



The role of super leadership in enhancing the job embeddedness of employees- an exploratory and analytical study of the opinions of a sample of members of the boards of private colleges in the holy city of Karbala

دور القيادة الفائقة في تعزيز الانغراز الوظيفي للعاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء¹

Saleh Mahdi Mohammed²

ا.م.د صالح مهدي محمد

salih.m@uokerbala.edu.iq

Marwa Dhahir Habib¹

الباحث مروة ظاهر حبيب

marwa.dh@s.uokerbala.edu.iq

1&2. Economics and Administration College – Karbala University

كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء

Article information

Article history:

Received :26 / 6 / 2023

Accepted : 8 / 4 / 2023

Available online: 31 / 12 / 2023

Keywords:

Super Leadership
job embeddedness
private college councils.

تاريخ الاستلام: 2023 / 6 / 26

تاريخ قبول النشر: 2023 / 4 / 8

تاريخ النشر: 2023 / 12 / 31

الكلمات المفتاحية

القيادة الفائقة
الانغراز الوظيفي
مجالس الكليات الأهلية.

Abstract

The current research aims to clarify the correlation between superior leadership and its dimensions (self-efficacy, self-motivation, self-determination, self-regulation) and job embeddedness as a dependent variable, and a hypothetical diagram was designed to show the relationship between the two variables. The descriptive analysis method was adopted. In light of the goal, importance, and problem, the researcher resorted to a group of statistical programs, namely SPSS and AMOS. The study reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a strong, positive and statistically significant correlation between the two variables. There is also a significant, statistically significant effect between the two variables. In light of this, the researcher presented a set of recommendations, the most prominent of which was urging the administration of the private colleges under study. In order to enhance the levels achieved by the working individuals, the management should play a guiding role and hold educational seminars and meetings to determine the positive effects that result from superior leadership and how to instill and root it among the working individuals and make it one of their priorities at work.

Citation: Habib, Marwa Dhahir, Mohammed, Saleh Mahdi. (2023) The role of super leadership in enhancing the job embeddedness of employees- an exploratory and analytical study of the opinions of a sample of members of the boards of private colleges in the holy city of Karbala, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 19(78), 23-42.

الاقْتباس: حبيب، مروة ظاهر، محمد، صالح مهدي. (2023). دور القيادة الفائقة في تعزيز الانغراز الوظيفي للعاملين -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 19(78)، 23-42.

المستخلص:

مع التطبيق الواسع لنطاق التحليل ما بعد الدراسات (Meta-Analysis) في ادبيات العلوم المختلفة، من المهم دراسة دور التحليل ما بعد الدراسات في تطوير العلوم ذات الصلة بالإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، البحث الحالي يقدم مساهمة أولية في تلخيص سمات التحليل لمساعدة الباحث العربي على فهم الخطوات الأساسية لهذه التقنية وكيفية تطبيقه من أجل الاستفادة فوائده المتعددة عن طريق وصف خطوات التحليل ما بعد الدراسات بست خطوات تتضمن هذه الخطوات صياغة سؤال (أسئلة) البحث الأولى، وتحديد الدراسات ذات الصلة، وتلخيص المعلومات المهمة من كل دراسة، وتقديم وتحليل وتفسير البيانات الناتجة، الساحة البحثية العربية والعراقية بشكل خاص تفقر إلى هكذا نوع من البحوث الأساسية التي توضح الخطوات الأولية لعملية تحليل ما بعد الدراسات.

¹ بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الفائقة في تعزيز الانغراز الوظيفي للعاملين)

المقدمة

احدى اكبر المشكلات التي تعاني منها المنظمات هي توافر الموارد البشرية الناجحة والتي تمتلك مواهب وقدرات ومعارف لا يمكن الاستغناء عنها ولاسيما تلك التي يكون لها ارتباط مباشر بالنجاح التنظيمي على مستوى المنظمة, لذلك يُعدُّ الاحتفاظ بهذا المورد والبحث في الأسباب التي تؤدي إلى مغادرتهم او تركهم للعمل في منظمة ما من الأمور الاساسية والحيوية والتي تساعد على تقليل معدل الدوران والترك والتكاليف المصاحبة إلى ذلك. يعدّ نوع القيادة التي تتبناها المنظمة من القضايا المهمة التي تؤثر وبشكل مباشر على الأفراد العاملين من جهة ومن جهةً اخرى على نجاح الاعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية, ومن احدث المفاهيم القيادة هو القيادة الفائقة والتي تسعى الى تمكين الأفراد من قيادة انفسهم و اتخاذ القرارات الصحيحة والمسؤولة وكذلك الاطلاع على الأفكار الجديدة وغير التقليدية والوصول الى حلول ابداعية عبر اتاحة الفرص للآخرين لإعطاء آرائهم وبحرية واستقلالية. يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير القيادة الفائقة في الانغراز الوظيفي للكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة, وتبرز أهمية الدراسة من حداثة الموضوع الذي تتبناها وهو القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها.

المبحث الأول

منهجية البحث

اولا/مشكلة البحث: الكليات الأهلية العراقية تعاني من تراجع فيما يخص تبيينها للأساليب الإدارية الحديثة والتي تواكب التطورات التي تحدث في البيئة ويتضح ذلك في ضوء مغادرة الأفراد العاملين لديها بمجرد الحصول على وظائف أفضل تحقق لهم الأهداف الشخصية التي ينشدها مما يعني عدم وجود انغراز وظيفي لديهم اتجاه وظائفهم الكليات التي يعملون بها. استناداً لما سبق وفي ضوء المقابلات التي اجراها الباحث مع بعض القيادات في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء فأن الدراسة الحالية تطرح التساؤل البحثي الآتي (معرفة مدى تأثير القيادة الفائقة في الانغراز الوظيفي) ومن هذا التساؤل الرئيسي يطرح الباحثان عدة تساؤلات فرعية وهي:

1. ما مدى تبني الكليات الأهلية قيد الدراسة سمة القيادة الفائقة؟
 2. هل يتوفر مفهوم الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الكليات الأهلية قيد الدراسة؟
 3. هل توجد علاقة ارتباط بين مفهوم القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي؟
 4. هل يوجد تأثير بين مفهوم القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي؟
- ثانيا/أهداف البحث :** ان الهدف الرئيس لهذا الدراسة هو معرفة تأثير القيادة الفائقة في الانغراز الوظيفي للكليات الأهلية قيد الدراسة, فضلا عن ذلك تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

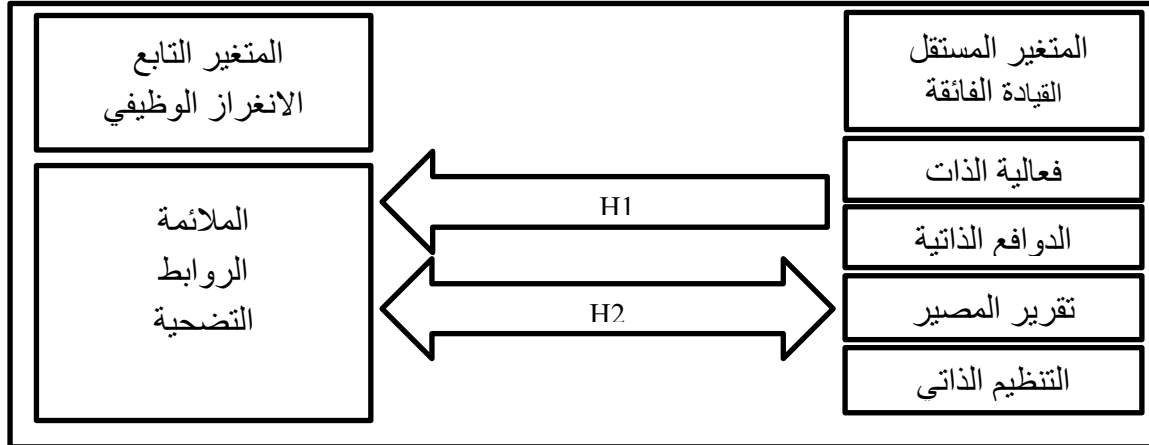
1. توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين الفعالية الذاتية والانغراز الوظيفي.
2. بيان علاقة الارتباط والتأثير بين الدوافع الذاتية والانغراز الوظيفي.
3. طبيعة العلاقة بين تقرير المصير والانغراز الوظيفي.
4. دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين التنظيم الذاتي والانغراز الوظيفي.

ثالثاً/أهمية البحث: تبرز أهمية الدراسة الحالية من حداثة الموضوع الذي تتبناها وهو القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي, فضلا عن بيئة التطبيق هي القطاع التعليمي الأهلي وحسب إطلاع الباحثان تُعدّ هذه الدراسة أول دراسة تتبنى مفهوم الربط بين هذين المتغيرين المهمين وتطبيقها في الكليات الأهلية, ويمكن ادراج أهمية الدراسة في عدت نقاط وهي :

1. ان قطاع التعليم الاهلي هو قطاع ربحي ولكن في الوقت نفسه يعدّ قطاعا سانداً للجامعات الحكومية فهو يقدم بعض الخدمات المجانية على سبيل المثال إقامة الدورات والندوات والتعاون في سبيل الحصول على المقبولية المجتمعية والاكاديمية, مما يبرز أهمية النهوض بواقع هذا القطاع والبحث في مشاكله وإيجاد حلول لها.
2. تعزيز الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين عبر التوصيات التي سوف يقدمها الباحثان في ضوء النتائج التي يتوصل لها للكليات الأهلية قيد الدراسة.
3. توضيح معالم القيادة الفائقة والتطرق إلى اخر ما توصل اليه الباحثون السابقين فيما يخص هذا المتغير.
4. جذب نظر الباحثين الاخرين لدراسة قطاع التعليم الأهلي ومحاولة النهوض بواقع هذا القطاع في ضوء ادخال مفاهيم إدارية حديثة مثل القيادة الفائقة والانغراز الوظيفي.

رابعاً/ المخطط الفرضي للبحث: في ضوء المشكلة التي يطرحها الباحثان في الدراسة الحالية والأهداف التي يراد تحقيقها يفترض الباحث مخطط الدراسة الفرضي الذي يبين طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة الفائقة) والمتغير التابع وهو المتغير الذي يمثل مشكلة الدراسة الحالية (الانغراز الوظيفي).

اذ يشير السهم H1 الى علاقة الارتباط بين المتغيرات, والسهم H2 الى علاقة التأثير وكما موضح في المخطط الفرضي(1) الذي سيتم اختبار في ضوء اراء المستجيبين



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خامساً/فرضيات البحث: يسعى الباحث في ضوء المخطط الفرضي وفي سبيل الإجابة على التساؤلات البحثية وتحقيق أهداف الدراسة الحالية الى اختبار فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي)
- الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي)

سابعاً: مجتمع وعينته الدراسة

- أ- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة الحالية الكليات الأهلية في محافظة كربلاء وهي (جامعة أهل البيت, وجامعة وارث الانبياء, وكلية الصفوة الجامعة, وجامعة العميد, وجامعة الزهراء للبنات, وكلية الطف الجامعة)
- ب- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية اذ تمثلت بالأفراد العاملين في المناصب القيادية في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء وهي العميد والمعاون العلمي والمعاون الإداري ورئيس القسم وامين مجلس الكلية فقط وذلك بسبب طبيعة متغيرات الدراسة والتي تخص المناصب العليا في المنظمات وكذلك للحصول على إجابات أكثر دقة ووضوح وواقعية في سبيل التوصل الى نتائج حقيقية بعيداً عن التحيز وإيجاد حلول أكثر واقعية وقابلة للتطبيق, فكانت العينة (102) مستجيب. وقد قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبانة على العينة المستهدفة بعدد 102 استمارة استرجع منها 98 استمارة فقط وبواقع استجابة بلغت 96% وعند التدقيق تم استبعاد 4 استمارات غير صالح للتحليل الإحصائي لعدت اسباب منها عدم الاجابة على بعض الفقرات او اختيار اكثر من خيار في الفقرة الواحدة وبذلك يصبح عدد الاستبانات المتبقية الصالحة للتحليل الإحصائي 94 استمارة فقط
- ثامناً: حدود الدراسة: تتضمن حدود الدراسة بثلاثة حدود وهي:

1. الحدود البشرية: تضمن الحدود البشرية العمداء والمعاون العملي والإداري ورؤساء الاقسام العلمية وامين مجلس الكلية في الجامعات الأهلية فقط.
2. الحدود المكانية: في ما يخص الحدود المكانية فقط شملت الدراسة الحالية الكليات الأهلية الموجودة في محافظة كربلاء.
3. الحدود الزمانية: وتضمنت المدة الزمنية من بداية كتابة الجانب النظري للدراسة الحالية وتوزيع استمارة الاستبانة على العينة واسترجاعها وتدقيقها وتحليلها وهي المدة الممتدة من 2022/11/1 ولغاية 2023/7/1

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

اولاً/ مفهوم القيادة الفائقة

توصف القيادة الفائقة بأنها قدرة الشخص على تمكين الآخرين (Manz & Sims, 2001: 150) وفي السياق نفسه فقد ذكر (Hadi, 2011: 96) يصبح القادة متميزين لأن لديهم القوة والحكمة أكثر من الجميع وذلك يمكنهم من توجيه جميع قدرات التابعين بشكل صحيح, إذ تتمثل مهمة القائد الفائق في مساعدة الأعضاء على تطوير مهارات القيادة الذاتية للمساهمة بشكل كامل في المنظمة, وتمنح القيادة الفائقة قوة مضاعفة للقائد عن طريق قوة الآخرين. قد صاغ مصطلح "القيادة الفائقة" لوصف سلوكيات القيادة التي تمارس داخل المنظمة والسلطة الموزعة على نطاق واسع بين القوى العاملة بأكملها, وتم دعم مفهوم القيادة الفائقة من استنتاج(Manz & Sims) أن القادة يحتاجون إلى أن يصبحوا مدربين وميسرين لمساعدة المرؤوسين على قيادة أنفسهم (Georgianna, 2015: 2), في حين اضاف (Ehrensall, 2016: 75) ان القادة الناجحون يعملون على تفعيل دور المرؤوسون وتمكينهم من إجـل تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق توزيع القيادة عبر المنظمة وليس فقط جعل السياسة وتنفيذها مسؤولية الجميع فحسب ، بل أيضاً الهدف المشترك للجميع بحيث يصبح هناك احساس ذاتي لدى الجميع بالقيادة ، ولا يقوم القادة بتمكين أتباعهم فحسب ، بل يقومون أيضاً بالتأثير بشخصية التابعين أيضاً ، ويشكلون معا شبكة جديدة يجري عن طريق ها تقييم كل من القادة والتابعين، من ناحية اخرى فإن القائد المطلوب في القرن الحادي والعشرين ليس الشخص الذي يؤثر في الأعضاء ويقودهم، بل هو

الشخص الذي يدعم أو يقدم خدمات لأعضاء المنظمة حتى يتمكنوا من تنفيذ عملهم عن طريق إصدار حكم مستقل، فالقيادة الفائقة هي القيادة التي تنطبق على المديرين أو المديرين الذين يقودون منظمة عن طريق السماح لأعضاء المنظمة بتوجيه أنفسهم (Seong-Woo, 2021: 1973). ومن الجدير بالذكر ان ما يميز القيادة الفائقة عن القيادة الأخرى هو أن القيادة الفائقة لا تكمن في قدرات الفرد كقائد، ولكن في المواهب والقدرات المختلفة للأفراد العاملين والتدخل من قبل القائد لتنشط هذه القدرات لدى الأفراد (Mazzoni & Mincigrucci, 2021: 55).

ثانياً/ أهمية القيادة الفائقة

ان أحد عوامل نجاح المنظمات هو تبيينها لمفهوم القيادة الفائقة مما يحقق لها ميزة تنافسية في الاسواق العالمية لأنها تعتمد على جميع أفراد المنظمة في إيجاد حلول مبتكرة لمشاكلها وكذلك مشاركة السلطة والقيادة وتمكين العاملين لقيادة انفسهم (Pearce et al, 2010: 236). فضلاً عن ذلك فقد ذكر (Seibert et al, 2011: 990) انه تم استلهم نهج القيادة الفائقة من نظرية القيادة الذاتية، إذ انها تمكن التعاون في فرق الإدارة الذاتية وتؤدي إلى استكشاف السلوك القيادي الذي يعمل بنجاح في ظل ظروف العمل الجماعي المستقل، وان معظم القادة الفعالين شجعوا أعضاء الفريق على ممارسة القيادة الذاتية، أي الافادة من استراتيجيات مثل المراقبة الذاتية والتقييم الذاتي والمكافأة الذاتية من أجل تحقيق أهداف المجموعة. من زاوية اخرى يركز فحوى سلوكيات القائد الفائق على تعزيز الاكتفاء الذاتي المدرك للأفراد العاملين - يحقق إلى أي مدى يدرك الأفراد أنهم قادرون على مواجهة التحديات الحالية بنجاح، كذلك فان القيادة الفائقة تؤثر في مقدار الجهد الذي يبذله الفرد فضلاً عن المدة التي سيستمر فيها في مواجهة التحدي والشدائد وبالتالي، يبدو من المنطقي أن القيادة الفائقة هي عامل رئيسي يؤثر في نجاح تحقيق الهدف وكذلك تطبيق المعرفة (Shah & Ali, 2012: 390). ونلاحظ ان من العوامل المهمة في نجاح فرق العمل المدارة ذاتياً جودة قيادتها، إذ أسلوب القائد الفائق للإدارة يؤثر بشكل مباشر في المواقف التي يتبناها أعضاء الفريق تجاه وظائفهم، ويؤثر تشجيع سلوكيات القيادة الفائقة بشكل مباشر في المستويات المتصورة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتقدير أعضاء الفريق لذاتهم، أيضاً أن الفرق التي تمارس القيادة الفائقة تكون أكثر إنتاجية من غيرها (Elloy, 2012: 125).

ثالثاً/ أبعاد القيادة الفائقة

سيتم اعتماد الأبعاد التي ذكرها (Manz & Sims, 2001: 251) وذلك لانهما اول من كتب في هذا المفهوم وكذلك لاتفاق اغلب الباحثين عليها وبالوقت نفسه يرى الباحثان بانها اكثر شمولاً وانسجام مع طبيعة الدراسة الحالية.

1. **فعالية الذات**: الفعالية الذاتية تختلف عن المفاهيم المماثلة الأخرى، مثل تقدير الذات، لأنها أكثر استعداداً للعوامل الطرفية التي تفرضها البيئة وتتعلق بهدف محدد، فالأفراد الذين يتقنون مهمة صعبة سيزيدون من مستويات الفعالية الذاتية لديهم، ويحاول الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الفعالية الذاتية القيام بمهام صعبة بشكل أكثر تكراراً والاستمرار معهم لمدة أطول، وكذلك من المرجح أن يقوم الأفراد الذين لديهم معتقدات عالية الفعالية الذاتية بتقييم المطالب في العمل على أنها تحدٍ لأنهم يدركون أنه يمكنهم التغلب على العقبات والتركيز على الفرص (Cuijpers et al, 2010: 1948).

2. **الدوافع الذاتية**: لقد ذكر (Choochom, 2012: 55) ان الدافع الذاتي يركز على الحوافز الجوهرية للمهمة مثل التحديات والمسؤوليات والحدائق، واطاف ان الأبحاث السابقة أكدت أن للدوافع الذاتية تأثيرات إيجابية بما في ذلك الإبداع وفعالية العمل والرضا الوظيفي والالتزام بالعمل ونوعية الحياة العملية. هو مفهوم يستخدم لشرح السلوكيات البشرية للعمل بإمكانيات كاملة دون الحصول على أي مكافآت أو تعزيزات، وتوضح الدوافع الذاتية سمات العمل أو

أنشطة العمل التي تشجع الفضول والاهتمام والحاجة إلى معرفة وتطوير المسؤوليات ذات الصلة لتعزيز تحدي العمل والاهتمام (Wang et al, 2016: 3234).

3. **تقرير المصير:** ان تقرير المصير يعتمد على جودة الدافع ويعد أكثر أهمية من الكمية او مقدار الدافع، ويتراوح هذا من الدافع الداخلي في أحد طرفيه إلى الدافع الخارجي والذي يتكون من اربعة انواع (التنظيم المتكامل ، والتنظيم المحدد ، والتنظيم الداخلي ، والتنظيم الخارجي)، وأنه كلما كان الدافع أكثر تحديداً ذاتياً أو استقلالية ، كانت النتائج المرصودة أي التعلم العميق والأداء العالي ، تعديل أفضل ورفاهية إيجابية (Kusurkar et al, 2013: 59).

4. **التنظيم الذاتي:** ان التنظيم الذاتي هو قدرة تكيفية هائلة وفي طبيعة الحال يعزز التنظيم الذاتي الفعال السلوكيات المعززة للصحة ، والرفاهية النفسية ، والأداء الوظيفي العالي، وبالتالي من المنطقي أن تكون الرؤى العلمية في عمليات التنظيم الذاتي ذات صلة مباشرة بجميع التخصصات التي تسعى إلى تعزيز صحة الأفراد الجسدية ورفاههم النفسي وأدائهم الوظيفي (Kuhl et al, 2010: 408).

رابعاً/ مفهوم الانغراز الوظيفي

ان مفهوم الانغراز الوظيفي يمثل عاملاً من بين العديد من العوامل التنظيمية وغير تنظيمية الأخرى التي توضح أسباب عدم ترك الأفراد العاملين لوظائفهم، اذ انه يركز على بيان اسباب بقاء الأفراد وشرحها بصورة عقلانية وكذلك توضيح العلاقة بين صاحب العمل والفرد العامل (Reitz & Anderson, 2011: 321). و اضاف (Zhang et al, 2012: 221) ان مفهوم الانغراز الوظيفي يمثل مجموعة من المؤشرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تكون سبب مباشر يوضح بقاء الأفراد العاملين في وظيفة ما، هذه المؤشرات موجودة في الوظيفة، وكذلك خارج بيئة العمل المباشرة للفرد، وغالباً بالشبكة التي تجعل الأفراد متمسكين ويواجهون صعوبة أكبر في ترك وظائفهم. يعد دوران الأفراد قراراً طوعياً خاصاً بالفرد العامل ولكن عواقبه الضارة الكبيرة تقع على المنظمات على سبيل المثال ، غالباً ما تتجاوز التكاليف المرتبطة بتعيين واختيار وتدريب الأفراد المتعين جدد 100٪ من الراتب السنوي للوظيفة التي يتم شغلها، لذلك يتم تقديم نظريات جديدة وتعديلها واختبارها لشرح سبب مغادرة الأفراد لمنظماتهم طواعية، على النقيض من ذلك يصف مفهوم الانغراز الوظيفي سبب اختيار الأفراد البقاء في منظماتهم، اذ إن الانغراز الوظيفي يشرح عوامل العمل (على سبيل المثال المنظمة أو الوظيفة) والعوامل خارج العمل (مثل المجتمع أو الأسرة) التي تقلل من الدوران الطوعي في المنظمات (Peltokorpi, 2013: 1552)، فيما أكد (Robinson et al, 2014: 100) أن معدل دوران الأفراد يشمل نتائج التكاليف المباشرة وغير المباشرة مثل تعيين أفراد جدد وتدريبهم وفقدان المعرفة التنظيمية عند مغادرة الأفراد ذوي الخبرات، تشمل الحلول المحتملة لتقليل معدل دوران الأفراد المرتفع مفاهيم مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولكن مع ذلك فإن هذه المفاهيم لا تتنبأ بصورة دقيقة عن نوايا المغادرة اذ إنها غالباً ما تكون مؤشراً ضعيفاً للدوران الفعلي، لذلك من الواضح أن هناك عوامل أخرى تؤثر في معدل الدوران.

خامساً/ أهمية الانغراز الوظيفي

دراسة الدوران الوظيفي لها تاريخ نظري غني في علم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي، اذ تم اقتراح العديد من الأسباب لفهم القرار الذي يتخذه الفرد لترك الوظيفة، وركزت معظم هذه الأسباب على العوامل المتعلقة بعدم رضا الموظفين باعتبارها النهج الرئيسي لفهم ومنع دوران الأفراد، وعلى العكس من ذلك فقد تم تقديم مفهوم يشرح العوامل التي تجعل الفرد أكثر تمسكاً للبقاء في الوظيفة، والذي يشرح العوامل التي تسهم في جعل الفرد لا يترك وظيفته وهذا المفهوم هو الانغراز الوظيفي، لذلك فإن أهمية الانغراز الوظيفي في انه يشرح تلك الأسباب للمنظمات (Ramesh &

808: 2010). (Gelfand, 2010). في حين أكد (Burton et al, 2010: 47) أن تعرض الأفراد العاملين إلى صدمات سلبية متعلقة بالوظيفة قد يؤدي إلى الأعمال السلبية مثل السلوك العدواني في مكان العمل، والاستقالة من منظمة، وزيادة التعيب عن العمل، وكذلك خفض الأداء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومع ذلك فإن بعض الأفراد الذين عانوا من أحداث غير إيجابية في وظائفهم وفكروا في المغادرة ولكنهم كان لديهم انغراز وظيفي بشكل كبير اختاروا استثمار طاقاتهم بطرائق قد تساعد المنظمة، لذلك فإن أهمية الانغراز الوظيفي للمنظمة في انه يقلل من آثار الصدمات السلبية التي قد يتعرض لها الأفراد في وظائفهم. و اضاف (Clinton et al, 2012: 111) إن الانغراز الوظيفي هو بناء تم تطويره لشرح سبب بقاء الأفراد في وظائفهم ويشير إلى تمسكهم في وظائفهم والمجتمعات التي يعيش فيها عن طريق الروابط مع الأشخاص والمجموعات والمنظمات والأماكن وأسباب أخرى، إذ أظهر عدد من الدراسات أن الانغراز الوظيفي له أهمية كبيرة في التقليل من معدل دوران العمالة والسلوكيات الأخرى المتعلقة بالعمل، اضافة إلى أن الانغراز الوظيفي يعزز من عملية الاحتفاظ بالأفراد العاملين ولاسيما المميزين والذين يمنحون المنظمات التي يعملون بها ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، وقد يكلف المنظمات خسائر كبيرة في حال فقدانهم بسبب الخبرات والمهارات والقدرات التي يملكونها لذلك فإن الاحتفاظ بالأفراد المميزين يعزز من الميزة التنافسية للمنظمات (Bambacas & Kulik, 2013: 1933).

سادسا/أبعاد الانغراز الوظيفي

هناك شبه اتفاق تام بين اغلب الباحثين فيما يخص أبعاد الانغراز الوظيفي إذ ذكر كل من (Mitchell & Lee , 2001: 215), و(Greene et al, 2018: 64), و (Fasbender et al, 2019: 335), و (Shah et al, 2020: 7), و (Teng et al, 2021: 4), و (Qian et al, 2022: 961) ثلاثة أبعاد رئيسية للانغراز الوظيفي وهي الملائمة، والروابط، والتضحية، وسيعتمد الباحث على الأبعاد التي ذكرها (Mitchell & Lee, 2001: 215) وهي :

- 1. الملائمة:** يقصد بالملائمة هي مدى التوافق بين الوظيفة والمنظمة التي يعمل بها الفرد من جهة والمجتمع والبيئة التي يعيش بها الفرد مع جوانب أخرى من حياة الفرد من جهة أخرى (Cheng, 2014: 1431). وقد بين (Andresen, 2015: 65) تصف الملائمة التوافق المتصور للأفراد العاملين مع المنظمة أو الراحة مع البيئة، على سبيل المثال على المستوى التنظيمي المطابقة بين الأهداف المهنية للفرد والقيم الشخصية وثقافة المنظمة، والقدرة على تلبية متطلبات الوظيفة الفورية من حيث المعرفة والمهارات، أو على مستوى المجتمع، إلى أي مدى يحب الأفراد العاملين وسائل الراحة والثقافة العامة لمكان الإقامة أو العمل.
- 2. الروابط:** تصف الروابط علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية التي تحدث للفرد العامل في منظمة ما والأفراد الآخرين المحيطين حوله، ويفترض مفهوم الانغراز الوظيفي بأن كلما كبر عدد الروابط والعلاقات يصبح العامل أكثر انغراز واندماج ويوصل العامل وعائلته في مجموعة من العوامل المالية والاجتماعية والنفسية يتضمن زملاء العمل والمجموعات وأصدقاء غير العمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد (العطوي, 2013: 249). وقد وضح (Ryan & Harden, 2014: 53) أن الروابط المتعلقة بالمنظمة هي تلك الروابط النفسية أو الاجتماعية التي يمتلكها الفرد العامل مع أفراد آخرين داخل المنظمة عن طريق أنشطة مثل المشاركة في فرق العمل أو المجموعات، اما الروابط المتعلقة بالمجتمع هي تلك الروابط التي يتم إنشاؤها في المجتمع عن طريق أنشطة مثل امتلاك منزل أو عن طريق العضوية في المنظمات الدينية أو المدنية.

3. **التضحية:** تمثل التضحية الخسارة بالتكاليف للتعويضات الملموسة أو غير الملموسة التي قد تضيع عن طريق الاستقالة من الوظيفة الحالية (Karavardar, 2014: 133). و اضاف (Peachey et al, 2014: 744) ان التضحيات على نوعين هما:

- التضحيات الشخصية لدى الأفراد العاملين عندما يقرر ترك الوظيفة التي يعمل بها أو المنظمة بشكل عام مثل الراتب والمميزات الأخرى التي تأتي مع الوظيفة.
- التضحيات الفرد التي سيتم تقديمها لمغادرة المجتمع جسدياً مثل الأصدقاء والجيران أو الاماكن الترفيهية وغيرها من وسائل الجذب.

المبحث الثالث

الجانب العملي

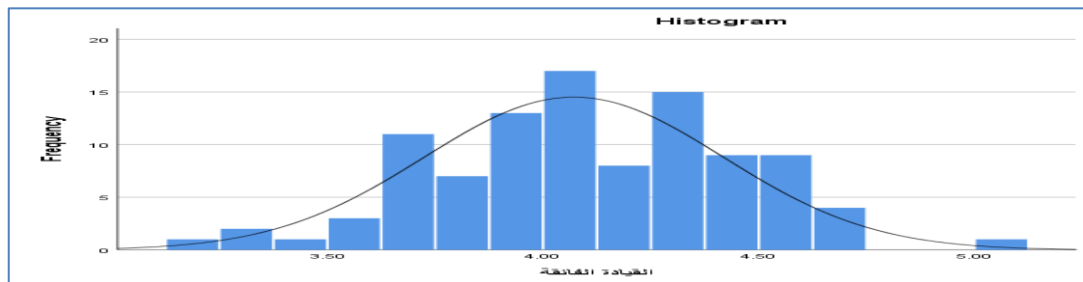
1. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة الفانقة

يتضح عن طريق الاختبار الحالي ان قيمة الإحصائية الخاصة بالتحقق من التوزيع الطبيعي من عدمه بلغت (0.073) وهي قيمة غير معنوية وفقاً لنسبة المعنوية البالغة (0.200) وهي قيمة تتجاوز حدود البالغ (5%) وهذا يعني ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لفقرات متغير القيادة الفانقة

الجدول (1) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير القيادة الفانقة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	القيادة الفانقة
Test Statistic	.073
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^a
a. Test distribution is Normal.	

مخرجات برنامج Spss. V.25



شكل (2) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الفانقة

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

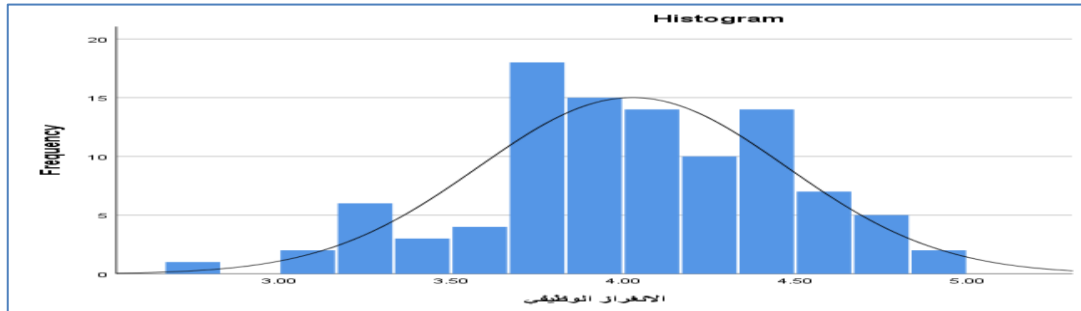
2. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الانغراز الوظيفي

تبين نتيجة الاختبار البالغة (0.067) والتي تُعد قيمة غير معنوية استناداً لنسبة المعنوية البالغة (0.200) وهي نسبة تتجاوز (5%) وهذا يوضح ان البيانات تتوزع طبيعياً اذ يتبين أن فقرات متغير الانغراز الوظيفي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي ويتضح من النتائج المذكورة أنفاً وجود دعم تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الجدول (2) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الانغراز الوظيفي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	الانغراز الوظيفي
Test Statistic	.067
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{a,d}
a. Test distribution is Normal.	

مخرجات برنامج Spss. V.25



شكل (3) منحنى التوزيع الطبيعي للانغراز الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

ثانيا/ اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

1. التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة:

يعد اختبار التحليل العاملي التوكيدي إحدى خيارات نمذجة المعادلة والتي تعد مدخلا إحصائيا مهما في العلوم الاجتماعية والإدارية، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. وهناك معايير لقبول القيم الناتجة عن البرنامج وهي التثبيعات الخاصة بالفقرات ومعايير جودة المطابقة للنموذج المختبر والتثبيعات تكون مقبولة إحصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) (Dancey and Reidy,2007:473) والجدول (3) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث: (Hair et al., 2010)

116)

جدول (3) يبين مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	القاعدة العامة	ت
النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5	-1
مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	GFI > 0.90	-2
مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices (IFI)	IFI > 0.90	-3
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0.90	-4
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08	-6

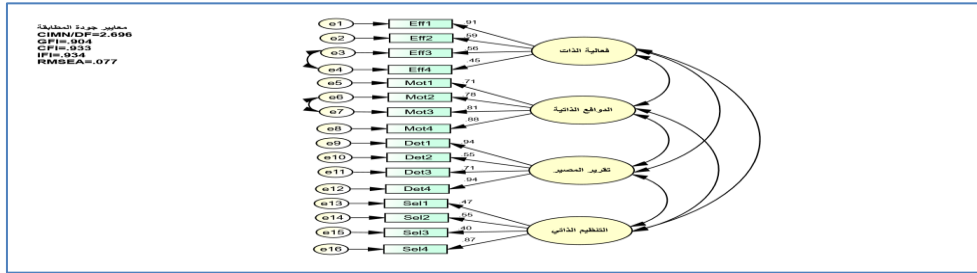
Source : (Afthanorhan.. (2013. 199).

.1

1. التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس القيادة الفائقة:

تشمل بنية متغير القيادة الفائقة ابعاد اربعة هي ب- (فعالية الذات (4) فقرات، الدوافع الذاتية (4) فقرات، تقرير المصير (4)، التنظيم الذاتي (4)). اذ يتبين ان قيم جميع فقرات الأبعاد حازت تشبع معياري اعلى من المعيار المحدد

البالغ (0.40) مما يشير قبولها إحصائياً (Costello & Osborne, 2005:15). وهي تشكل القيادة الفائقة) وبعد وضع علاقات التباين بين فقرات المقياس وفقاً لما أشار له البرنامج عن طريق (Modification Indices) وللتأكد من أن الفقرات في متغير القيادة الفائقة البالغة (16) فقرة تتوزع على أربع أبعاد بواقع 4 تساؤلات لكل بعد فإن معايير المطابقة في الشكل (4) تبين عند مقارنتها بجدول (3) (مؤشرات جودة المطابقة) بأن هذه الفقرات تعكس بنية متغير يشتمل أربع أبعاد ولا تعكس فقراته بعداً واحداً. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لـ نموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الفائقة.



شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الفائقة

والجدول (4) قيم نتائج اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الفائقة

جدول (4) قيم نموذج متغير القيادة الفائقة

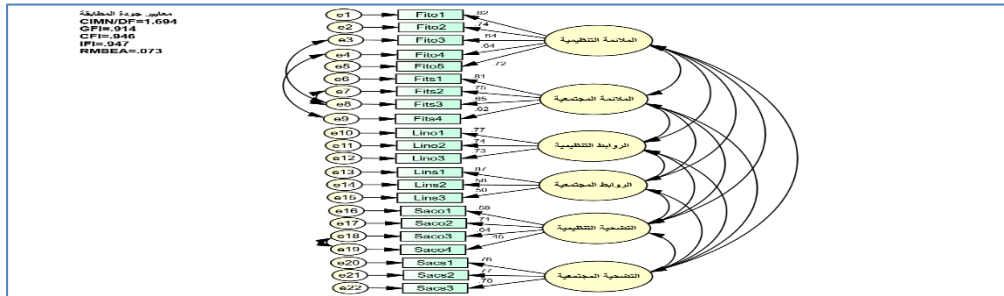
الفقرات	المسار	الإبعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Eff1	<---	فعالية الذات	.915	1.000			
Eff2	<---	فعالية الذات	.594	.597	.086	6.928	***
Eff3	<---	فعالية الذات	.562	.584	.091	6.433	***
Eff4	<---	فعالية الذات	.449	.496	.102	4.845	***
Mot1	<---	الدوافع الذاتية	.712	1.000			
Mot2	<---	الدوافع الذاتية	.785	1.060	.144	7.341	***
Mot3	<---	الدوافع الذاتية	.807	1.099	.145	7.553	***
Mot4	<---	الدوافع الذاتية	.878	1.204	.150	8.052	***
Det1	<---	تقرير المصير	.936	1.000			
Det2	<---	تقرير المصير	.555	.674	.107	6.321	***
Det3	<---	تقرير المصير	.709	.804	.088	9.124	***
Det4	<---	تقرير المصير	.943	.958	.056	16.958	***
Sel1	<---	التنظيم الذاتي	.470	1.000			
Sel2	<---	التنظيم الذاتي	.546	1.014	.236	4.300	***
Sel3	<---	التنظيم الذاتي	.399	.582	.166	3.513	***
Sel4	<---	التنظيم الذاتي	.869	1.537	.290	5.305	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي:

يمثل متغير الانغراز الوظيفي عن طريق ست أبعاد هي (الملاءمة التنظيمية (5)، الملاءمة المجتمعية (4) الروابط التنظيمية (3)، الروابط المجتمعية (3)، التضحية التنظيمية (4)، التضحية المجتمعية (3)). إذ يتبين أن قيم جميع فقرات الأبعاد حازت تشبع معياري أعلى من المعيار المحدد البالغ (0.40) مما يشير قبولها إحصائياً (Costello &

(Osborne,2005). وهي تشكل (الانغراز الوظيفي) وبعد وضع علاقات التباين بين فقرات المقياس وفقا لما اشار له البرنامج عن طريق (Modification Indices) وللتأكد من أن الفقرات في متغير (الانغراز الوظيفي) البالغة (22) فقرة تتوزع على ست أبعاد وان معايير المطابقة في الشكل (5) تبين عند مقارنتها بجدول (5) (مؤشرات جودة المطابقة) بان هذه الفقرات تعكس بنية متغير يشتمل ست أبعاد ولا تعكس فقراته بعداً واحداً. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع الانموذج الهيكلي المفترض لانموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الانغراز الوظيفي



(5) شكل الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي

جدول (5) قيم نموذج متغير الانغراز الوظيفي

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Fito1	<---	الملائمة التنظيمية	.816	1.000			
Fito2	<---	الملائمة التنظيمية	.738	.920	.115	8.032	***
Fito3	<---	الملائمة التنظيمية	.637	.881	.120	7.320	***
Fito4	<---	الملائمة التنظيمية	.639	.950	.131	7.225	***
Fito5	<---	الملائمة التنظيمية	.722	.946	.141	6.729	***
Fits1	<---	الملائمة المجتمعية	.808	1.000			
Fits2	<---	الملائمة المجتمعية	.754	.935	.115	8.098	***
Fits3	<---	الملائمة المجتمعية	.647	.889	.122	7.294	***
Fits4	<---	الملائمة المجتمعية	.617	.933	.135	6.906	***
Lino1	<---	الروابط التنظيمية	.770	1.000			
Lino2	<---	الروابط التنظيمية	.736	.869	.121	7.177	***
Lino3	<---	الروابط التنظيمية	.728	1.058	.149	7.099	***
Lins1	<---	الروابط المجتمعية	.868	1.000			
Lins2	<---	الروابط المجتمعية	.575	.556	.095	5.877	***
Lins3	<---	الروابط المجتمعية	.501	.528	.105	5.014	***
Saco1	<---	التضحية التنظيمية	.591	1.000			
Saco2	<---	التضحية التنظيمية	.710	1.365	.249	5.474	***
Saco3	<---	التضحية التنظيمية	.644	1.533	.299	5.122	***
Saco4	<---	التضحية التنظيمية	.451	.913	.236	3.867	***
Sacs1	<---	التضحية المجتمعية	.759	1.000			
Sacs2	<---	التضحية المجتمعية	.767	1.019	.131	7.773	***
Sacs3	<---	التضحية المجتمعية	.699	.890	.127	7.022	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2. **اختبار الثبات**: يستخدم الباحثان هذا الاختبار للاطمئنان الى ثبات مقياسه في حال إعادة توزيع الاستبانة مرة اخرى على نفس العينة ضمن نقطة زمنية مختلفة ففي حال ظهرت النسبة للاختبار اعلى من (0.70) أو

مساوية لها مما يعني أن هناك قدرة للمقياس لقياس الظواهر المدروسة بنقاط زمنية مختلفة (Hair et al., 2019:775) (Tavakol & Dennick, 2011 : 54) أما إذا أقل من ذلك يعدّ الاتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات, والجدول (6) يبين اختبار ثبات اداة القياس. كما تم اعتماد معامل الهيكلية لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على إجابات أفراد العينة (برق وآخرون, 2013 : 83) إذ نلاحظ من الجدول (6) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-0.94) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ أن قيم معامل الهيكلية كانت ممتازة وعالية ضمن إجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات و العالي.

جدول (6) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	فعالية الذات	0.79
	الدوافع الذاتية	0.90
	تقرير المصير	0.85
	التنظيم الذاتي	0.74
	القيادة الفائقة	0.94
3	الملائمة التنظيمية	0.79
	الملائمة المجتمعية	0.76
	الروابط التنظيمية	0.78
	الروابط المجتمعية	0.70
	التضحية التنظيمية	0.73
	التضحية المجتمعية	0.79
	الانغراز الوظيفي	0.93

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

ثالثاً/وصف و تشخيص متغيرات البحث

1- **متغير القيادة الفائقة** : تبين النتائج الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الفائقة أن المعدل العام للمتغير تحقق بمقدار (3.72) وهو وسط حسابي يقابل مستوى جيد من حيث القبول ضمن بيئة التطبيق وعند أهمية نسبية تقدر بـ (74%) وهي نسبة جديّة لتوفره في حين الجزء الذي يمثل عدم توافره في بيئة التطبيق تقدر بـ (26%) وقد ظهر مقدار تشتت بالإجابات حول هذا المتغير بـ (0.930). أما على مستوى الأبعاد فقد حقق بعد فعالية الذات المرتبة الأولى من حيث اهتمام عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (77%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (0.875%) ثم احتل المرتبة الثانية بعد التنظيم الذاتي وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (74%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (0.910%) وبالمرتبة الثالثة جاء بعد الدوافع الذاتية وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (74%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (0.965%) واخيراً جاء بعد تقرير المصير وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (73%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (0.970%)

الجدول (7) التحليل الوصفي للاستجابات عن متغير القيادة الفانقة

الفقرات	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
فعالية الذات	Eff	3.85	0.875	.77	1	جيد
الدوافع الذاتية	Mot	3.69	.965	.74	3	جيد
تقرير المصير	Det	3.63	.970	.73	4	جيد
التنظيم الذاتي	Sel	3.72	.910	.74	2	جيد
الوسط العام		3.72	.930		جيد	
نسبة توفر متغير (القيادة الفانقة)		%74				
حجم الفجوة		%26				

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

2- متغير الانغراز الوظيفي: تبين نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الانغراز الوظيفي أن المعدل العام للمتغير تحقق بمقدار (3.76) وهو وسطاً حسابياً يقابل مستوى جيد من حيث القبول ضمن بيئة التطبيق وعند أهمية نسبية تقدر بـ (75%) وهي نسبة جيدة لتوفره في حين الجزء الذي يمثل عدم توافره في بيئة التطبيق تقدر بـ (25%) وقد ظهر مقدار التشتت بالإجابات عن هذا المتغير بـ (934). أما على مستوى الأبعاد فقد حقق بعد الروابط المجتمعية المرتبة الأولى من حيث اهتمام عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (77%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (852%). ثم احتل المرتبة الثانية بعد الملاءمة المجتمعية وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (77%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (917%). وبالمرتبة الثالثة جاء بعد الملاءمة التنظيمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (77%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (912%). ورابعاً جاء بعد التضحية المجتمعية وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وهي ضمن مستوى إجابة جيدة وبنسبه أهمية تقدر بـ (75%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (867%). واحتل المرتبة الخامسة بعد الروابط التنظيمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (73%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (1.030%) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التضحية التنظيمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهي ضمن مستوى إجابة جيد وبنسبه أهمية تقدر بـ (73%) وبمقدار تشتت قليل بحدود (1.026%).

الجدول (8) التحليل الوصفي للاستجابات حول متغير الانغراز الوظيفي

الفقرات	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
الملائمة التنظيمية	Fito	3.84	.912	.77	3	جيد
الملائمة المجتمعية	Fits	3.85	.917	.77	2	جيد
الروابط التنظيمية	Lino	3.64	1.030	.73	5	جيد
الروابط المجتمعية	Lins	3.86	.852	.77	1	جيد
التضحية التنظيمية	Saco	3.63	1.026	.73	6	جيد
التضحية المجتمعية	Sacs	3.74	.867	.75	4	جيد
الوسط العام		3.76	.934		جيد	
نسبة توفر متغير (الانغراز الوظيفي)		%75				
حجم الفجوة		%25				

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

رابعا/اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي)

وبهدف التفسير الجيد للطبيعة التي يلزم فيها ظهور المتغير المستقل مع المتغير المعتمد يكون من الضروري وجود معايير تمكن من تحديد ذلك فالارتباط إحصائيا تنحصر قيمته بين +1 الى -1 وتحدد الإشارة التي تظهر مع قيمة علاقة الارتباط اتجاه علاقة الارتباط هل هي علاقة ارتباط إيجابية ام علاقة ارتباط سلبية. ويوضح جدول (9) تفاصيل قوة علاقة الارتباط وفقا للنسب المئوية

الجدول (9) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1 لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2 تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3 ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4 قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5 قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : (Saunders, 2009:459).

اذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسية التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (0.01) اي بدلالة ثقة (99%) تستكشف علاقة الارتباط الأولى طبيعة ومستوى ارتباط المتغير المستقل القيادة الفائقة ومتغير الانغراز الوظيفي والتي يعدّ عنها ب (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي) اذ تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى قبول الفرضية من عدمه اي (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (القيادة الفائقة) وممثلا بأبعاده (فعالية الذات, الدوافع الذاتية, تقرير المصير, التنظيم الذاتي) ومتغير (الانغراز الوظيفي). اذ يتبين عن طريق جدول (10) (المصفوفة المتعلقة بالارتباط ما بين متغير القيادة الفائقة وأبعاده ومتغير الانغراز الوظيفي) يتضح ان هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (**0.922) وهي قيمة ذات دلالة معنوية إحصائيا, وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية الخاصة بالارتباط بين (القيادة الفائقة) والمتغير المعتمد (الانغراز الوظيفي) وإن اتجاه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اي إن ظهور متغير القيادة الفائقة يستلزم ظهور متغير الانغراز الوظيفي وتعد قيمة الارتباط معنوية وفقا لمؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اذ بلغت (0.000) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%), وتفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى القيادة الفائقة في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة سيؤدي حتما إلى وجود نسبة جيدة من الانغراز الوظيفي, وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي) ضمن حيز الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

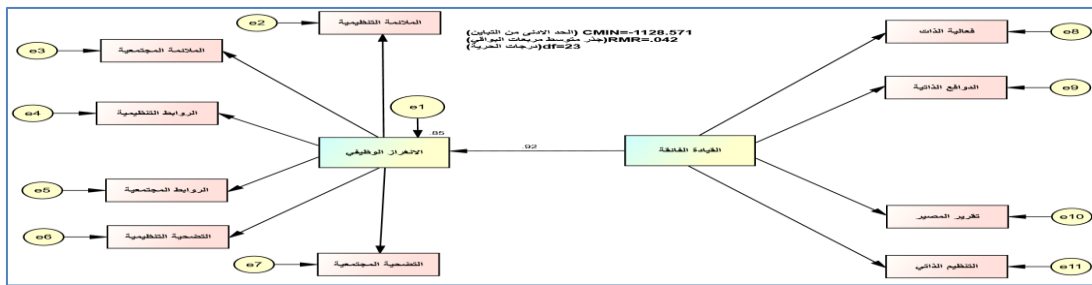
جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الفائقة بأبعاده الانغراز الوظيفي

		القيادة الفائقة	الانغراز الوظيفي
القيادة الفائقة	Pearson Correlation	1	.922**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	94	94

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.25

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي)

تستكشف فرضية التأثير الرئيسية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي يعبر عنها بـ (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة و الانغراز الوظيفي) وسيتم اختبارها باستخدام منهج النمذجة الهيكلية , وبهدف إجراء الاختبار تم تصميم الشكل (20) وجدول (39) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه, يبين الجدول (39) والشكل (20) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للقيادة الفائقة والانغراز الوظيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) القيادة الفائقة والانغراز الوظيفي (0.85), وهذا يشير الى ان القيادة الفائقة يفسر (85%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الانغراز الوظيفي اما النسبة المتبقية والبالغة (15%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = 0.92, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير القيادة الفائقة والانغراز الوظيفي, وهذا يعني انه كلما ازداد مستوى توافر المستقل (القيادة الفائقة) بمقدار وحده واحدة فان الانغراز الوظيفي سيزداد بمقدار (92%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. الظاهرة في جدول (11) والبالغة (24.095) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيادة الفائقة والانغراز الوظيفي. وبناء على النتائج أنفأ يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الأولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.



المصدر: إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

الشكل (6) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

جدول (11) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للقيادة الفائقة والانغراز الوظيفي

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانغراز الوظيفي	<---	القيادة الفائقة	.922	.818	.034	24.095	***
الملائمة التنظيمية	<---	الانغراز الوظيفي	.840	.955	.061	15.621	***
الروابط التنظيمية	<---	الانغراز الوظيفي	.846	1.229	.077	16.023	***
التضحية المجتمعية	<---	الانغراز الوظيفي	.843	1.036	.065	15.859	***
الروابط المجتمعية	<---	الانغراز الوظيفي	.800	.906	.067	13.474	***
فعالية الذات	<---	القيادة الفائقة	.819	.840	.058	14.404	***
تقرير المصير	<---	القيادة الفائقة	.917	1.115	.048	23.262	***
التنظيم الذاتي	<---	القيادة الفائقة	.906	.932	.043	21.610	***
الدوافع الذاتية	<---	القيادة الفائقة	.877	1.113	.060	18.452	***
الملائمة المجتمعية	<---	الانغراز الوظيفي	.847	1.007	.062	16.118	***
التضحية التنظيمية	<---	الانغراز الوظيفي	.804	1.043	.076	13.640	***

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا/الاستنتاجات

1. تبين أهمية متغير القيادة الفائقة للأفراد عينة الدراسة كان جيداً، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في الكليات الأهلية قيد الدراسة تتبنى مفهوم القيادة الفائقة في عملها وتعمل على تشجيع الأفراد العاملين على اتخاذ قراراتهم. أما فيما يخص أهمية الأبعاد للمتغير فقد جاءت بالتسلسل الآتي بعد فعالية الذات بالمرتبة الأولى، وبعد التنظيم الذاتي في المرتبة الثانية، أما بعد الدوافع الذاتية فقد جاء في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بعد تقرير المصير بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية.
2. يتضح ان ادارة الكليات الأهلية قيد الدراسة تسعى الى تمكين الأفراد العاملين على وضع أهداف تتلاءم مع طبيعة أهداف الكلية التي يعمل بها الفرد.
3. تبين أهمية متغير الانغراز الوظيفي للأفراد عينة الدراسة كان جيداً، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في الكليات الأهلية قيد الدراسة تهتم بمفهوم الانغراز الوظيفي وتسعى جاهدة الى تعزيزه لدى الأفراد العاملين باتجاه العمل في الكلية أما فيما يخص أهمية أبعاد الانغراز الوظيفي للأفراد عينة الدراسة فقد جاءت بالتسلسل الآتي بعد الروابط المجتمعية بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الملاءمة المجتمعية، أما بعد الملاءمة التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء بعد التضحية المجتمعية بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وفي المرتبة الخامسة كانت من نصيب بعد الروابط التنظيمية، وفي المرتبة الاخيرة جاء بعد التضحية المجتمعية.
4. تسهم القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين والتي تتلاءم وطبيعة عملهم في تعزيز الملاءمة التنظيمية بين الأفراد والكلية التي يعملون بها هذا من جهة ومن جهة اخرى يسهم انسجام الأفراد
5. تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة الفائقة بمتغير الانغراز الوظيفي مما يدل على إدارة الكليات الأهلية قيد الدراسة في حال تبني مفهوم القيادة الفائقة بأبعاده الاربعة من حيث تمكين الأفراد العاملين وتوجيههم بالطريقة الصحيحة لتقديم أفضل أداء للمهام المناطة بهم .
6. تبين ان هناك علاقة تأثير مباشر لمتغير القيادة الفائقة في متغير الانغراز الوظيفي ويمكن الاستنتاج من هذه العلاقة ان على الكليات الأهلية التابعة لها قيد الدراسة اذ ما ارادت من تعزيز تحسين شعور الانغراز الوظيفي لدى افرادها العاملين وتقليل معدل الدوران والترك الوظيفي

ثانيا/التوصيات

1. العمل على تعزيز قدرة الأفراد على وضع الأهداف التي تتلاءم مع طبيعة عمل الكلية وكذلك تعزيز قدرتهم على التقييم الذاتي ووضع معايير محدد من قبلهم لتحقيق تلك الأهداف.
2. من الضروري تحفيز الأفراد العاملين و غرس الشعور لديهم بأنهم مستعدين لمواجهة التحديات كافة التي تواجه عملهم وتعزيز رغبتهم في تحقيق أهدافهم والتي عن طريق ها تحقق اهداف الكلية.
3. السعي الجاد لتحسين قناعة الأفراد العاملين بان لديهم الحرية والاستقلالية التي تمكنهم من التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجههم في أداء اعمالهم مع وجود المسؤولية المصاحبة لاتخاذ القرارات.

4. العمل على تعزيز الشعور لدى الأفراد العاملين بان هناك انسجاما وتوافقا بين البيئة والكلية التي يعملون بها وأنهم يتمتعون بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل كليتهم ومن جهة اخرى توفير وسائل الراحة والترفيه في مكان العمل من حدائق ومنتزهات وإقامة الحفلات ودعوة الأفراد العاملين وعوائلهم مما يعزز الملاءمة.
5. على الإدارة العليا للكليات الأهلية قيد الدراسة العمل على تحسين علاقة الأفراد العاملين فيما بينهم وتعزيز شعور التوافق بين الفرد وزملائه الآخرين في القسم الذي يعمل فيه أو الاقسام الاخرى, ومن جهة أخرى تعزيز شعور التوافق بينهم وبين الكلية التي يعملون بها.
6. ينبغي على إدارة الكليات الأهلية قيد الدراسة من تحسين قابلية الأفراد العاملين للاستعداد للتضحية بالوقت والجهد من أجل المساهمة في تحقيق أهداف الكلية التي يعملون بها وانهم يعملون دائما بروح الفريق الواحد

قائمة المصادر

أولاً/ المصادر العربية

1. العطوي, عامر علي حسين.(2013). العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفة-دراسة تحليلية لآراء اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية,9(37), 243-279.
2. البرق, عباس و سليمان, امل و المعلا, عايد.(2020). دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام برنامج اموس (AMOS)“، دار اثراء للنشر والتوزيع, الاردن.

ثانياً / المصادر الاجنبية:

1. Afthanorhan, W. A. (2013) "A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (Pi-sem) And Covariance Based Structural Equation Modeling (Cb-Sem) For Confirmatory Factor Analysis " *International Journal Of Engineering Science And Innovative Technology (Ijesit)*, (1 2) 5, P. 199.
2. Andresen, M. (2015). What Determines Expatriates' Performance While Abroad?: The Role Of Job Embeddedness. *Journal Of Global Mobility: The Home Of Expatriate Management Research*, 3(1), 62-82.
3. Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The Buffering Effects Of Job Embeddedness On Negative Shocks. *Journal Of Vocational Behavior*, 76(1), 42-51.
4. Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job Embeddedness In China: How Hr Practices Impact Turnover Intentions. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
5. Cheng, C. Y. (2014). A Longitudinal Study Of Newcomer Job Embeddedness And Sales Outcomes For Life Insurance Salespersons. *Journal Of Business Research*, 67(7), 1430-1438.

6. Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job Embeddedness: A New Attitudinal Measure. *International Journal Of Selection And Assessment*, 20(1), 111-117.
7. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best Practices In Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. *Journal Of Practical Assessment Research & Evaluation*, (10) 7, p 15.
8. Cuijpers, P., Donker, T., Van Straten, A., Li, J., & Andersson, G. (2010). Is Guided Self-Help As Effective As Face-To-Face Psychotherapy For Depression And Anxiety Disorders? A Systematic Review And Meta-Analysis Of Comparative Outcome Studies. *Psychological Medicine*, 40 (12), 1943-1957.
9. Choochom, O. (2012). Work Motivation: Theory And Application. *Journal Of Phychology*, 2(2), 52-61.
10. Dancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall. P 473.
11. Elloy, D. F. (2012). The Relationship Between Self-Leadership Behaviors And Organization Variables In A Self-Managed Work Team Environment. *Management Research Review*, 31(11), 801-817.
12. Ehrensals, P. A. (2016). Waiting For Superleader: Leadership As Anti-Resource Discourse. *Journal Of Educational Administration And History*, 47(1), 68-83.
13. Fasbender, U., Van Der Heijden, B. I., & Grimshaw, S. (2019). Job Satisfaction, Job Stress And Nurses' Turnover Intentions: The Moderating Roles Of On-The-Job And Off-The-Job Embeddedness. *Journal Of Advanced Nursing*, 75(2), 327-337.
14. Greene, J., Mero, N., & Werner, S. (2018). The Negative Effects Of Job Embeddedness On Performance. *Journal Of Managerial Psychology*, 33(1), 58-73
15. Georgianna, S. (2015). Assessing And Developing Entrepreneurs' Self-Leadership And Super-Leadership. *J Entrepren Organiz Manag*, 4(3),1-6
16. Hadi, D. P. (2011). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Super leadership Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Aset*, 13(2), 95-109.
17. Kuhl, J., Kazén, M., & Koole, S. L. (2010). Putting Self-Regulation Theory Into Practice: A User's Manual. *Applied Psychology*, 55(3), 408-418.
18. Kusrkar, R. A., Ten Cate, T. J., Vos, C. M. P., Westers, P., & Croiset, G. (2013). How Motivation Affects Academic Performance: A Structural Equation Modelling Analysis. *Advances In Health Sciences Education*, 18(1), 57-69.

19. Karavardar, G. (2014). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance And Job Embeddedness: A Research On The Fast Food Industry In Istanbul, Turkey. *International Journal Of Business And Management*, 9(4), 131-139.
20. Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). The New Super leadership: Leading Others To Lead Themselves. Berrett-Koehler Publishers. p150.
21. Mitchell, T.R ; Holtom , B.C ; & Lee , T .(2001).How to keep your best employes : Developing an effective rotation policy . *Academy of Mana Executive*, (15) 4, p :108.
22. Mazzoni, M., & Mincigrucci, R. (2021). The Representation Of Matteo Salvini In Gossip Magazines: The Ordinary Super Leader. *Contemporary Italian Politics*, 13(1), 49-63.
23. Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). Examining The Influence Of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Embeddedness, And Job Search Behaviors On Turnover Intentions In Intercollegiate Athletics. *Leadership And Organization Development Journal*, 35(8), 740-755.
24. Peltokorpi, V. (2013). Job Embeddedness In Japanese Organizations. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(8), 1551-1569.
25. Qian, S., Yuan, Q., Niu, W., & Liu, Z. (2022). Is Job Insecurity Always Bad? The Moderating Role Of Job Embeddedness In The Relationship Between Job Insecurity And Job Performance. *Journal Of Management & Organization*, 28(5), 956-972.
26. Reitz, O. E., & Anderson, M. A. (2011). An Overview Of Job Embeddedness. *Journal Of Professional Nursing*, 27(5), 320-327.
27. Ryan, S., & Harden, G. (2014). Job Embeddedness Of Information Technology Professionals: The Effects Of Gender. *Journal Of Computer Information Systems*, 54(4), 52
28. Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking Job Embeddedness Not Turnover: Towards A Better Understanding Of Frontline Hotel Worker Retention. *International Journal Of Hospitality Management*, 36(9), 101-109.
29. Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will They Stay Or Will They Go? The Role Of Job Embeddedness In Predicting Turnover In Individualistic And Collectivistic Cultures. *Journal Of Applied Psychology*, 95(5), 807-823.
30. Seong -Woo, C.(2021). Preliminary Survey Of Previous Researches About Super-Leadership, Self-Efficacy And Innovation Action To Identify The Relationship

- Among Them. *International Research Journal Of Modernization In Engineering Technology And Science*, 3(7),1972-1977.
31. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents And Consequences Of Psychological And Team Empowerment In Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003
32. Sanders, Mark; (2009) Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods foe business students) Prentice Hall, p 459
33. Shah, J., & Ali, B. (2012). Super-Leadership: An Approach To Maximize Idea Generation And Creative Potential For Creative Culture. *African Journal Of Business Management*, 6(1), 388-401.
34. Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted Role Of Job Embeddedness Within Organizations: Development Of Sustainable Approach To Reducing Turnover Intention. *Sage Open*, 10(2),35-50.
35. Tavakol, Mohsen, Dennick Reg. (2011) (Making Sense Of Cronbach's Alpha), *International Journal Of Medical Education*, p 54
36. Teng, H. Y., Cheng, L. Y., & Chen, C. Y. (2021). Does Job Passion Enhance Job Embeddedness? A Moderated Mediation Model Of Work Engagement And Abusive Supervision. *International Journal Of Hospitality Management*, 95(5),1-10.
37. Wang, X. H. F., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive Diversity And Team Creativity: Effects Of Team Intrinsic Motivation And Transformational Leadership. *Journal Of Business Research*, 69(9), 3231-3239.
38. Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A Review Of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, And Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*, 22(3), 220-231.