة الأبوية والانغماس الوظيفي وأي تحسين بمستوى القيادة الأبوية سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى الانغماس الوظيفي وهذا تأثير إيجابي سيثبج العاملين ويحفزهم على زيادة حبهم وانغماسهم بعملهم في رئاسة جامعة الانبار.
- 2- استطاعت رئاسة جامعة الانبار أن توظف ممارسات القيادة الأبوية في عملها مما ينعكس ذلك على أداء الجامعة ايجاباً إذ أظهرت نتائج التحليل أن الأفراد يزداد مستوى انغماسهم في العمل عندما يحضون باهتمام من قبل قادتهم واشراكهم باتخاذ القرارات والاستماع لمشاكلهم
- 3- أوضح البحث الحالي أن القائد في رئاسة جامعة الانبار يهتم به المرؤوسين و مراعاتهم على قدر العمل الذي يقومون بأدائه مما يشعر الفرد بالتفاني والهمة والمستوى العالي من الطاقة والمرونة العقلية
- 4- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على أدراك أفراد العينة في رئاسة جامعة الانبار لأهمية القيادة الأبوية التي تسهم في جعل الإنغماس الوظيفي أكثر إيجابية وتحقيق الأهداف المرسومة في الرئاسة جامعة الانبار
- 5- اتباع القيادات في رئاسة جامعة الانبار لممارسة القيادة الأبوية الذي يؤدي إلى زيادة مستوى النشاط الموجود لدى العاملين وشعورهم بالفخر والرضا

التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الانبار بممارسات القيادة الابوية التي لها دور كبير في مخرجات المنظمة والى احداث التغيير الايجابي داخل الفرد والمنظمة.
- 2- ينبغي على القيادات في رئاسة جامعة الانبار ان تركز على القيود والمحددات التي تقف امام حدوث الانغماس الوظيفي والاهتمام برفاهية العاملين وتهيئة المناخ المناسب لهم لأنها تسهم وبشكل كبير في تحقيق نتائج ايجابية عالية.

3-ينبغي على القيادات في رئاسة جامعة الانبار ان ينموا قدراتهم وقابلياتهم ومعارفهم والعمل على تعزيزها ببرامج تنمية خاصة بالقيادة الابوية وما تمثله من ممارسات اخلاقية وتأمل روحي واستغراق ايجابي في العمل وخدمتهم للمجتمع.

4-ضرورة تعامل القائد مع الرؤوسين تعامل الأب مع أبنائه حيث يكون سلطويا واستبداديا ويصدر قرارات صارمة تارة ويكون متعاوناً معهم ويراعي مصالحهم ومهتماً بهم تارة أخرى هذا سيفرض الاحترام والطاعة له من جانبهم والامتثال لما يصدره من قرارات

5-ينبغي على قادة رئاسة جامعة الانبار زيادة وعي الأفراد بأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على رفع مستوى كفاءتهم والتزامهم عن طريق فسخ المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم و تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات

الهوامش:

- (1) Leadership and employee ، (2020)، Ahmad، Ghulam & Adeel، Abid، Kaleem، Uzair، Ahmed،Khuwaja ، 7، Cogent Business & Management،attitudes: The mediating role of perception of organizational politics P 2331-1975،1720066
- (2) H.-J. (2012). Effects of paternalistic leadership on job satisfaction – Regulatory focus as the mediator. ، Chou (2) 62-85، 4 (4)،International Journal of Organizational Innovation
- (3) H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome–A study on the banking sector ، Anwar (3) p109-115، 7(6)،of Pakistan. Journal of Business and Management
- (4) M. (2015). Expatriate paternalistic leadership and gender relations in small European ، Karlsson،Salminen (4) 409-426، 21(5)،software firms in India. Culture and Organization
- (5) Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. Annual Review of ، and Aycan، M.، Erez، M. j.،Gelfand (5) 479- 415. ، 58،Psychology
- (6) C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a ، & Tinaztepe، F.، Özer (6) 778-784، 150،Turkish SME. Procedia-Social and Behavioral Sciences

- L. (2014). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between , & Wang, M. Y., Cheng (7)
Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. Journal
639-654,129(3),of business ethics
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2011). Affective trust in Chinese (8)
leaders linking paternalistic leadership to employee performance. Journal of Management, 40(3), 796-819.
- Min Wu et al, (2011), Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic (9)
leadership, management and organization review, the international association for Chinese management
research, 8,(1),p100.
- Guo Liang, Decoster Stijn, Babalolac Mayowa T. , Babalolac, Schutter Leander De, Garbae Omale A., (10)
Riislaf Katrin, (2018), Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of
psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence, Journal of Business Research 92,
219-230,
- Chena Zhen-Jiao, . Davison Robert M, Maoc Ji-Ye, Wang Zhao-Hua, (2018), When and how (11)
authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions,
Information & Management 55, 840-849
- Jeng Chou, Huei, (2012), Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction –Regularity focus as (12)
Mediator , The International Journal of Organizational Innovation, 4 (4) .p66-67
- Tuan, Luu Trong , (2018) , Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese (13)
hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices, Swinburne
Business School, Swinburne University of Technology, Hawthorn, VIC 3122, Tourism Management 69
132-144 , Australia
- Arsezen-Otamis Pelin , Arikan-Saltik Isil , Babacan Sumeyra ,(2015) , The relationship between paternalistic (14)
leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective
organizational commitment, Procedia – Social and Behavioral Sciences 207 , 90 – 97
- The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and ,Gönül Kaya(2016), 15- Özbağ (15)
235 – 242, Procedia – Social and Behavioral Sciences 235 ,Ethical Leadership
- (16) الياسري ، اكرم محسن ،السعيد ، صفاء سعدون ،(2019) ،اثرالتوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة
من العاملين في جامعة كربلاء ،مجلة الوارث للبحث العلمي ، العدد :1، المجلد :1، ص115
- (17) محمد ، اسيل صبار، (2016) ، الانغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين ، مجلة الاستاذ ، العدد: 217 ،
المجلد :2، ص170
- (18) جلاب ، احسان دهش ، سعيد، شروق عبد الرضا ، الشريفي، زينب هادي (2016) ، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز
الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الاهلية بمحافظة الفرات الاوسط ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية ، المجلد : 13 ، العدد :39، ص152

- (19) مؤنس ، خالد عوض ،(2018)، الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى – غزة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، المجلد : 9 ، العدد : 25 ، ص181
- (20) العطوي ، عامر علي حسين ، حميد ، زينة فالح (2019) دور الانغماس الوظيفي في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وجودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية الحكومية في محافظة المثنى ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد : 9، العدد: 1، ص118
- (21) المصري، محمد شفيق ، (2015) ، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر – غزة ، ص 13
- (22) Kane 22– (2017) ، An Investigation into the Drivers of Employee Engagement and its Impact on Business ، p 16، National College of Ireland ، Dublin، Doctoral dissertation، Outcomes
- (23) Nagaraj 23– (2016) Antecedents of Employee Engagement and Its impact on Employee Engagement ، pp101، No . 20، Vol.1، International Journal of Multidisciplinary Research Review
- (24) Dajani 24– (2015) ، The impact of employee engagement on job performance and organizational ، No . 5 ، Vol.3، Journal of Business and Management Sciences، commitment in the Egyptian banking sector ، p140
- (25) Rahmadani 25– & Sebayang، (2017) ، The Influence of Person– Organization Fit and Person–Job Fit on ، p 46، No. 1، Vol. 4، and Business Administration International Journal of Management Science ، Work Engagement Among Policemen in Sumatera Utara
- (26) Salanova 26– Jose Maria، Sonia & Peiro، Agut، Marisa، (2005) ، Linking Organizational Resources and Work ، p1218، No.6، Vol.90، of Applied Psychology Journal ، Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate
- (27) Fasbender 27– & Deller، Voltmer، Wang، (2015) ، The meaning of work for post retirement employment ، p13، No . 1 ، Vol . 2، Aging and Retirement، Work، decisions
- (28) Pandey 28– Shine، Sonal & David، (2013) ، "A study of Engagement at work: What drives Employee ، p156، No. 7 ، Vol. 2، Engagement?" European Journal of Commerce and management Research