



The Interactive Role of Cognitive Diversity in The Relationship Between Enlightened Leadership and Perseverance Behaviors at Work (A Survey Study of The Opinions of a Group of Employees at Kala Dairy Products Company)

Adil Majeed Al Nasrawe^{1*}

الدور التفاعلي للتنوع المعرفي للعلاقة بين القيادة المستنيرة وسلوكيات المثابرة في العمل: (دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من العاملين في شركة كالة لمنتجات الالبان)

عادل مجيد النصاروي^{1*}

1. University of Karbala - College of Administration and Economics, Department of Accounting, Iraq Adil.m@uokerbala.edu.iq Corresponding Author

1. جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد قسم المحاسبة، العراق. *المؤلف المراسل



Article information

Article history:

Received: 15/12/2025

Accepted: 01/03/2026

Available online: 19/03/2026

Keywords: Enlightened leadership, perseverance behaviors, cognitive diversity, employees at Kala Dairy

تاريخ الاستلام: 15/12/2025

تاريخ قبول النشر: 01/03/2026

تاريخ النشر: 19/03/2026

الكلمات المفتاحية

القيادة المستنيرة، التنوع المعرفي، سلوك المثابرة، شركة كالة

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5814>

The main objective of the study is to test the fundamental role that cognitive diversity plays in interacting with the relationship between enlightened leadership and its impact on the persistence behavior of employees. Using the most common scientific method, which is the descriptive analytical method, in order to diagnose the relationship between the study variables with greater accuracy. To collect information and data about the study problem, the questionnaire was used as a basic tool. The study targeted individuals working in the Kala Dairy Products Company in Karbala. The number of questionnaires distributed to the working individuals was (98) questionnaires, and the statistical data were analyzed through the statistical program (SPSS, AMOS. V23), as the PEARSON correlation coefficient was used, and for the influence relationships, the structural equation modeling was used. One of the most important conclusions reached is that enlightened leadership has a strong and effective impact on promoting perseverance behavior, and that cognitive diversity plays an effective role in strengthening this relationship, which increases their dedication and commitment to work.

Citation: Majeed Al Nasrawe, Adil. (2026). The Interactive Role of Cognitive Diversity in The Relationship Between Enlightened Leadership and Perseverance Behaviors at Work: A Survey Study of The Opinions of a Group of Employees at Kala Dairy Products Company. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 509–530.

الاقتباس: مجيد النصاروي، عادل. (2026). الدور التفاعلي للتنوع المعرفي للعلاقة بين القيادة المستنيرة وسلوكيات المثابرة في العمل: دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من العاملين في شركة كالة لمنتجات الالبان. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*, 22(87), 509–530.

المستخلص

هدفت الدراسة الى اختبارها للدور الأساسي الذي يلعبه التنوع المعرفي تفاعليا للعلاقة بين القيادة المستنيرة ومدى تأثيرها على سلوك المثابرة لدى العاملين، مستخدما منهجا علميا أكثر شيوعا وهو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لشخص العلاقة بين متغيرات الدراسة وبأكثر دقة، ولجمع المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية، استهدفت الدراسة الافراد العاملين في شركة كالة لمنتجات الالبان في كربلاء، وكان عدد الاستبانات الموزعة على الافراد العاملين (98) استبانة، وتم تحليل البيانات الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS, AMOS. V23) إذ تم استخدام معامل الارتباط PEARSON وعلاقات التأثير تم استخدام نمودجة، المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ومن اهم الاستنتاجات التي تم الوصول اليها ان القيادة المستنيرة لها الأثر القوي والفعال في تعزيز سلوك المثابرة وان هناك دور فعال للتنوع المعرفي في تعزيز تلك العلاقة مما يزيد من حرصهم وتفانيهم في العمل.

المقدمة Introduction

في ظل التطورات المعرفية الواسعة وانطلاقاً من سعي الشركات الى الوصول الى الريادة في مجال الاعمال، برزت الحاجة الى ظهور أنواع جديدة من القيادة والقيادة المستنيرة أحد هذه الأنواع والتي تتسم بالاستدامة كأحد المبادئ الأساسية لها، وتتصف بالإلهام العالي لموظفيها من خلال تعاملها معهم وبطرق إنسانية فريدة، فهي لا تفرض اسلوبها الإداري على موظفيها وانما تحثهم للوصول الى القدرات والطاقات من خلال التفاعل المشترك بين القيادة والعاملين التي تنعكس بصورة إيجابية على مخرجات الشركة خدمات او منتجات. إضافة الى ذلك تجلى الاهتمام سلوك المثابرة الذي يعد من السلوكيات النفسية الداخلية للأفراد، ويهتم هذا السلوك بالمحفزات الداخلية للأفراد واستجاباتهم لها بما يمكنهم من تحقيق هدف معين (3: Clements & Boyle, 2018). إضافة الى ذلك ان سلوك المثابرة يشعر الافراد انهم يتوقعون الحصول على مكافآت تمكنهم من رفاهيتهم العمل واشبع حاجاتهم (Garcia et al., 2012:1035).

وان احد اهم الأدوار التي تساهم في تعزيز هذه المكانة والوصول اليها هو التنوع المعرفي الذي هو عبارة عن مجموعة كبيرة من الأفكار والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الافراد للوصول الى الخطط والعمليات والنتائج عن التراكم المعرفي والتنوع في الخلفيات الوظيفية واستخدامها في حل الإشكاليات وتطوير المعارف (Wang et al 2016:3232). .. ويمثل التنوع المعرفي حلقة الوصل بين متغيرات الدراسة من خلال الدور التفاعلي الذي له الأثر الكبير في متغيرات الدراسة

من خلال ما تم طرحه من معطيات نود ان نبين ان الدراسة شملت أربع مباحث اذ اهتم المبحث الأول بمنهجية الدراسة بينما اكد المبحث الثاني على الأطر النظرية للدراسة وكان للمبحث الثالث مهتم بعرض الجانب العملي المتعلق بمتغيرات الدراسة وكان للاستنتاجات والتوصيات المبحث الرابع وما الت اليه الدراسة.

المبحث الأول: المنهجية methodology

تعد منهجية الدراسة المسار الذي من خلاله ينطلق الباحث في طرح مشاكل الدراسة وأهميتها والاهداف التي وضعت من اجلها وما هي الاليات المستخدمة في بيانها ومعالجتها والتي سيتم تناولها وكما يلي:

أولاً: مشكلة الدراسة: Study problem

لقد لاقت شركة كالة تحديات كبيرة كونها من الشركات الجديدة في سوق العمل العراقي وما تواجهه من ضغوطات ولا بد من العمل على استقرار واستمرارية هذا القطاع كونه من القطاعات الحيوية وتحتاج الى قيادات لها رؤى مستقبلية فاعلة وبالمقابل يجب ان تمتلك كادر بشري متميز تتمكن من خلاله الارتقاء بمكانة الشركة والاهتمام بتحفيظهم مما يشعرهم انهم جزء لا يتجزأ منها، تتجلى مشكلة الدراسة في طرح مجموعة من الأسئلة والمتمثلة بما يلي:

1. ما مدى توافر القيادة المستنيرة لدى القيادات العاملة في شركة كالة لمنتجات الالبان؟
2. ما هو مستوى توافر سلوكيات المثابرة والتنوع المعرفي لدى العاملين في شركة كالة لمنتجات الالبان؟
3. ما هو مستوى واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة المستنيرة وسلوك المثابرة لدى العاملين في الشركة موضوع الدراسة؟
4. ما هو مستوى واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين التنوع المعرفي وسلوك المثابرة لدى العاملين في شركة موضوع الدراسة؟
5. ما هو الدور التفاعلي للتنوع المعرفي في تعزيز العلاقة بين القيادة المستنيرة وسلوك المثابرة

ثانياً: أهمية الدراسة: The importance of the study

تتجلى أهمية الدراسة من واقع واهمية متغيراتها والذي أشار اليه الباحثين، اذ ان القيادة المستنيرة تعد من الدعائم الأساسية في الإدارة وتنعكس إيجاباً على مستوى العمل والعاملين فيها وبما يعزز من السلوك المثابر في المؤسسات التي تنتهجها وبما يضمن لهم تنوعاً معرفياً للوصول الى ما يسعون اليه، اذ ان من الأهمية ان يكون هناك اطاراً نظرياً شاملاً يعطي فكرة كاملة عن ماهية متغيرات الدراسة، كما تزداد أهمية الدراسة من خلال استخدامها

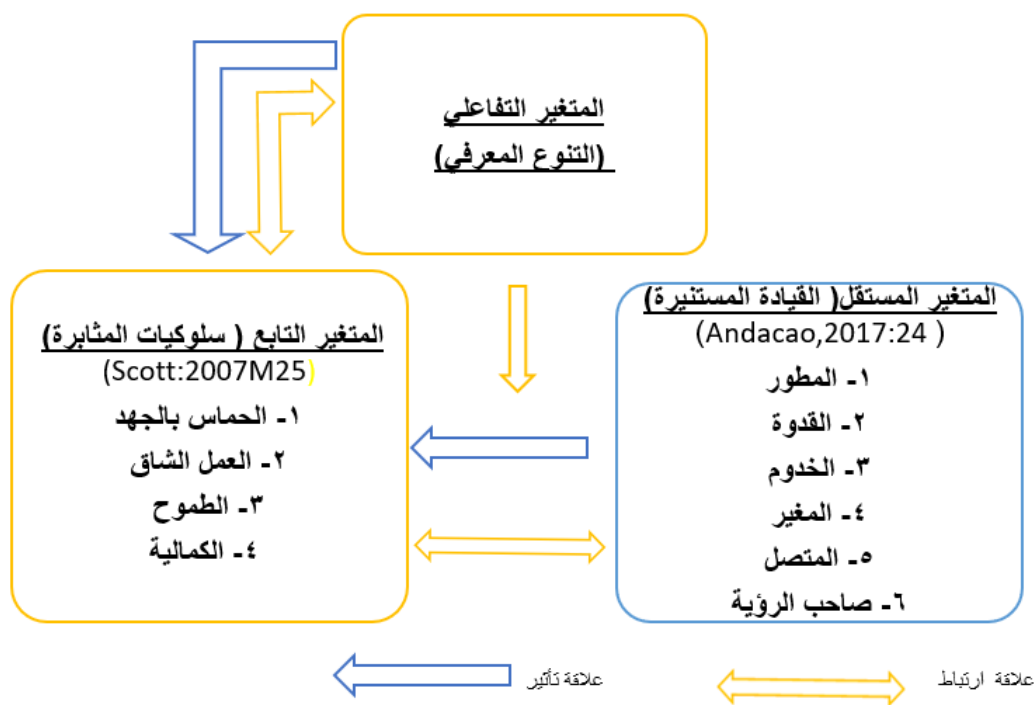
لمتغيرات اخرى اعتمدها الباحث لم يتم التطرق لها بالدراسات السابقة، في الجانب الاخر وهو مكان تطبيق الدراسة اذ استخدمت في مكان حيوي وقطاعا مهما له تماس مباشر ويومي مع افراد المجتمع اذلا يمكن لأي فرد الاستغناء عنه ، إضافة الى تلك تعد هذه الدراسة مرجعا معرفيا بأطواره النظري والعملية يمكن الاستفادة منه في الدراسات اللاحقة .

ثالثا: اهداف الدراسة: Study objectives:

من خلال ما تم التطرق اليه في مشكلة الدراسة تتجلى اهداف الدراسة بالآتي:

- 1- التعرف على المدى الذي تمارسه للقيادة المستنيرة وأثرها على سلوك العاملين.
- 2- مدى امتلاك العاملين في الشركة لسلوكيات المثابرة في العمل وكيفية تعزيز تلك السلوكيات
- 3- مساهمته الفاعلة في بلورة الأفكار المتعلقة بالتنوع المعرفي ومدى معرفة العاملين به.
- 4- قياس علاقات الارتباط ومستوى اتجاهها بين القيادة المستنيرة والتنوع المعرفي وبين سلوكيات المثابرة في شركة كالة لمنتجات الالبان.
- 5- قياس علاقات التأثير وحجمها ومستوياتها بين القيادة المستنيرة والتنوع المعرفي وبين سلوكيات المثابرة في شركة كالة لمنتجات الالبان.
- 6- التحقق من مدى وحجم التأثير التفاعلي للتنوع المعرفي بين القيادة المستنيرة وسلوكيات المثابرة في شركة كالة لمنتجات الالبان.

رابعا: المخطط الفرضي للدراسة: Hypothetical plan:



المصدر: من اعداد الباحث

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: فرضيات الدراسة: Study hypotheses:

1. الفرضية الأولى (هنالك علاقة معنوية للارتباط وبدلالة احصائية بين القيادة المستتيرة وسلوكيات المثابرة).
2. فرضية الثانية (هنالك علاقة معنوية للارتباط وبدلالة إحصائية بين التنوع المعرفي وسلوك المثابرة).
3. الفرضية الثالثة (هنالك علاقة تأثير معنوية وبدلالة إحصائية بين القيادة المستتيرة وسلوكيات المثابرة).
4. الفرضية الرابعة (هنالك علاقة تأثير معنوية وبدلالة إحصائية بين التنوع المعرفي وسلوك المثابرة).
5. الفرضية الخامسة (هنالك علاقة تأثير تفاعلية وبدلالة إحصائية لمتغير التنوع المعرفي على العلاقة بين القيادة المستتيرة وسلوكيات المثابرة)

سادسا: منهج الدراسة:

- 1- الاطار النظري: في هذا الجانب نم الاعتماد على لمجموعة من المراجع العربية والأجنبية من مجلات وكتب ودراسات، وعلى شبكة المعلومات الالكترونية.
- 2- الجانب العملي: تم الاعتماد على تحليل النتائج والمعلومات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي وزعت بصورة عشوائية بسيطة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الاستبانة.

سابعا: حدود الدراسة:

- 1- المكانية: الحدود المكانية لشركة كالة لمنتجات الالبان/ كربلاء
- 2- الزمانية: تمت الدراسة في النصف الأول للعام 2025
- 3- البشرية: مجموعة من العاملين في شركة كالة لمنتجات الالبان/ كربلاء، اذ بلغ مجموع العينة (98) عاملا..

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من المدراء والعاملين في الشركة موضوع البحث ومن كلا الجنسين وتم الوصول الى صفات عينة الدراسة من خلال البيانات التي تم تجميعها عن طريق استمارة الاستبيان وكان عدد الاجابات (96) شخص وهي ما تمثل عينة الدراسة وكما بين تفاصيلها ادناه:
- 1- الجنس: عدد الاناث بلغ (40) بنسبة (39.58%) وكان عدد الذكور (56) وبنسبة (60.42%)، اذ ان عدد الذكور يمثل العدد الاكبر من عدد الاناث الموجودين في الشركة موضوع الدراسة.
 - 2- العمر: قسم العمر الى فئات اربع لفئة الفئة الأولى من 15-25 وكان عدد العاملين (42) وبنسبة (44%) والفئة الثانية (35-25) وكان عدد العاملين (34) وبنسبة (35%) فيما كانت المجموعة الثالثة (35-45) عددهم (13) وبنسبة (14%) والفئة الأخيرة (45 فأكثر) وكان عدد العاملين (7) وبنسبة (7%) مما يدل على ان اغلب العاملين من فئة الشباب.
 - 3- سنوات الخدمة: من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج قسمت سنوات الخدمة الى ثلاث فئات الأولى من (1-5) اذ بلغ عدد العاملين في هذه الفئة (53) وبنسبة (55%) وكانت الفئة الثانية (5-10) وبلغ عددهم (28) وبما نسبته (29%) وكان للفئة الأخيرة (10 فأكثر) كان عددهم (5) عمال وبنسبة (5%) مما يوحي بأن العاملين اغلبهم من حديثي الخبرة والعهد بالشركة.

المبحث الثاني: الجانب النظري Theoretical side أولاً: القيادة المستتيرة:

1. مفهوم وابعاد القيادة المستتيرة:

كان الظهور الأول للقيادة المستتيرة في تسعينيات القرن الماضي اذ تم تفسيرها اول مرة في الولايات المتحدة من قبل المحاربين القدامى 1990، اذ تم توفير مراكز طبية كبيرة وكانت أفضل نسبيا من سابقتها في الفترات الماضية،

والتي كانت تهتم بجودة الخدمات مقابل مكافئات مالية، وبخطى واثقة وقوية من قبل القادة من حيث التصميم والبناء الكلي على حساب المستوى الفردي، والقضاء على الحوافز الغير مجدية او نافعة: Davies & Peter, 2008: (1).

عرفت القيادة المستنيرة على انها القيادة التي تبنى على أساس القيم وتسعى للحفاظ على الازدهار والتطور المستمر وتقديم الأداء الأفضل في مكان العمل، وتمكين العاملين من استخدام امكانياتهم بالكامل، وتهتم في تحقيق السعادة الدائمة لهم (Millick & Charles, 2009:10). وعرفت القيادة المستنيرة على انها سلوك القائد الذي يتمكن من اخذ وقت العمل لما هو مهم وكذلك يكون لديه الرؤية والتركيز والوضوح كذلك يمتلك الرحمة والتعاطف لما يعزز من الابداع والابتكار لدى العاملين، ويعد بذلك حضورا متميزا للقائد (Kutsyuruba & Stasel, 2023:1161).

ووصفها (rahman, 2022:65) على انها الفلسفة التي تعبر عن قدرات القائد وفلسفته في وضع رؤيا واضحة للمنظمة والنتيجة عن التخطيط السليم والجاد وتنفيذ الخطط والاشراف عليها بغية تجاوز الوضع الحالي وما هو متوقع لتنفيذ تلك الرؤى المستقبلية، وكذلك الحصول على اعلى نتائج ومخرجات أفضل وأكبر من خلال تمكينها للعاملين فيها.

ويرى الباحث ان القيادة المستنيرة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد والتي تتسم بالوضوح والرؤية والتعاطف والتي تعتبر كفلسفة إدارية للوصول الى أفضل النتائج.

واجمع اغلب الباحثين ومنهم (Mitroff & Kilmann 2021) و (Andacao, 2017:24) و على ان للقيادة المستنيرة مجموعة من الابعاد وهي التي تمثل المقياس الذي يتم من خلاله درستها والوصول الى حيثياتها والتي سيتم التطرق الى توضيحها وكما يلي:

1. **القُدوة:** تمثل مجموعة من المهارات والسلوكيات التي ينهجها المدراء والتي لها القدرة على محاكات السمات الشخصية للعاملين وتؤثر في اعمالهم وتوجيههم نحو الأهداف التي يسعون الى تحقيقها، مما يوفر علاقات اجتماعية فعالة، وتعد هذه الصفات المحور الأساسي والتي من الضرورة تواجدها في شخصية القائد ليكون قدوة (Sealy & Singh: 2009,3).

وان هناك صفات أساسية ينبغي ان يتحلى بها القائد ليكون قدوة أهمها: (4: Gauntlett, 2008)

- له القدرة على تحقيق الأهداف المخططة وخاصة في الظروف الصعبة والوصول الى النجاحات.
- اتباع الأساليب والأدوات الحديثة للوصول الى النجاحات والاهداف في الحاضر والمستقبل، والتي لا يمتلكها الاخرين.

- للقائد القدرة على إشاعة وتعزيز دور الانتماء بين القيادة والعاملين والعمل كأسرة.

2. **المطور:** هوة قدرة القائد على تطوير وضع المنظمة ومساعدتها لتكون متميزة، من خلال اتخاذ القرارات القيادية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من خلال تبسيط الإجراءات وترجمتها وجعلها قابلة للتحقيق (فتاح: 2024:80).

وكذلك نقل المنظمة وافرادها من العمل الروتيني غير المرن الى مواكبة التطورات والابداع في كافة المستويات سواء كانت ثقافية او فنية او على مستوى العمل والقابليات (11: Mitroff & Kilmann 2021).

3. **الخدم:** هو القائد الذي يوجه قدراته وامكانياته باتجاه خدمة مرؤوسيه، ويقوم بعمل المدافع عن حقوقهم ومحبا لهم، كما يسمو عن كونه مجرد قائد ناجح ليكون قائدا مستنيرا فهو يستخرج من الاخرين أفضل ما لديهم من إمكانيات وطاقت ومواهب مما يحفزهم على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية (58: Holberton, 2004). وفي نفس السياق فأن القائد الخدم هو من يعمل على خدمة الفريق، ويبدو غالبا كأى عضو من اعضاء الفريق، وتمتع هذا القائد الخدم بمستوى عالي من العطاء والاستقامة، مما يعزز الاندماج الثقافي بين أعضاء الفريق مما يرفع من مستوى القيم والمثل في المنظمة (العبيدي واخرون: 2018، 119).

4. **المغير:** وهو القائد الذي يمتلك القدرة على التغيير والذي يعد ضرورة حتمية لمواجهة متطلبات الثورة المعرفية والتطورات التي تلاحقها على المستويات التكنولوجي والثقافي والاجتماعي والثقافي، ويكون مسؤولا عن تبني أفكار جديدة تتكيف مع المتغيرات التي تتطلبها بيئة العمل داخليا وخارجيا، والقيام بمواجهة التحديات من

خلال أحداث التغييرات اللازمة (كشكوشة: 2021، 61). كما ان المنظمات التي تسعى للقيام بالتغيير تتطلب قدرا كبيرا من الوقت لإتمام ذلك، كما تقوم بتحفيز العاملين ومساعدتهم والهامهم لتحقيق امكاناتهم، وتؤثر بذلك القيادة على مواقف العاملين من خلال تقديمها رؤى إيجابية للمستقبل، مع التأكيد على العمل الجماعي عوض العمل الفردي لأجراء التغييرات في المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح (Fragouli&Tourlaki,2020:33).

5. **الرؤيوي:** تعد الرؤية من الصفات التي لا غنى عنها في المنظمات الساعية للبقاء والتميز كل هذا في بيئة تتسم بالمنافسة والتعقيد (Loughead,2009:13). وان القادة الذين لديهم الرؤية قادرين على الحصول على فكرة واضحة لمستقبل منظماتهم، وتعد الرؤية المستقبلية بعدا تنظيميا فاعلا يساعد المنظمة على المحافظة على التنافس وبقدرة عالية، كما يمكن المنظمات من الكشف عن اتجاهات السوق بما يخلق واقعا تنظيميا مستقبليا متماسكا ينسجم مع استراتيجيات المنظمة (Brunelle&Lecuyer,2018:28).

6. **المتصل:** من السمات الأساسية التي ينبغي على القائد المستنير ان يتمتع بها هو القدرة على التواصل مع الافراد العاملين بطريقة مباشرة او غير مباشرة، الأهم من ذلك ان يصب هذا التواصل في صالح المنظمة والعاملين فيها، ويعود سبب ذلك الى قدرة القائد على بلوغ الأهداف التنظيمية من خلال قدرته الكافية على تبادل المهارات والخبرات والمعارف، واستخدامها في مواجهة الازمات والصعوبات في وقت واحد (عبد الله، 2019:201). كما يجب ان يكون اول من يمد جسور التواصل مع أعضاء المنظمة من خلال فتح قنوات اتصال فعالة وقابلة للتطبيق وتشجيع العاملين على الابتكار والابداع وبما يخدم عمل المنظمة وبالوقت الملائم لها، كم يساهم في الانخراط في عملية التغيير وجعل العاملين على دراية بالأهداف والرؤى المتعلقة بمستقبل منظماتهم (Sreeja,2021:5384).

ثانيا: أهمية القيادة المستنيرة: تعتبر القيادة المستنيرة المفتاح الذي من تبدأ الشركة من خلاله بشق النجاح، وبها تؤسس هويتها، وتبرز أهميتها من خلال تحقيق الأهداف التي تسعى من خلالها لمواكبة التغييرات والتي يشهدها العالم حاليا (Chua , et al, 2010: 41) والتي جسدها بما يلي:

1. **استشراف المستقبل:** ينبغي على القادة التكيف مع المتغيرات والظروف الخارجية ومواجهتها، والتي تتسم دائما بعدم التأكد، والاعتماد على مناهج وأساليب جديدة ترسم من خلالها الطريق او المسار لبيئة عمل غير واضحة المعالم، فضلا عن جعل المدراء والعاملين يحققون الهدف التي تم وضعها ويكونوا مسؤولين عن تحقيقها وضمن النتائج التي يرغبون تحقيقها.
2. **التعلم من خلال التصحيح:** من الأهمية للقيادة المستنيرة ان قادتها يشجعون التكيف مع البيئية المتغيرة ومتغيراتها، وذلك بالإصرار على التجربة للوصول الى بيئة خالية من الخطر والتي ممكن ان تفشل باذا الامر لكنها الطريق المثلى للتعلم من قبل الشركات.
3. **العمل على توفير الأجواء المناسبة:** يمكن للقيادة المستنيرين من تخفيف الاثار الناشئة عن التغيير للتمكن من خلال التكيف مع تلك المتغيرات، وغرس مجموعة من وجهات النظر وصنع خيارات استراتيجية مشتركة وخارجة عن السياق بالتعاون مع القادة وسماعهم بذلك. ويقومون بالقيادة من خلال التأثير وليس من خلال الأوامر والرقابة.

ثانيا: سلوك المثابرة:

تعد المثابرة مشتقة من المصطلح (persist) وبالأساس تأتي من الكلمة اللاتينية *insistere*، وهي حقيقية او صفة تأتي من مثابرة الشخص واصراره على القيام بشيء ما والسعي لتحقيق غاية ما (Stevenson, 2010: 905). وظهرت الجذور التاريخية لسلوك المثابرة على يد عالم النفس وطبيب الاعصاب (Robert Cloninger) والذي حدد سبعة ابعاد رئيسية لقياس الشخصية المثابرة وكذلك العلاقات الشخصية والطباع والعلاقة فيما بينها، وتتفاعل كل هذه الصفات لإظهار الشخصية المثابرة والفريدة (Erdle, 2018: 4).

1. مفهوم وابعاد سلوك المثابرة:

يعنى بالمثابرة مواصلة العزيمة والإصرار وبذل الجهود، وتركيزها لإنجاز الاعمال المخطط لها وتحقيق الأهداف بأتم صورة ممكنة (محمد، 2022:510). وعرف سلوك المثابرة على انه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد انه قادر على الاستمرار والمحافظة على استراتيجياته السلوكية في ضل غياب او انعدام المكافآت، ويعد من السلوكيات التكيفية ناتجة عن خصائص الفرد وتوقعاته (Jung et al., 2010: 503). وعرف سلوك المثابرة على انه الجهود المستمرة والحثيثة التي يبذلها الفرد من اجل الوصول الى تحقيق هدف مرغوب ومهم بالنسبة له، اذ يسعى العاملين

الى الوصول الى مبتغاهم بالرغم من الاحباطات والعقبات التي يواجهونها، لذلك لا يتخلون عن أهدافهم بسهولة ويستمررون بمساعيهم ويتمسكون بها بأصرار وعزيمة (صالح ومنتشد: 2018، 8). ومثله (Gunadi, 2022: 99) على انه الاستعداد الذي يبديه العاملين لمواصلة عملهم على الرغم من المواقف والعقبات والمشاكل المختلفة التي يواجهونها في عملهم. ووصف (Cloninger et al, 1993: 975) سلوك المثابرة على انه أحد الابعاد الرئيسية للطباع الإنسانية المتمثلة ب (تجنب الأذى، التطلع للقمة، الاعتماد على الحوافز والمكافآت، سلوكيات المثابرة) وتعد جميع هذه الطباع موروثة تظهر بأوقات مبكرة من حياة الفرد، وتتطوي كذلك على مجموعة من التحيزات في الذاكرة الادراكية تتمثل بالعادات (Al – Nasrawi & yasir:2023,6) .

ويرى الباحث ان سلوك المثابرة مجموعة السلوكيات التي يقدمها العاملين في عملهم لمواجهة الضغوط والمواقف التي يتعرضون لها ومواجهتها للوصول الى اهداف المنظمة العاملين فيها وأفضل صورة ممكنة.

خلال الاطلاع على الادبيات السابقة فقد تم تحديد مجموعة من الابعاد والتي تعد المقياس الذي سيتم اعتماده من خلاله قياس سلوكيات المثابرة المتمثلة بأربعة ابعاد وكما يلي: (Mandell, 2020:39)(Scott:2007M25)،

1. **الحماس بالجهد:** هو مجموعة من السمات التي تميز الافراد المثابرين عن غيرهم من حيث الصلابة والتحمس ولديهم الطاقة والإخلاص الكافي كذلك قناعتهم بالوصول الى الهدف المنشود بجدارة، ولديهم الاستعداد لفعل أي شيء بغية الوصول الى تحقيق أهدافهم.
2. **العامل الشاق:** ويعنى به العمل التجارب الشاقة والضغوط التي يتحملها الفرد خارج النطاق المحدود في عمله للوصول الى اعلى مستويات النجاح.
3. **الطموح:** ويعنى به رغبة الفرد في الوصول الى المكانة، او الثروة، او السلطة، او المنصب، او أي امتياز اخر، ويعرف كذلك على انه امتلاك الرغبة القوية في الوصول الى النجاح والذي يعد مرتبنا بالنجاح ارتباطا وثيقا.
4. **الكمالية:** وهي قبول او ارفض أي مقياس او معيار لا يحتوي على الخصائص المطلوبة او الصفات المرغوب فيها، ويعنى أيضا الكمالية السلوكيات التي لا تعترتها شائبة من قبل الاقراء الاخرين وتنعكس كذلك على المنتجات او ان يكون جيدا قدر الإمكان. وأضاف (Chufar & Pettijohn, 2013: 118) ان الكمال هو انتقاد الفرد لذاته، والعمل بتخوف تجاه الخطاء المفرطة، كذلك وضع معايير عالية لنفسه.

2. أهمية سلوك المثابرة:

يعد سلوك المثابرة الى للنجاح بمثابة المفتاح، وتأتي هذه الأهمية من أهمية النتائج التي يحصل عليها الافراد جراء جهدهم ومثابرتهم، ومن الأهمية لسلوك المثابرة انه السلوك الذي يحقق النجاح في المجالات شتى، وكذلك يمكن الافراد من الوصول الى أهدافهم وتحقيقها والمحافظة على جهودهم، كما ان من الأهمية لسلوك المثابرة انه يساعد الافراد على ضبط النفس في طريق الوصول الى مبتغاهم والوصول الى أهدافهم (Cheng & Wang, 2015: 2). كما ومن الأهمية لسلوك المثابرة هو قدرة الأفراد على كبح جماح رغباتهم ودوافعهم القصيرة الأمد وبشكل فعال (Al – Nasrawi & yasir:2023,8) . وأضاف (رزيح: 2024، 326) ان من الأهمية لسلوك المثابرة هو ولادة افراد لا يقبلون الهزيمة فهم يواظبون ولا يتراجعون ويقومون بتجزئة المشاكل وارجاعها الى أصولها ليتمكنوا من حلها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لها . كما يساهم سلوك المثابرة في تعزيز العلاقات بين العاملين وبالأخص الاجتماعية منها مما يولد فرق ومجاميع تعمل بتناسك وقوة ناتجة عن التراكم المعرفي ومشاركتها فيما بينهم (Mammassis & Schmid 2022,P:2).

ثالثا: التنوع المعرفي:

يعد التنوع المعرفي من الشروط الأساسية لتكامل الأفكار كونه يستقدم مجموعة كبيرة من الأفكار والمهارات والقيم بما يعزز الجانب المعرفي للأفراد ، ونظرا لتطورات المجتمعية وعولمة الإدارة اصبح من الضرورة اللجوء الى التنوع المعرفي كقيمة تنافسية وبناء استراتيجي معتمد من اجل التعامل معه ، فالتنوع يحتاج لإدارة تعمل على المخالفات التي يتركها التنوع والعواقب المحيطة به ، ويستخدم لفائدة متخذي القرار التنظيمية كونه يحسن الإنتاجية ويخفض التكاليف ، يحسن الأداء الإبداعي ، يزيد من المهارات التنظيمية ، بالمقابل فالتنوع غير الفعال وادارته تؤثر

سلبا في عمل المنظمات ، اذ تتولد الاضطرابات في العمل وزيادة مشاكل الاتصال والتدهور التنظيمي، كما يؤثر في زيادة مشاكل الاتصال وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي (الشيباني و حسن:2021،74)

1. مفهوم التنوع المعرفي وابعاده:

عرف التنوع المعرفي على انه الدرجة الاختلاف بين أعضاء الفريق من حيث القيم والمعتقدات والمهارات والخبرة وانماط التفكير (Van der Vegt & Janssen, 2003:747). وعرف على انه الاختلاف في التفضيلات والمعتقدات التي يعتمدها المدبرون في منظماتهم والتي تتعلق بالأهداف التنظيمية وتحقيقها في المنظمة (Bolo et al., 2011: 2). واذاف (محمد وعائشة: 2012،6) ان التنوع المعرفي هو الاختلاف في وجهات النظر والمعرفة والمعلومات التي يجلبها الافراد معهم الى مجاميع عملهم والنتيجة عن اختلافهم في التدريب والتعليم والخبرات السابقة التي تحصل عليها كل فرد منهم مما يعزز عملهم كمجموعة.

وفيما يخص البعد الذي يتم من خلاله قياس التنوع المعرفي فقد اجمع الكتاب والباحثين على انه احادي البعد وهذا ما أثبتته مجموعة من الباحثين (Liao & long, 2016 : 213)، (Van der vegt & Jansense, 2003)، (Siu chow, Irene Haue, 2018: 9) و هو ما سيتم اعتماده خلال البحث.

2. الاسهامات التي يقدمها التنوع المعرفي:

هناك مجموعة من الاسهامات التي يقدمها التنوع المعرفي للمنظمات والتي لخصت بما يلي: (Bolo et al., 2011: 2)

1. يساهم في تنوع وجهات النظر وأساليب التفكير والمهارات والمعتقدات لدى الافراد العاملين.
2. يساهم في تعزيز العمل الجماعي داخل المنظمة مما يوفر بيئة خصبة للأبداع في العمل.
3. يستخدم في حل المشكلات والعقبات التي يمكن ان تواجه عمل المنظمة.
4. يفسح المجال الكافي للعاملين في ابداء آرائهم ومشاركتهم في القرارات التي تهم المنظمة والخطط المستقبلية.

3. أهمية التنوع المعرفي:

للتنوع المعرفي مجموعة من الاهميات تتجلى بما يلي: (Stout-Rostron, 2017: 24)

1. الاهتمام العالي بالسمات المعرفية والتي تعزز قيمة ومكانة المنظمة.
2. يساعد التنوع المعرفي على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأفضل مما يعد حافزا لهم ولما له من أدوار في صنع القرارات الاستراتيجية.
3. يساهم التنوع المعرفي في توليد أفكار إبداعية أكثر من الأفكار التي يتبناها افراد لديهم انخفاض في التنوع معرفي.

وأضاف (الشيباني وحسن،2021:75)

1. يساهم في تحقيق علاقات طيبة مع العملاء مما يوفر ميزة استراتيجية للمنظمة يمكنها من فتح أسواق جديدة متنوعة، مما يولد النمو الوظيفي.
2. خلق اجواء ثقافية من خلال تبادل الأفكار والمعارف بالتالي يحسن علاقة الافراد فينا بينهم.
3. يحقق التنوع المعرفي ميزة تنافسية للمنظمة في بيئة العمل الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الجانب العملي Practical Side

ان المبحث الحالي متجه نحو التحقق من ثلاث أجزاء أساسية تمثل بمجملها الجانب التطبيقي لنموذج البحث اذ يتمثل الجزء الأول بالتحقق من مصداقية وقدرة المقياس على قياس الظواهر المدروسة في حين يذهب الجزء الثاني الى تحديد مستوى توافر المتغيرات والابعاد في بيئة التطبيق وينتهي الجزء الثالث ببيان نتائج اختبار الفرضيات (الارتباط والتأثير) وفيما يلي الاجراء الاحصائي لتلك الأجزاء:

اولاً:- ترميز ابعاد ومتغيرات البحث الفا كرونباخ: هذه الفقرة يتجلى اهتمامها بترميز متغيرات البحث وابعاده وتحديد عدد الاسئلة المتعلقة بكل بعد الغرض تسهيل عملية تحليل البيانات من خلال SPSS و AMOS اذ يتضح ان جميع المتغيرات والابعاد قد تجاوزت نسبة الثبات البالغة (70%) وهي مقبولة احصائيا في العلوم الادارية وكما يلي:

جدول (1) ترميز ابعاد البحث ومتغيراته

المتغير والابعاد	الفا كرونباخ	البعد	عدد الفقرات	رمز البعد	كرونباخ الفا للبعد
القيادة المستنيرة	.91	المطور	4	Dev	.93
		القوة	4	Mod	.90
		الخدوم	4	Ser	.92
		المغير	4	Cha	.86
		المتصل	4	Con	.90
		صاحب الرؤية	4	Vis	.93
التنوع المعرفي	.74	البعد المعرفي	6	Kno	.74
سلوك المثابرة	.75	الحماس بالجهد	4	Ent	.70
		العمل الشاق	4	Har	.73
		الطموح	4	Amb	.72
		الكمالية	4	Per	.71

المصدر: اعده الباحث بالاعتماد على الاديبيات

خامساً:- اختبار جودة المقياس: الهدف من هذه الفقرة هو الوقوف على الجودة المتحققة من استخدام المقياس في الكشف عن مدى توفر المتغيرات المستخدمة في البحث في شركة كالة لمنتجات الابان وان التحقق من جودة المقياس في هذا البحث يتم عن طريق معرفة مقدار توافر ثبات المقياس وصدق المحتوى وكما يلي:

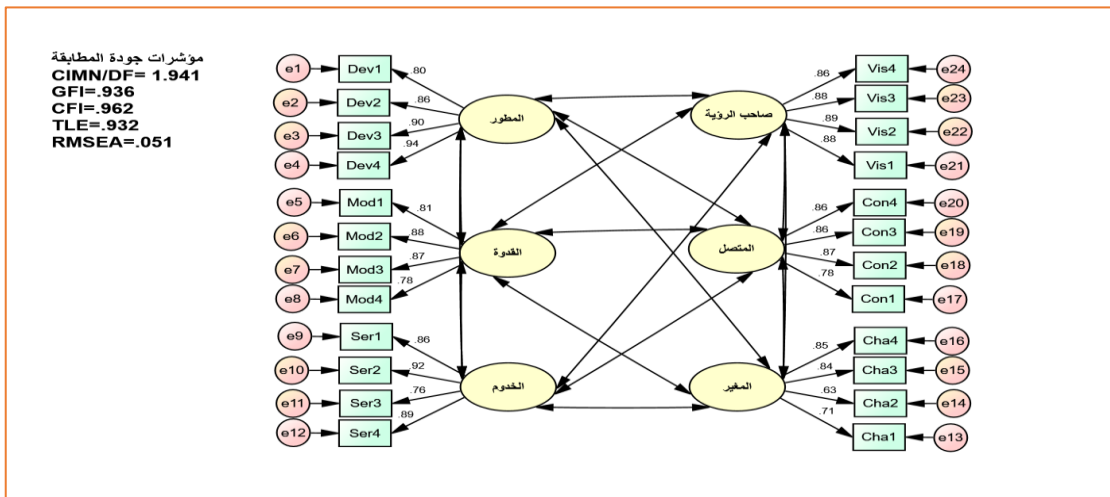
1. الصدق التوكيدي البنائي لمتغير القيادة المستنيرة: استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية في تحديد صدق المحتوى للمقياس اذ تم الاعتماد على نسبة (40%) لقبول مستوى تشبع الفقرة (Costello & Osborne, 2005), ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلية يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يفسر النسبة الحرجة والتي تحدد مدى مقبوليته القيم ومستواها المعنوي احصائيا, فالقيم التي تتجاوز نسبتها الحد الادنى البالغة (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المقترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (2) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلية للتحليل العملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al., 2020 : 12; Holtzman & Sailesh, 2011: 13)

جدول (2) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر تحسين المطابقة (GFI)	GFI > 0.90
3	مؤشر تاكر ولوس (TLI)	TLI > 0.90
4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI > 0.90
5	مؤشر الجذر المتوسط لمربع الخطأ التقريبي: (RMSEA)	RMSEA < 0.08

المصدر: من اعداد الباحث

تم قياس متغير القيادة المستنيرة من خلال ست ابعاد ومن خلال اربع وعشرين سؤال وكما يبينها شكل (2). فقد تبين ان الفقرات جميعها مقبولة وان مؤشرات جودة المطابقة التي ظهرت في الشكل (2) بمقارنتها مع تلك الموجودة في جدول رقم (3) تم قبولها كلها (Costello & Osborne, 2005).



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos
 شكل (2) الصديق التوكيدي البنائي لمقياس القيادة المستنيرة

الجدول رقم (3) يعرض النموذج الهيكلية لمعنية القيم التي تخص الفقرات والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

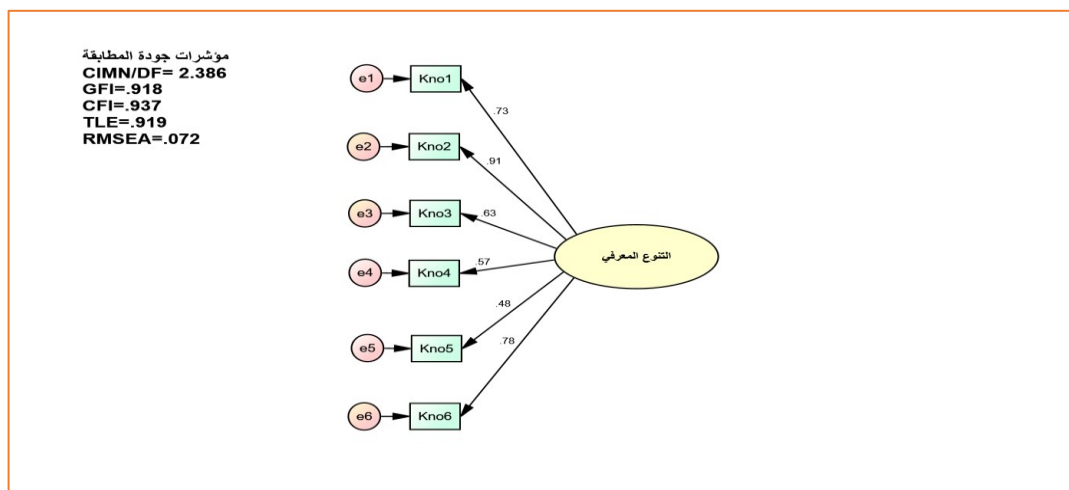
جدول (3) قيم نموذج متغير القيادة المستنيرة

			S.R. W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Dev4	<---	المطور	.942	1.000			***
Dev3	<---	المطور	.903	.885	.051	17.207	***
Dev2	<---	المطور	.861	.863	.058	14.868	***
Dev1	<---	المطور	.797	.781	.064	12.286	***
Mod4	<---	القدوة	.780	1.000			***
Mod3	<---	القدوة	.870	1.001	.095	10.540	***
Mod2	<---	القدوة	.883	1.157	.108	10.744	***
Mod1	<---	القدوة	.807	1.200	.126	9.531	***
Ser4	<---	الخدم	.887	1.000			***
Ser3	<---	الخدم	.759	.869	.085	10.180	***
Ser2	<---	الخدم	.922	1.031	.068	15.087	***
Ser1	<---	الخدم	.858	.957	.075	12.819	***
Cha4	<---	المغير	.852	1.000			***
Cha3	<---	المغير	.837	.918	.075	12.256	***
Cha2	<---	المغير	.634	.810	.099	8.156	***
Cha1	<---	المغير	.708	.731	.077	9.460	***
Con4	<---	المتصل	.856	1.000			***
Con3	<---	المتصل	.863	.971	.079	12.321	***
Con2	<---	المتصل	.870	1.012	.081	12.521	***
Con1	<---	المتصل	.782	.947	.091	10.372	***
Vis4	<---	صاحب الرؤية	.865	1.000			***
Vis3	<---	صاحب الرؤية	.876	.993	.076	13.051	***
Vis2	<---	صاحب الرؤية	.891	1.216	.090	13.533	***

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Vis1	<---	صاحب الرؤية	.879	1.060	.081	13.132	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التنوع المعرفي: يشير الشكل (4) الى النموذج الهيكلي لمتغير التنوع المعرفي وتبين وجود فقرات يقل تشبعها عن المعيار المحدد مما استوجب حذفها وإعادة الاختبار وقد تبين تحقق شروط جودة وصدق المحتوى للمقياس.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos.23

شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التنوع المعرفي

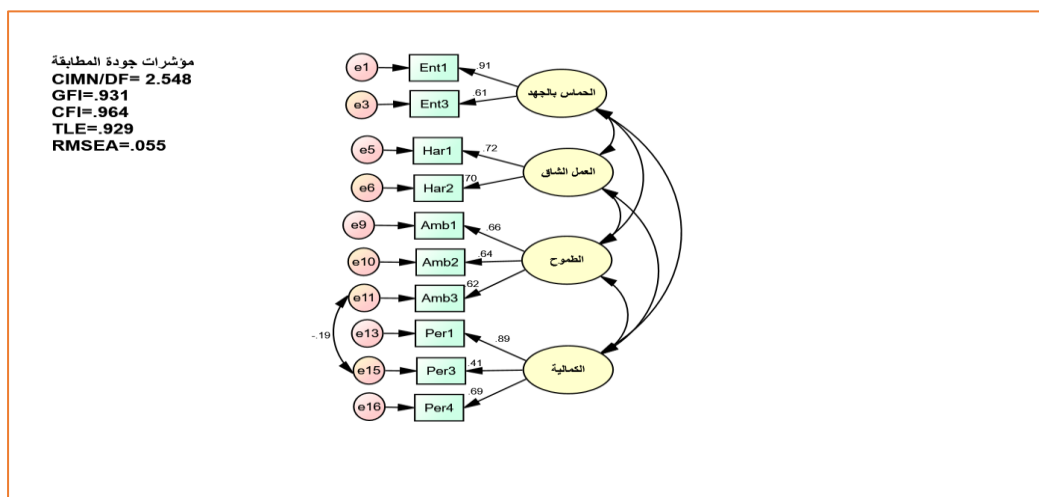
الجدول رقم (4) يعرض المعنى للقيم المتعلقة بالفقرات للنموذج الهيكلي والتي يتبين انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R.) النسبة الحرجة).

جدول (4) قيم نموذج متغير التنوع المعرفي

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kno4	<---	التنوع المعرفي	.566	1.000			
Kno3	<---	التنوع المعرفي	.627	1.146	.221	5.191	***
Kno2	<---	التنوع المعرفي	.915	1.684	.264	6.372	***
Kno1	<---	التنوع المعرفي	.732	.941	.164	5.739	***
Kno5	<---	التنوع المعرفي	.482	.653	.153	4.277	***
Kno6	<---	التنوع المعرفي	.783	1.345	.225	5.968	***

المصدر: المخرجات لبرنامج Amos V.23

3. الصدق التوكيدي البنائي لمتغير سلوك المثابرة: يشير الشكل (5) للنموذج الهيكلي لسلوك المثابرة والذي يوضح وجود بعض التشبعات تقل عن المعيار المحدد مما استوجب حذفها وإعادة الاختبار وقد تحقق شروط جودة وصدق المحتوى للمقياس بعد اضافة علاقات التباين التي حددها البرنامج لتحسين جودة النموذج.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos.23

شكل (5) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك المثابرة

والجدول (5) يعرض معنية القيم التي تخص الفقرات للنموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنييتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (5) قيم نموذج متغير سلوك المثابرة

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Ent3	<---	الحماس بالجهد	.611	.666	.102	6.531	***
Ent1	<---	الحماس بالجهد	.907	1.000			***
Har2	<---	العمل الشاق	.701	.682	.090	7.543	***
Har1	<---	العمل الشاق	.725	1.000			***
Amb3	<---	الطموح	.617	.861	.137	6.291	***
Amb2	<---	الطموح	.639	.821	.126	6.490	***
Amb1	<---	الطموح	.659	1.000			***
Per4	<---	الكمالية	.688	1.000			***
Per3	<---	الكمالية	.408	.533	.133	4.015	***
Per1	<---	الكمالية	.889	1.584	.189	8.376	***

المصدر: المخرجات لبرنامج Amos V.23

سادسا. الوصف الاحصائي للمتغيرات: يبين الجدول (6) ان ابعاد المتغيرات الثلاثة (القيادة المستنيرة، التنوع المعرفي، سلوك المثابرة) كانت متوافرة بشكل جيد في شركة كالة لمنتجات الالبان، اذ ان المتوسط ولجميع الابعاد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) فضلا عن اجمالي المتغيرات كما ان مستويات الانحراف المعياري كانت متقاربة فيما بينها ولجميع الابعاد فضلا عن تباين المتغيرات مما يشير الى توافر الفهم الجيد من قبل المستجيبين (العاملين في شركة كالة لمنتجات الالبان) لمتغيرات البحث والابعاد التي اختبرت توافرها كما تدلل على وجود ظواهر مدروسة بمستويات من ضمن مجال الشركة، اذ تشير النتائج اعلاه الى وجود نسب من القيادة المستنيرة والتنوع المعرفي كذلك عن وجود مستوى من سلوك المثابرة.

جدول (6) الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	مستوى اجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	.563	3.76	الحماس بالجهد	مرتفع	.825	3.94	المطور
مرتفع	.571	3.60	العمل الشاق	مرتفع	.874	3.71	القنوة
مرتفع	.541	4.12	الطموح	مرتفع	.896	3.82	الخدم
مرتفع جدا	.518	4.26	الكمالية	مرتفع	.800	3.65	المغير

المتصل	3.80	.841	مرتفع	الكمالية	4.26	.518	مرتفع جدا
صاحب الرؤية	3.82	.886					
اجمالي المتغير	3.79	.796	مرتفع	اجمالي المتغير	3.94	.389	مرتفع
التنوع المعرفي	3.85	.569	مرتفع	اجمالي المتغير	3.94	.389	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

سابعاً: - اختبار فرضيات البحث: اعتمد الباحث طريقتين لاختبار فرضيات البحث الاولى تهتم بطريقة معامل الارتباط البسيط (Pearson) والذي يحدد مستوى الارتباط والعلاقة بين متغيرات البحث والطريقة الثانية اهتمت بتحليل المتغير التفاعلي على طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية وكالاتي: -

1. نموذج اختبار فرضيات الارتباط: يتجلى اهتمام هذه الفقرة حول اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث من خلال استخدام إحصاءه (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المستنيرة) والمتغير المعتمد (سلوك المثابرة) فضلا عن الفرضية الثانية الخاصة بعلاقة الارتباط بين المتغير التفاعلي (التنوع المعرفي) والمتغير المعتمد (سلوك المثابرة). اذ يظهر الجدول (7) (Pearson) معامل الارتباط البسيط ومصنوفته بين المتغيرات هذه. ويحكم على مقدار قوة معامل الارتباط على ضوء القاعدة التي قدمها (Cohen & Cohen, 1983)، وكما يلي:

* علاقة الارتباط ضعيفة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط متوسطة (معتدلة): إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اذ يظهر من الجدول (7) ان معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المستنيرة) والمتغير المعتمد (سلوك المثابرة) تجاوزت عتبة (30%) فضلا عن ايجابية اشارته مما يشير الى وجود علاقة ارتباط جيدة وطردية بين تلك المتغيرات مما يحقق الفرضية الخاصة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات والتي نصها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة المستنيرة وسلوك المثابرة). كما ان العلاقة بين التفاعلي والمعتمد ظهرت اشارته ايجابية مما يؤكد الى وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بينهما ويحقق بذلك الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع المعرفي وسلوك المثابرة)

جدول (7) مصفوفة معامل ارتباط Pearson والعلاقة بين الابعاد لمتغيرات الدراسة

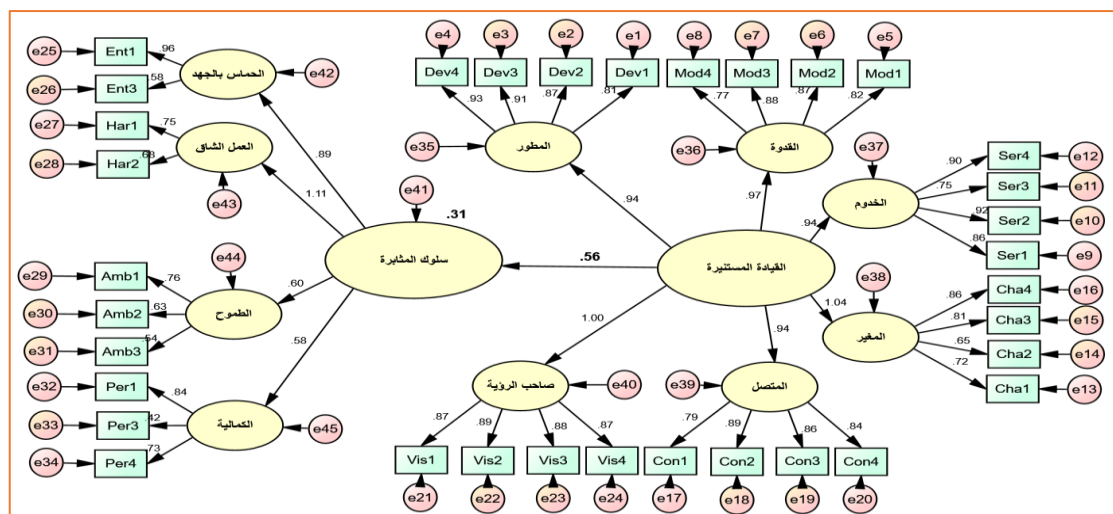
		سلوك المثابرة
القيادة المستنيرة	معامل الارتباط	.398**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	112
التنوع المعرفي	معامل الارتباط	.374**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	112
		**الارتباط بدلالة احصائية. (2-tailed) level 0.01

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26

2. اختبار فرضيات التأثير: تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

أولاً- الفرضية الاولى: (توجد علاقة طردية للتأثير وذات دلالة معنوية بين القيادة المستنيرة وسلوك المثابرة) تبين من خلال القيمة الظاهرة اعلى سلوك المثابرة معامل التفسير (R^2) ان متغير القيادة المستنيرة لها القدرة على تفسير نسبية بمقدار (31%) من مستوى الزيادة بسلوك المثابرة في شركة كالة لمنتجات الالبان اما النسبة الباقية والتي بلغت (69%) فتعود لمشاركة متغيرات اخرى لم تكن داخلة في نموذج الدراسة. كما يتضح من خلال الجدول رقم (8) ان قيمة معامل الميل الحدي (β) التي بلغت (0.56). بان ارتفاع مستوى الانحرافات المعيارية للقيادة

المستتيرة بمعدل وحدة واحدة يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى سلوك المثابرة بنسبة (56%) من وحدات الانحراف معياري واستنادا على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات التأثير. وشكل (6) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجا Amos.23

شكل (6) اختبار التأثير للفرضية الرئيسية الاولى

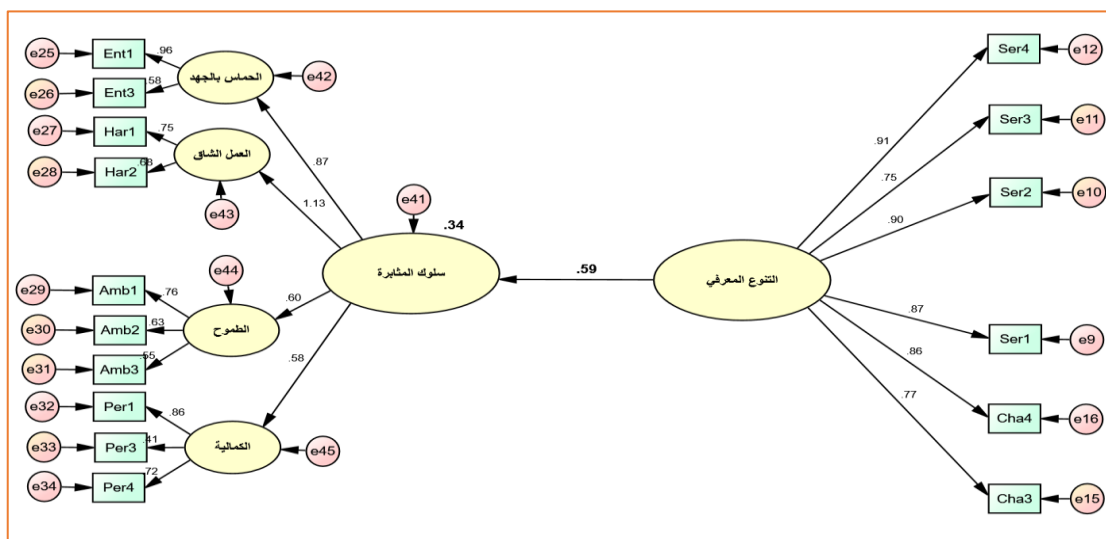
كما يوضح جدول (9) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكانت النسبة الحرجة C.R. اعلى من (1.96) وتحقق بذلك الشرط المطلوب.

جدول رقم (9) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة المستتيرة ومتغير سلوك المثابرة

Med. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
سلوك المثابرة	<---	القيادة المستتيرة	.556	.201	.052	3.840	***

المصدر: نتائج برنامج Amos V.23

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التنوع المعرفي وسلوك المثابرة) تبين ان القيمة الظاهرة على سلوك المثابرة لمعامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير التنوع المعرفي له القدرة على تفسير بنسبة (34%) من مستوى التغير في سلوك المثابرة في شركة كالة لمنتجات الالبان اما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير الداخلة في النموذج الدراسة. ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (10) بان معامل الميل الحدي (β) البالغ قيمته (0.59). يبين ان زيادة مستوى توافر التنوع المعرفي بمقدار وحدة واحدة يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات سلوك المثابرة بنسبة (59%) من وحدة انحراف معياري واحد وبالاعتماد على مخرجات التي اوجدها النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير التفاعلي والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الثانية من فرضيات التأثير الرئيسية. والشكل رقم (7) يوضح مسارات الانحدار والنموذج الهيكلي المختبر.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos.23

شكل (7) اختبار التأثير للفرضية الرئيسية الثانية

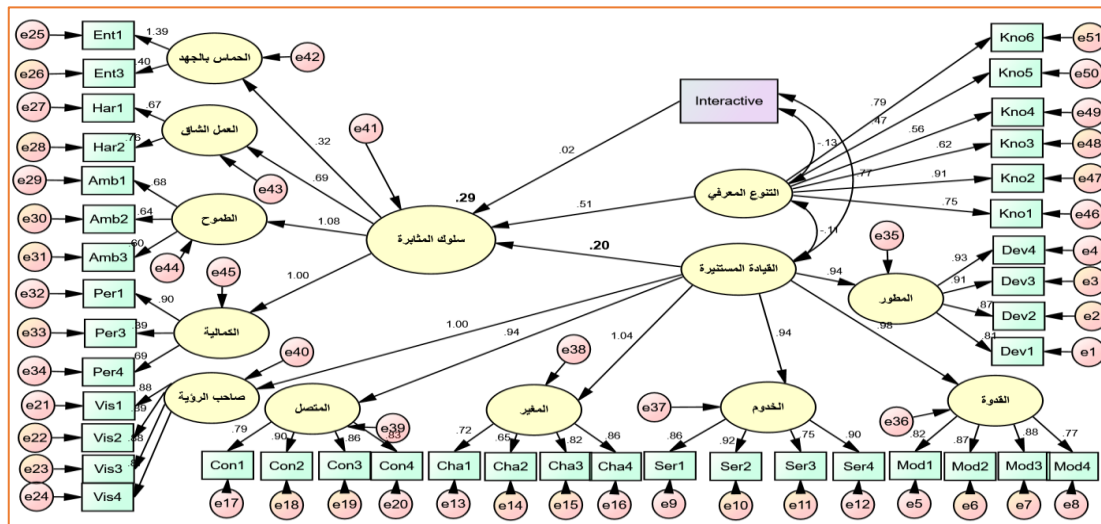
كما يبين جدول (10) ملخص التحليل اذ يتضح ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكانت كذلك النسبة الحرجة C.R. اعلى من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (10) تقديرات نموذج التأثير بين متغير التنوع المعرفي ومتغير سلوك المثابرة

Med. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
سلوك المثابرة	<---	التنوع المعرفي	.587	.191	.049	3.901	***

المصدر: نتائج برنامج Amos V.23

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير تفاعلية ذات دلالة احصائية لمتغير التنوع المعرفي في العلاقة بين القيادة المستتيرة وسلوك المثابرة) للقيام بعملية تحليل الانموذج التفاعلي فان الباحث سيستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية واعتمد في الدراسة الحالية (Structural Equation Modeling). على استخدام برنامج (Amos, V23) والذي يعتمد على النمذجة على انها تقنية احصائية رئيسية في تحليل الانموذج التفاعلي ويجب القيام بخطوات عديدة قبل ادخال البيانات في نمذجة المعادلة الهيكلية, هي تكوين متغير تفاعل (Interaction Variable) من خلال القيام تحويل بيانات المتغير التفاعلي والمتغير المستقل (Moderator) الى صيغة التمرکز أي ما تسمى بالصيغة المعيارية للقياس (Centering or Standardizing) ويكون ذلك باستخراج متوسط بيانات كل متغير والقيام بطرح بياناته من المتوسط للوصول على صيغة التمرکز لكل متغير (التفاعلي والمستقل) والهدف الاساس لهذا الاجراء يستخدم لمعالجة مشكلة الارتباط المرتفع بين المتغير التفاعلي والمتغير المستقل كل على حدة مع المتغير التفاعلي الذي تكون منهما, وبالأخر فان التمرکز يعالج مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) وقام الباحث برسم المسارات الانحدارية بين المتغير التفاعلي والمستقل و المتغير التفاعلي على المتغير المعتمد من خلال النموذج الهيكلي وكما يوضحها الشكل (8)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos.23

شكل (8) اختبار الفرضية التفاعلية

يبين جدول رقم (11) ملخص التحليل اذ يتضح ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك فان النسبة الحرجة C.R. اعلى من (1.96) وتحقق بذلك الشرط المطلوب وكما يتضح ذلك في الجدول رقم (11)

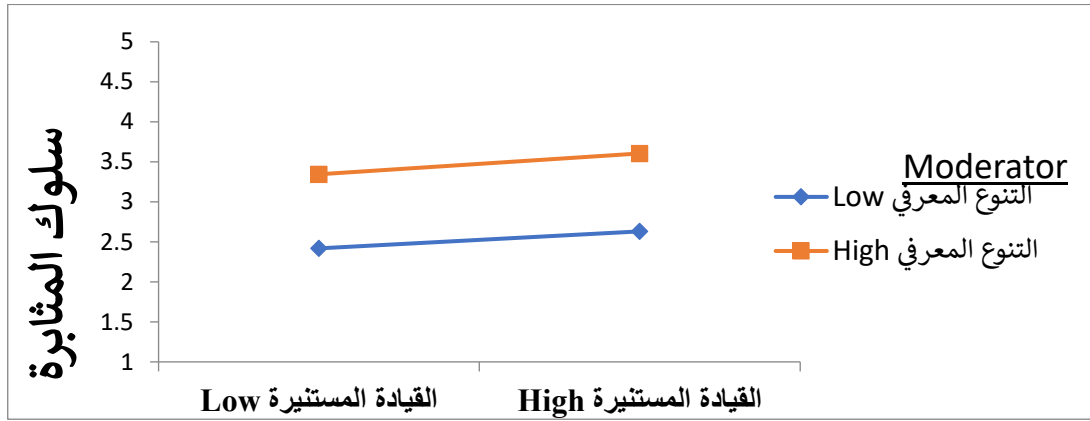
جدول (11) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة المستنيرة ومتغير والتنوع المعرفي ومتغير التفاعل ومتغير سلوك المثابرة

P	C.R.	S.R.W	المتغيرات	المسار	المتغير
.028	2.835	.513	التنوع المعرفي	<---	سلوك المثابرة
***	3.910	.199	القيادة المستنيرة	<---	سلوك المثابرة
.021	2.428	.025	متغير التفاعل	<---	سلوك المثابرة

المصدر: اعداد الباحث

ويتحقق بذلك من معنوية معامل الانحدار غير المعياري (unstandardized Coefficient) لمتغير التفاعل (يتم الاعتماد على الانحدار غير المعياري في مثل هذا النوع من التحليل) فاذا كان المعامل معنوي فهو دليل على معنوية المتغير التفاعلي، والتأكد بالتالي من الدور التفاعلي للمتغير التفاعلي (المعدل او الملطف) في تعزيز تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد، وقد تم التحقق من معنوية الدور التفاعلي للتنوع المعرفي.

ومن خلال المخطط البياني (Plot) تم رسم العلاقة التفاعلية التي توضح التغير الذي يعملها المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المعتمد والمتغير المستقل، ويعد الرسم البياني ضروري في تحليل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات، اما دور المتغير التفاعلي في الانموذج فيتضح من قيمة الانحدار غير المعياري التي بلغت (0.012) وهي قيمة معنوية لان قيمة (C.R.) المحسوبة بلغت (2.428) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وتؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة وهذا يدل على الدور التفاعلي (المعدل) للتنوع المعرفي في تعزيز التأثير الطردي لمتغير القيادة المستنيرة على سلوك المثابرة على مستوى شركة كالة لمنتجات الالبان، وبيّن الشكل (9) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر المستويات الثلاثة للتنوع المعرفي وكيف انها تعدل العلاقة بين القيادة المستنيرة وسلوك المثابرة.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos.23

شكل (8) الدور التفاعلي للتنوع المعرفي في تعزيز التأثير الطردي للقيادة المستنيرة في سلوك المثابرة

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

1. اثبتت الدراسة ان جميع ابعاد الدراسة قد حققت استجابات مرتفعة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة. ان القيادة المستنيرة لها الأثر القوي والفعال في تعزيز سلوك المثابرة وان هناك دور فعال للتنوع المعرفي في تعزيز تلك العلاقة مما يزيد من حرصهم وتفانيهم في العمل.
2. اثبتت الدراسة ان علاقة الارتباط بين القيادة المستنيرة وسلوك المثابرة قوية .
3. ان علاقة الارتباط بين القيادة المستنيرة والتنوع المعرفي كانت قوية وهذا ما اثبتته نتائج الدراسة.
4. اكدت الدراسة ان هناك علاقة تأثير بين سلوك المثابرة والقيادة المستنيرة بما نسبته 31% والباقي يعود لعوامل أخرى خارج نطاق البحث.
5. بينت الدراسة ان هناك علاقة تأثير للتنوع المعرفي في تعزيز سلوك المثابرة وبنسبة تأثير بلغت 34%.
6. اثبتت الدراسة ان هناك علاقة تفاعلية ولها اثر فعال لمتغير التنوع المعرفي في العلاقة بين القيادة المستنيرة وسلوك المثابرة وكان هذا التأثير طردي في العلاقة بين المتغيرات.

ثانياً: التوصيات recommendations

على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها يوصي البحث ب:

1. التأكيد على القيام بدراسات وبحوث جديدة لتعزيز الجانب المعرفي لمتغيرات الدراسة، ومقارنة النتائج التي تم التوصل إليها مع الدراسة الحالية.
2. ضرورة قيام القادة والمدراء في الشركات عامة وشركة كالة بتبني القيادة المستنيرة بكفاءة وفاعلية مما يشجع العاملين على العمل الجماعي مما يزيد تعاطفهم مع مؤسساتهم.
3. من الاجدر زيادة الاهتمام ومعرفة الجوانب التي من شأنها التأثير على سلوكيات العاملين ومعارفهم بما يضمن الوصول لأعلى مستويات من الإنتاج.
4. تنمية سلوك المثابرة وجعله من الثقافات الأساسية السائدة وبما يعزز الدافعية لدى العاملين
5. رفع مستويات الاهتمام بالتنوع المعرفي وحث المسؤولين والعاملين على انتهاج برامج متطورة من شأنها تساهم في تنمية مهارات العاملين من خلال اقامة الدورات والممارسات التي تعزز ذلك.
6. تحفيز العاملين وتشجيعهم بما يضمن زيادة ثقة العاملين بأنفسهم مما يسمح لهم زيادة المثابرة للوصول الى تحقيق أفضل أداء ممكن.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلف بالشكر والعرفان الى الملاكات العاملة في شركة كالة لمنتجات الالبان في محافظة كربلاء والذين ساهموا في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان
 التمويل: لم تتلقَ هذه الدراسة أي دعم أو تمويل من أي جهة حكومية أو خاصة أو غير ربحية
 مساهمة المؤلف: قام الباحث بإعداد فكرة البحث، وصياغة الجانب النظري فيما قام بتحليل البيانات وكتابة الاستنتاجات والتوصيات فضلاً عن اجراء التعديلات على البحث
 استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي: لم يعتمد الباحث على أي أداة أو تقنيات قائمة على الذكاء الاصطناعي في عملية كتابة هذا البحث، وتم إنجازه بالاعتماد على الجهد العلمي الذاتي.
 تضارب المصالح: يقر الباحث بعدم وجود أي تضارب مصالح يتعلق بإعداد هذا البحث أو نشره.
 نبذة عن الباحث: م.د عادل مجيد النصاروي، باحث في مجال العلوم الادارية، الحاصل على شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال /السلوك التنظيمي.

المصادر:

1. الشيباني، الهام ناظم، وحسن، زينب خليل (دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة) دراسة تحليل لأراء عينت من جامعت واسط) ، مجلة الدراسات المستدامة .السنة الثالثة /المجلد الثالث / العدد الرابع لسنة 2021
2. العبيدي، عصام عليوي صاحب، والفتلاوي، ميثاق هاتف، والحكيم، ليث علي يوسف (2018) راس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة (دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38) العدد (1) اذار 2018
3. رزيق , فيصل حمدي (2024) , التفكير المستقبلي وعلاقته بالمتابعة لدى طلبة الجامعة , مجلة البحوث النفسية العدد (1)
4. حسام محمد منشد & علي صبد الرحيم صالح. (2018). الاسهام النسبي لأنماط الصبر في التنبؤ بالمتابعة لدى طلبة كلية التربية. (4)25, *Journal of Human Sciences* (19922876).
5. عبد الله، دارون فريدون (2019) سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة الفعالة للالزمات التنظيمية "دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان /السليمانية، المجلد (3) العدد (1)
6. عهود إبراهيم محمد وسرى أسعد جميل. 2022. المتابعة لدى طلبة المرحلة الإعدادية. مجلة آداب الفراهيدي، مجلد (14) العدد (50)
7. متولي حسن كشكوشة & نجوى. (2021). أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة. 90-45, (1)52 ,
8. محمد، فرحي، وعائشة، صفراني (2012) التنوع المعرفي وأثره في أداء الأفراد دراسة حالة جامعة الأغواط، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي - المجلد 3 العدد 2 سبتمبر 2012
9. نورا عزيز فتاح. (2024). دور القيادة المستنيرة في ادارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى *Muthanna Journal of Administrative & Economics Sciences*, 14(1).
10. Al-Nasrawi, H. A. A., & Yasir, M. H. (2023). SOCIAL INNOVATION AS A MODERATING VARIABLE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENTIAL LEADERSHIP AND PERSEVERANCE BEHAVIOR AT THE WORK. *Gospodarka i Innowacje.*, 38, 9-24.
11. Andacao, A. A. (2017). Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees. *IAMURE*, 21.
12. Bolo, A. Z., Muchemi, A. W., & Ogutu, M. (2011). Diversity in the top management teams and effects on corporate performance. *Business Administration and Management*, 1(3), 82-92.

13. Brunelle , E & Lecuyer , J-P.(2018)." Looking for Direction, Inspiration, Hope and Faith: The Search for a Visionary Leader " , *International Journal of Business and Social Science, Vol(9) , No(9)*.
14. Long, H., Liao, W., Wang, L., & Lu, Q. (2016). A player and coordinator: the versatile roles of eosinophils in the immune system. *Transfusion Medicine and Hemotherapy, 43(2)*, 96-108.
15. Cheng, D., & Wang, L. (2015). Examining the energizing effects of humor: The influence of humor on persistence behavior. *Journal of Business and Psychology, 30*, 759-772.
16. Chua, Geoffrey. Reeves, Martin. Shanahan Michael and Torres Roslinda , (2010) " nspirational leadership and future foresight pen " Study prepared by the Boston Consulting Group in May , HR echo.
17. Chufar, B. M., & Pettijohn, T. F. (2013). Meeting high standards: The effect of perfectionism on task performance, self-esteem, and self-efficacy in college students. *Psychol. Behav. Sci, 2*, 117-123.
18. Garcia, J. R., Reiber, C., Massey, S. G., & Merriwether, A. M. (2012). Sexual hookup culture: A review. *Review of General Psychology, 16(2)*, 161-176.
19. Gunadi, G., Haryono, H., & Purwanti, E. (2022). The analysis of 21st century learning implementation and competency achievement of junior high school students in 3t regions. *Innovative Journal of Curriculum and Educational Technology, 11(1)*, 10-18.
20. Cohen, F. E., Abarbanel, R. M., Kuntz, I. D., & Fletterick, R. J. (1983). Secondary structure assignment for. alpha./ beta. proteins by a combinatorial approach. *Biochemistry, 22(21)*, 4894-4904.
21. Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation, 10(1)*.
22. Davies & Peter, (2008) "Flamingos? Nowt like that round here." *Journal of the Royal Society of Medicine 101.(5) : 219-219*.
23. Erdle, H. (2018). Persistence and entrepreneurial success (Doctoral dissertation, University of New Brunswick.).
24. Fragouli, E., & Turlaki, T. (2020). Leading change and crisis: how transformational changes can be successful nowadays?. *Global Research in Higher Education, 3(3)*, 22-41.
25. Gauntlett, D. (2008). Examples of talk about ‘role models’, and six types of role model. *Media, Gender and Identity*.
26. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York
27. Holberton, P. (2004). The leadership journey: becoming an enlightened leader. *Handbook of business strategy, 5(1)*, 53-58.
28. Holtzman, S., & Vezzu, S. (2011). Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS. *NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings*, 11-14.

29. Jung, Y. C., Ku, J., Namkoong, K., Lee, W., Kim, S. I., & Kim, J. J. (2010). Human orbitofrontal-striatum functional connectivity modulates behavioral persistence. *Neuroreport*, 21(7), 502-506.
30. Kutsyuruba, B., & Stroud Stasel, R. (2023). Teachers Called to Stewardship: The Servant Leader Identity in K-12 Schools. In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 1157-1179). Cham: Springer International Publishing.
31. Loughead, M. R. (2009). *A transformational model of visionary leadership* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
32. Mammassis, C. S., & Schmid, P. C. (2022). Individuals' Power Persistence in Teams: A Study Examining the Effects of Individuals' Competence, Uncooperative Behavior and Team Performance in the National Basketball Association. *Frontiers in Psychology*, 13, 813346.
33. Mandell, L. L. (2020). Oy Vey! Has television depiction really come a long way? A content analysis of Jewish depiction on television. *University of Houston*.
34. Millick, C. A. (2009). Values-based leadership and happiness: Enlightened leadership improves the return on people. *The Journal of Values-Based Leadership*, 2(2), 5.
35. Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (2021). Enlightened Leadership: Coping with Chaos in Increasingly Turbulent Times. In *The Psychodynamics of Enlightened Leadership: Coping with Chaos* (pp. 67-76). Cham: Springer International Publishing.
36. Rahman, S. J. (2022). Verification of Enlightened Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Silence: the mediating role of cohesion of knowledge work teams: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the directorate of agricultur. *World Bulletin of Management and Law*, 16, 65-71.
37. Scott, C. J. (2007). *The dimensions of marketing leadership: Exploring heterogeneity and relationship with perceived effectiveness*. The Pennsylvania State University..
38. Sealy, R. H., & Singh, V. (2009). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284-300.
39. Sreeja, K. (2021). Importance of effective communication in organizations. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 9(3), 5383-8386..
40. Stevenson, A. (Ed.). (2010). *Oxford dictionary of English*. Oxford University Press.
41. Stout-Rostron, S. (2017). Working with diversity in coaching. *The SAGE handbook of coaching*, 238-255.
42. Clements, J. A., & Boyle, R. (2018). Compulsive technology use: Compulsive use of mobile applications. *Computers in Human behavior*, 87, 34-48.
43. Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. (2020). Exploratory and confirmatory factor analysis of the social skills scale for young immigrants. *Sustainability*, 12(17), 6897.
44. Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.

45. 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.
46. Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., & Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of general psychiatry*, 50(12), 975-990.
47. Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217.

استمارة الاستبيان
أولاً: متغير القيادة المستنيرة

1- المطور

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسعى القائد إلى تطوير مهارات العاملين باستمرار					
2	يشجع القائد التعلم واكتساب معارف جديدة في العمل					
3	يوفر القائد فرص التدريب وتنمية القدرات					
4	يساعد القائد العاملين على تحسين أدائهم المهني					

2- بعد القدوة

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	يلتزم القائد بالقيم والأخلاق في العمل					
6	يشكل القائد نموذجاً يحتذى به في السلوك المهني					
7	يطبق القائد ما يطلبه من العاملين					
8	يتحمل القائد المسؤولية عن قراراته وأفعاله					

3- بعد الخدم

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يضع القائد احتياجات العاملين في الاعتبار					
10	يقدم القائد الدعم للعاملين عند مواجهة المشكلات					
11	يسعى القائد إلى تهيئة بيئة عمل مريحة للجميع					
12	يهتم القائد بمساعدة العاملين على النجاح في عملهم					

4- بعد المتغير

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يشجع القائد الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة					
14	يعمل القائد على إحداث تغييرات إيجابية في العمل					
15	يتقبل القائد التغيير والتطوير في أساليب العمل					
16	يدعم القائد المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء					

5- بعد المتصل

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يتواصل القائد بوضوح مع العاملين					
18	يشجع القائد الحوار وتبادل الآراء					
19	يستمع القائد باهتمام لملاحظات العاملين					
20	يحرص القائد على مشاركة المعلومات المهمة مع الفريق					

6- بعد صاحب الرؤية

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل العمل					

22	يوضح القائد الأهداف المستقبلية للعاملين				
23	يربط القائد بين العمل الحالي والتوجهات المستقبلية				
24	يلهم القائد العاملين لتحقيق رؤية المنظمة				

ثانياً: متغير التنوع المعرفي البعد المعرفي

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يضم فريق العمل أفراداً يمتلكون خبرات متنوعة					
26	يختلف العاملون في طرق تفكيرهم وتحليلهم للمشكلات					
27	يساهم تنوع المعرفة في تحسين جودة القرارات					
28	يتم تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين					
29	يساعد اختلاف الخلفيات المعرفية على توليد أفكار جديدة					
30	يدعم العمل الجماعي الاستفادة من التنوع المعرفي بين الأفراد					

ثالثاً: متغير سلوك المتابعة 1- الحماس بالجهد

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	أبذل جهداً كبيراً لإنجاز المهام المطلوبة مني					
32	أعمل بحماس لتحقيق أهداف العمل					
33	أواصل العمل بجد حتى في الظروف الصعبة					
34	أشعر بالدافعية للاستمرار في العمل بفعالية					

2- العمل الشاق

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35	أتحمل أعباء العمل الإضافية عند الحاجة					
36	أبذل جهداً إضافياً لإتمام العمل على أفضل وجه					
37	لا أتردد في العمل لساعات أطول لإنجاز المهام					
38	ألتزم بالعمل الجاد لتحقيق نتائج متميزة					

3- الطموح

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39	أسعى دائماً لتحقيق إنجازات أفضل في عملي					
40	أطمح إلى تطوير مسيرتي المهنية باستمرار					
41	أضع أهدافاً عالية وأسعى لتحقيقها					
42	أحاول استغلال الفرص التي تساعدني على التقدم في العمل					

4- الكمالية

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
43	أحرص على إنجاز العمل بدقة عالية					
44	لا أكون راضياً عن العمل إلا إذا كان متقناً					
45	أهتم بالتفاصيل الصغيرة أثناء أداء المهام					
46	أسعى إلى تحسين جودة عملي بشكل مستمر					