



## **القيادة الفائقة و دورها في التسويف الوظيفي**

دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض من المستشفيات الاهلية في، مدينة السليمانية- اقليم كور دستان-العراق

داليا خالد فائق<sup>1</sup>, وريما نجم رشيد<sup>2,3</sup>, بيدار جمال على<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قسم ادارة الاعمال فاكلتى العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة كوبية، أربيل، العراق

<sup>2</sup> قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

<sup>3</sup>قسم ادارة الاعمال، جامعة جيهان- السليمانية، السليمانية، العراق

قسم إدارة الأعمال، جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا، السليمانية، العراق

Email: [dalia.khalid@koyauniversity.org](mailto:dalia.khalid@koyauniversity.org)<sup>1</sup>, [wrya.rashid@univsul.edu.iq](mailto:wrya.rashid@univsul.edu.iq)<sup>2</sup>,  
[wirya.najm@sulicihan.edu.krd](mailto:wirya.najm@sulicihan.edu.krd)<sup>3</sup>, [bayad.iamal@komar.edu.iq](mailto:bayad.iamal@komar.edu.iq)<sup>4</sup>

## المُلْخَصُ:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور القيادة الفائقة بابعادها(فعالية الذات، الدوافع الذاتية، تقرير المصير، التنظيم الذاتي)، للحد من التسويف الوظيفي (التجنيد، المماطلة على الانترنت) للعاملين في بعض المستشفيات الاهلية في مدينة السليمانية. و بعد مراجعة ادبيات البحث تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء الانموذج و الفرضيات اعتمادا على ابعاد القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي، وبناء على طبيعة البحث و الاهداف التي تسعى الى تحقيقها فقد تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على استماره الاستبيان لجمع البيانات الاولية باسلوب العينة العشوائية، المكونة من (200) عامل. واستخدمت عدة اساليب احصائية منها كرونياخ الفا و التحليل الوصفي و معامل الارتباط لمعرفة العلاقات بين المتغيرات وتحليل الانحدار لتوضيح كافة التأثيرات و التنبؤ بالقيمة الخاصة بين متغيرات الدراسة جميعا على وفق برنامج SPSS v.24، و تبيّنت من النتائج وجود علاقة ارتباط و اثر بين القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي. وبناءا على النتائج تم تقديم التوصيات من اهمها تكوين بيئة عمل ضمن القوانين و التعليمات فيما يخص على احترام الوقت و انجاز المهام ضمن الوقت المحدد لها، وكذلك مراعاة و تكافؤ كمية المهام و الوقت المحدد لانجازها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الفائقة، التسوييف الوظيفي، المستشفيات الأهلية، السليمانية- إقليم كورستان العراق.

پوختہ:

ئەم تۆیزىنەمەيە ئامانجى دەستتىشانكىرىنى رۇلى سەرکىرىدىتى بىلايە لەگەل رەھەندەكانى (خۆكارايى، خۆپالنمر، خۆدىيارىكىرن، خۆرىيىخىستن)، بۇ كەممەركەنەمە دواخستى پېشىمىي (دامەزراندن، خۆماتلىكىرن لە ئىتەتنىت). بۇ فەرمابىمەرانى ژمارەيەك نەخۆشخانە ئەھلى لە شارى سلىمانى. دواي پىداچوونەمە بە ئەدەبىياتى تۆيىزىنەمەكە، چەمكە تىۋىرىمەكان نۇوسىران و مۇدىنل و گۈريمەنەكان لەسەر بنەمەي رەھەندەكانى سەرکىرىدىتى بىلا و دواخستى پېشىمىي دروستكىران قۇرمىكى راڭىسى بۇ كۆكىرنەمەي زانىيارىمەكان دايرىزرا، و سەتىنارەمەكان بە بهكار ھىنناني شىۋازى نۇمنەگىرنى ھەرمەمەكى پەرىدى پىدرىا قۇرم بەسەر نۇمنەمەي تۆيىزىنەمەكەدا دابېشىكرا كە ذمارەتىيان (200) كارمەتتە. چەند رىيگەمەتكى ئامارى بەكار ھىنراون، وەك كرونباخ ئەقفا، شىكارى دەقى، و پارامترەكانى پەھىونىدى بۇ بەدەستەتىنانى پەھىوندىيەكانى نىوان گوراۋەكان، و بەكاربرىنى شىكارەكانى ھېلبەرى بىز رۇونكىرنەمەي ھەموو كارىبگەرىيەكان بەكار ھىنناني برنامەتى SPSS بۇ شىكارىي سەتاتىستىكى. لەسەر بنەمەي ئەنچامى تۆيىزىنەمەكە، كۆملەيىك پېشىيار خارانپۇ و كە پەھىوندىيەبان بە پېويسىتى دروستكىرنى ژىنگەمەكى كاركىرن لە چوارچۈوه ياسا و رېنمايمەكاندا ھەبىو كە رېزىگىرن لە كات و تەھواوكرىنى ئەركە پېويسەتكان لە ماوهى دىيارىكراودا بۇيان دىيارى بىكت، ھەروەھا ورگەن تىنە، رەھاوا كەن حسابىك دەن و ياداشتكر دەن، بىرى ئەركەكان و ئەم كاتىمىي كە بۇ تەھواوكر دىنباز دىيارى كىر او.

**کلیله و شه:** سهر کر دایته، بالا، دواختنی، بشه، نه خوشخانه‌ی اهله، سلیمانی - ههر چه، کور دستانه، غیر اقه.

## Abstract:

The aim of this study is to investigate the role of superior leadership with its dimensions (self-efficacy, self-motivation, self-determination, and self-regulation) on job procrastination (soldiering, procrastination on the Internet). For employees of numerous private hospitals in the city of Sulaymaniyah. The model and hypotheses were constructed based on the dimensions of superior leadership and job procrastination after the review of the research literature. Based on the nature of the research and the objectives it seeks to achieve; the descriptive analytical approach was adopted. A questionnaire was utilized to collect the primary data depending on random sampling technique consist of (200) employees. The questionnaire was then delivered to the research participants. Several statistical methods were used, including Cronbach's  $\alpha$ , descriptive analysis, and correlation coefficient to determine the relationships between variables, and regression analysis to clarify all effects and predict the specific value between all study variables within SPSSv. 24 for analyzing the data. The results demonstrated existence of a significant correlation and effect between the study variables. The research findings led to several recommendations regarding the importance of establishing a work environment that adheres to laws and regulations regarding time management and the timely completion of tasks. Furthermore, it is essential to guarantee that the workload is equitably distributed and corresponds with the designated time for completion.

**Keywords:** Superior leadership, Job procrastination, Private hospitals, Sulaymania- Kurdistan region of Iraq.

## المقدمة

في ظل الصراعات والتغيرات المتتسارعة التي تشكل ملامح بيئه الاعمال، تحتاج المنظمات بشكل اساسي إلى خوض و تبني فلسفات و انماط جديدة للقيادة، التي تصب تركيزها على الموظفين (Faeq & Ali, 2022: 9) و تطويرهم و فهم متطلباتهم و مشاركتهم باتخاذ القرارات بدلاً من الاساليب القديمة التي تتكمي السلطة المركزية العمودية و الميكافيلية، مما يعني أنها تحتاج إلى إنشاء نماذج قيادية حديثة إدارية لتضاعف من أداء المنظمة وكفاءتها و فعاليتها، وتكفل بتحقيق أهداف العاملين فيها (Haider et al., 2023: 40). يتحقق هذا المسار مرونة و قدرة أكبر للمنظمات للتتعامل والتكيف مع التقلبات البيئية، لاجل الاستمرار في رحلة النمو والازدهار في بيئه الاعمال الديناميكية. وتعتبر القيادة الفائقة أحد طروحات القيادة الجديدة والمهمة التي باتت من الضروري تبني مفاهيمها و فلسفتها في الوقت الراهن، حيث تسعى إلى تشجيع الأفراد على القيادة، والتمكين، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية نحو المؤسسة والمجموعة و العمل على تهيئتهم ليكونو قادة في المستقبل و التصرف في المواقف و اتخاذ القرارات دون الجوء الى الغير(حبيب، 2023: 26). يسهم هذا التوجه في تجهيز المنظمات اكثر مرونة لمواجهة التغيرات والتكيف معها، مما يمكنها من الاستمرار في مسار التطوير والازدهار في عالم الاعمال الديناميكي.

وفي هذا السياق أصبحت المنظمات و بشكل كبير بأمس الحاجة الى احترام الوقت و التعامل معه بشكل محترف في ترتيب المهام حسب اولوياتها و اهمياتها بموضوعية و الابتعاد عن استراتيجية (التسويف) تأجيل و تأخير انجاز المهام لأجل غير مسمى و هذا ليس بالامر السهل و السريع، اذ يكون متجردة بوجود فلسفة متتبعة من قبل المنظمات و على وجه الخصوص يرتبط بقدرة و ممارسات القيادة الفائقة كونهم يمتلكون مجموعة من الصفات يعززون (فعالية الذات، الدوافع الذاتية، تقرير المصير، التنظيم الذاتي) للافراد التابعين التي تتركز بشكل خاص على تطوير شخصية التابعين و تحقيق اهدافهم و مساعدتهم من اجل تطويرهم المهني و الشخصي غرس القيم الايجابية و اخلاقيات العمل لأجل تحقيق الاهداف المرجوة على صعيد الشخصي و التنظيمي.

وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث الى اربعة محاور، تمثل الأول بمنهجية البحث، اما الثاني فتشمل الجانب النظري باستعراض ما أورده الباحثون لمتغيري البحث، و عرض المحور الثالث الجانب التطبيقي و اختبار الفرضيات، و خاتما المحور الرابع و الذي خصص لعرض الاستنتاجات و التوصيات مع المصادر.



## المحور الأول: الاطار العام ومنهجية البحث

منهجية البحث هي من إحدى المرتكزات الرئيسية، تستند إليها البحث في بناء نموذجها الفكري، ولغرض التعرف على منهجهية الدراسة، لابد من تناول الجوانب الآتية :-

### اولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات اليوم العديد من التطورات والتغيرات السريعة، التي بدورها تؤدي إلى التهديدات والضغوطات التي تعيق عمل هذه المنظمات، وان تلك الاعاقة لا تأتي من الفراغ وإنما تأتي في ظل وجود عدة اسباب ومن تلك الاسباب قد تكون انتشار السلوكيات الغير مرغوب فيها في بيئة الاعمال و منها التسويف الوظيفي.

والتسويف ظاهرة مكتسبة و يمكن ان تكتسب من البيئة الخارجية والأشخاص المحاطون بالموظفين. وأكد (Moharram- Nejadifard et al., 2020: 514) على أن نسبة التسويف الوظيفي عامة يكون (15% - 20%) بين الناس، لذا وجود قادة في بيئة الاعمال بخصائص الفائقة وتكوين بيئه عمل ايجابية يعزز من ثقة الافراد بأنفسهم و تشجيع الفاعلية الذاتية و اتخاذ القرارات مما قد يشجع العاملين على الرصد والحد من السلوكيات السلبية مثل التسويف.

استناداً على الزيارة الميدانية التي اجرتها الباحثون في المستشفيات الاهلية في مدينة السليمانية /إقليم كوردستان- العراق، وجداً بان هنالك تواجد لسلوكيات التسويف الوظيفي في تلك المستشفيات من قبل عاملاتها و يأرجح وجود هذا السلوك الى ان هناك ضبابية في مفهوم و فلسفة القيادة الفائقة او عدم ادراك اهمية القيادة الفائقة خصوصاً عند الذين يشغلون مراكز قيادية. عكست مشكلة البحث وجود متغيرين رئيسة تتمثل في (القيادة الفائقة والتسويف الوظيفي)، ومن أجل التتحقق من مستوى توافر هذه المتغيرات مع إمكانية إثبات العلاقة والأثر فيما بينها في عدد من المستشفيات الاهلية في مدينة السليمانية. اقليم كوردستان/ العراق، تم وضع عدد من التساؤلات، وهي :

1. ما هو مستوى توافر ممارسات القيادة الفائقة في المستشفيات المبحوثة؟
2. ما هو مستوى توافر ممارسات التسويف الوظيفي في المستشفيات المبحوثة؟
3. ما العلاقة بين القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي في المستشفيات المبحوثة؟
4. هل للقيادة الفائقة تأثير في التسويف الوظيفي في المستشفيات المبحوثة؟

### ثانياً: اهداف البحث

إن الهدف الرئيس للبحث الحالي يتمثل في تحديد دور القيادة الفائقة في الحد من التسويف الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات المبحوثة، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

5. التعرف على القيادة الفائقة و مدى ممارستها في المستشفيات المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة.
6. تشخيص واقع مستوى التسويف الوظيفي ومدى ممارستها في المستشفيات المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
7. تحليل العلاقة بين القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي.
8. تحديد اثر القيادة الفائقة للحد من التسويف الوظيفي.

### ثالثاً: أهمية البحث

يكتب البحث الحالي اهميته من جانبيين:

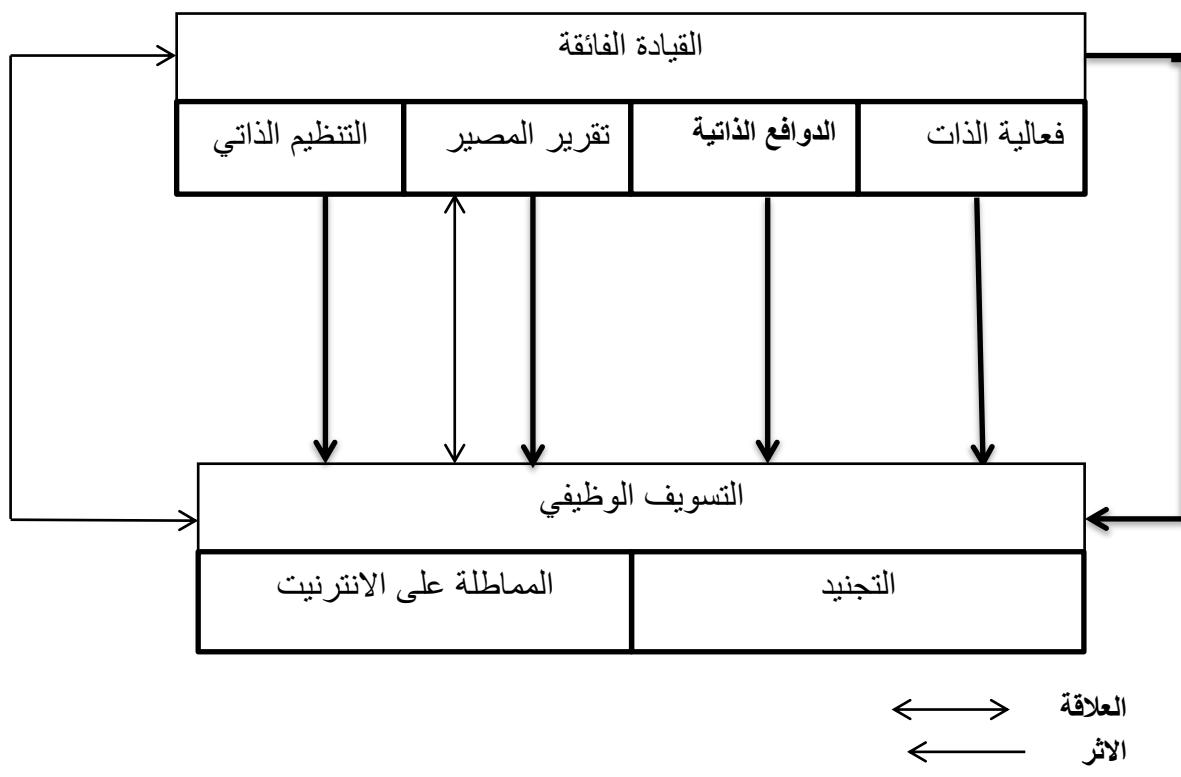
تبثث أهمية هذا البحث من الموضوعات الحيوية التي تغطيها والمتمثلة بمتغيراتها (القيادة الفائقة، التسويف الوظيفي) معاليلضيف الى الرصيد المعرفي في مجاله إطاراً شاملاً للمتغيرات:

1. تزداد أهمية هذا البحث كونه طبق في المستشفيات الاهلية في مدينة السليمانية والتي تحتل أهمية كبيرة لأنها من احد مرتكزات الأساسية في تقديم الخدمات الطبية لدورها الفعال والمؤثر في المجتمع صحياً و مدنياً و اقتصادياً.
2. تشخيص مستويات القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي في المستشفيات المبحوثة.
3. تعد هذه الدراسة من القلائل أو الدراسات الاولى تتناول دراسة الارتباط و الأثر بين المتغيرات (القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي) في حدود الإطلاع المتواضع للباحثون.

4. إثارة إدراك و تركيز المستشفىات في الاطلاع وطرح الموضوعات المهمة المتعلقة بالسلوك التنظيمي من حيث المفاهيم النظرية و الممارسات العلمية لمتغيري الدراسة.
5. يمكن ادارة المستشفىات وصنع القرار فيها الاستفادة من توصيات البحث للحد من التسويف الوظيفي باعتبارها ظاهرة غير مرغوبه وتأثر على اداء المنظمات من خلال تشجيع قيادة المستشفىات بممارسة السلوك الفائق.
6. ينبع هذا البحث مع اهداف الام المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs) من خلال تركيزها على تحسين بيئة العمل مما يساهم في الحد من السلوك الغير مقبول في مكان العمل و تكوين بيئة عمل تنظيمية داعمة لاجل تطوير القابليات و مهارات العاملين، يساهم هذا البحث تحديداً في تحقيق الهدف الثالث من اهداف التنمية المستدامة (القيادة الايجابية و الداعمة للعاملين والحد من السلوكات السلبية في العمل) و الهدف الثامن ( ( العمل اللائق و النمو الاقتصادي المستدام).

#### رابعاً: انماذج البحث

تم بناء المخطط الفرضي للبحث كما في الشكل (1) الذي يظهر العلاقة بين متغير القيادة الفائقة بأبعاده (فعالية الذات، الدوافع الذاتية، تقرير المصير، التنظيم الذاتي)، والتسويف الوظيفي بأبعاده ( التجنيد، المماطلة على الانترنت).



#### خامساً: فرضيات البحث

اتساقاً مع اهداف البحث وانسجاماً مع انماذجه، قام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية و عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة والتسويف الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد تأثير معنوي ذودلالة إحصائية للقيادة الفائقة في الحد من التسويف الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

## سادساً: منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، ويعود هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ومناسبة لظاهرة البحث الحالي، حيث يمكن من خلال المنهج الوصفي التحليلي الحصول على بيانات واقعية ودقيقة حول مشكلة البحث.

## سابعاً: المجتمع وعينة البحث

تم اختيار المستشفيات الاهلية في مدينة السليمانية كمجتمع للبحث الحالي وبالبالغ عددهم (9) مستشفى. أما عينة البحث فكانت العاملين في تلك المستشفيات وبالبالغ عددهم (419) عامل، واستناداً إلى (Krejcie and Morgan, 1970) فإن حجم العينة المناسبة لهذا المجتمع (225) عامل، وتم توزيع الاستبانة عليهم عشوائياً واسترجاع (204) استبانة، وكانت عدد الاستثمارات غير الصالحة للتحليل (4) استثمار، والعدد الصافي للاستثمارات والتي تم الاعتماد عليها في التحليل كانت (200) استثمارة وبنسبة (88%). ويرجع أسباب اختيار العاملين في المستشفيات الاهلية ترجع إلى دورهم المهم التي تضطلع به في تقديم وتوفير وتلبية الاحتياجات الصحية للمستفيدين والحفاظ على صحة وسلامة المواطنين وكذلك اعتقاد الباحثون باهمية وجود ممارسات ابعد القيادة الفائقة لدى المدراء والقياديين في المستشفيات الاهلية ودورها في الحد من التسويف الوظيفي، ما رجح اختياره كمجتمع بحث. كما موضح في الجدول (1).

**جدول (1) عينة الدراسة والاستثمارات الموزعة و المسترجعة**

نسبة الانجاز%	الاستثمارات الصالحة للتحليل الاصحائي	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	مجموع الموظفين	اسم المستشفى	ت
%37	74	76	80	140	مستشفى انور شيخة	1
% 13.5	27	27	30	50	مستشفى انترناشنا	2
% 11	22	22	25	40	مستشفى زيان	3
% 6.5	13	13	15	30	مستشفى سوما	4
% 6	12	12	15	25	مستشفى ئقرمزتر	5
% 6	12	12	15	30	مستشفى سمارت	6
% 9.5	19	20	20	60	مستشفى رویال	7
% 6	12	12	13	24	مستشفى بختسين	8
% 4.5	9	10	12	20	West Eye	9
%100	200	204	225	419	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثون

## ثامناً: اساليب جمع البيانات

لأجل تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته ومن أجل جمع البيانات، اعتمد الباحثون على استنارة الاستبيان كادة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني، ومتكونة من ثلاثة محاور الاول تتعلق بالمعلومات الشخصية، والثاني بخصوص القيادة الفائقة وتم الاستفادة من مقاييس (حبيب، 2023)، ام الثالث فهو متعلق بالتسويف الوظيفي وتم الاستفادة من مقاييس (Metin et al., 2016). وتم استخدام مقاييس ليكرت الخمسي لدراسة فقرات ومحاور الدراسة، والذي تراوح بين (اتفاق تماماً – اتفق – محابيد- لا اتفق- لا اتفق تماماً) وتم تصميم درجة الموافقة في الاستبانة الى ثلاثة مستويات وكالاتي: ان الوسط الحسابي بين (1-240) تعتبر منخفض، وبين (241-350) تعتبر متوسط، في حين بين (351-5.00) تعتبر مرتفع. وبهدف قياس الصدق والثبات للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبالبالغ عددهم (10) محكماً من ذو الاختصاص في مجال الادارة بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص. وبعد الاخذ باراءهم تم تصميم النهائي للاستبانة، اضافة الى قياس كرونباخ الفا (Cornbach, Alpha) لفقرات الاستبانة، وتبين بان

جميع فقرات الاستبانة حصلت على اكثـر من (0.7) كـما في الجدول (2)، وهذا يـعتبر مـقبولاً للدراسـات الإنسـانية & Sekaran (Bougie, 2010).

### الجدول (2) ثبات الاستبانة

معامل كرونيك ألفا		البعد	المتغير
البعد	المتغير		
.88	.845	فعالية الذات	القيادة الفائقة
.83		الد汪ع الذاتي	
.86		تقدير المصير	
.81		التنظيم الذاتي	
.92	.93	التجنيد	التسويف الوظيفي
.94		المماطلة على الانترنت	

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

### المحور الثاني : الجانب النظري

يستعرض الباحثون في هذا المحور الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، والتي تشمل متغيرين رئيسيين مع متغيراتهم الفرعية، وهما القيادة الفائقة والتوجه السوقـي.

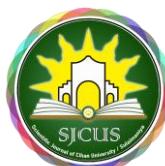
#### أولاً: القيادة الفائقة Super Leadership

##### 1. مفهوم و تعريف القيادة الفائقة

نظراً للتغيرات المتلاحقة واللاتـاكـدـ التي ظـهرـتـ فيـ بـيـئـاتـ الـأـعـمـالـ فيـ الـأـوـنـةـ الـأـخـيـرـةـ دـفـعـ المـنـظـمـاتـ بـاتـبـاعـ نـهجـ جـديـدـ منـ اـسـالـيـبـ الـقـيـادـةـ وـالـتـركـيزـ عـلـىـ الـقـيـادـةـ الـفـائـقـةـ،ـ مـفـهـومـ الـقـيـادـةـ الـفـائـقـةـ قـمـهـاـ Manz and Simsـ فـيـ عـامـ 1989ـ لـأـوـلـ مـرـةـ.ـ حيثـ تـشـيرـ إـلـىـ أـسـلـوبـ قـيـاديـ يـهـدـيـ إـلـىـ إـطـلاقـ العـانـ لـلـإـمـكـانـاتـ وـتـعـظـيمـ جـهـودـ الفـردـ وـمـرـؤـوسـيـهـ،ـ وـهـيـ تـتـضـمـنـ تـوجـيهـ الـمـرـؤـوسـيـنـ وـتـمـكـيـنـهـمـ لـيـصـبـحـواـ قـادـةـ ذـاتـيـيـنـ وـبـتـحـمـلـواـ مـسـؤـولـيـةـ قـيـادـتـهـمـ (Park & Byon, 2024:2).ـ فـانـ فـلـسـفـةـ الـقـيـادـةـ الـفـائـقـةـ هـوـ تـطـوـيرـ الـعـامـلـيـنـ مـنـ اـجـلـ الـمـسـاـعـةـ فـيـ قـيـادـةـ اـنـفـسـهـمـ بـمـاـ يـمـلـكونـ مـهـارـاتـ وـقـدرـاتـ،ـ اـنـ الـقـيـادـةـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـحـدـيثـةـ لـاـ تـمـارـسـ عـبـرـ بـعـضـ الـأـفـرـادـ وـإـنـماـ مـنـ قـبـلـ كـلـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـيـنـ فـيـ الـمـنـظـمةـ بـغـصـنـ الـنـظـرـ عـنـ طـبـيـعـةـ عـلـمـهـ (Mohammed & Jasim, 2022: 8).

اقتـرـحـ (Manz and Sims 1992) وـ(Sims and Manz 1995) سـبـعـ خطـواتـ لـاـكتـسـابـ وـتـطـوـيرـ الـقـيـادـةـ الـفـائـقـةـ عـلـىـ الـمـسـتـوىـ الفـرـديـ وـالـجـمـاعـيـ وـالـهـيـكـلـيـ.ـ وـكـانـتـ الـخـطـواتـ السـبـعـ هـيـ:ـ (1)ـ يـتـلـعـمـ الـقـادـةـ وـيـكـتـسـبـونـ اـسـتـراتـيـجيـاتـ الـقـيـادـةـ الـذـاتـيـةـ،ـ وـيـطـبـقـونـ هـذـهـ الـاسـتـراتـيـجيـاتـ لـتـغـيـرـ سـلـوكـهـمـ الـقـيـاديـ.ـ (2)ـ يـتـصـرـفـ الـقـادـةـ كـقـدوـةـ فـيـ الـقـيـادـةـ الـذـاتـيـةـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـعـملـ،ـ وـيـلـهـمـونـ الـمـرـؤـوسـيـنـ لـتـلـتـرـفـ وـفـقـاـ لـذـلـكـ.ـ (3)ـ يـشـجـعـ الـقـادـةـ الـمـرـؤـوسـيـنـ عـلـىـ أـخـذـ زـمـامـ الـمـبـادـرـةـ فـيـ الـعـملـ،ـ وـوـضـعـ أـهـدـافـهـمـ الـخـاصـةـ،ـ وـالـشـعـورـ بـالـمـسـؤـولـيـةـ عـنـ النـتـائـجـ وـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ.ـ (4)ـ يـسـتـخـدـمـ الـقـادـةـ الـمـكـافـاتـ وـالـتـغـذـيـةـ الـرـاجـعـةـ لـبـنـاءـ وـتـعـزـيزـ وـنـشـرـ رـوحـ الـقـيـادـةـ الـذـاتـيـةـ.ـ (5)ـ يـسـاعـدـ الـقـادـةـ الـمـرـؤـوسـيـنـ عـلـىـ بـنـاءـ أـنـمـاطـ تـكـيـرـ بـنـاءـ،ـ أـيـ مـعـقـدـاتـ الـكـفـاءـةـ الـذـاتـيـةـ وـالـتـقيـيمـاتـ الـذـاتـيـةـ الإـيجـابـيـةـ.ـ (6)ـ تـطـقـنـ الـمـنـظـمـاتـ تـسـلـسلـاتـ هـرـمـيـةـ مـسـطـحـةـ،ـ وـعـمـلـيـاتـ صـنـعـ قـرـارـ لـاـمـرـكـزـيـةـ،ـ وـوـحدـاتـ وـظـيفـيـةـ تـتـكـوـنـ مـنـ فـرـقـ عـمـلـ ذـاتـيـةـ الـإـدـارـةـ.ـ (7)ـ تـطـوـرـ الـمـنـظـمـاتـ ثـقـافـةـ قـيـادـةـ ذـاتـيـةـ أـصـيلـةـ وـتـحـافظـ عـلـيـهاـ،ـ أـيـ تـوـصـلـ رـؤـىـ مـؤـسـسـيـةـ مـفـادـهـاـ أـنـ جـمـيعـ الـمـوـظـفـيـنـ يـعـاملـوـنـ عـلـىـ أـنـهـ قـادـرـوـنـ وـمـحـفـزـوـنـ عـلـىـ التـعـلـمـ الـمـسـتـمرـ وـتـحـمـلـ الـمـسـؤـولـيـةـ دـوـنـ الـحـاجـةـ إـلـىـ مـشـورـةـ خـارـجـيـةـ دـائـمـةـ،ـ أـوـ مـكـافـاتـ،ـ أـوـ سـيـطرـةـ.

لـقدـ عـرـفـ الـقـيـادـةـ الـفـائـقـةـ مـنـ قـبـلـ عـدـدـ مـنـ الـبـاحـثـيـنـ وـالـمـخـتصـيـنـ فـيـ هـذـاـ المـجـالـ،ـ اـذـ عـرـفـ (Asiri et al., 2016: 558)ـ الـقـيـادـةـ الـفـائـقـةـ بـأـنـهـاـ الـقـيـادـةـ الـتـيـ تـقـودـ جـمـيعـ أـعـضـاءـ الـمـنـظـمـةـ إـلـىـ بـذـلـ قـصـارـىـ جـهـدـهـمـ فـيـ الـعـملـ بـرـوحـ الـفـرـيقـ.ـ وـبـرـىـ (Hibib, 2023: 33)ـ الـقـيـادـةـ الـفـائـقـةـ بـأـنـهـاـ عـمـلـيـةـ تـوـجـيهـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـيـنـ وـمـنـحـمـ الـصـلـاحـيـةـ وـالـثـقـةـ وـالـإـسـتـقلـالـيـةـ وـتـمـكـيـنـهـمـ مـنـ اـجـلـ اـتـخـاذـ الـقـرـاراتـ الـخـاصـةـ بـالـعـملـ وـقـيـادـةـ اـنـفـسـهـمـ،ـ وـأـنـهـاـ مـجـمـوعـةـ مـنـ التـصـرـفاتـ وـالـسـيـاسـاتـ الـتـيـ يـتـخـذـهـاـ الـقـائـدـ وـيـمـنـحـهـ بـمـوجـبـهـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـيـنـ جـزـءـ مـنـ السـلـطةـ الـلـازـمـ مـنـ اـجـلـ تـقـرـيرـ مـصـيـرـهـمـ فـيـمـاـ يـخـصـ طـرـيـقـةـ تـفـيـذـ الـمـهـامـ وـبـمـاـ يـحـقـقـ الـاهـدـافـ الـتـنـظـيمـيـةـ.



في حين يرى ( Mohammed & Jasim, 2022:9 ) بأنها عملية فعالة للاعتراف بمساهمات الأفراد واعطائهم حقهم في تقرير مصيرهم عن طريق نقل التأثير الى الأفراد يكعون هم محط المسؤولية عن قيادة انفسهم والتأثير عليها و يتم ذلك من خلال اتباع استراتيجيات معينة. أما ( Kim et al., 2017:150 ) فقد أشاروا اليه بأنها ابراز الإمكانيات وأفضل الجهد ليس فقط للذات ولكن للآخرين ايضاً، وهذا يعني القيادة التي تعلم الآخرين وتقودهم لقيادة انفسهم. اشار اليها كل من (Bum & Lee, 2018:40) بأنها تجعل من الاتباع قادة لأنفسهم يفكرون و يتصرفون بذاتهم بدلاً من ان يكعون مستجيبين للآخرين.. أكد (Okolie et al., 2021:291) على انها عبارة عن ثالث سلوكيات قيادية وهي التوجيهات الكاريزمية والتي تخص سلوك القائد من خلال تأثيره على الاتباع، والتحويلية التي من خلالها يتم تمكين الأفراد وتقويضهم السلطة، والمعاملاتية والتي تخص طبيعة التعامل بين القائد والأفراد. يرى (Jasim et al., 2023: 42) بأنها اسلوب إداري يمكن الأفراد العاملين من تحقيق الاستقلالية الذاتية والقابلية والقدرة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاستراتيجيات والسياسات المتبنية من قبل المنظمة والتي تهدف الى بناء قادة متميزين يمتلكون المهارة و المعرفة و القدرة على مواجهة المواقف المختلفة، اضافة الى الشعور بالمسؤولية القيادية اتجاه المرؤسين و العمل على تهيئتهم من اجل القيادة المستقبلية.

من خلال المراجعة للأدب السابقة وحسب وجهة نظر الباحثون فإن القيادة الفائقة هي ظاهرة تتمتع بها الأشخاص الذين لديهم القررة على التواصل مع الآخرين و التأثير عليهم و تشجيع الأفراد العاملين معهم و اعطائهم الثقة و الفرصة و تمكينهم لأجل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا يتجلی في اطار التعلم وقيادة المرؤسين لقيادة انفسهم.

## 2. أهمية القيادة الفائقة

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الفائقة كونها عنصر أساسي من عناصر المنظمات المعاصرة من خلال النقاط التالية (حبيب، 2023:35)

- ا. ابراز سلوكيات القيادة لدى الأفراد العاملين و توفير قيادات مؤهلة لديها خبرة و رؤية عن مستقبل العمل و المنظمة.
- ب. تحقيق الاهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية.
- ت. تحقيق وازيد الرضا الوظيفي و تقليل التكاليف المرتبطة بدوران العمل.
- ث. تحقيق الميزة التنافسية.

و أضاف ( Jasim et al., 2023 : 42 ) الى أهمية القيادة الفائقة من خلال ما يلي:

- ح. خلق اسلوب تفكيري ابداعي للقادة في المنظمة.
- خ. توجيه المنظمة لنشر الثقافة القيادة الذاتية.

## 3. سمات وخصائص القائد الفائق

وقد حدد ( Manz and Sims, 1990 ) سمة سلوكيات ينبغي القيام بها لتمتع باسلوب القيادة الفائقة و لمساعدة فريق العمل مدار ذاتياً:

- ا. سلوك يشجع أعضاء الفريق على تعزيز الذات، من خلال تعزيز مستويات عالية من أداء المجموعة يشجع القائد الفائق المجموعة على إدراك وتقدير الإجراءات التي تؤدي إلى الأداء العالي.
- ب. تشجيع التقييم الذاتي بحيث يجمع أعضاء الفريق المعلومات ذات الصلة لمرآفة أدائهم وتقييمه.
- ت. يتم تشجيع أعضاء الفريق على النقد الذاتي لأدائهم.
- ث. من خلال تعزيز ثقافة قائمة على نتائج المجموعة، يساعد القائد الفائق أعضاء الفريق على الانخراط في سلوك تحديد الأهداف الذاتية.
- ح. تشجيع التوقعات الذاتية بين أعضاء فريق العمل بحيث يكون لدى الفريق توقعات عالية لأداء المجموعة.
- خ. تشجيع سلوكيات التدرب على المهام بحيث يمارس الفريق نشاط العمل قبل تنفيذه.

و أضاف ( Park & Byon, 2024:2 ) بعدة خصائص للقائد الفائق، يعد نهجاً قيادياً يشارك فيه القائد الرؤية والمعلومات مع أعضاء الفريق، ويغوض السلطة، ويرفع معنويات الموظفين، ويقدر استقلاليتهم، ويهبّ لهم الظروف المناسبة لممارسة إبداعهم، اتباع

استراتيجية عملية تُكبح السلوكيات غير المرغوب فيها وتعزز الأداء الناجح من خلال الإجراءات الإيجابية، كما تتضمن استراتيجية مكافأة طبيعية مرتبطة بإيجاد المتعة في المهام.

#### 4. أبعاد القيادة الفائقة

يعتمد البحث الحالي على دراسات كل من (حبيب، 2023) و (Jahanzeb Shah & and Bakhtiar Ali, 2012; Jasim et al., 2023) في اختيار أبعاد القيادة الفائقة والمتمثلة ب (الفاعلية الذاتية، والدافع الذاتية، وتقرير المصير والتقييم الذاتي ) وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

##### ا. الفاعلية الذاتية self-efficacy

هي معتقدات الأفراد بشأن كفائتهم على التنظيم وأداء سلسلة من الأنشطة المطلوبة لإنجاز مهمة معينة، بأساليب تمكنهم من التحكم في الأحداث المؤثرة في حياتهم، كما تؤثر هذه الاعتقادات في الاتساع في قدرتهم على التحمل ودافعيتهم للأداء (Bandura, 1997, p. 3). وعرفها Niemiec & Ryan (2013: 133) بأنها هي طريقة اعتقاد الناس لإمكاناتهم وقدراتهم التي تمكنهم من العمل من خلال ادراك النتائج المحتملة. وتؤثر على سلوكيات الفرد والبيئات التي يتفاعل معها، و تتأثر بالأفعال والظروف (Klassen et al., 2014: 62). هي مفتاح المعرفة الفردية وتعزيز المهارات وتمكين الأفراد من الابداع (Jasim et al., 2023:9).

##### ب. الدافع الذاتية self-motivation

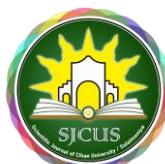
رغبة الفرد في اظهار الجهد اللازم لتحقيق هدف محدد، بحيث أن ذلك الجهد يساعد في اشباع احتياج الفرد (Jasim et al., 2023:42). وينبع الدافع الذاتية عند الأفراد العاملين من المشاعر الداخلية الإيجابية مما تولد من خلال العمل الحسن بدلاً من الاعتماد على العوامل الخارجية (Adnan & Azar, 2023:12). أكده Mohammed & Jasim (2022:9) بأن الموظفين ذوي الدافع الذاتية غالباً ما يحفزون أنفسهم من الداخل عبر عمليات داخلية، هذا النوع من الأفراد حريصون على التعلم والعمل بشكل مستقل لتحقيق أهدافهم، لا يحتاجون إلى أشخاص آخرين أو محفزات خارجية، وعندما يعملون لفترة طويلة، تصبح نظرتهم إلى العمل أوسع وأكثر أهمية.

##### ت. تقرير المصير self determination

يمثل الاحتياجات النفسية الفطرية التي يجب اشباعها حتى يتمكن الأفراد من الازدهار. (Gilal et al, 2019: 32) وان هذه الاحتياجات النفسية الفطرية هي احد المرتكزات الاساسية للتحفيز الذاتي وتكامل الشخصية، بالإضافة الى الظروف المحيطة بالأشخاص (حبيب، 2023: 43). أكده Nugroho & Kistyant (2024:3) بأن تقرير المصير هو اعتقاد الشخص بأنه يتمتع بالحرية والتحكم في عمله، حيث يميل البشر بطبيعتهم نحو النمو النفسي الأساسي للاستقلالية والترابط والكفاءة. يُظهر تقرير المصير الاستقلالية في بدء وتنفيذ سلوكيات وعمليات العمل، على سبيل المثال اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل والسرعة والجهد المبذول في إنجاز مهمة ما.

##### ث. التنظيم الذاتي self-regulation

تشير الى الافكار والمشاعر والافعال الذاتية التي يتم التخطيط لها وتأقلمها و تكيفها دوريا لتحقيق الاهداف الشخصية (Jahanzeb & Bakhtiar, 2012: 391). ويمكن تطويرها وتحسينها من خلال توجيه الاستراتيجيات نحو مجالات أساسية و ملائمة بالتحديات (Mohammed & Jasim, 2022:10). إذ يمكن للأفراد من التحكم بفعالية في أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم، وهي أمور أساسية لتحقيق النتائج المرجوة. ويكتسب هذا التحكم أهمية خاصة في البيئات المهنية، حيث يتطلب الحفاظ على التركيز ومقاومة المشتتات والمثابرة وثُسُمهم في مواجهة التحديات علاوة على ذلك، يرتبط تحسين التنظيم الذاتي بتحسين عملية اتخاذ القرارات، مما يمكن الأفراد من اتخاذ خيارات أكثر وعيًا (Jorovlea, 2024:195).



## ثانياً: التسويف الوظيفي Job Procrastination

### 1. مفهوم وتعريف التسويف الوظيفي

يعتبر التسويف الوظيفي سلوك سائد في المجتمعات الحديثة حيث أن الموظف العادي يخسر ساعتين يومياً بسبب استخدام الإنترنت والتواصل الاجتماعي أثناء التواجد في مكان العمل (Henet et al., 2021: 2021). فهو شكل من أشكال الفشل التنظيمي الذاتي الذي يتميز بالتأجيل غير العقلاني للمهام على الرغم من احتمالية العواقب السلبية (Vveinhardt et al., 2023: 147).

ان التسويف ليس مجرد مشكلة سلوكية تتعلق بإدارة الوقت، بل أن هناك إجماع بين الباحثين على أن التسويف ليس جانب سلوكي يقتصر على تجنب المهام أو تأخيرها، ولكن له أبعاد معرفية وعاطفية (الخاجي، 2022: 131). التأجيل الطوعي لمسار العمل المقصود، على الرغم من توفر المرأة أن يكون في وضع أكثر ضرراً بسبب التأخير (Metin et al., 2018: 228). ويوجد تناقض بين النوايا والأفعال، حيث يتم تأجيل اتخاذ الإجراءات إلى ما بعد تاريخ البدء المثالى أو المفترض (Steel et al., 2022: 2) عدم القررة على إكمال المهام الضرورية من أجل تحقيق أهداف الفرد (Ziaaddini & Alinezhad, 2019: 222).

يعرف (Khadija & Azim, 2023: 191) التسويف بأنه ميل غير منطقي لتأجيل بدء أو إتمام الأنشطة عمداً، حتى مع إدراك المرأة أن ذلك سيؤدي إلى عواقب سلبية على المدى الطويل. أكد (Metin et al., 2018: 231) بأن الموظفين الذين يُظهرون مستويات عالية من التسويف جزءاً كبيراً من ساعات عملهم في أنشطة غير متعلقة بالعمل، ولإنجاز مهامهم اليومية، قد يعملون لساعات أطول (ما يؤدي إلى انخفاض مستويات التركيز وزيادة الإرهاق) أو قد يتخلصون في أداء مهامهم مما قد يؤدي إلى ارتكاب أخطاء لذلك، قد يُظهر الموظفون، من خلال الانحراف في سلوكيات التسويف، أداءً وظيفياً ضعيفاً.

بناءً على ما سبق يرى الباحثون التسويف الوظيفي بأنه تأخير أو تأجيل المهام أو الأنشطة التي من المفترض العمل عليها واتمامها من قبل العامل، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم الكفاءة وزيادة التوتر ونتائج غير مرضية على مستوى الفرد والمنظمة.

### 2. أسباب التسويف الوظيفي

ان أسباب التسويف معقدة كونها متعلقة بسمات الشخصية من خلال مجموعة عوامل تؤثر على استجابة الفرد و تؤدي به إلى تأجيل المهمة كما ورد في (الخاجي، 2022: 136) وهي:

- ا. النفور من المهمة
- ب. القلق بشأن الفشل
- ت. الأكتئاب او المزاج المرتبط بـ (انخفاض مستويات الطاقة/ التحفيز).
- ث. التمرد (تأخير بدء المهام بسبب الأشياء المهمة، أو الشخص الذي يفرضها).
- ج. مشكلات إدارة الوقت
- خ. الاستمتناع بالعمل تحت الضغط
- ز. الاندفاع (التارجح بسهولة من مهمة الى أخرى).

فضلاً عن ذلك أكد (Steel et al., 2022: 4) بأن مع زيادة توقعات الإنجاز والقيمة المدركة للنتيجة، يزداد الدافع أيضاً، ومع ذلك، فإن الحساسية للوقت تؤدي إلى التخفيض الزائد، مما يعني أنه مع زيادة تأخير الهدف، يتناقض الحافز، الأفراد الذين لديهم حساسية شديدة تجاه مرور الوقت، أو يسهل تشتيت انتباهم، أو يعانون من تأجيل المكافآت الفورية، هم أكثر عرضة للانحراف في المماطلة.

أكَد (Khadija & Azim, 2023: 191) بأن درجات التسويف يختلف باختلاف خصائص المهمة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بشكل خاص بمكونات المهمة غير السارة، مثل الانزعاج والاستياء والملل.

بالإضافة إلى ما سبق يرى الباحثون بأن هناك عدة أسباب يساهم في تقاطع درجات التسويف الوظيفي من عامل إلى آخر من أهمها:

- ا. اخلاقيات و قيم المنغرسة في داخل شخصية الموظف.
- ب. درجة اندماج الموظف و انغراسه في عمله
- ت. وجود رقابة خارجية في بيئة العمل.



### 3. دورة التسويف الوظيفي

أشار (الخفاجي، 2022: 139) بأنه يتمثل دورة التسويف الوظيفي ب عشرة خطوات:

- ا. الأفراد الذين لديهم سلوك التسويف الوظيفي لديهم الرغبة في إكمال المهمة.
- ب. يقررون القيام بالمهمة بالتأكيد.
- ت. يسوفون المهمة دون داع او عذر معقول.
- ث. لا يدركون ان التسويف الوظيفي غير مفيد.
- ج. يستمرون في تأجيل مهمتهم.
- خ. يغضبون من أنفسهم لميلهم الى التسويف الوظيفي.
- ذ. يستمرون في ذات السلوك.
- د. يحاولون إكمال مهامهم عندما لا يتبقى سوى القليل من الوقت حتى الموعد النهائي، أو حتى لا يكملو المهام.
- و. يعدون أنفسهم بعد عدم التسويف بعد الآن، بعد كل هذه الخطوات، يظهرون ميلاً للتسويف مرة اخرى في مهمة جديدة.

### 4. استراتيجيات التغلب على التسويف الوظيفي

من المهم إدراك أن التسويف عادة، وكأي عادة، يتطلب الأمر وقتاً وممارسة ومتابرة وصبراً للتحول من "مماطل" إلى "فاعل". هنالك العديد من الطرق ووسائل لأجل القضاء على التسويف الوظيفي (Wessel et al., 2021) من أهمها:

- ا. توقع نجاح المهمة: يمكن معالجة التسويف من خلال زيادة التوقعات باحتمالية تحقيق نتائج إيجابية من بدء و/أو إكمال السلوكيات المستهدفة. إحدى طرق القيام بذلك هي تقديم أدلة أو أمثلة لأفراد آخرين مشابهين بدأوا السلوك مبكراً وأكملوه بنجاح في الوقت المحدد.
- ب. القيمة المدركة للمهمة: لزيادة القيمة المُدركة لتقدم المهمة وإتمامها يجب الاعتماد على التقنيات التصور مثل التباهي الذهني أو السفر الذهني عبر الزمن. تتضمن هذه التقنيات التخيل الحي لتحقيق الأهداف المستقبلية والمكافآت المرتبطة بها. يمكن تشجيع المشاركين على الاستماع بالمشاعر المرتبطة بإكمال المهمة سواءً بشكل مستقل أو بالمقارنة مع حالتهم الحالية أو بعدم تحقيقها.
- ت. الحساسية للتأخير: تقسيم المهام الكبيرة إلى مهام أصغر قابلة للتحقيق وأشار إليه بشكل مختلف باسم التقسيم أو دوامة النجاح، أو التنقل بين الجزر أو الجبنة السويسرية.
- ث. استراتيجيات ما وراء المعرفية العامة: تضمن الاستراتيجيات ما وراء المعرفية التأمل في التفكير (مثل التخطيط واتخاذ القرار) الكامن وراء نهج الفرد في إنجاز المهام أو استخدام الوقت. إحدى الطرق الممكنة لتعزيز ذلك هي تحفيز التفكير في إجراءات محددة يمكن القيام بها، ولكنها لا تُنفذ حالياً، لتسهيل إنجاز المهام في الوقت المحدد To Do List.

### 5. أبعاد التسويف الوظيفي

اعتمد البحث الحالي لقياس التسويف الوظيفي على مقياس (PAWS "Procrastination at work Scale" (Metin, 2016) من قبل، و هو مقياس ثانوي للأبعاد (التجنيد و المماطلة على الانترنت) الذي يركز على سلوكيات التسويف في مكان العمل المعاصر و لملايينه مع معظم القطاعات و اعتماد المقياس من قبل العديد من الباحثين مثل: (U. Baran Metin, Maria C. W. Peeters & Toon W. Taris, 2018; Sana Rehman, Qamar-ul-islam, Zunair Ali, 2019; Khirman Khadija&Sidra Azim,2023)

#### ا. التجنيد

الانحراف في سلوكيات التسويف، التهرب من العمل (مثل أخذ استراحات قهوة أطول أو الانغماس في أحلام اليقظة) دون قصد إلهاق الآذى بالآخرين أو إتقال كاهلهم (Metin et al., 2018: 230). في حين أشار (Moharram-Nejadifard et al., 2020: 514) بأنه فعل تجنب مهام العمل عمداً لأكثر من ساعة يومياً دون أي نية للتنسب في ضرر أو نقل عبء العمل إلى الآخرين.

#### ب. المماطلة على الانترنت procrastination on the Internet

استخدام تقنيات الهاتف المحمول والإنترنت للأغراض الشخصية أثناء ساعات العمل (Garrett & Danziger, 2008). وهي ظاهرة واسعة الانتشار تشمل أنشطة مثل التسوق من خلال الإنترت، أو تصفح مواقع الشبكات الاجتماعية، أو ممارسة الألعاب، أو الدردشة بدلاً من التركيز على المسؤوليات المهنية و اتمامها( Moharram-Nejadifard et al., 2020: 514).





الإنترنت سلوكاً معاصرًا وشائعاً في مكان العمل، إذ أن الموظفين يقضون ما لا يقل عن 30% من يومهم في أنشطة عبر الإنترت غير متعلقة بالعمل، كما أفاد ما يقرب من 80% من الموظفين يستخدمون الإنترت لأغراضهم الشخصية أثناء وجودهم في العمل (Metin et al., 2018: 230)

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### اولاً/ وصف الأفراد المبحوثين

انسجاماً مع توجه البحث قام الباحثون بتوزيع (225) استماراة استبيان على العاملين في (9) من المستشفيات الاهلية في مدينة السليمانية، وتم استرجاع (200) استماراة صالحة للتحليل اي بنسبة (88%) تقريراً، ويوضح الجدول رقم (3) وصف الأفراد المبحوثين، وكما يلي:

**جدول (3) وصف افراد عينة الدراسة**

النسبة %	العدد	الفئة	السمات الشخصية	ت
60	120	ذكور	الجنس	1
40	80	إناث		
%100	200			
16.5	33	سنّة 29-20	العمر	2
53.5	107	سنّة 39-30		
21	42	سنّة 49-40		
9	18	أكثر من 50 سنّة		
%100	200			
44	88	دبلوم فني	المؤهل العلمي	3
46	92	بكالوريوس		
6	12	دبلوم - عالي		
4	8	ماجستير		
0	0	دكتوراه		
%100	200			
21.5	43	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	4
35	70	6-10 سنوات		
16	32	11-15 سنوات		
21	42	16 من سنّة		
6.5	13	أكثر من 21		
%100	200			

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24

من خلال الجدول (3) يتبيّن أن اغلب المستجيبين كانوا من الذكور قد بلغت نسبة (60%)، في حين كانت نسبة الإناث (40%)، مما يشير إلى أن اغلبية أفراد عينة البحث من الذكور، ويعود ذلك إلى ان الإناث لايفضّل العمل في القطاع الخاص نظراً لطول فترة الدوام فيها. وكما نلاحظ بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنّة) و الذي بلغت نسبتهم (53.5%)، في حين جاء الأفراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنّة) بنسبة (21.5%) اما الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنّة) فقد بلغت نسبتهم (16.5%)، ويليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنّة)، إذ بلغت نسبتها (9%) من أفراد عينة البحث، ويفكّر هذه النتيجة ان المستشفيات يمتلكون طاقات شبابية ونظافة في نفس الوقت. وفيما يخص المؤهل العلمي فإن غالبية أفراد العينة هم من حاملي شهادة ال بكالوريوس وبنسبة (46%)، وأن ما نسبته (44%) فقط حاصلين

على درجة الدبلوم الفني، وان ما نسبته (4%) فقط حاصلين على درجة الماجستير، ويعني ذلك ان المستشفيات المبحوثة يركزون بدرجة رئيسية على توظيف حملة الشهادات الجامعية. وما يتعلق بسنوات الخدمة فان اغلبية عينة البحث هم من ذوي خدمة ما بين (10-6) سنوات بنسبة(35%)، يليه ذوي خدمة اقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (21.5%) ومن ثم الفئة من ذوي خدمة ما بين 16-20 سنة وبنسبة (21%) من افراد العينة، كما يتضح من الجدول ان الموظفين ذوي خدمة اكثراً من 21 سنة قد يشكلون نسبة (6.5%) ونسبة (16%) من ذوي خدمة 11-15 سنوات، ويرجع ذلك الى عدم وجود فرص العمل في القطاع العام لمدة طويلة. من الواضح جداً ان هذه النسب يعكس حقيقة ان العينة العشوائية للدراسة شملت جميع المستويات الوظيفية المتوفرة للموظفين في المستشفيات الاهلية.

## ثانياً/ وصف متغيرات الدراسة

لتحديد مستوى توافر المتغيرات الدراسة والمتمثلة بـ(القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي) تم الإعتماد على الاحصاء الوصفي من خلال احتساب (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، والتباين)، ومقارنة نتائجها مع الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point وبالبالغ (3) بوصفه معياراً للمقارنة، كما يظهر في الفقرات اللاحقة.

### 1. القيادة الفائقة

لأجل التعرف على مستوى ممارسة المتغير المستقل القيادة الفائقة بأبعاده الاربعة (فعالية الذات، الدوافع الذاتية، تقرير المصير، التنظيم الذاتي)، على النحو الآتي:

#### ا. فعالية الذات

إن الجدول (4)، يقدم عدد من النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، والتي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وإنسجام العينة قيد الدراسة في إجاباتها مع توافر هذا البعد في المستشفيات المبحوثة فقد كان الوسط الحسابي (3.585) وهو أعلى من معدل الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، مع إنحراف معياري عام بلغ (1.519)، وكذلك تباين عام بلغ (2.322)، وهذا يشيران إلى وجود تشتت منخفض في الإجابات عن وسطها. استناداً على هذه النتائج يقع على عاتق إدارات المستشفيات آنفة الذكر العمل على زيادة مستويات توافر هذا البعد مما يسهم في الحد من التسويف الوظيفي.

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد فعالية الذات

التباين	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2.190	1.483	3.58	X1
2.390	1.540	3.68	X2
2.319	1.526	3.49	X3
2.395	1.530	3.59	X4
<b>2.322</b>	<b>1.519</b>	<b>3.585</b>	<b>المعدل</b>

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24

#### ب. الدوافع الذاتية

من الجدول (5)، يتضح إن النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، تقدم دليلاً واضحاً على توافق وإنسجام العينة قيد الدراسة في إجاباتها مع توافر هذا البعد في المستشفيات المبحوثة قيد الدراسة. فقد بلغ معدل الوسط الحسابي (3.542)، مع إنحراف معياري عام بلغ (1.499)، وكذلك تباين عام بلغ (2.246)، استناداً على نتائج التحليل التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق إدارات المستشفيات آنفة الذكر العمل على زيادة مستويات توافر هذا البعد مما يسهم في تحقيقها للحد من التسويف الوظيفي.

#### الجدول (5) التحليل الوصفي بعد الدوافع الذاتية

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التبالين
X5	3.58	1.509	2.272
X6	3.56	1.503	2.256
X7	3.51	1.491	2.229
X8	3.52	1.494	2.230
المعدل	3.542	1.499	2.246

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

#### ت. تقرير المصير

إن الجدول (6)، يكشف عن النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، والتي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وإنسجام العينة قيد الدراسة في إجاباتها مع توافر هذا البعد في المستشفى المبحوثة قيد الدراسة. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.540)، مع إنحراف معياري عام بلغ (1.526)، وكذلك تبالين عام بلغ (2.329)، اللذان يشيران إلى وجود تشتت منخفض في الإجابات عن وسطها. استناداً على هذه النتائج الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق إدارات المستشفيات آفة الذكر العمل على زيادة مستويات توافر هذا البعد مما يسهم في تحقيقها للحد من التسويف الوظيفي.

#### الجدول (6) التحليل الوصفي بعد تقرير المصير

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التبالين
X9	3.62	1.562	2.449
X10	3.50	1.485	2.190
X11	3.51	1.523	2.324
X12	3.53	1.534	2.354
المعدل	3.540	1.526	2.329

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

#### ث. التنظيم الذاتي

إن الجدول (7)، يكشف عن النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، والتي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وإنسجام العينة قيد الدراسة في إجاباتها مع توافر هذا البعد في المستشفى المبحوثة قيد الدراسة. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.525)، مع إنحراف معياري عام بلغ (1.513)، وكذلك تبالين عام بلغ (2.289)، اللذان يشيران إلى وجود تشتت منخفض في الإجابات عن وسطها. استناداً على هذه النتائج الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق إدارات المستشفيات آفة الذكر العمل على زيادة مستويات توافر هذا البعد مما يسهم في تحقيقها للحد من التسويف الوظيفي.

#### الجدول (7) التحليل الوصفي بعد التنظيم الذاتي

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التبالين
X13	3.46	1.517	2.284
X14	3.59	1.507	2.270
X15	3.49	1.486	2.207
X16	3.56	1.542	2.398
المعدل	3.525	1.513	2.289

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.



## 2. التسويف الوظيفي

للتعرف على مستوى توافر التسويف الوظيفي ونوعيته بوصفه متغيراً تابعاً بأبعاده الاثنتين (التجنيد، المماطلة على الانترنت)، في المستشفيات المبحوثة قيد الدراسة، عبر تحليل إجابات عينة البحث، على النحو الآتي:

### أ. التجنيد

إن الجدول (8)، يعرض مجموعة من النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، والتي تعطي دليلاً واضحاً على عدم توافر هذا البعد في المستشفيات المبحوثة السليمانية قيد الدراسة. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.26) وهو أقل من معدل الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، مع إنحراف معياري عام بلغ (1.090)، وكذلك تباعين عام بلغ (2.279)، اللذان يشيران إلى وجود تشتيت منخفض في الإجابات عن وسطها.

**الجدول (8) التحليل الوصفي بعد التجنيد**

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التباين
Y1	2.39	1.168	2.138
Y2	2.14	1.086	2.344
Y3	1.65	.839	2.304
Y4	2.86	1.270	2.233
المعدل	2.260	1.090	2.279

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

### ب. المماطلة على الانترنت

إن الجدول (9)، يظهر نتائج تتعلق بتحليل آراء وتوجهات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، والتي تعطي دليلاً واضحاً على عدم توافق العينة قيد الدراسة في إجاباتها مع عدم توافر هذا البعد في المستشفيات المبحوثة قيد الدراسة. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.445) وهو أقل من معدل الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، وقد أظهرت النتائج أن الإنحراف المعياري العام بلغ (1.251)، وكذلك التباعين العام بلغ (1.531)، اللذان يشيران إلى وجود تشتيت منخفض في الإجابات عن وسطها.

**الجدول (9) التحليل الوصفي بعد المماطلة على الانترنت**

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التباين
Y5	2.37	1.209	1.443
Y6	2.35	1.202	1.465
Y7	2.45	1.238	1.523
Y8	2.42	1.268	1.609
Y9	2.54	1.246	1.544
Y10	2.82	1.261	1.592
Y11	2.17	1.267	1.546
المعدل	2.445	1.251	1.531

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

### ثالثاً/ اختبار الفرضيات

إن اختبار فرضيات الدراسة سيتم بإتجاهين الإتجاه خاص بإختبار علاقات الإرتباط بين المتغيرات وأبعادها، وذلك عن طريق إستخراج معامل إرتباط Pearson باستخدام برنامج SPSS v.24، والإتجاه الآخر يتعلق بإختبار علاقات التأثير بين المتغيرات وأبعادها:

#### 1. تحليل علاقة الارتباط

يتم في هذه الفقرة إختبار فرضية علاقات الإرتباط على المستوى الكلي والجزئي بين المتغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بالإعتماد على نتائج معامل إرتباط Pearson الظاهرة في الجدول (10).

**جدول (10) علاقة الارتباط بين القيادة الفائقة و أبعادها و التسويف الوظيفي**

التسويف الوظيفي		العبارة
sig	علاقة الارتباط	
0.00	0.64-	القيادة الفائقة
0.00	96.0-	فعالية الذات
0.00	0.63-	الدافع الذاتية
0.00	27.0-	تقدير المصير
0.00	- 0.73	التنظيم الذاتي

The correlation is significant at 0.01

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج SPSS v.24

#### الفرضية الرئيسية الاولى

تنص هذه الفرضية على: (توجد علاقة ارتباط معنوية و عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفائقة و التسويف الوظيفي)، ومن أجل إختبار صحة هذه الفرضية، يظهر الجدول (10) النتائج الخاصة بمصفوفة معامل إرتباط Pearson، يتضح إن درجة معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين كانت (-0.64)، وهي تحت مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد المستشفيات المبحوثة على القيادة الفائقة كلما أدى ذلك للحد من التسويف الوظيفي. وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية، وتتفق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

##### ا. الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على: (توجد علاقة ارتباط معنوية و عكسية ذات دلالة احصائية بين فعالية الذات و التسويف الوظيفي)، ومن أجل إختبار صحة هذه الفرضية، يظهر الجدول (10) النتائج الخاصة بمصفوفة معامل إرتباط Pearson، يتضح إن درجة معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين كانت (-0.69)، وهي تحت مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد القادة على فعالية الذات كلما أدى ذلك إلى الحد من التسويف الوظيفي في المستشفيات المبحوثة. وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

##### ب. الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على: (توجد علاقة ارتباط معنوية و عكسية ذات دلالة احصائية بين الدافع الذاتية و التسويف الوظيفي)، ومن أجل إختبار صحة هذه الفرضية، يظهر الجدول (10) النتائج الخاصة بمصفوفة معامل إرتباط Pearson، يتضح إن درجة معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين كانت (-0.63)، وهي تحت مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد القادة على الدافع الذاتية كلما أدى ذلك إلى الحد من التسويف الوظيفي في المستشفيات المبحوثة. وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.



### ت. الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على: (توجد علاقة ارتباط معنوية و عكسية ذات دلالة إحصائية بين تقرير المصير و التسويف الوظيفي)، ومن أجل إختبار صحة هذه الفرضية، يظهر الجدول (10) النتائج الخاصة بمصفوفة معامل إرتباط Pearson، يتضح إن درجة معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين كانت (-0.72)، وهي تحت مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج يشير إلى أنه كلما زاد مارس القادة الدوافع الذاتية كلما أدى ذلك إلى الحد من التسويف الوظيفي في المستشفى المبحوثة. وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

### ث. الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على: (توجد علاقة ارتباط معنوية و عكسية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الذاتي و الحد من التسويف الوظيفي)، ومن أجل إختبار صحة هذه الفرضية، يظهر الجدول (10) النتائج الخاصة بمصفوفة معامل إرتباط Pearson، يتضح إن درجة معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين كانت (-0.73)، وهي تحت مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد القادة على التنظيم الذاتي كلما أدى ذلك إلى الحد من التسويف الوظيفي في المستشفى المبحوثة. وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

### 2. اختبار فرضيات التأثير

إن فرضية التأثير في هذا البحث تمثل بالفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنصل على وجوب تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الفائقة في التسويف الوظيفي في المستشفيات المبحوثة، وفي هذا السياق تشير نتائج الجدول (11) إلى أن قيمة B لأنموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل علاقة التأثير بين هذين المتغيرين بلغت (-5.528)، وإن قيمة R<sup>2</sup> لهذا الأنماذج بلغت (0.409). أي إن ما مقداره (40.9%) من التباين الكلي الحاصل في التسويف الوظيفي يتحدد من خلال القيادة الفائقة وإن النسبة المتبقية وبالبالغة (59.1%) تمثل نسبة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنماذج الحالي، وهذا التأثير يعد معنوياً إذ إن قيمة t بلغت (-15.666)، عليه سيتم قبول هذه الفرضية.

**الجدول (11) تأثير القيادة الفائقة على التسويف الوظيفي**

معاملات الإنحدار				Sig*	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
Sig*	t المحسوبة	$\beta$	المتغير المستقل				
.000	15.666	-.528	القيادة الفائقة	.000	0.409	.64-	التسويف الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

### ا. الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية فعالية الذات في الحد من التسويف الوظيفي، وفي هذا السياق تشير نتائج الجدول (12) إلى أن قيمة B لأنموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل علاقة التأثير بين هذين المتغيرين قد كانت (-368.476)، وإن قيمة R<sup>2</sup> لهذا الأنماذج قد كانت (47.6%). أي إن ما مقداره (47.6%) من التباين الكلي الحاصل في التسويف الوظيفي يتحدد من خلال فعالية الذات وإن النسبة المتبقية وبالبالغة (52.4%) تمثل نسبة متغيرات أخرى غير معروفة، وهذا التأثير يعد معنوياً إذ إن قيمة t بلغت (-13.044)، عليه سيتم قبول هذه الفرضية.



**الجدول (12) تأثير فعالية الذات على التسويف الوظيفي**

معاملات الإنحدار				Sig*	$R^2$	R	المتغير التابع
Sig*	t المحسوبة	B	المتغير المستقل				
.000	-13.044	-.364	القيادة الفائقة	.000	.476	-.69	التسويف الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

#### ب. الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للدافع الذاتية على التسويف الوظيفي، وفي هذا السياق تشير نتائج الجدول (13) إلى إن قيمة B لأنموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل علاقة التأثير بين هذين المتغيرين كانت (-.459)، وإن قيمة R<sup>2</sup> لهذا الأنماذج كانت (.396). أي إن ما مقداره (39.6%) من التباين الكلي الحاصل في التسويف الوظيفي يتعدد من خلال الدافع الذاتية وإن النسبة المتبقية والبالغة (38.6%) تمثل نسبة متغيرات أخرى غير معروفة، وهذا التأثير يعد معنوياً إذ إن قيمة t بلغت (- 14.291)، عليه سيتم قبول هذه الفرضية.

**الجدول (13) تأثير الدافع الذاتية في التسويف الوظيفي**

معاملات الإنحدار				Sig*	$R^2$	R	المتغير التابع
Sig*	t المحسوبة	B	المتغير المستقل				
.000	-14.291	-.459	القيادة الفائقة	.000	.396	-.63	التسويف الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

#### ت. الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتقرير المصير في التسويف الوظيفي، وفي هذا السياق تشير نتائج الجدول (14) إلى إن قيمة B لأنموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل علاقة التأثير بين هذين المتغيرين قد كانت (-.40)، وإن قيمة R<sup>2</sup> لهذا الأنماذج كانت (.518). أي إن ما مقداره (51.8%) من التباين الكلي الحاصل في الحد من التسويف الوظيفي يتعدد من خلال تقرير المصير وإن النسبة المتبقية والبالغة (48.2%) تمثل نسبة متغيرات أخرى غير معروفة، وهذا التأثير يعد معنوياً إذ إن قيمة t بلغت (- 14.914)، عليه سيتم قبول هذه الفرضية.

**الجدول (14) تأثير تقرير المصير على التسويف الوظيفي**

معاملات الإنحدار				Sig*	مستوى المعنوية	$R^2$	R	المتغير التابع
Sig*	T المحسوبة	B	المتغير المستقل					
.000	-14.914	-.40	القيادة الفائقة	.000	.518	-.720		التسويف الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

#### ث. الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتنظيم على التسويف الوظيفي، وفي هذا السياق تشير نتائج الجدول (15) إلى إن قيمة B لأنموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل علاقة التأثير بين هذين المتغيرين كانت (-.507)، وإن قيمة R<sup>2</sup> لهذا الأنماذج كانت (.532). أي إن ما مقداره (53.2%) من التباين الكلي الحاصل في الحد من التسويف الوظيفي يتعدد من خلال التنظيم

وإن النسبة المتبقية والبالغة (46.8%) تمثل نسبة متغيرات أخرى غير معروفة، وهذا التأثير يعد معنويًا إذ إن قيمة  $t$  بلغت (15.844)، عليه سيتم قبول هذه الفرضية.

#### الجدول (15) تأثير التنظيم على التسويف الوظيفي

معاملات الإنحدار			المتغير المستقل	Sig*	$R^2$	R	المتغير التابع
Sig*	T المحسوبة	B					
.000	15.844	-.507	القيادة الفائقة	.000	.532	-.73	التسويف الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على برنامج SPSS v.24.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

بناء على ما جاء بالتحليل الاحصائي لنتائج البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تبين مع نتائج التحليل الوصفي بان اغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية الفتية و الناضجة مما يدل على قدرتهم في ادراك اهمية نشاطات القيادة الفائقة وادارة الذات و لانهم يجمعون بين الخبرة و النضج وتحمل المسؤولية و عدم الاستهانة بالوقت والمماطلة.

2. يتوافر متغير القيادة الفائقة وأبعاده الفرعية (فعالية الذات، الدوافع الذاتية، تقرير المصير، التنظيم الذاتي) بمستوى عالي في المستشفيات الاهلية في مدينة السليمانية وهذا قد يعود الى اقتناع الادارة العليا للمستشفيات بأهمية الدور الكبير لهذا المتغير في الحد من سلوكيات التسويف الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات المبحوثة.

3. لايتوافر متغير التسويف الوظيفي بأبعاده (التجنيد، المماطلة على الانترنت) في المستشفيات المبحوثة، هذا مؤشر جيد فهو يؤكد على عدم وجود سلوكيات عمل سلبية من قبل العاملين تجاه المستشفيات المبحوثة، و ان ادارة المستشفيات متيقظة و مدركة لخطورة هذه الظاهرة السلبية.

4. يعد فعالية الذات من الاكثر الابعاد توافرًا ضمن متغير القيادة الفائقة، وكذلك أظهرت النتائج أن بعد المماطلة على الانترنت ضمن متغير التسويف الوظيفي يعد الاكثر خطورةً في المستشفيات المبحوثة اذ لم يؤخذ بعين الاعتبار من احتمالية ارتفاع نسبة توافره في المستقبل.

5. توجد علاقة ارتباط معنوية و عكسيّة ذات دلالة احصائية بين القيادة الفائقة بأبعاده و التسويف الوظيفي، وهذا يؤكد بان وجود قياديين فائقين في بيئة العمل يستطيع ان يسهم في الحد من التسويف الوظيفي و خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق اهدافهم و اهداف المنظمة.

6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الفائقة و أبعاده في التسويف الوظيفي، مما يعني ان ممارسات الفائقة القادة في المستشفيات المبحوثة يمنع حدوث التسويف الوظيفي.

##### ثانياً/ التوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات، فقد تبلور للباحثون جملة من التوصيات التي يأمل أن تخدم المستشفيات المبحوثة إذا ما أخذت بها.

1. العمل على تشجيع و تطوير قدرة العاملين على وضع أهداف التي تلائم مع طبيعة عمل المستشفى وكذلك تطوير قدراتهم على التقييم الذاتي و وضع معايير محددة من قبلهم لاجل تحقيق تلك الاهداف بالإضافة الى تنمية مهاراتهم و معرفتهم و قدراتهم لاجل القيام بمهامهم على اكمل وجه.

2. تحفيز العاملين و العمل على بناء شعور بالمسؤولية والاستعداد لمواجهة التحديات و متطلبات العمل بشكل موضوعي بعيداً عن التحييز وشخصنة المواقف.

3. ضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة بين ادارة المستشفيات والعاملين وتكون مبنية على التعاون والاحترام والمحبة و التمكين والاستقلالية لاتخاذ القرارات الرشيدة في العمل من قبل العاملين و التعامل مع المواقف الصعبة اثناء العمل.



4. ضرورة تحسين دوافع العاملين من قبل اصحاب القرارات الادارية العليا لتحقيق اهداف المنظمة وكذلك ترابط وانسجامها مع الاهداف الشخصية للموظفين وبهذا يمهد الطريق لتحقيق الذات وتحقيق اهداف المنظمة.
5. تكوين بيئة عمل تتضمن احترام الوقت و انجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد لها، وكذلك مراعاة و تكافؤ كمية المهام و الوقت المحدد لإنجازها.
6. تكوين بيئة عمل داخلية من قبل الادارة العليا تتسم بالانصاف وسماع الى عاملاتها واستيعاب قدراتهم الحالية على هذا الاساس اعطائهن كمية و نوعية المهام بحيث يتلائم مع قدراتهم. و فهمهم بان الفشل جزء لا يتجزء من النجاح و ان لا يكون الخوف من الفشل وسيلة لتجنب او تأخير العمل.
7. غرس الشعور الايجابي لدى العاملين في المستشفى المبحوثة، على أن أدائهم للأدوار والمهام المنوطة اليهم والمتعلقة بوظيفتهم في الوقت المحدد و عدم تأجيلها سيسهم بتحقيق القيم المهمة بالنسبة لهم، وكذلك حثهم على عدم استخدام الهوا في النقالة إلا في الحالات القصوى.

#### قائمة المصادر

##### أ. الرسائل والاطاريات الجامعية

1. الخاجي، ابتسام سرحان صهيبود. (2022). النمية في مكان العمل متغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة و التسويف الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنبد في مكان العمل. اطروحة دكتوراه منشورة. كلية الادارة و الاقتصاد جامعة كربلاء. العراق.
2. حبيب، مروة ظاهر. (2023). دور القيادة الفاقنة في تعزيز الانغراز الوظيفي للعاملين/ دراسة استطلاعية تحليلية للرأي عينة من اعضاء مجالس كليات الاهلية في محافظة كربلاء. رسالة ماجستير منشورة. كلية الادارة و الاقتصاد جامعة كربلاء. العراق.

##### ب. المجلات و الدوريات

1. Adnan, E. J., & Azar, A. S. (2023). The Impact of Self-motivation on the Effective Job Performance of Staff: A Case Study of a Private Hospital in Kuala Lumpur, Malaysia. *Education Quarterly Reviews*, 6(2).
2. Al-Baldawi, A. A. K. H., & Abbas, Y. F. (2022). Effect Of The Super leadership In Entrepreneurial Competences Analytical Research. *Baghdad College of Economic Sciences University Journal (BCESUJ)*, 68(4), 23-37.
3. Asiri SA, Rohrer WW, Al-Surimi K, Da'ar OO, Ahmed A. )2016(The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. BMC Nursing.;15(1):38. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7>
4. Bum, C. H. & Lee, K. (2018). “The Relationships between Professors’ Super-Leadership, Self-Leader ship, and Career Preparation Behavior in College Students”, SPORT MONT, 39.
5. Faeq, D. K., & Ali, B. J. (2022). The Impact of Servant Leadership on Positive Affectivity: Mediating by Career Adaptability. *UKH Journal of Social Sciences (UKHJSS)*, 6(2).
6. Garrett, K. R., & Danziger, J. N. (2008). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal internet use during work. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 937–958.
7. Gilal, F. G., Zhang, J., Paul, J., & Gilal, N. G. (2019). The Role Of Self Determination Theory In Marketing Science: An Integrative Review And Agenda For Research. *European Management Journal*, 37(1), 29-44.
8. Hen, M., Goroshit, M., & Viengarten, S. (2021). How decisional and general procrastination relate to procrastination at work: An investigation of office and non-office workers. *Personality and Individual Differences*, 172, 110581.



9. Jahanzeb Shah& and Bakhtiar Ali.(2012), Super leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture, *African Journal of Business Management* Vol. 6(1), pp. 388-401.
10. Jasim, H. M., Azeezb, O. H., & Kareemc, J. M. (2023). The impact of super-leadership in improving the performance of employees through the development of creative abilities. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 13(4).
11. Jorovlea, E. (2024). IMPROVING WORKPLACE PERFORMANCE THROUGH MASTERY OF SELF-CONTROL: EXAMINING THE IMPACT OF SELF-REGULATION ON EMPLOYEE BEHAVIOR AND PRODUCTIVITY. *European Science*, (sge35-03), 192-201.
12. Khadija, K., & Azim, S. (2023). Impact of negative perfectionism on Procrastination and Job Burnout among Public Sector employees: role of stress as Mediator. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 3(2), 190-202.
13. Kim, I. S., Won, S. A., Kang, S. J., & Shin, S. M. (2017). The Relationship Among Nurses' Perception Of Super-Leadership, Self-Leadership And Organizational Commitment. *Journal Of Korean Academy Of Nursing Administration*, 22(2), 148-157.
14. Klassen, R. M., & Tze, V. M. (2014). Teachers' Self-Efficacy, Personality, And Teaching Effectiveness: A Meta-Analysis. *Educational Research Review*, 12, 59-76.
15. Metin, U. B., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 228-244.
16. Mohammed, N. J., & Jasim, M. S. (2022). Effect Of The Super Leadership In Entrepreneurial Competences Analytical Research. *Baghdad College Of Economic Sciences University Journal (Bcesuj)*, 67(1), 1-25.
17. Moharram-Nejadifard, M., Saed, O., Taheri, S., & Ahmadnia, E. (2020). The effect of cognitive behavioural group therapy on the workplace and decisional procrastination of midwives: A randomized controlled trial. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 25(6), 514-519.
18. Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388-399.
19. Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2013). What makes for a life well lived? Autonomy and its relation to full functioning and organismic wellness.
20. Nugroho, B. S., & Kistyanto, A. (2024). The Influence of Self-Determination on Career Success through Work Engagement: A Study on Startup Employees in Surabaya. *International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS)*, 19(2), 1-18.
21. Okolie, U. C., Omole, O. G., & Yakubu, A. (2021). Leadership And Effective Human Resource Management In Organization. *Rudn Journal Of Public Administration*, 8(3), 277-296.
22. Park, M. E., & Byon, K. K. (2024). Exploring the relationship between super-leadership, self-leadership, and exercise commitment in university Taekwondo teams. *Frontiers in Psychology*, 15, 1323503.
23. Steel, P., Taras, D., Ponak, A., & Kammeyer-Mueller, J. (2022). Self-regulation of slippery deadlines: the role of procrastination in work performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 783789.



24. Vveinhardt, J., Sroka, W., & Gvozd, M. (2023, October). Employee procrastination in light of national cultural traits and corporate social responsibility. In *Forum scientiae oeconomia* (Vol. 11, No. 3, pp. 145-158).
25. Ziaaddini, M., & Alinezhad, H. (2019). The Mediator Role of Procrastination in the association between Job Characteristics and Job Stress among Employees of Shahid Rajaee Customs Office, Bandar Abbas, Iran (2017). *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 8(4), 221-225.
26. Wessel, J., Bradley, G. L., & Hood, M. (2021). A low-intensity, high-frequency intervention to reduce procrastination. *Applied Psychology*, 70(4), 1669-1690.

ت. الكتب Book

1. Bandura,A.(1997). Self- Efficacy: The exercise of control, W.H. Freeman, New York.

