



## دور السلوك الاستباقي للقادة في الاندماج الوظيفي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كورستان العراق.

كاوه محمد فرج قرداعي<sup>1</sup>، ديلمان احمد عزيز<sup>2</sup>

1. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

Email: [kawa.Faraj@univsul.edu.iq](mailto:kawa.Faraj@univsul.edu.iq)<sup>1</sup>, [dilman.aziz@univsul.edu.iq](mailto:dilman.aziz@univsul.edu.iq)<sup>2</sup>

### الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى تسلیط الضوء على دور السلوك الاستباقي للقادة بأبعاده (السلوك الصوتي ، تولي المسؤولية، الإبداع الفردي، الواقية من المشاكل) في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين في مديريات الجوازات في إقليم كورستان العراق. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استماره استبيان لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من ( 493 ) عاملًا. إذ تم توزيع (283) استبانة على عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المديرات المبحوثة، وبصورة عشوائية تم اختيار عينة البحث. وتم استرجاع (270) استبانة وبمعدل استجابة عام بلغ (95%) وبعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (2) استبانة، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (268) استبانة وبمعدل (99%) من عدد الاستبيانات المسترجعة. واستخدمت بعض الاختبارات الإحصائية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V24) وبرنامج SmartPLS v.4، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، ومنهج معادلة المذجة الهيكيلية (Structural Equation Modeling). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المتغيرات. فكلاً امتلك القادة السلوكيات الاستباقية في المديرات المبحوثة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات وإمكانات تلك المديرات في تحقيق أبعاد الاندماج الوظيفي. وبناءً على نتائج البحث فقد تم تقديم عدد من المقترنات أبرزها يتوجب على القيادات الإدارية في المديرات المبحوثة تبني ممارسات السلوكيات الاستباقية نظرًا لأهميتها في إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل، وهذا ينعكس إيجابياً في نتائج أعمالهم.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك الاستباقي، الاندماج الوظيفي، مديرات الجوازات في إقليم كورستان العراق.

### پوخته:

ئەم توپىزىنەمەمى ئىستا ئامانچى ئەھۋىيە رۆشىنايى بخاتە سەر رۆلى رەفتارى پېشىمختەسى سەركىرەمەكانى (رەفتارى دەنگى)، وەرگىرتى بەرپەسپارىتى، داهىنەرى تاك، خۇپاراستن لە كىشە) لە گەيشتن بە يەكگىرتى كارايى بۆ كريكاران لە بەرپەسپارىتى بەرپەسپارىتى بۆ كۆكۈرەنەمى زانىارىيەكان دارىزىراوە، دانىشتانى توپىزىنەمەكە لە (493) كريكار پېكەتباون. وەك چۈن (283) پەسپارىنامە بەسەر نمونەنى توپىزىنەمە كريكارانى بەرپەسپارىتىيەكانى راپرسىيەكەدا دابەشكرا، و نمونەنى توپىزىنەمەكە بە شىۋىھەكى ھەممىكى ھەللىزىردا. (270) پەسپارىنامە وەرگىرانەمە، لەگەل رىزىھى وەلامدانەمەكى گشتى (95%)، و دواى دەرگىرنى (2) پەسپارىنامە كە بۆ شىكارى ئامارى رەوانەبىون، ژمارەى پەسپارىنامە رەواكان بۆ شىكارى ئامارى گەيشتە (268)، بە تىكىرى (99%) لە ژمارەى پەسپارىنامە وەرگىراوەكان. ھەندىك لە تاقىكىردنە ئامارىيەكان لە رىيگەي بەكار ھەنپانى بەرپەسپارىنامە بۆ زانستە كۆمەلەيەتتىيەكان (SmartPLS v.4) و بەرپەسپارىنامە (SPSS-V24)، رىزىھى پەيپەندى ھەنلى سادە (Pearson Correlation) و شىۋازى مۇدىلىكىرنى ھاوكتىشە پېكەتتىيەكان بەكار ھەنپان. ئەنچامەكان پەيپەندىيەكى ئەرىتى و كارىگەرپەسپارىنامە لە تىوان گۈراوەكاندا نىشان دا. لىرەمە دەگىيە ئەم ئەنچامە كە ھەركاتىك سەركىرەمەكان خاۋەنى رەفتارى چالاكانە بن لە بەرپەسپارىتىيەكانى راپرسىيەكەدا، ئەمە دەپىتە ھۆى باشتىرىنى توانا و تواناكانى ئەم بەرپەسپارىتىيەكانە لە گەيشتن بە رەھەندەكانى يەكگىرتى كارايى. لەسەر بەنمای ئەنچامى توپىزىنەمەكە، كۆمەلەتكە پېشىنار پېشىمەش كران، دىارتىپەن ئەنچامەكان كارگىرىيەكان لە بەرپەسپارىتىيەكانى راپرسىيەكەدا پۇيىستە پەراكىتكى رەفتارى چالاكانە بگەنۋەر بەھۆى گۈنگىيەكەلى لە ھەنپانەدى گۈرانكارى ئەرىتى لە ژىنگە ئەرىتى لە شىۋىھەكى ئەرىتى لە ئەنچامەكاندا رەنگىدەتەمە لە كارەكانىان.

**كىلىمۇشە:** ھەلسوكەوتى چالاكانە، يەخستى كار، بەرپەسپارىتىيەنى پاسپورت لە ھەرىمى كورستان.





## Abstract:

The current research aims to shed light on the role of the proactive behavior of leaders with its dimensions (vocal behavior, assuming responsibility, individual creativity, prevention of problems) in achieving job Engagement for workers in the Passports Directorates in the Kurdistan Region of Iraq. The study followed the analytical descriptive approach, where a questionnaire was designed to collect data. The study population consisted of (493) workers, as (283) questionnaires were distributed to the research sample represented by the employees of the researched directorates, and the research sample was chosen randomly. (270) questionnaires were retrieved, with a general response rate of (95%), and after excluding (2) questionnaires that were not valid for statistical analysis, the number of questionnaires valid for statistical analysis reached (268), with an average of (99%) of the number of retrieved questionnaires. Some statistical tests were used through the use of the statistical program for the social sciences (SPSS-V24) and the program (SmartPLS v.4), the simple linear correlation coefficient (Pearson Correlation), and the structural equation modeling method. The results showed a positive correlation and effect between the variables. From which it is concluded that whenever leaders possess proactive behaviors in the researched directorates, this leads to improving the capabilities and capabilities of that organization in achieving the dimensions of job Engagement. Based on the results of the research, a number of recommendations were presented, the most important of which is that the administrative leaders in the researched directorates should adopt proactive behavior practices due to their importance in bringing about positive changes in the work environment, which is reflected positively in the results of the institution.

**Keywords:** proactive behavior, job Engagement, passport directorates in the Kurdistan Region of Iraq.

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً / مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات والتغيرات السريعة، مثل: العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، ووحدة المنافسة، ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات يستوجب على المنظمات مواكبة هذه التغيرات البيئية، وذلك لضمان بقائها وديومتها، وبما أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول الموجودة في المنظمات فإنها استوجبت الاهتمام بها بأعتبارها مصدراً لقدرتها التنافسية وبقائها واستمرارها، وتشجيعها على العمل بما يضمن اندماجها بالوظيفة وبما يحقق أهداف المنظمة من خلال تفعيل قدراتها وإمكاناتها.

وفي ضوء ذلك تم دراسة السلوكيات الاستباقية للقيادة بأعتبارها سلوكيات العمل الذي يدعم الاستجابة للتحديات البيئية السريعة. حيث ان للقيادة دوراً مهماً لما يقدمونه من حلول للتحديات التي تواجه المنظمة، ويستدعي ذلك ضرورة اهتمام القيادة بتطوير فعاليات ومقومات السلوك الاستباقى لما له من أثر بالغ في توجيه المنظمة بصورة صحيحة وتشجيع العاملين على إظهار قدراتهم وإمكاناتهم وتطويرها في سبيل إنجاح المنظمة. إن فقدان مقومات السلوك الاستباقى لدى القيادات والعاملين، قد يكون له تأثير سلبي يؤدي به إلى ضعف الأداء واللامبالاة وانعدام الثقة والغياب لدى العاملين وعدم الرضا الوظيفي وعدم اندماجهم بالوظيفة. وهذا ما ركزت عليه مشكلة البحث. لذلك تكمن تساؤلات مشكلة البحث في:

1. هل تمارس المديريات المبحوثة السلوك الاستباقى في مجال عملها؟
2. ما مستوى توافر أبعاد الاندماج الوظيفي والسلوك الاستباقى والسلوك الاستباقى في المديريات المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين السلوك الاستباقى والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة؟
4. ما مستوى تأثير أبعاد السلوك الاستباقى في الاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة؟



### ثانياً / أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث في:

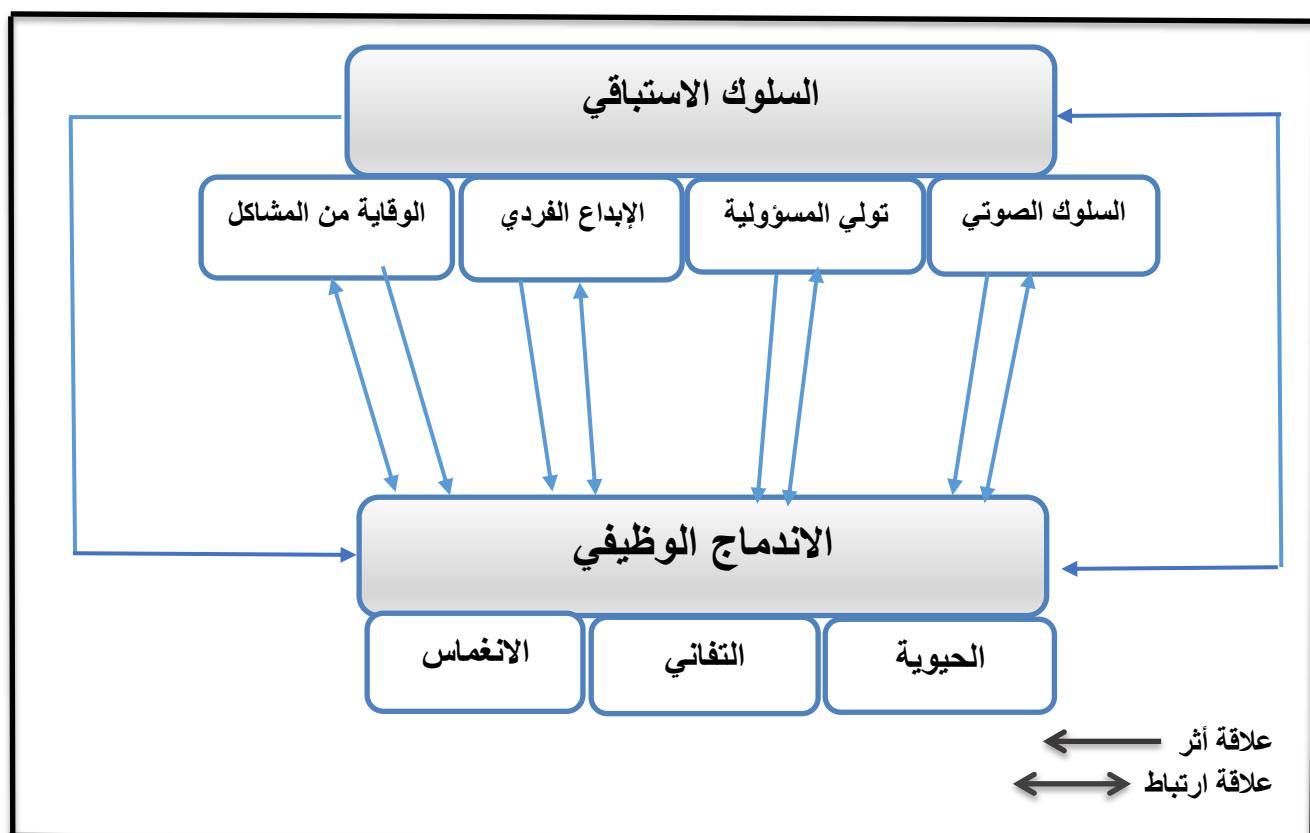
- إثراء الفكر الإداري من خلال طرح المواضيع الحديثة المتمثلة بـ(السلوك الاستباقي والاندماج الوظيفي).
- الإفادة من الدراسات والبحوث التطبيقية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية وتعزيز مدى إسهامها في تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة ، والعمل في إطار البدء من حيث انتهى الآخرون.
- الكشف عن الدور الهام الذي يؤديه السلوك الاستباقي في تعزيز الاندماج الوظيفي من خلال قياس طبيعة ونوع العلاقة بينهما.
- يأمل الباحثان أن تستفيد الجهات المعنية والجهات ذات العلاقة من نتائج هذا البحث.

### ثالثاً / أهداف البحث

- إضافة الإطار النظري والمفاهيمي لما يعكس التوجهات الحديثة لهذه المتغيرات.
- بيان مدى ممارسة القادة لأبعاد السلوكيات الاستباقية من وجهة نظر العاملين في المديريات المبحوثة.
- التعرف على مستوى توافر أبعاد الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديريات المبحوثة.
- التعرف على مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين السلوكيات الاستباقية والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.
- تقديم مجموعة من المقترنات بما يسهم في تحسين أداء المديريات المبحوثة وتطوير إمكاناتها والاستفادة من السلوكيات الاستباقية لتعزيز الاندماج الوظيفي لدى العاملين فيها.

### رابعاً / نموذج فرضي للبحث

تم تصميم نموذج افتراضي يشير إلى وجود العلاقة والأثر بين أبعاد السلوك الاستباقي بوصفه متغيراً مستقلاً وأبعاد الاندماج الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1) نموذج البحث



## خامساً / فرضيات البحث

تنبع من أنموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:-

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "يوجد ارتباط طردي ومحض بين السلوك الاستباقى والاندماج الوظيفي". وتنبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد ارتباط طردي ومحض بين بعد السلوك الصوتى والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.
- 2- يوجد ارتباط طردي ومحض بين بعد تولي المسؤولية والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.
- 3- يوجد ارتباط طردي ومحض بين بعد الإبداع الفردى والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.
- 4- يوجد ارتباط طردي ومحض بين بعد الوقاية من المشاكل والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "يوجد تأثير موجب ومحض للسلوك الاستباقى في الاندماج الوظيفي". وتنبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير موجب ومحض للسلوك الصوتى في الاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.
- 2- يوجد تأثير موجب ومحض لتولي المسؤولية في الاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.
- 3- يوجد تأثير موجب ومحض للإبداع الفردى في الاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.
- 4- يوجد تأثير موجب ومحض للوقاية من المشاكل في الاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.

## سادساً / حدود البحث

1. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذا البحث على عينة مختارة عشوائيةً من العاملين في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق.
2. الحدود المكانية: أجري البحث في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق التي تمثلت بمديريات (جوازات السليمانية ، وجوازات أربيل، وجوازات دهوك ، وجوازات حلبجة).
3. الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة بين (2022/8/25) و (2022/11/20).

## سابعاً / مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من (493) عاملاً في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق التي تمثلت بـ(مديريّة جوازات السليمانية، ومديريّة جوازات أربيل، ومديريّة جوازات دهوك، ومديريّة جوازات حلبجة)، إذ قام الباحثان بتوزيع (283) استبانة على عينة البحث المتمثّلة بالعاملين في المديريات المبحوثة، وبصورة عشوائية تم اختيار عينة البحث. لقد تم إسترجاع (270) استبانة وبمعدل استجابة عام بلغ (95%)، وبعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (2) استبانة، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (268) استبانة وبمعدل (99%) من عدد الاستبيانات المسترجعة.

## ثامناً / أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة اللازمة لإنجاز هذا البحث والوصول إلى النتائج تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

- أ. الجانب النظري: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي للحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على المراجع العلمية الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع البحث من رسائل وأطروحات جامعية ودوريات وكتب ومقالات وأبحاث الإنترنت.
- ب. الجانب العملي: تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، إذ جمعت البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استماراة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات والمعلومات التي اعدت لها هذا الغرض. وتم تشخيص المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية وقياسها. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة وهي:



**المحور الأول:** يضم البيانات التعريفية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الفئة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة ، والدرجة الوظيفية).**المحور الثاني:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (السلوك الاستباقى) إذ تم قياسه من خلال أبعاده المتمثلة بـ (السلوك الصوتي، وتولي المسؤولية، والإبداع الفردي، والوقاية من المشاكل). **ويضم (20) فقرة.****المحور الثالث:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي) إذ تم قياسه من خلال الأبعاد الثلاثة (الحيوية ، والتلفاني ، والأنغامات) ويضم (15) فقرة. وتم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الإجابة (أتفق بشدة-5 درجات، أتفق-4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا أتفق بشدة- درجة واحدة).

### المحور الثاني / الجانب النظري

#### المبحث الأول / السلوك الاستباقى للقيادة

##### أولاً / مفهوم السلوك الاستباقى للقيادة وتعريفه

نظرأً للظروف البيئية المتغيرة بدأ الاهتمام بالسلوك الاستباقى في أواخر القرن العشرين كأسلوب لمواجهة هذه التغيرات البيئية السريعة ، التي تشكل تحديات تهدى تقدم المنظمات الحديثة. وهذا استوجب على المنظمات التوجه إلى الحلول الاستباقية بدلاً من الحلول التقليدية. لذلك اعنى الباحثون والكتاب بدراسة سلوك العاملين داخل المنظمات ، ومن تلك السلوكيات ما يسمى السلوك الاستباقى (Proactive behavior) ، إذ إن في مثل هذه البيانات تحتاج المنظمات إلى الاعتماد على الموظفين الذين يمكنهم الانخراط في سلوكيات استباقية وأخذ زمام المبادرة لإجراء التحسينات والبحث عن الفرص البيئية وتحسين كفاءة مكان العمل ، بدلاً من التفاعل السلبي والتكيف مع بيئه العمل، ومن دون الحاجة إلى توجيه خارجي. ومن هذه السلوكيات الاستباقية اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل، وتولي المسؤولية، والإبداع الفردي.

يرى (Binyamin & Ilan,2018:438) أن الاستباقية هي بناء سلوكي يتضمن المبادرة الذاتية للتغيير من قبل الموظفين الذين يمكن أن يساهموا في الفعالية التنظيمية في بيئه غير مؤكدة ومتغيرة. كما تعكس الاستباقية على صعيد المنظمة رغبتها في تقبل المخاطر من خلال التجريب وأخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص البيئية (رشيد وحميد،2019:260). في حين يرى (Ping Wu,2021:1) أن النشاط الاستباقى يبدأ من قبل الموظفين أنفسهم بسبب اهتماماتهم أو دوافعهم أو معتقداتهم ، بدلاً من تعليمات أو مطالبات الآخرين. والاستباقية موجهة نحو المستقبل ، لأنها تعتمد بقوه على توقع المستقبل طويل المدى والتفكير فيه ، ووجهة نحو التغيير لأنها تعمل على معالجة تلك التحديات المتوقعة من خلال تحسين أو تغيير الواقع الراهن. وتتطوّي على الطموح والسعى لإحداث التغيير في البيئة أو الذات لتحقيق مستقبل مختلف. ومن هذا المنطلق يمكن أن نذكر بعض التعاريف التي جاء بها الباحثون كما في الجدول (1):

الجدول (1) " مفاهيم السلوك الاستباقى وفقاً لآراء الكتاب والباحثين "

التعريف	اسم الباحث والسنة	ت
السلوك الذي يهدف إلى التحسين <b>البناء</b> للعمل التنظيمي أو الجماعي.	(Meyers,2020:5)	1
عملية تتضمن إنشاء هدف استباقى والسعى لتحقيقه.	(ji et al.,2021:275)	2
اتخاذ الأفراد الإجراءات اللازمة لتغيير أنفسهم أو البيئة المحيطة بهم.	(البردان،2021:944)	3
قيام الموظفين طوعية ببذل جهود <b>بناء</b> لبدء تغييرات وظيفية تنظيمية من أجل تنفيذ العمل بشكل أكثر فعالية في مناصبهم أو أقسامهم أو سياقاتهم التنظيمية.	(Chen&wang,2021:1)	4
عملية تنظيم ذاتي متعمدة تتطوّي على قدر كبير من الإرادة. لا تحرکها الحالات العاطفية وتحفزها فحسب ، بل من المحتمل أيضاً أن تثير ردود فعل عاطفية شديدة.	(Ping & Wu,2021:7)	5

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.



وعلى ضوء ما تقدم يعرف الباحثان السلوك الاستباقي بأنه " مجموعة من السلوكيات التي تبادر بها الأفراد ذاتياً في مكان العمل من أجل توليد الأفكار والحلول الابتكارية لإحداث تغييرات **بناء** في ضوء المشكلات المستقبلية في المنظمة".

### ثانياً / أهمية السلوك الاستباقي

يمكن توضيح أهمية السلوك الاستباقي من خلال:

1. يمكن للسلوكيات الاستباقية أن تحسن ظروف العمل الحالية ويمكن أن تحدث تغييرات في أساليب العمل طويلة الأجل أيضاً. يؤثر السلوك الاستباقي للموظف في الفعالية الفردية فحسب، بل يؤثر أيضاً في فعالية المجموعة والمنظمات (Griffin et al., 2007:330).
2. تكمن أهمية الاستباقية في أنها مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي من حيث نجاح المنظمة والربحية. حيث إنها تظهر من خلال الابتكار والتغيير التنظيمي، وهذا يؤثر في الانتقال من توليد الأفكار إلى تنفيذ الفكر، ويمكن أن تقابل أفكار التغيير في البداية بالمقاومة والشك ، لذلك من أجل حدوث الابتكار، يحتاج الموظفون الاستباقيون إلى المثابرة حتى يتم تنفيذ أفكارهم بنجاح (Strauss et al., 2015:63).
3. تظهر الأهمية من خلال التغييرات الهائلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. حيث إن تعزيز سلوك عمل أكثر مرونة واستباقية بين الموظفين له فائدة لا جدال فيها للمنظمة من أجل التعامل مع المنافسة واكتساب الميزة والنجاح في بيئة ديناميكية (Batistic et al., 2016:2).
4. يمكن أن تؤدي هذه العملية إلى ابتكار الموظف، وتحسين الأداء الوظيفي، وتسهيل النجاح الوظيفي، هذه الأمور تساهم في النجاح التنظيمي (Huang, 2017:1157).
5. تشمل السلوكيات الاستباقية إيجاد وحل المشكلات التنظيمية، وتحديد الفرص والعمل على أساسها، والمبادرة لإحداث التغيير. ومن خلال التركيز على الاستباقية من وجهة نظر سلوكية، فإنه يسمح بإجراء بحث أكثر قابلية للتعلم على عدد أكبر من السكان من كل من الأفراد والمنظمات، ويوفر فهماً لكيفية أن يكون هذا السلوك مفيداً في تعزيز الإثراء في أدوارهم في العمل والأسرة (Jansen, 2021:15).

لذا فإن الباحثان يتلقان على أن للسلوك الاستباقي أهمية كبيرة، حيث يظهر انعكاساً إيجابياً في نتائج المنظمة، ويؤدي إلى تحسين إجراءات العمل ومنع حدوث المشاكل وابتكار المشاكل وتحسين الأداء الوظيفي وتسهيل النجاح الوظيفي وتحسين الإنتاجية وكفاءة المنظمة، كما يساهم إيجابياً في التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### ثالثاً / أبعاد السلوك الاستباقي

تناول هذا البحث الأبعاد التي جاء بها مقياس (Searle, 2011)، حيث أكد على أن للسلوكيات الاستباقية أربعة أبعاد متمثلة بـ (السلوك الصوتي، وتولي المسؤولية، والإبداع الفردي ، والوقاية من المشاكل ) ، ونال هذه الأبعاد قبول أكثرية الباحثين، وتعد هذه الأبعاد شاملة وواضحة ويمكن أن تكون ملائمة لبيئة التي تعيشها المنظمات المبحوثة ، كما اتفق عليه أغلبية الباحثين، منهم: (Deprez, 2017:21)، (Janssen, 2015:12)، (Awamleh & Alkshali, 2020:84)، (الخطيب والحسين، 2018:170)، (Caniels&Baaten, 2019:367) و يتم توضيح مضامين هذه الأبعاد كالتالي:

1. **السلوك الصوتي:** يشير السلوك الصوتي إلى التحدث عن الأفكار البناءة التي يمكن أن تسهم بشكل إيجابي في نجاح المنظمات. إضافة إلى ذلك، فإنه يعني التواصل المفتوح حول آرائك المتعلقة بقضايا العمل في مكان العمل، حتى لو اختلف الآخرون وكانت وجهات نظرك مختلفة. في حين يرتبط الصوت بالتواصل فيما يتعلق بالمشكلات التي تؤثر على عمل الفرد إلى جانب البحث عن المعلومات المتعلقة بهذه المشكلات (Van Dyne & LePine, 2015:49). ووصفه (Usmani, 2015:49) " بأنه تقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير ويوصي بإجراء تعديلات على الإجراءات المعيارية حتى عندما يختلف الآخرون" (Deprez, 2017:21). أو أنه تربية القضايا بطريقة بناءة من أجل تحسين الإجراءات أو تنفيذ العمل في مجموعة واحدة (Kawasky, 2019:7). كما يعبر عنه بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والذي يكون على هيئة رأي أو مقترح تميز بالإبداع ومتطور يتم عرضه على الآخرين لتحسين بيئة العمل، وقد يواجهه في بعض الأحيان بالمعارضة من قبل الآخرين (الخطيب، 2019:84). ويشار إليه بأنه اتصال شفهي موجه نحو التغيير حيث يعطي الفرد الآراء والأفكار ووجهات النظر لآخرين من أجل إحداث تغيير إيجابي (Javid et al., 2019:21). وفضلاً عن ذلك ، فقد أكد (Strauss& Parker) أن الانخراط في السلوك الصوتي والبحث عن التعليقات قد يؤدي إلى تلبية احتياجات





الموظفين للاستقلالية والكفاءة والارتباط من خلال اقتراح التحسينات والتأثير على الآخرين وبينة العمل بطرق إيجابية (Zacher, 2021:291).

ويرى الباحثان أن السلوك الصوتي يعني "التعبير عن الأفكار والأراء والمقترحات الجديدة التي يبديها الأفراد لإجراء تغييرات إيجابية في بيئه العمل".

**2. تولي المسؤولية:** تولي المسؤولية عبارة عن الجهد التطوعي البناء الذي يصنعها الفرد في مكان العمل لتحقيق تغيير الوظيفة التنظيمية فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظيفته أو وحدة أعماله أو منظمته (Awamleh & Alkshali, 2020:84). ويشار إليه بأنه إحداث تغيير وظيفي في المنظمة يؤثر على كيفية إنجاز المهام، أي هيكل المهام والروتين والممارسات مثل السلوك لتحسين الإجراءات في مكان العمل (Usmani, 2015:48) ويبذل الأفراد الذين يظهرون خصائص تولي المسؤولية جهوداً بناءة لتحسين الإجراءات في مكان العمل والمساهمة في التغييرات الاستراتيجية. وبعبارة أخرى ، فإن تولي المسؤولية هو أيضاً سمة من سمات السلوكيات الاستباقية لأنها ينطوي على أخذ زمام المبادرة لتحسين هيكل العمل والممارسات والروتين. (Cha et al, 2017:478) ويركز تولي المسؤولية بشكل أكبر على تحسين تنفيذ العمل وتقييم إجراءات جديدة لتحسين الممارسات الخاطئة (Javid et al., 2019:21). ويؤدي تولي المسؤوليات دوراً هاماً في جلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار وتعزيز استدامة المنظمة (الفتلاوي ومحيى، 2018:131).

نستخلص من هذه التعريفات تعريفاً إجرائياً، حيث إنه "مبادرة ذاتية من قبل الموظفين تتجاوز حدود وظائفهم تهدف إلى تغييرات في أساليب ومتطلبات العمل وتحسين كيفية تنفيذ العمل".

**3. الإبداع الفردي:** يشير الإبداع الفردي إلى "السلوكيات التي ينطوي عليها إنشاء الأفكار وتنفيذها ، بما في ذلك تحديد فرص ، وتوليد أفكار أو مناهج جديدة ، وتنفيذ الأفكار الجديدة" (Deprez, 2017:21). ويرى (Meyers, 2020:5) أنه البحث الذاتي عن طرق جديدة لتنفيذ العمل بطرق أفضل. ويرى (Cha et al, 2017: 478) أن الإبداع الفردي يتضمن التعرف على الفرص الجديدة والناشئة ، وتوليد طرق جديدة ، وتنفيذ هذه الأفكار. ويعكس الإبداع الفردي قدرة الأفراد والمنظمات على المغامرة والمخاطرة ، في طرح أفكار جديدة ، واتخاذ قرار بدخول أسواق جديدة ، واتخاذ القرارات للفيام بالتحالفات الاستراتيجية الجديدة. ويشير (الجبوري، 2021:168) أيضاً إلى سلوك العمل الذي يتميز بطبيعته الذاتية ولكن بنهج استباقي من خلال الثبات في التغلب على الصعوبات التي تنشأ في السعي لتحقيق الهدف. وكذلك يعرف الإبداع الفردي بإعادة تكوين المعرفة الجديدة ، التي يمتلكها الشخص والمعرفة الجديدة التي تمكن المنظمات من البحث عن فرص جديدة واستغلال الفرص المتاحة بشكل أكثر كفاءة (محمد وعبدلي، 2021:359).

واستناداً إلى ما سبق يمكن تعريف الإبداع الفردي " بأنه السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى تعزيز وتنفيذ الأفكار الجديدة في المنظمة من أجل تحقيق كفاءة أكبر ، بما في ذلك تحديد فرص جديدة ، وتوليد أفكار جديدة ، واقتراح طرق جديدة للعمل ، وتطبيق أساليب عمل جديدة ".

**4. الوقاية من المشاكل:** يركز هذا البعد على التعامل مع تكرار التحديات والعوائق في بيئه العمل (Parker& Collins, 2010:636). ويوضح (Searle, 2011:3) أن الوقاية من المشاكل تحصل عندما يسعى العاملون إلى إيجاد السبب الجذري لحدث المشكلات ، وتنفيذ الإجراءات والتدابير الكفيلة لمعالجة السبب ومنع تكراره ، وهنا يؤدي إلى منع حدوث المشكلات مستقبلاً. وكونك استباقياً ينطوي عادة على التحكم في جعل الأشياء تحدث بدلاً من مجرد مراقبة الأشياء (Cha et al, 2017:478). لذا فهو الإجراء الموجه ذاتياً لمنع تكرار مشاكل العمل المحتملة (Deprez, 2017:21). ويعرفه (Uri, 2017:104) بأنه تجنب المشكلات التي من المحتمل أن تكون إشكالية للعمل أو للذات قبل حدوثها أو تكرارها. ويرى (محمد وعبدلي، 2021:359) أنه تغيير وتحدي الوضع الراهن حول كيفية إنجاز العمل داخل منظمة أو مجموعة.

ويشير الباحثان إلى أن هذا البعد هو " سلوكيات ذاتية تركز على المشكلات وكشف أسبابها ومحاولة معالجتها لمنع تكرارها مستقبلاً".

## المبحث الثاني / الاندماج الوظيفي

### أولاً / مفهوم الاندماج الوظيفي وتعريفه

يعبر مفهوم الاندماج الوظيفي عن مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدى استعداد الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى. فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله أو يكون مهتماً بعمله، لذلك نلاحظ الأفراد ذوي المستوى العالي من الاندماج الوظيفي يهتمون بشكل صادق و حقيقي بأعمالهم بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر ووضع أغلب جهودهم في عملهم، وبالتالي يبدون أعلى مستويات الأداء (علي، 2021:205). إذ يشير الاندماج الوظيفي إلى الدرجة التي يندمج بها الموظفون بوظائفهم باعتبارها تشمل على حياتهم بشكل إجمالي، بحيث يتعرف الموظف الذي يُظهر اندماج وظيفية عالية بقوه مع وظيفته ويفكر في الوظيفة حتى عندما يكون خارج العمل. يتأثر الاندماج الوظيفي بخصائص المنظمة، والسلوكيات الإشرافية، والاختلافات الفردية. وهو مبرر للتبؤ بالأداء الوظيفي لأن الأفراد الذين يتعرفون بقوه على وظائفهم تركز أفكارهم على العمل ويفسرون المزيد من المواقف كفرص لأداء أنشطة دور العمل.(Rich et al., 2010:618) و الاندماج يزيد من إحساس الموظفين وشعورهم بملكية المنظمة وينمي لديهم الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز. فالإنسان المندمج في عمله، هو ذلك الإنسان الذي ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته (صلاحات، 2018:32).

إضافةً إلى ما سبق نورد بعض التعريفات التي ذكرها بعض الباحثين عن الاندماج الوظيفي. ويمكن حصر هذه التعريفات ضمن الجدول (2) كالتالي:

**الجدول (2) " مفاهيم الاندماج الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين "**

التعريف	اسم الباحث والسنة	ت
العلاقة الإيجابية بين الموظف والمنظمة والشعور بالمسؤولية والوفاء والالتزام، التي يتمتع بها الفرد أثناء أداء عمله بإتقان والاستمرار في العمل بالرغم من الصعوبات لأجل تحقيق أهداف المنظمة.	(الجاف وفائق، 2019:209)	1
الشعور القوي بانتفاء الموظفين إلى منظمتهم ورغبتهم في العمل بما يتجاوز ما هو مطلوب لأداء مهامهم التجارية التقليدية.	(Ismael&Albdareen,2020: 13274)	2
الشعور بالاعتزاز والفخر والرغبة بالعمل الذي يؤديه الموظف بما يمكنه من تحقيق ذاته وإثبات قدراته باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.	(أبو طبيخ وأخرون، 562:2020)	3
التأثير النفسي الإيجابي بين الفرد ووظيفته التي تشكل جزءاً مهماً من حياته والشعور بالسعادة والراحة وزيادة تقدير الذات عند أداء العمل.	(الكريبي الآخرون ، 75:2021)	4
الدرجة التي يندمج فيها الفرد نفسياً مع عمله، ويندمج فيها مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها.	(الشميري، 131:2022)	5

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ومن هذا المنطلق يعرف الباحثان الاندماج الوظيفي بأنه " الدرجة التي يشغلها الموظفون بشكل كامل في عملهم، ومدى إدراكهم أهمية العمل، واستعدادهم لتكريس وقتهم وجهدهم له، وقوة التزامهم عاطفياً و عقلياً لعملهم، و يعد هذا سلوكاً مهماً للموظف، لأنه يشير إلى جودة الاندماج في أنشطة دور العمل ".

## ثانياً / أهمية الاندماج الوظيفي

يمكن بيان أهمية الاندماج الوظيفي من خلال:

- يساهم الاندماج الوظيفي في زيادة إنتاجية الموظفين، ويجعلهم يمتلكون مشاعر إيجابية، مثل: (السعادة ، والملائكة ، والنشاط) ويكونون أكثر انفتاحاً للفرص في العمل وتعاونين مع الآخرين وقدررين على إدارة مواردهم الشخصية (التفاؤل، والاكفاء الذاتي، والاعتماد على الذات)، ويؤثر بشكل إيجابي على صحة الموظفين النفسية والجسدية (Langenoven, 2015:16).
- إن اندماج الموظفين يقلل التعب عن العمل، ويقلل من الخلاف الشخصي والتوتر أو المشاكل الصحية ذات الصلة، ويحسن أيضاً الاندماج العاطفي بالمنظمة، ويؤدي هذا عادةً إلى تحسين أداء العمل بأكمله (Alzahmi, 2018:16).
- تكتن أهمية الاندماج الوظيفي في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية بين الفرد والمنظمة، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيفية تصرفهم في أدوارهم، وما الذي يجعلهم ينتهيون سلوكاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء ، فيزيد من الشعور بالرضا الوظيفي ويجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ويحسن من جودة حياة العمل ويعزز من الإنتاجية والكفاءة (محمود وعبد، 2020:289).
- تتمثل أهمية الاندماج الوظيفي بصفة عامة في كونه سمة هامة من سمات الحياة التنظيمية وأساساً للوصول إلى الفعالية التنظيمية والوصول إلى ردود فعل إيجابية من قبل الموظفين، كما يعد المفتاح الرئيس لتفعيل دافعية الموظف بالإضافة إلى كونه القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل، ويساهم الاندماج الوظيفي أيضاً في تحقيق الرضا الشخصي داخل بيئه العمل ويعمل كأسس دافعية وسلوكي موجه نحو تحقيق الهدف (العنبي وشريان، 2021:14).
- تجلى أهمية الاندماج الوظيفي في أنه يزيد من شعور الرضا لدى العاملين، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز الإنتاجية والكفاءة، وهذا يقود بدوره إلى بيئة إيجابية تنمية وناجحة، وكذلك يسهم في تقليل معدلات الغياب والتأخير، وهذا يؤثر إيجاباً على كل من المنظمة والعاملين، من حيث تقليل الهدر المادي على المنظمة، وانخفاض مستوى دوران العمل لدى العاملين (الاحمرى 2021:195).

بناءً على ما سبق يرى الباحثان أن الاندماج الوظيفي تتمثل أهميته في:

- قيام الموظفين بأعمالهم بشكل أفضل وبذل مجهود كبير يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.
- يؤدي إلى انخفاض نسبة دوران العمل للموظفين والتأخير عن العمل نتيجة رضاه عن عملهم والتزامهم به.
- يساعد على تعزيز المبادرة الشخصية للموظفين وزيادة التزامهم بقيم وأهداف المنظمة.
- يمكن المنظمة من المحافظة على الموظفين الأكثر كفاءة.
- يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، ويجعل الموظف أكثر التزاماً نحو عمله ومنظمه.
- يساعد على تحسين صحة الموظفين ورفاهيتهم بشكل كبير، وهذا يزيد من إنتاجيتهم ويجعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً.
- يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

## ثالثاً / خصائص الموظف المندمج

يتفق الباحثان مع (Gencer & Ayildiz, 2018:607) في أن خصائص الموظف المندمج تتمثل في أنه:

- يسعى ويسعى الفرصة لتحسين الأداء التنظيمي.
- يتبع التطورات الحالية في هذا المجال.
- له موقف إيجابي تجاه وظيفته وتنظيمه.
- محدد بهوئته التنظيمية.
- يؤمن بمنظمته.
- يبذل مجهوداً نشطاً لتحسين الأمور.
- يتصرف من خلال رؤية الصورة الكبيرة ، حتى لو كان ذلك على حساب شخصي.
- موثوق ويقدم أكثر مما تتطلبه الوظيفة.
- يحترم الآخرين ويساعد الزملاء على العمل بفعالية.

#### رابعاً / أبعاد الاندماج الوظيفي

يتناول البحث الأبعاد التي جاء بها نموذج (Utrecht) الذي أكد على أن للاندماج الوظيفي ثلاثة أبعاد ممثلة بـ (الحيوية ، والنفاني ، والانغماس)، وتعكس تلك المكونات الثلاثة المظاهر المعرفية والوجدانية والبنية للاندماج في العمل، سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ، وتعد هذه الأبعاد شاملة وواضحة ، وقد نالت قبول أكثرية الباحثين ومنهم: (الجاف وفائق،2019:20)، (Lan et al.,2019:1451) ، (Sheng et al.,2019:26) ، (Habiba et al.,2019:116)، (عوفان،2020:118)، (Veestraeten et al.,2020:4)، (Ferraro et al.,2020:57)، (Parulian&Rahmat,2020:57)، (Han,2020:5) ، al.,2020:2)، (Lipscomb et al., 2021:13)، (Norouzinic et al.,2022:5)، al.,2021:143).

**1. الحيوية / القوة:** تعبير الحيوية في العمل عن شعور داخلي يمثل كلاً من العاطفة والطاقة المخزونة في الفرد المرتبطة بالوظيفة ، فعندما يشعر الفرد بالنشاط في عمله يدرك أنه مفعم بالحيوية والسرعة الإدراكية و قادر على القيام بعمله والتفاعل مع الآخرين ويمتلك طاقة إيجابية وحيوية فيما يخص عمله ويكون إيجابياً بشكل عام (Little et al.,2011:467). إذ يشير إلى مستويات عالية من الطاقة والاستعداد لاستثمار الوقت والجهد في الوظيفة (Freeney&Fellenz,2013:331). ويعرفها (Malik&Khalid,2016:39) بأنها الطاقة والحيوية والمرنة العقلية للموظفين أثناء قيامهم بعملهم. إنهم حررفسون على بذل الجهد في عملهم، ليكونوا مثاليين وهادئين في أوقات الصعوبات. ويرى (عوفان،2020:118) أن الحيوية تصف المستويات العالية من الطاقة لدى العاملين والصادقين والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة في مواجهة الصعاب أثناء العمل.

واستناداً إلى ما سبق يعرف الباحثان القوة بأنها " المجهود الذي يبذله الفرد لأداء مهامه بأفضل طريقة ممكنة وبما يلبي متطلبات العمل و يجعله أكثر قدرة في مواجهة المشكلات ".

**2. التفاني / الحماس:** التفاني هو حالة نفسية تشمل في الوقت نفسه الشعور بالسعادة والطاقة. إنها الحالة العاطفية التي تشير إليها باسم "تأثير الإيجابي" ، وهي بطبيعتها تدل على إحساس قوي بالرفاهية الإيجابية. عندما نفك في الموظفين المتحمسين ، فإننا نستحضر صور الموظفين بنشاط بدلاً من المشاركة السلبية (محمد،2018:23). إنه يشير إلى الشعور بالأهمية والعاطفة والحماس في الوظيفة ، وفخر الموظفين أثناء القيام بعملهم وشعورهم بأن وظيفتهم ملهمة وصعبه (Malik&Khalid,2016:39). وأشار إليه (دهليز وحمد،2016:33) بأنه احتواء الفرد بقوة في عمله، وإحساسه بقيمة وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام، والتحدي عند ممارسة عمله. ويعرفه (jena et al.,2017:2) بأنه تمنع الفرد بالمرنة الذهنية التي تتضمن المشاركة القوية في العمل. التفاني أي الانخراط العاطفي الواضح والحماس تجاه عمل الفرد(Loerbroks et al.,2017:2). كما يرتبط التفاني بالحالة العاطفية للفرد حيث يشعر الشخص بالحماس تجاه العمل والشعور بالأهمية والتحدي من خلال تشكيل العمل (Putra&liu,2017:229).

ويعرفه الباحثان بأنه " حالة عاطفية تعكس رغبة الفرد القوية في العمل ، واهتمامه به ، وتحقيق أهدافه ، أي يركز الفرد كامل قدراته لاكتفاء ممارسة عمله ".

**3. الانغماس / الانهماك:** يشير الانغماس إلى حالة ذهنية يكون فيها الموظف شديد التركيز ومنغمساً في عمله. الوقت يمر بسرعة ويواجه صعوبات في الابتعاد عن العمل (De Spiegelaere et al.,2014:320). أي التركيز الكامل على الفرد والانغماس فيه تماماً (Loerbroks et al.,2017:2). أي الفرد منغمس تماماً في الوظيفة ومن الصعب على الفرد فصل نفسه عن الوظيفة تماماً (Malik&Khalid,2016:39). فالانغماس يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به (دهليز وحمد،2016:33). وهو التركيز الكامل على الأداء والاهتمام العميق بالعمل ، وشعور الفرد بأن وقته في العمل يمر سريعاً وأنه مهم بعمله ومنغمس فيه ومن الصعب الانفصال عنه (Rahmadani & Sebayang,2017:46). كما أنه يرتبط بحالة أصلية مسننة تتميز بأنها تكريس الذات لوظيفة بتركيز كامل. (Putra&liu,2017:229) يتميز بالتركيز الشامل والاندماج في أنشطة العمل بسعادة ، حيث يمر الوقت بسرعة (Bakker et al.,2020:356). وكذلك يُعرف الانغماس بالشعور الإيجابي للشخص الذي يشارك في العمل المقدم (Kasa et al.,2020:208).

واستناداً إلى ما سبق يعرف الباحثان الانغماس بأنه " شعور الفرد بالاستغرار التام والسعادة تجاه عمله، فهو لا يشعر بضياع الوقت ولكنه ينغمسم بشدة ويركز بشكل تام في عمله ".

### المحور الثالث / الإطار الميداني

#### أولاً / أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

استخدم الباحثان بعض اختبارات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS-V24 (SmartPLS v.4) و برنامج (SPSS-V24) ، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الأساتذة في اختصاص العلوم الاحصائية ومنها:

1. اختبارات التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ليتم عرض وتحليل اجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث.

2. معامل الارتباط الخطى البسيط (Pearson Correlation) لتحليل علاقة ارتباط بين متغيرات البحث.

3. منهج معادلة النمذجة الهيكيلية (Structural Equation Modeling) على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM) لتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

#### ثانياً / صدق و ثبات أدوات البحث

لفرض التحقق من صدق أدوات البحث والمتمثلة بالاستبانة، قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (19) محكماً من خبراء اداريين معظمهم اساتذة جامعيين ، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري بالاعتماد على مدى وضوح كل عبارة (فقرة) من ناحية المحتوى الفكري والصياغة، لذلك قدم بعض المحكمين مقتراحات تتعلق بتصحيح أو اضافة أو حذف بعض الكلمات من العبارات (الفقرات) الخاصة بقياس المتغيرات، وفي ضوء تلك المقترنات قام الباحثان بأجراء بعض التعديلات لتكون العبارات أكثر وضوحاً.

#### ثالثاً/ خصائص مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديریات جوازات كورستان/العراق والتي تمثلت بـ(مديرية جوازات السليمانية، ومديرية جوازات أربيل، ومديرية جوازات دهوك، ومديرية جوازات حلبجة)، وبصورة عشوائية تم اختيار العينة داخل الأقسام والوحدات والشعب الإدارية للمديریات المبحوثة، ويمكن تصنیف عينة البحث وفقاً لخمسة متغيرات هي: الفئة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية.

**الجدول (3) "توزيع عينة البحث حسب السمات الشخصية "**

السمات الشخصية	العمر	الجنس	النسبة %	العدد
الفئة الاجتماعية	النوع	ذكور	0.68	182
		إناث	0.32	86
السن	السن	34 - 25	0.26	69
		44 - 35	0.54	146
الجنس	السن	54 - 45	0.17	46
		فأكثر 55 سنة	0.03	7
الإدارات	الإدارات	إعدادية وما دون	0.37	98
		دبلوم	0.32	86
المؤهل العلمي	السن	بكالوريوس	0.31	82
		شهادات عليا	0.01	2
سنوات الخدمة	سنوات الخدمة	فأقل من 5 سنوات	0.01	1
		10-6	0.10	27
الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	15 - 11	0.40	107
		فأكثر 15 سنة	0.49	133
الجنس	الجنس	ضابط	0.09	23
		مفوض	0.60	161

0.06	16	شرطی	
0.25	68	موظفو مدني	
%100	268	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان.

وعلى ضوء جدول (3) يتضح ما يلي:

- الفئة الاجتماعية:** تشير إلى إن عدد الذكور البالغ (182) وبنسبة (68%) هو أعلى من عدد الإناث الذي بلغ (86) وبنسبة (32%)، وهذا يدل على اعتماد المديرية لفئة الذكور.
  - العمر:** تشير إلى إن غالبية المستجيبين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (35-44) فقد بلغ عددهم (146) مستجيبةً، فيما حصلت الفئة العمرية 55 سنة فأكثر على أقل عدد من المستجيبين أذ بلغ عددهم (7) مستجيبةً.
  - المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي لغالبية المستجيبين هو إعدادية وما دون فقد بلغ عددهم (98) مستجيبةً، في حين إن المستجيبين من حملة الشهادات العليا كان عددهم الأقل فقد بلغ (2) مستجيبةً.
  - عدد سنوات الخدمة:** إن أعلى مدة خدمة للمستجيبين كانت ضمن الفئة (15 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (133) مستجيبةً، في حين إن الفئة الأقل عدداً للمستجيبين هي 5 سنة فأقل إذ كان من حصتها مستجيبةً واحداً فقط.
  - الدرجة الوظيفية:** توضح الجدول (3)، المتعلقة بالدرجة الوظيفية إن أعلى عدد من المستجيبين كان من حصة المفروضين فقد بلغ عددهم (161) مفوض، في حين إن الدرجة الوظيفية الأقل عدداً كانت من حصة الشرطة فقد بلغ عددهم (16) شرطي.
- مما سبق يتضح أن جميع النتائج المتعلقة بتحليل البيانات الشخصية للمستجيبين تشير إلى أن لديهم مستوى عالي من الارادة سيتمكنهم من فهم المعنى الذي تحمله فقرات الاستبانة بمستوى عالي، الأمر الذي سيؤدي إلى الحصول على إجابات تسهم في الوصول إلى نتائج إحصائية تتميز بدقتها وبما يحقق أهداف هذه الدراسة.

#### رابعاً / تحليل الإجابات واختبار فرضيات البحث

- وصف آراء و إجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث:** تتعلق هذه الفقرة باستعراض نتائج التحليل الوصفي لآراء المستجيبين البالغ عددهم (268) مستجيبةً حول مستوى توافر متغيرات البحث المتمثلة بـ(السلوك الاستباقي والاندماج الوظيفي) في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق، وذلك عن طريق استخدام اختبارات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، ولما كانت اداة قياس المتغيرات في هذه الدراسة مصممة على وفق مقياس ليكرت الخمسى Five Point-Liekrt، فإن ذلك سيتمكن الباحثان من تحديد مستوى توافر المتغيرات باعتماد الفئة التي تتنمي لها الاوساط الحسابية لآراء المستجيبين تجاه فقراتها، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) تصنیف فئات الاوساط الحسابية على وفق تدرج مقياس ليكرت الخمسى

مستوى التوافر	فئة الوسط الحسابي	ت
منخفض جداً	1.79-1	1
منخفض	2.59-1.80	2
متوسط	3.39-2.60	3
مرتفع	4.19-3.40	4
مرتفع جداً	5-4.20	5

المصدر: يتصرف من قبل الباحثان بالاعتماد على عبد الفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة. الخوارزمية العلمية، جدة. السعودية.

### اولاً / عرض نتائج اجابات افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (السلوك الاستباقي)

تتعلق هذه الفقرة بالتحليل الوصفي لأراء المستجيبين في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق تجاه متغير السلوك الاستباقي ومن خلال أبعاد المعتمدة عن طريق استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، على النحو الآتي:

**1. تحديد مستوى توافر بعد السلوك الصوتي:** يعرض الجدول (5) ملخصاً لنتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية تجاه الفقرات (VB1-VB5) والمتعلقة بتحديد مستوى توافر بعد السلوك الصوتي. إذ يتضح إن الوسط الحسابي لبعد السلوك الصوتي بلغ (3.688) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.73) وانحراف معياري بلغ (1.047)، ومعامل اختلاف بلغ (29%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكّد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. كونها تعني التعبير عن الأفكار والأراء والمقترنات الجديدة صوتياً التي يبديها الأفراد بهدف اجراء تغييرات ايجابية في بيئه العمل. كما تعدد فقرة (VB5)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق: (يتطلع العاملون على ما هو جيد في العمل وبما يطوي أدائهم) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.929) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.79) بانحراف معياري بلغ (0.869)، ومعامل اختلاف بلغ (22%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة البحث حول هذه الفقرة. في حين تعدد الفقرة (VB3)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق: (يقوم العاملون بإيصال افكارهم إلى الادارة بسهولة)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.410) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.68) بانحراف معياري بلغ (1.120) ومعامل اختلاف قد بلغ (33%).

الجدول (5) تحديد مستوى توافر بعد السلوك الصوتي

نسبة الافتراض	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	اجابات أفراد العينة										نسبة الافتراض	
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
0.71	0.32	1.122	3.556	19.0	5.1	44.8	12.0	13.1	3.5	19.0	5.1	4.1	1.1	VB1	
0.72	0.31	1.120	3.593	21.6	5.8	39.9	10.7	19.4	5.2	14.2	3.8	4.9	1.3	VB2	
0.68	0.33	1.120	3.410	15.3	4.1	41.4	11.1	16.4	4.4	22.8	6.1	4.1	1.1	VB3	
0.77	0.26	1.006	3.851	25.7	6.9	48.5	13.0	14.2	3.8	8.2	2.2	3.4	9.9	VB4	
0.79	0.22	0.869	3.929	23.5	6.3	54.5	14.6	15.7	4.2	4.1	1.1	2.2	6.6	VB5	
<b>0.73</b>	<b>0.29</b>	<b>1.047</b>	<b>3.668</b>	<b>المعدل</b>											

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

2. تحديد مستوى توافر بعد تولي المسؤولية: يظهر الجدول (6) ملخصاً لنتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية تجاه الفرات (TC1-TC5) المتعلقة ببعد تولي المسؤولية. إذ يتضح إن الوسط الحسابي لبعد تولي المسؤولية بلغ (3.849) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.77) وانحراف معياري بلغ (0.902)، ومعامل اختلاف بلغ (0.24) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكّد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. كونها تعد مبادرة ذاتية من قبل العاملون التي تتجاوز حدود عملهم والتي تهدف إلى تغييرات في أساليب ومتطلبات العمل وتحسين كيفية تنفيذ العمل. كما تعد فقرة (TC1)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق: (يقوم العاملون بجهود بناءة لتحسين اجراءات العمل) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا الاتفاق، فقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.052) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.81) بانحراف معياري بلغ (0.668)، ومعامل اختلاف بلغ (0.16) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة البحث حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (TC4)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق: (يحاول العاملون تقديم رؤيا جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار وتعزيز استدامة المنظمة)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا الاتفاق، فقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.515) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.70) بانحراف معياري بلغ (1.062) ومعامل اختلاف قد بلغ (0.30).

**الجدول (6) تحديد مستوى توافر بعد تولي المسؤولية**

نسبة العنصر %	معامل الاختلاف	انحراف المعيارى	الوسط الحسابي الموزون	اجابات أفراد العينة						نسبة الاتفاق				
				اتفق تماماً		اتفق		محايد						
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %					
0.81	0.16	0.668	4.052	22. 0	5 9	64. 2	17 2	10. 8	2 9	3.0	8	0	0	TC1
0.77	0.23	0.904	3.851	19. 8	5 3	57. 5	15 4	13. 4	3 6	6.7	1 8	2.6	7	TC2
0.77	0.23	0.888	3.847	20. 1	5 4	55. 2	14 8	15. 7	4 2	7.1	1 9	1.9	5	TC3
0.70	0.30	1.062	3.515	16. 8	4 5	40. 7	10 9	23. 9	6 4	14. 6	3 9	4.1	1	TC4
0.80	0.25	0.990	3.978	31. 7	8 5	48. 9	13 1	6.3	1 7	11. 6	3 1	1.5	4	TC5
<b>0.77</b>	<b>0.24</b>	<b>0.902</b>	<b>3.849</b>										<b>المعدل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24



3. تحديد مستوى توافر بعد الابداع الفردي: يقدم الجدول (7) ملخصاً لنتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية تجاه فقرات بعد الابداع الفردي الممتثلة بـ(II1-II5). إذ يتضح إن الوسط الحسابي لبعد الابداع الفردي بلغ (3.799) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.76) وانحراف معياري بلغ (1.058)، ومعامل اختلاف بلغ (28%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتقاء مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. بإعتباره من السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى تعزيز وتنفيذ الأفكار الجديدة في المنظمة من أجل تحقيق كفاءة أكبر، بما في ذلك تحديد فرص جديدة، توليد أفكار جديدة، اقتراح طرق جديدة للعمل، وتطبيق أساليب عمل جديدة.

كما تعدد فقرة (II5)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق: (يبحث العاملون عن حلول سريعة تخص مشاكل العمل) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.030) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.81) بانحراف معياري بلغ (0.948)، ومعامل اختلاف بلغ (24%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة البحث حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (II2)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق: (يقوم العاملون بتوليد الأفكار الإبداعية في مكان العمل)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.534) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.71) بانحراف معياري بلغ (1.162) ومعامل اختلاف قد بلغ (33%).

**الجدول (7) تحديد مستوى توافر بعد الابداع الفردي**

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة								نوع الأسئلة	
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق			
				5	4	3	2	1					
				النسبة النسبية %									
0.76	0.28	1.067	3.806	28. 4	7 6	41. 0	11 0	16. 8	4 5	10. 4	2 8	3.4 9	III1
0.71	0.33	1.162	3.534	21. 3	5 7	39. 6	10 6	15. 3	4 1	19. 0	5 1	4.9 1	II2
0.76	0.25	0.939	3.810	23. 5	6 3	45. 9	12 3	19. 4	5 2	10. 4	2 8	0.7 2	II3
0.76	0.31	1.174	3.817	31. 7	8 5	41. 0	11 0	11. 2	3 0	9.3 0	2 5	6.7 8	II4
0.81	0.24	0.948	4.030	34. 0	9 1	46. 3	12 4	9.7 6	2 6	9.0 4	2 4	1.1 3	II5
<b>0.76</b>	<b>0.28</b>	<b>1.058</b>	<b>3.799</b>	المعدل									

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

**4. تحديد مستوى توافر بعد الوقاية من المشاكل:** يقدم الجدول (8) ملخصاً لنتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية تجاه فقرات بعد الوقاية من المشاكل المتمثلة بـ(PP1-PP5). إذ يتضح إن الوسط الحسابي لبعد الوقاية من المشاكل بلغ (3.660) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.73) وانحراف معياري بلغ (1.035)، ومعامل اختلاف بلغ (29%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكّد على ارتفاع مستوى الاتفاقي حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. وهي تعد سلوكيات ذاتية التي ترتكز على المشكلات وكشف أسبابها ومحاولة معالجتها بهدف منع تكرارها مستقبلاً. كما تعد فقرة (PP5)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق: (يركز العاملون على مشكلات وكشف أسبابها ومحاولة معالجتها) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.966) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.79) بانحراف معياري بلغ (0.845)، ومعامل اختلاف بلغ (21%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة البحث حول هذه الفقرة. في حين تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق: (يستثمر العاملون الوقت بالتخطيط لكيفية منع تكرار حدوث مشاكل في العمل)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.373) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.67) بانحراف معياري بلغ (1.231) ومعامل اختلاف قد بلغ (36%).

**الجدول (8) تحديد مستوى توافر بعد الوقاية من المشاكل**

نسبة العنصر %	معامل الاختلاف	انحراف المعيارى	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										نسبة العنصر %	
				اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		لا اتفاق		لا اتفاق تماماً			
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
0.71	0.31	1.124	3.575	23. 9	2 6	34. 7	93	18. 3	4 9	21. 3	5 7	1.9	5	PP1	
0.73	0.30	1.109	3.660	22. 0	5 9	44. 0	11	17. 9	4 8	10. 1	2 7	6.0	1 6	PP2	
0.74	0.23	0.865	3.724	14. 6	3 9	55. 2	14	19. 0	5 1	10. 4	2 8	0.7	2	PP3	
0.67	0.36	1.231	3.373	18. 3	4 9	37. 3	10	16. 8	4 5	18. 7	5 0	9.0	2 4	PP4	
0.79	0.21	0.845	3.966	25. 0	6 7	53. 7	14	16. 0	4 3	3.4	9	1.9	5	PP5	
<b>0.73</b>	<b>0.29</b>	<b>1.035</b>	<b>3.660</b>											<b>المعدل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

#### ثانياً / عرض نتائج إجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (الاندماج الوظيفي)

يقدم الباحثان في هذه الفقرة عرضاً لوصف آراء المستجيبين تجاه متغير الاندماج الوظيفي ومن خلال أبعاده المعتمدة، عبر استعمال اختبارات التحليل الوصفي الممثلة بـ(التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية)، وذلك على النحو الآتي:

**1. تحديد مستوى توافر بعد القوة/الحيوية:** تشير نتائج التحليل الظاهر في الجدول (9)، إلى إجابات المستجيبين تجاه الفقرات (V1-V5) والمتعلقة ببعد القوة/الحيوية. إذ يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.024) وهو بذلك جاء عند مستوى الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.867) وانحراف معياري بلغ (0.867)، ومعامل اختلاف بلغ (22%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. أنها المجهود الذي يبذله الفرد لأداء مهامه بأفضل طريقة ممكنة وبما يلبي متطلبات العمل وتجعله أكثر قدرة في مواجهة المشكلات. كما تعدد فقرة (V2)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق: (يمكن العاملون القيام بعملهم بقوة وقدرة عالية) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.194) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.84) بانحراف معياري بلغ (0.692)، ومعامل اختلاف بلغ (0.692)، وهذا ما يشير إلى تناسق واسجام آراء عينة البحث حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (V4)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق: (ينجز العاملون المهام والواجبات بقدرة عالية من الصبر وباستماع شديد)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.892) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.78) بانحراف معياري بلغ (1.038) ومعامل اختلاف قد بلغ (27%).

#### الجدول (9) تحديد مستوى توافر بعد القوة/الحيوية

أهمية النسبة %	معامل اختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة							نواتج التقييس	
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.81	0.24	0.957	4.049	34. 7	9 3	46. 6	12 5	9.7 6	2 6	6.7 8	1 8	V1
0.84	0.17	0.692	4.194	32. 8	8 8	56. 3	15 1	8.2 2	2 2	2.6 7	0 0	V2
0.80	0.19	0.774	4.007	26. 1	7 0	141	4	46 3	4.1 1	1 1	0 0	V3
0.78	0.27	1.038	3.892	26. 1	7 0	54. 5	14 6	7.1 9	7.1 9	1 9	5.2 4	V4
0.80	0.22	0.874	3.978	26. 9	7 2	53. 0	14 2	12. 3	3 3	6.7 8	1.1 8	V5
<b>0.80</b>	<b>0.22</b>	<b>0.867</b>	<b>4.024</b>									<b>المعدل</b>

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

**2. تحديد مستوى توافر بعد التقاني/الحماس:** عند مراجعة الجدول (10) والذي يظهر إجابات المستجيبين تجاه الفقرات (D1-D5) والمتعلقة بتحديد مستوى توافر بعد التقاني/الحماس يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.795) وهو بذلك جاء عند مستوى الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.76) وانحراف معياري بلغ (0.946)، ومعامل اختلاف بلغ (25%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. كونه حالة عاطفية تعكس رغبة الفرد القوية بالعمل، وإهتمامه به، وتحقيق أهدافه، أي تركيز كامل قدراته لإكمال ممارسة عمله. كما تعدد فقرة (D3)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كوردستان/العراق: (يكرس العاملون قدرأً كبيراً من المثابرة لإنجاز عمل) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.937) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.79) بانحراف معياري بلغ (0.812)، ومعامل اختلاف

بلغ (21%) وهذا ما يشير الى تناقض وانسجام آراء عينة البحث حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (D5)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق: (يشعر العاملون أثناء العمل بأن أدائهم ملهمة وصعبه)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.675) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.74) بانحراف معياري بلغ (0.996) ومعامل اختلاف قد بلغ (27%).

#### الجدول (10) تحديد مستوى توافر بعد التفاني/الحماس

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة							نقطة التقييم		
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق			
				5	4	3	2	1					
0.78	0.23	0.893	3.877	22. 4	6 0	53. 7	14 4	14. 2	3 8	8.6	2 3	1.1 3	D1
0.74	0.29	1.058	3.694	23. 5	6 3	38. 8	10 4	26. 5	7 1	6.0	1 6	5.2 4	D2
0.79	0.21	0.812	3.937	22. 4	6 0	56. 0	15 0	14. 9	4 0	6.3	1 7	0.4 1	D3
0.76	0.26	0.972	3.791	22. 0	5 9	50. 4	13 5	13. 8	3 7	12. 3	3 3	1.5 4	D4
0.74	0.27	0.996	3.675	22. 0	5 9	39. 2	10 5	23. 9	6 4	14. 2	3 8	0.7 2	D5
<b>0.76</b>	<b>0.25</b>	<b>0.946</b>	<b>3.795</b>									<b>المعدل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

3. تحديد مستوى توافر بعد الانغماس/الانهماك: يظهر الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه الفقرات (A1-A5) والمتعلقة ببعد الانغماس/الانهماك. إذ يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.396) وهو بذلك جاء عند مستوى الفئة الثالثة لفئات التوافر أي عند المستوى متوسط مع أهمية نسبية بلغت (0.68) وانحراف معياري بلغ (1.167)، ومعامل اختلاف بلغ (35%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. وهو شعور الفرد بالإستغراق التام والسعادة تجاه عمله، فهو لا يشعر بضياع الوقت ولكنه ينغمس بشدة ويركز بشكل تام في عمله. كما تعدد فقرة (A1)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق: (يشعر العاملون بالرضا عن العمل الذي يقومون به) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.004) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.80) بانحراف معياري بلغ (0.954)، ومعامل اختلاف بلغ (24%) وهذا ما يشير الى تناقض وانسجام آراء عينة البحث حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (A4)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كورستان/العراق: (يشعر العاملون بالسعادة عندما يعملون بشكل مكثف)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (2.951) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.59) بانحراف معياري بلغ (1.319) ومعامل اختلاف قد بلغ (45%).

الجدول (11) تحديد مستوى توافق بعد الانغماس/الانهكاك

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										نقطة القابل	
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
				النسبة	المقدمة %	النسبة	المقدمة %	النسبة	المقدمة %	النسبة	المقدمة %	النسبة	المقدمة %		
0.80	0.24	0.954	4.004	32. 5	8 7	47. 4	12 7	9.3	2 5	9.7	2 6	1.1	3	A1	
0.76	0.26	0.992	3.825	21. 3	5 7	56. 7	15 2	9.0	2 4	9.3	2 5	3.7	1 0	A2	
0.62	0.42	1.289	3.097	14. 9	4 0	27. 6	74	25. 4	6 8	16. 4	4 4	15. 7	4 2	A3	
0.59	0.45	1.319	2.951	14. 9	4 0	24. 6	66	16. 0	4 3	29. 5	7 9	14. 9	4 0	A4	
0.62	0.41	1.281	3.101	16. 4	4 4	25. 4	68	22. 8	6 1	22. 8	6 1	12. 7	3 4	A5	
<b>0.68</b>	<b>0.35</b>	<b>1.167</b>	<b>3.396</b>											<b>المعدل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

2- اختبار فرضيات البحث: يتضمن هذه الفقرة تحليل العلاقة بين متغيرات (السلوك الاستباقي والاندماج الوظيفي) باستخدام برنامج SPSS v.24 لتحليل علاقات الارتباط وبرنامج SmartPLS v.4.0 لتحليل علاقات التأثير. إن فرضيات الارتباط تم اختبارها عن طريق استخراج معامل (Pearson). أما الفرضيات الخاصة بالتأثير فقد تم اختبارها عن طريق منهج معادلة النمذجة الهيكيلية (Structural Equation Modeling).

اولاً / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الأولى:

لقد تم استخدام برنامج SPSS v.24 للحصول على مصفوفة معامل الارتباط (Pearson) لاختبار فرضية الرئيسية الاولى لتحليل علاقة ارتباط بين متغيرات (السلوك الاستباقي والاندماج الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على المصفوفة الموضحة في الجدول (12).

**الجدول (12) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير السلوك الاستباقي وأبعاده مع متغير الاندماج الوظيفي**

		PB	JE	VB	TC	II	PP
PB	Pearson Correlation	1	.675**	.695**	.802**	.858**	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268
JE	Pearson Correlation	.675**	1	.451**	.598**	.548**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268
VB	Pearson Correlation	.695**	.451**	1	.385**	.380**	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268
TC	Pearson Correlation	.802**	.598**	.385**	1	.660**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268
II	Pearson Correlation	.858**	.548**	.380**	.660**	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	268	268	268	268	268	268
PP	Pearson Correlation	.852**	.575**	.456**	.562**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	268	268	268	268	268	268

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.24

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه ، يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المستندة على افتراض يتمثل بـ(يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين السلوك الاستباقي والاندماج الوظيفي) ، وللحقيق من صحة هذا الافتراض ، يظهر الجدول (12) النتائج المتعلقة بمصفوفة معامل ارتباط (Pearson) ، واستناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.675) ، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ، وبذلك فان هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية، ويترعرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على:(يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين السلوك الصوتي والاندماج الوظيفي) ، حيث إن قيمة معامل ارتباط (Pearson) بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.451)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ، وبذلك فان هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على:(يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين تولي المسؤولية والاندماج الوظيفي) ، إن قيمة معامل ارتباط (Pearson) بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.598)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ، وبذلك فان هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

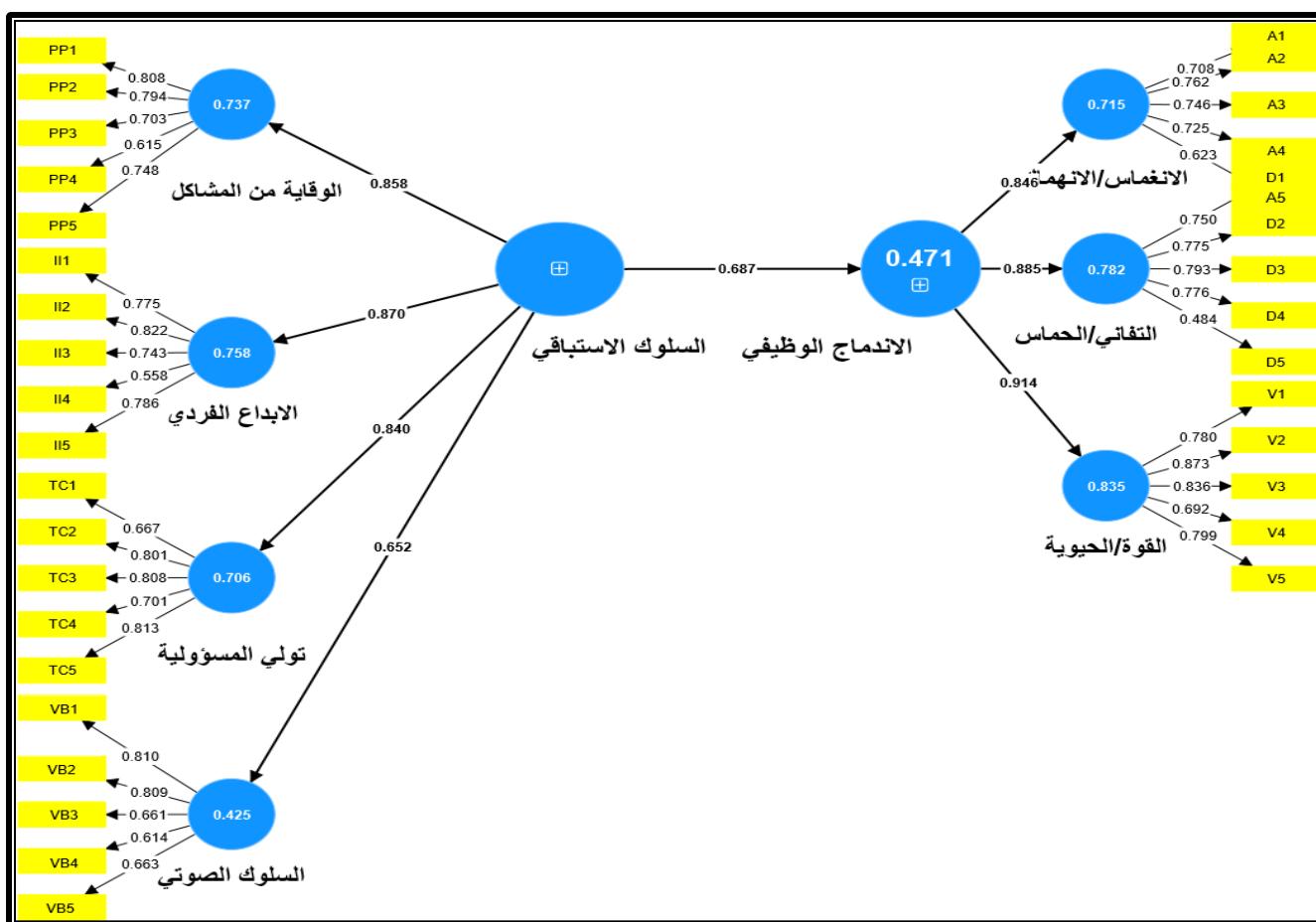
**ج. الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص على: (يوجد ارتباط طردي ومحظوي بين الابداع الفردي والاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل ارتباط (Pearson) بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.548)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فان هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

**د. الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص على: (يوجد ارتباط طردي ومحض بين الوقاية من المشاكل والاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل ارتباط (Pearson) بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.575)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

**ثانياً/ تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث و اختيار الفرضية الثانية:**

تتمثل هذه الفقرة بقيام الباحثان ببناء النماذج الهيكيلية الخاصة باختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث، ولغرض تفسير مستوى التأثير ومدى مطابقة النماذج لمعايير القبول من الناحية الاحصائية تم الاعتماد على مجموعة من المعايير الخاصة بتقييم الانمودج الهيكلي على وفق أسلوب نمذجة المرربعات الصغرى (PLS-SEM) (SmartPIs v.4). ( باستخدام برنامج

للتتحقق من علاقة التأثير بين المتغير المستقل (السلوك الاستباقي) والمتغير التابع (الاندماج الوظيفي)، والتي تنص على:(يوجد تأثير موجب ومعنوي للسلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي) تم بناء انموذج هيكلی مكون من (35) فقرة وذلك على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM) ، كما هو موضح في الشكل (2).



الشكل (2) الأنماذج الهيكلية لمسار التأثير للسلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي

المصدر: برنامج SmartPLS v.4

يمثل الشكل (2) الأنماذج الهيكلية لمسار التأثير المباشر للسلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي الموضح في الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغير المستقل الى المتغير التابع اما القيمة الظاهرة في وسط الشكل الدائري فهي تمثل معامل التفسير  $R^2$ . ان هذا الأنماذج سيخضع للتقييم على وفق مجموعة من المعايير الاحصائية، كما هو موضح في الجدول (13).

### الجدول (13) معايير تقييم الأنماذج الهيكلية لمسار التأثير المباشر للسلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي

GOF	$Q^2$	$F^2$	$R^2$	المسار
0.260	0.468	0.891	0.471	السلوك الاستباقي -> الاندماج الوظيفي

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

يعرض الجدول (13)، إلى إن قدرة السلوك الاستباقي على تفسير الاندماج الوظيفي قد بلغت ( $R^2 = 0.471$ )، وهو تفسير متوسط إذ أنه أعلى من (0.33)، أما حجم التأثير  $f^2$  والبالغ (0.891) يعد مقبول من الناحية الإحصائية لأنه أعلى من (0.35)، وفيما يتعلق بجودة التنبؤ  $Q^2$  فقد بلغت أعلى من صفر ان هذه النتيجة جاءت لتؤكد على وجود قدرة للمتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع، وأخيراً وبما إن قيمة GOF قد بلغت (0.260) ان هذه النتيجة جاءت لتؤكد على تحقيق جودة مطابقة متوسطة لهذا الأنماذج. على وفق نتائج المعايير الإحصائية التي تم ذكرها آنفًا، سيتم الاعتماد على الأنماذج الهيكلية لمسار تأثير السلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي في اختبار الفرضية الثانية التي تتصل على "يوجد تأثير موجب ومعنوي للسلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي"، كما مبين في الجدول (14).

### الجدول (14) قيم اختبار فرضية تأثير السلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي

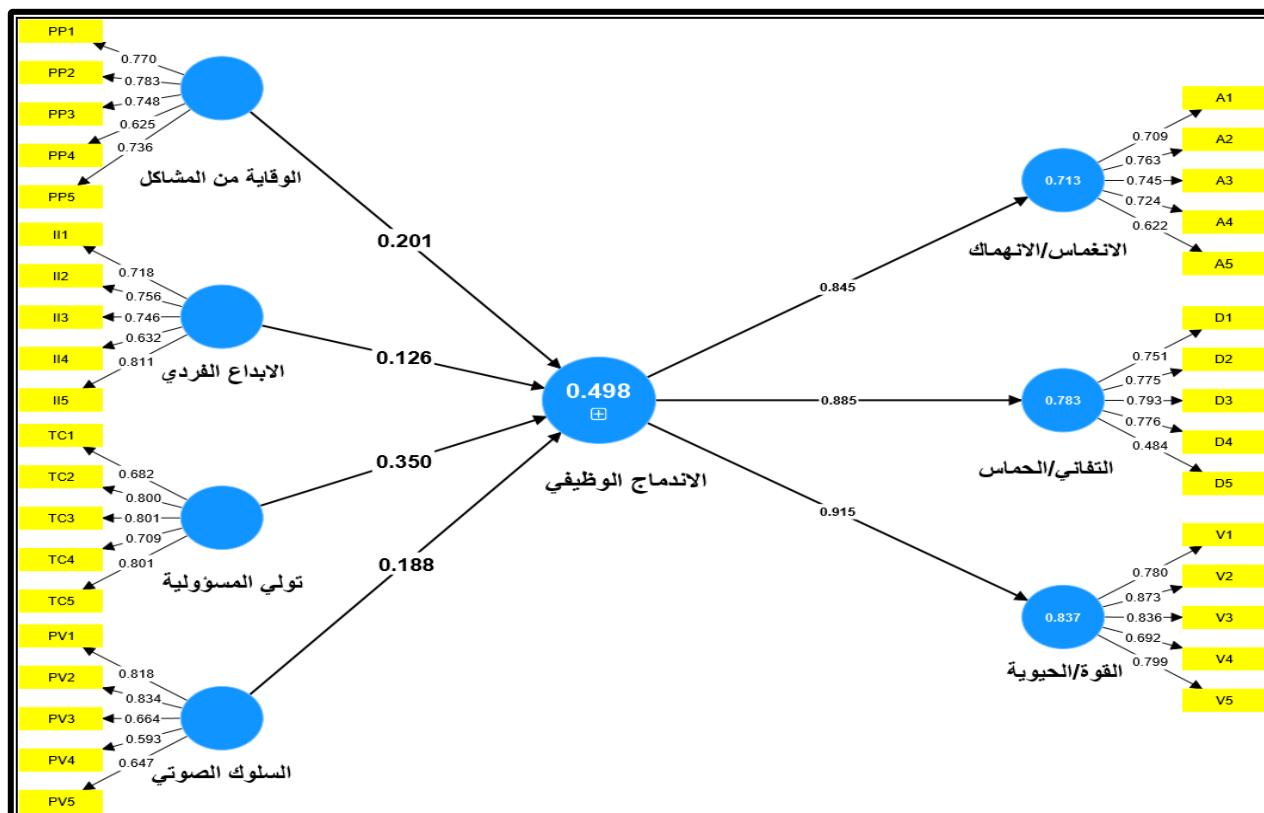
P value	t test	B	المسار
0.000	18.483	0.687	السلوك الاستباقي -> الاندماج الوظيفي

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

فضلاً عما نقدم، فإن نتائج الجدول (14) تؤكد صحة فرضية التأثير الموجب والمعنى للسلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي إذ إن قيمة معامل B قد بلغت (0.687) وقيمة t test بلغت (18.483)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (P)=0.000.

زيادةً على ما نقدم، ومن خلال بناء الأنماذج الهيكلية المكون من (35) فقرة على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى- PLS ، كما هو موضح في الشكل (3)، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تتمثل بما يأتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير موجب ومعنوي للسلوك الصوتي في الاندماج الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير موجب ومعنوي لتولي المسؤولية في الاندماج الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير موجب ومعنوي للأداء الفردي في الاندماج الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير موجب ومعنوي للوقاية من المشاكل في الاندماج الوظيفي.



الشكل (3) الأنماذج الهيكلية لمسار التأثير لأبعاد متغير السلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي

المصدر: برنامج SmartPLS v.4

على وفق نتائج الشكل (3)، فإن الجدول (15) يظهر مسارات التأثير المباشر لأبعاد السلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي.

#### الجدول (15) مسارات التأثير المباشر لأبعاد السلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي

P value	t test	B	المسار
0.001	3.340	0.188	السلوك الصوتي -> الاندماج الوظيفي
0.000	5.468	0.350	تولي المسؤولية -> الاندماج الوظيفي
0.078	1.768	0.126	الابداع الفردي -> الاندماج الوظيفي
0.002	3.060	0.201	الوقاية من المشاكل -> الاندماج الوظيفي

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4



استناداً إلى النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه ، يمكن الحكم على قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على النحو الآتي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ(يوجد تأثير موجب ومعنى للسلوك الصوتي في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.188)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (%) 1 فلقد بلغت قيمة اختبار  $t=3.340$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ(يوجد تأثير موجب ومعنى لتولي المسؤولية في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.350)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (%) 1 فلقد بلغت قيمة اختبار  $t=5.468$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ(يوجد تأثير موجب ومعنى للأبداع الفردي في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.126)، وهي غير ذات دلالة معنوية عند مستوى (%) 1 فلقد بلغت قيمة اختبار  $t=1.768$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة لا تدعم صحة هذه الفرضية.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ(يوجد تأثير موجب ومعنى للوقاية من المشاكل في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.201)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (%) 1 فلقد بلغت قيمة اختبار  $t=3.060$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

#### المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً / الاستنتاجات

1. تبين أن للسلوك الاستباقي أهمية كبيرة تظهر انعكاساً إيجابياً في نتائج المديريات. فهو يؤدي إلى تحسين إجراءات العمل ومنع حدوث المشاكل وتحسين الأداء الوظيفي والتطوير التنظيمي.
2. تبين نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستوى الاتفاق حول ممارسة أبعاد السلوك الاستباقي (السلوك الصوتي، وتولي المسؤولية، والابداع الفردي، والوقاية من المشاكل) وفقاً لآراء المستجيبين حيث تتم ممارستها بشكل كفؤ من قبل القادة في المديريات المبحوثة.
3. تبين أنه على الرغم من قيام العاملين في المديريات المبحوثة بجهود بناء لتحسين إجراءات العمل، وتركيزهم على المشكلات وكشف أسبابها ومحاولة معالجتها. إلا أنه لديها ضعف في استثمار الوقت بالتحفيظ لكييفية منع تكرار حدوث مشاكل في العمل.
4. ظهر أن في المديريات المبحوثة يتطلع العاملون على ما هو جيد في العمل وما يتطور أداؤهم. إضافة إلى ذلك فقد يرى المستجيبون أنه لا يسمح للعاملين بايصال أفكارهم إلى الإدارة بسهولة.
5. تؤكد نتائج البحث على ارتفاع مستوى الاتفاق حول أبعاد الاندماج الوظيفي على وفق آراء المستجيبين. إن هذه النتائج تشير إلى أن المديريات المبحوثة قادرة على زيادة مستوى الاهتمام بالقوة والتلقاني والانغماس من أجل ارتفاع مستوى توافرها فيها.
6. أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود ارتباط طردي ومعنى بين السلوك الاستباقي والاندماج الوظيفي. فكلما امتلكت القادة السلوكيات الاستباقية في المديريات المبحوثة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك المديريات في تحقيق أبعاد الاندماج الوظيفي.
7. استنتج الباحثان وجود تأثير موجب ومعنى للسلوك الاستباقي في الاندماج الوظيفي. إذ إن توفر تلك السلوكيات من قبل المديريات المبحوثة وممارستها بشكل كفؤ سوف يزيد من إمكانيتها في تحقيق الاندماج الوظيفي.



ثانياً المقترنات

في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثان إلى مجموعة من المقررات، منها:

1. يتوجب على القيادات الإدارية في المديريات المبحوثة تبني ممارسات السلوكيات الاستباقية نظراً لأهميتها في إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل، وهذا ينعكس إيجابياً في نتائج المديريات.
  2. على إدارة المديريات المبحوثة الاهتمام بجميع أبعاد السلوكيات الاستباقية على حد سواء لما لها من أثر كبير في تعزيز قدرات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  3. ضرورة أن تكرس المديريات المبحوثة معظم وقتها من أجل التفكير بالطرق التي يمكن من خلالها تطوير إمكاناتها وأدائها والتحفيظ لمنع تكرار حدوث المشكلات في العمل.
  4. ضرورة أن تعمل المديريات المبحوثة على توليد الرغبة لدى العاملين بحيث تعطي الحماس والإخلاص والانغماس المتزايد للعمل في مديريات من خلال توفير المعلومات الضرورية لهم وقت الحاجة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة والسماسح لهم بإيصال أفكارهم للإدارة بسهولة، وهذا يسهم في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين.
  5. يتعين على المديريات المبحوثة تشجيع العاملين على الاندماج في الوظيفة الموكلة إليهم، وهذا يسهم في تعزيز القدرات الإبداعية لديهم من أجل الخروج بمجموعة من الأفكار الكفيلة بتطوير وإنجاز هذه المهام.
  6. ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بالاندماج الوظيفي لما له من أثر كبير في تعزيز المبادرة الشخصية للموظفين وزيادة التزامهم بقيم وأهداف المنظمة. وهذا يؤدي إلى انخفاض نسبة دوران العمل للموظفين والتأخير عن العمل وتحسين صحة الموظفين ورفاهيتهم بشكل كبير، وهذا يزيد من إنتاجيتهم و يجعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً.
  7. من الضروري إجراء دراسات وبحوث خاصة بالسلوكيات الاستباقية لتحقيق وتعزيز أبعاد الاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.

قائمة المصادر

أولاً / المصادر العربية

أ. الكتب

١. عبد الفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة. الخوارزمية العلمية، حدة. السعودية.

ب. الرسائل و الأطهار

2. العطية، أحمد مكي مجید (2019)، "تطوير القيادة الناشئين وتأثيره في إستدامة القابليات الإبداعية الشاملة من خلال تعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لآراء طلبة الدراسات العليا في برنامجي التخطيط الاستراتيجي والإدارة المحلية في جامعة الفرات الأوسط"، اطروحة دكتوراه ، كلية الإداره والاقتصاد ، جامعة الكوفة – العراق.

3. صلاحات، هبة محمد(2018)، تأثير التكنولوجيا المتطرورة على الاندماج الوظيفي: دراسة حالة شركة عسل للبرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير. جامعة القدس، مكتبة عمادة الدراسات العليا- فلسطين.

4. لعني، احلام، وشربال، بشرى (2021)، أثر العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي: دراسة حالة وحدة انتاج الكهرباء- جبل. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتջارية - قسم علوم التسويق.

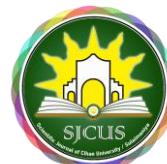
5. محمد، امين محمد عبدالله (2018)، الارتباط الوظيفي: أدوات للتحليل والممارسة والميزة التنافسية. بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية اللغات.

ت. المجلات والدوريات

6. أبو طيّخ، ليث شاكر، الأُسدي، محمد صالح، والسكافى، ليث زهير ،(2020)، أثر الاستغرار الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتّهكم التنظيميّة دراسة مسحية لرأي عينة من موظفي جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الجامعة الإسلامي، المجلد (2) ، العدد(57).



7. الأحمرى ، عبدالله بن مشبب (2021)، المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها، دراسات تربوية واجتماعية - مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية - جامعة حلوان، المجلد(27)، العدد: مارس 2021 ج.2.
8. البردان، محمد فوزي أمين (2021)، "دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتماثل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (61)، العدد (4).
9. الجاف ، ولاء جودت علي ، وفائق، داليا خالد (2019)، دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لرأء عينة من الموظفين في فنادق الأربع و الخمس نجوم في مدينة السليمانية /إقليم كورستان – العراق، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد(39)، حزيران-يونيو 2019.
10. الجبوري، نسرين عبد الله بدوي (2021)، دور القيادة الاصيلة في تعزيز السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات الاتصالات - محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد(2).
11. الحكيم، ليث علي يوسف ، والطائي، ارزاق محمود جهاد (2019)، رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لرأء عدد من الأطباء العاملين في مستشفى الامام الصادق ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (10)، العدد (1).
12. الشميري، هدى صالح (2022)، جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة آسيوط ، المجلد(38)، العدد(4).
13. العطوي، عامر علي حسين، والحسيني، كمال كاظم (2018)، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية لرأء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة المثنى، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (4).
14. الفلاوي، ميثاق هاتف ، ومحسن، حسين صبيح (2018)، تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي: دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد (57).
15. الكربلي، اسماء عمر، السيد، فاطمة عمر، وحميد الدين، رضية محمد (2021)، الصمود النفسي وعلاقته بالإستغراق الوظيفي لدى عينة من موظفات جامعة ملك عبد عزيز بجدة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (133).
16. دهليز ، خالد عبد السلام، وحمد، محمد حسن (2016)، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. الجامعة الإسلامية - غزة ، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد(24)، العدد(4).
17. رشيد ، صالح عبد الرضا ، وحميد، عذراء عبد الكريم (2019)، "توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات " ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، المجلد (11)، العدد (2).
18. صالح، رشا مهدي (2019)، أثر التحكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير. جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (26)، العدد(117).
19. عرفان، اسماء عبد المنعم (2020)، الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديمografية. جامعة عين الشمس- كلية البنات. المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد(31)، العدد(110).
20. علي، هبة عبد السلام (2021)، دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. كلية التجارة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (1).
21. محمد ، خالد خير الله ، وعبودي ، صفاء إدريس (2021)، "تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي: دراسة تحليلية لرأء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية" ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (17)، العدد (54).
22. محمود، ناجي عبد الستار، وعبد، احمد هادي (2020)، دور السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لرأء العاملين في أقسام شؤون الطلبة في كليات ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية. جامعة تكريت، كلية الإداره والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد(51).



### ثانياً / المصادر الاجنبية

1. Al Zahmi, Khamis Khalfan (2018), “Antecedents of Employee Engagement in a Multicultural Work Environment: The Case of the UAE”, (Doctoral dissertation).
2. Awamleh, Sana' Ali Al & Alkshali, Shaker Jaralla (2020) “The Impact of Proactive Behavior on Strategic Success in Jordanian Commercial Banks”, International Journal of Scientific & Technology Research, 9(07).
3. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2020), “Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology”. Work & stress, 22(3).
4. Batistic, S., Cerne, M., Kase, R., & Zupic, I. (2016), “The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates”, European Management Journal, 34(5), 579-588.
5. Binyamin, G. & Brender-Ilan, Y. (2018), “Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality”, European Management Journal, 36(4), 463-473.
6. Caniels, M. C. & Baaten, S. M. (2019), “How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience”, Social Indicators Research, 143(2), 561-577.
7. Cha, J., Kim, S. J., Beck, J., & Knutson, B. J. (2017), “Predictors of career success among lodging revenue managers: Investigating roles of proactive work behaviors”, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 18(4), 474-490.
8. Chen, Mingshu & Wang, Junrong (2021), “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices on Proactive Behavior”, E3S Web of Conferences **251**, 1020.
9. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hooyegeem, G. (2014), On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. Creativity and innovation management, 23(3), 318-330.
10. Deprez, G. (2017), “Relationship between constructive deviance, proactive behaviors and innovation: analysis of the constructs and their consequences”, (Doctoral dissertation, University de Bordeaux).
11. Ferraro, T., dos Santos, N. R., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020), “Decent work, work motivation, work engagement and burnout in physicians”. International Journal of Applied Positive Psychology, 5(1), 13-35.
12. Freeney, Y., & Fellenz, M. R. (2013), “Work engagement as a key driver of quality of care: a study with midwives”. Journal of Health Organization and Management.
13. Gencer, K., & Ayildiz, T. (2018), “The effect of demographic characteristics and psychological conditions on job engagement: The case of hotel businesses”. Manas Journal of Social Research, 7(2), 601-619.
14. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007), “A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts”, Academy of management journal, 50(2), 327-347.
15. Habiba, U., Kausar, S. S. T., Waqas, A., & Ullah, K. (2019), “The Relationship between Ethical Leadership and Work Engagement: Moderation of Machiavellianism. International Journal Of Academic Reserch In Business and Social Sciences, 9(3).



16. Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. Human Resource Development International, 24(1), 3-22.
17. Huang, J. (2017). “The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator”, Social Behavior and Personality: an international journal, 45(7), 1157-1166.
18. Ismael, M. B., & Albdareen, R. (2020). The Impact of Training on the Relationship between the Person-Job Fit and Employees' Job Engagement. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), 13269-13286.
19. Janssen, A. (2015). “Characterizing Employee Proactivity: Antecedents of Other-Centered and Self-Centered Proactive Behaviors”, (Doctoral dissertation, Jacobs University Bremen).
20. Javed, A., Hassan, D. A., & Arshad, T. (2019). “Influince of Transformational Leadership on Proactive Work Behavior: The Mediating Role of Psychlogical Empowerment”, Governance and Management Review, 4(1), 17-37.
21. Jena, Bhattacharyya, & Pradhan, (2017), “Employee engagement and affective organizational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees”, Vision, Vol. (21), No. (4).
22. Jensen, S. (2021), “The Moderating Effect of Proactivity in Role Accumulation and Work-Family Enrichment”, (Master Thesis).
23. Ji, S., Chen, Z., & Cangiano, F. (2021), “Proactivity and Well-Being: Initiating Changes to Fuel Life Energy”, Emotion and Proactivity at Work: Prospects and Dialogues, 263.
24. Kasa, M., bin Yatim, A., Enchang, F., Yong, D., & Ramli, N.(2020), Job Burnout and Job Engagement Dimensions Among Hotel Employees in Sarawak: What Is the Relationship?.
25. Kawasaki, S. (2019), “Effects of Psychological Need Satisfaction on Proactive Work Behaviors”, (Master Thesis, Minnesota State University, Mankato.)
26. Lan, T., Chen, M., Zeng, X., & Liu, T. (2020). The influence of job and individual resources on work engagement among Chinese police officers: a moderated mediation model. Frontiers in psychology, Vol (11), Article (497).
27. Langenhoven, A. (2015), How job demands and resources predict burnout, engagement and intention to quit in call centres. (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
28. Lipscomb, S. T., Chandler, K. D., Abshire, C., Jaramillo, J., & Kothari, B. (2022). Early childhood teachers' self-efficacy and professional support predict work engagement. Early Childhood Education Journal, 50(4), 675-685.
29. Little, Nelson, Wallace, & Johnson, (2011), “Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance”, Journal of Organizational Behavior, Vol. (32), NO. (3).
30. Loerbroks, A., Glaser, J., Vu-Eickmann, P., & Angerer, P. (2017). Physician burnout, work engagement and the quality of patient care. Occupational Medicine, 67(5), 356-362.
31. Malik, S. Z., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention. Pakistan Economic and Social Review, 54(1), 37-54.
32. Meyers, M. C. (2020) “The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing”, Human Resource Management Review, 30(2), 100703.
33. Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2022). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. Innovation, 24(3), 355-380.



34. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010) “Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors”, Journal of management, 36(3), 633-662.
35. Parulian, P. M. F. R., & Rahmat, S. T. Y. (2020), **The Effect Of Transformational Leadership and Human Resource Development On Job Satisfaction And Its Impact On Job Engagement. RJOAS, 11(107).**
36. Peng, K. Z., & Wu, C. H. (2021) “Emotion and Proactivity at Work: Where Are We Now?”, Emotion and Proactivity at Work: Prospects and Dialogues, 1.
37. Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. Tourism and Hospitality Research, 17(2), 228-241.
38. Rahmadani, & Sebayang, (2017), “The Influence of Person Organization Fit and Person-Job Fit on Work Engagement Among Policemen in Sumatera Utara”, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol. (4), No. (1).
39. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of management journal, 53(3), 617-635.
40. Searle, P. (2011) “A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents”, A Dissertation University of Nebraska – Lincoln.
41. Sheng, X., Wang, Y., Hong, W., Zhu, Z., & Zhang, X. (2019). The curvilinear relationship between daily time pressure and work engagement: The role of psychological capital and sleep. International Journal of Stress Management, 26(1).
42. Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2015) “Building and sustaining proactive behaviors: The role of adaptivity and job satisfaction”, Journal of Business and Psychology, 30(1), 63-72.
43. Usmani, S. (2015) “The Effect of Moderated Mediation of Affective Commitment Tenure on Proactive Work Behavior: Role of Individual and Situational Antecedents”, (Doctoral dissertation, IQRA University Karachi).
44. Veestraeten, M., Johnson, S. K., Leroy, H., Sy, T., & Sels, L. (2021). Exploring the Bounds of Pygmalion Effects: Congruence of Implicit Followership Theories Drives and Binds Leader Performance Expectations and Follower Work Engagement. Journal of Leadership & Organizational Studies, 28(2), 137–153.
45. Zacher, H. (2021) “Emotion and Proactivity at Work: Affective Consequences of Proactivity”, 285.