

The Interactive Role of Emotional Intelligence in the Relationship between Positive Leadership Behaviors and Job Involvement: An Analytical Study of the Opinions of Academic Leaders in Saudi Universities

Co-Prof. Tawfeeq Zayed Mohammad Alregeb

Department of Self Development || King Saud University || KSA

Received:

29/10/2022

Revised:

01/11/2022

Accepted:

13/11/2022

Published:

28/02/2023

Abstract: This study aimed at analyzing the impact of Positive Leadership on Job Involvement through Emotional Intelligence at the Saudi Universities. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive analytical method was used. The questionnaire was used as a main tool for data collection. The study sample consisted (analysis unit) of 210 leaders of academic leaders in Saudi Universities. The results of the study found that there was a significant impact of Positive Leadership on Job Involvement, there was a statistically significant impact of Positive Leadership on Emotional Intelligence, there was a Significant impact of Emotional Intelligence on Job Involvement, and there was an indirect impact of Emotional Intelligence as a moderating variable in the relationship between Leadership Positive and Job Involvement. The study recommended the need to develop the skills and resources of Positive Leadership among leaders in accordance with the main objectives of Saudi Universities.

Keywords: Emotional Intelligence, Positive Leadership, Job Involvement, Academic Leaders, Saudi Universities. Study.

* Corresponding author:

talregeb@ksu.edu.sa

Citation: Alregeb, T. Z.

(2023). The Interactive Role of Emotional Intelligence in The Relationship Between Positive Leadership Behaviors and Job Involvement: An Analytical Study of the Opinions of Academic Leaders in Saudi Universities. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(7), 28 – 62.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S291022>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية

أ.م.د / توفيق زايد محمد الرقب

قسم تطوير الذات || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي في الجامعات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (وحدة التحليل) من 210 قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإيجابية بأبعادها المختلفة في الاستغراق الوظيفي، وكشفت الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة الإيجابية في الذكاء العاطفي، علاوة على وجود أثر للذكاء العاطفي في الاستغراق الوظيفي، مع وجود أثر غير مباشر للذكاء العاطفي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات القيادة الإيجابية لدى القيادات بما يتوافق والأهداف الرئيسية للجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة الإيجابية، الاستغراق الوظيفي، القيادات الأكاديمية، الجامعات السعودية.

1- المقدمة

تشهد النظم التربوية اليوم تحولات متسارعة، وتنافسية عالمية محمومة، وتطورات تكنولوجية متسارعة، ويكمن التحدي أمام تلك النظم في الاستجابة السريعة والدقيقة لتلك التحولات؛ لضمان بقائها واستمرارها، وتتضمن تلك التحولات تغييرات جوهرية في القيم والسلوكيات والاستراتيجيات والهياكل ونظم العمل؛ للتعامل مع هذا الواقع الجديد، مما يترتب عليه إعادة فحص النماذج التقليدية لقيادة تلك النظم، بحثاً عن نماذج قيادية حديثة تتسم بالمرونة والحداثة .

إذ تعتبر القيادة هي المحرك لنجاح تلك النظم وتطورها وتحقيق أهدافها، وتعد القيادة الإيجابية أحد مداخل القيادة الحديثة، التي تمنح تلك النظم القوة وتضمن لها البقاء والاستمرار والتطور والتكيف مع الأحداث والمستجدات. كما وتلعب دوراً حاسماً في تعزيز الرفاهية التنظيمية والمهنية والصحية على المستويين الفردي والجماعي (Peiro & Rodriguez, 2008).

كما أن تقييم نجاح أي مؤسسة يعتمد على تنمية وتطوير المهارات الوجدانية لدى قادتها، ومقدرتهم على فهم العواطف والانفعالات، وتنظيم المشاعر للتأثير في الآخرين، وتلعب المشاعر الإيجابية دوراً إيجابياً في تعزيز الأداء الوظيفي والاستثنائي لدى العاملين (Andrew & Sofian, 2012). ومن هنا تسعى القيادة الناجحة إلى تنمية علاقات مهنية مع العاملين، وإلى التحوّل من الإشباع المادي إلى الإشباع الروحي العاطفي (Al-Hurr, 2017)، والجدير بالذكر أن ما يميّز القادة ليس معامل الذكاء أو المهارات الفنية فقط، فالقادة العظام يميّزون عن القادة الجيّدين بمستويات الذكاء العاطفي لديهم، والذي يتكون من مجموعة من المهارات التي تمكّنهم من الارتقاء بأدائهم (Al- Qurna, 2016)، والقيادة الإيجابية في جوهرها قيادة تحتاج لإدارة متوازنة للانفعالات والعلاقات مع العاملين والمجتمع، فهي تسعى لاستثمار الذكاء العاطفي، وتوظيفه في إدارة هذه الانفعالات، بما يخدم العاملين والمؤسسة، ومما ينعكس إيجابياً على العاملين (Al-Shayea & Al-Mutairi, 2019).

ونظراً لتزايد حاجة النظم التربوية للتعليم، ومن أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تحتاج إلى الاهتمام بالموارد البشري، وتكوين اتجاه وشعور إيجابي لدى العاملين اتجاه المؤسسة وقيمها، وهذا لا يتأتى من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة وممارسة وتصرفات وسلوكيات قيادات تلك النظم، بما يمتلكون من سمات، وعلاقات إيجابية، وتواصل إيجابي، يعزز المناخ الإيجابي داخل مؤسساتهم، وصولاً إلى تحقيق الاستغراق الوظيفي لديهم (Abdullah, 2018). وهذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي سرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والموائمة مع بيئة العمل، وعليه فإنّ الأمر يحتاج إلى دور مهم تقوم به القيادة الإيجابية في تحويل محتمل لسلوك العاملين عند أداء العمل؛ ليكونوا أكثر استغراقاً فيه؛ لتحقيق النجاح والميزة التنافسية وبناء الاقتصاد المتين مجتمعياً (Al-Shanti & Abu Amra, 2019). فالاستغراق الوظيفي هو المفتاح الرئيسي للنجاح التنظيمي، حيث أن الأفراد العاملون الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي في مؤسساتهم، سيتمكنون من الاحتفاظ بالموهب وتحسين الأداء التنظيمي، فضلاً عن دوره في خلق القيمة للمؤسسة، وتأثيره على سمعتها (Al-Hasani, 2013)، كما أن الأفراد الذين يستغرقون في عملهم، هم أفراد إيجابيون ومهتمون في وظائفهم، وعلى استعداد دائم وتام للعمل بجدٍ؛ لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم (Abu Ghali, 2019).

ولهذا سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الإيجابية على الاستغراق الوظيفي في الجامعات السعودية، وتقديم رؤية حديثة للأنماط والأساليب القيادية الفعالة، التي تعتبر ذات أهمية للاستغراق الوظيفي في تلك الجامعات، ودراسة الدور التفاعلي بين القيادة الإيجابية والذكاء العاطفي فيها، وهذا من شأنه أن يكشف عن علاقات ارتباطية لم يتم تناولها من قبل، توفر إطاراً مرجعياً قابلاً للتنفيذ لكل الممارسين والقادة الأكاديميين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعيش الجامعات السعودية حراكاً تطویرياً واسع النطاق؛ وذلك استجابة لمتطلبات التحول الوطني، ورؤية المملكة العربية السعودية الطموحة (2030)؛ وعلى تلك الجامعات تحمل مسؤولياتها، والاستجابة السريعة لتلك المتطلبات، وهذا يتطلب أن يتمتع قادتها بالذكاء العاطفي الذي يمكنهم من تحقيق النجاح المبني والشخصي، وتحسين الأداء، وزيادة الانتماء والإنتاجية، ومن ثم المقدره على اتخاذ القرارات الرشيدة، من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، واستشراف المستقبل والنهوض والارتقاء بها، وتحقيق القيمة المضافة لها، وهي بأمس الحاجة إلى تحقيق الاستغراق الوظيفي وتكوين اتجاه وشعور إيجابي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم وقيمها التنظيمية، مما يساعدها على النجاح التنظيمي، وزيادة فاعليتها.

وتعتبر كلاً من القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي، من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية، من أجل البقاء والنمو، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لرؤية ثابتة، وإدارة العاملين فيها بكفاءة، وخلق ثقافة الاستغراق لديهم، وبناء علاقات إيجابية معهم؛ لتعزيز قيمتها ومكانتها، والتركيز على رأس المال البشري، كمصدر للتنافس في ظل التحديات التي تواجهها تلك الجامعات اليوم، حيث تعتمد تنافسية الجامعات على مجموعة القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون بها، فهم المورد الحرج الذي يخلق القيمة المضافة للعمليات والابتكار والابداع، إذا توافرت البيئة الداعمة لتلك المواهب، وإدارتها بشكل فاعل من خلال السياسات والاجراءات.

ورغم ذلك فإن بعض الدراسات قد أظهرت ضعفاً في مدخل القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وشخصت بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام للجامعات، حيث أظهرت دراسة المجالي والرشيد (Al-Majali & Abd Al-Rasheed, 2019) والتي هدفت إلى التعرف على سمات الشخصية الإيجابية وعلاقتها بمهارة قيادة الفريق لدى القيادات الأكاديمية، فقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لسمات الشخصية الإيجابية كانت بدرجة متوسطة، وحول ممارسة الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية، جاءت نتائج دراسة غبون وآخرون (Ghaboon et al., 2020) بدرجة متوسطة، وأوصت دراسة الدوسري (Al-Duasari, 2020) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وكفاءة القيادة مدى الحاجة الملحة إلى مدخل الذكاء العاطفي في الجامعات، وأن هناك قصوراً في اهتمام القيادات الأكاديمية في تنمية وتطوير المهارات الوجدانية لدى العاملين في الجامعات، وأن كفاءة القيادات الأكاديمية وفق مدخل الذكاء العاطفي دون المستوى المأمول. وأظهرت دراسة الكربي وآخرون (Al-Korbi et al., 2021) إلى وجود مستوى متوسط من الصمود النفسي والاستغراق الوظيفي لدى موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما أظهرت وجود مشكلات في تطبيق الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً رئيسياً وحاسماً في الصمود النفسي.

ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت مدخل القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي، في مؤسسات التعليم العالي، حسب إعتقاد الباحث، وعدم وجود دراسات تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في أنموذج واحد، مما يدل على وجود فجوة معرفية، تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وعدم وجود سبيل لمعرفة أثر القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى جوانب الضعف والقصور في الجامعات السعودية في مدخلي القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، كما أشارت إليه الدراسات السابقة (Ghaboon et al., 2020; Al-Majali & Abd Al-Rasheed, 2019)، وبناءً عليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في الجامعات السعودية، تستوجب الدراسة والبحث في معرفة أثر القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي في الجامعات السعودية، على اعتبار أن القيادة الإيجابية المعززة للاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي مدخل جديد يؤثر بشكل كبير على

- أداء وقدرات العاملين، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات، كما يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد فيها، وتنمية مهارات العاملين وتوطيد العلاقات بينهم، والقدرة على الإبداع والابتكار وصولاً إلى إحداث التغيير الاستراتيجي في مستوى الأداء في التعليم العالي. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي معدلاً بالذكاء العاطفي في الجامعات السعودية؟ وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في الجامعات السعودية؟
 - 2- ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) في الجامعات السعودية؟
 - 3- ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل) في الجامعات السعودية؟

فرضيات الدراسة:

- ولمعالجة مشكلة الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية الآتية على النحو الآتي:
- الفرضية الأولى (HO1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها في الاستغراق الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- الفرضية الثانية (HO2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها في الذكاء العاطفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- الفرضية الثالثة (HO3):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي في الاستغراق الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- الفرضية الرابعة (HO4):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها في الاستغراق الوظيفي بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التحقق من التأثير المباشر وغير المباشر المعدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي.
2. تحديد درجة تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة القيادة الإيجابية والذكاء العاطفي والاستغراق الوظيفي بأبعادهما المختلفة؛ من أجل تقديم التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى ممارسة القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي والذكاء العاطفي، بما ينعكس على تعزيز أداء الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت الأثر بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية. كما تحاول الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة. فعلى

الصعيد النظري توفر دراسة القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي منظوراً أعمق جديداً للمتغيرات المتعلقة بها. أما على الصعيد التطبيقي، فإن دراسة القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي قد تعزز من تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي في الجامعات السعودية، مما يساعد في تحسين الواقع التنظيمي في الجامعات وأنظمة التعليم العالي. ويحقق الميزة التنافسية لها ويسهم في بناء الاقتصاد القوي مجتمعياً.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في استراتيجيات الذكاء العاطفي، وهي: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي)، وأبعاد القيادة الإيجابية، وهي: (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي)، وأبعاد الاستغراق الوظيفي، وهي: (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل).
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الرسمية.
- الحدود المكانية: الجامعات الرسمية في مدينة الرياض (الملك سعود، الإمام محمد بن سعود، الأميرة نورة).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2021 م

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

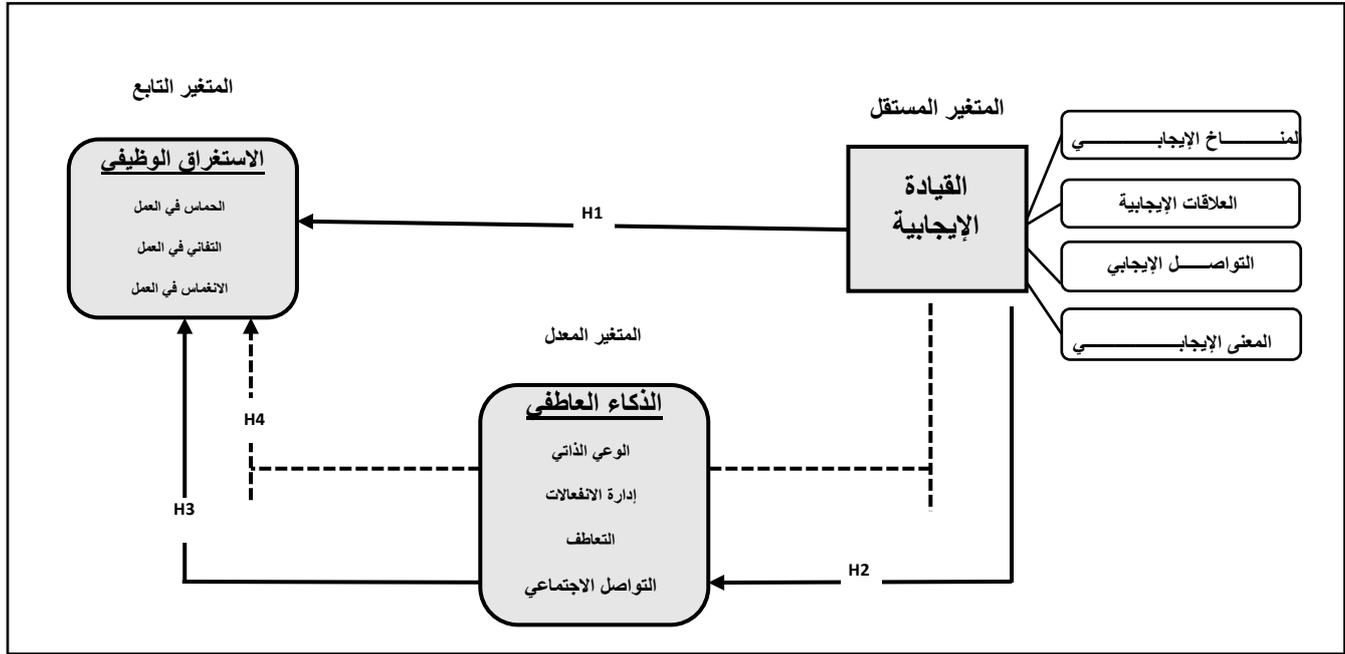
تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

- الذكاء العاطفي: "قدرة القائد على التعامل ذاتياً مع مشاعره، وإدارة عواطفه، والتحكم بانفعالاته، والتعامل مع العاملين بشفافية، وتحفيزهم وإدارة علاقاته معهم، وإدراك احتياجاتهم، وتوظيف ذلك في توجيه أفكاره واتخاذ القرارات المناسبة" (Al-Shayea & Al-Mutery, 2019: 98).
- الذكاء العاطفي إجرائياً: قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على إدارة الذات وفهم عواطف الآخرين وتنظيم إنفعالاتهم وإدارتها والتأثير فيهم وتوجيه سلوكهم؛ لاتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى الهدف المطلوب، ويقاس بالدرجة التي تحصل عليها القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على مقياس الذكاء العاطفي الذي صممه الباحث في هذه الدراسة، والذي أُعد لهذا الغرض. وتتمثل أبعاد الذكاء العاطفي في (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي).
- القيادة الإيجابية: "قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين إيجابياً، من خلال تعزيز الانفتاح وبناء مناخات إيجابية من الثقة مع المرؤوسين، وتعزيز التوجه الإيجابي في المؤسسات، والتركيز على الفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية" (Cameron, 2012: 2).
- القيادة الإيجابية إجرائياً: قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، على التعامل مع التحديات، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين على الابتكار، وتوجه جهودهم نحو النجاح التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات السعودية. وتتمثل أبعاد القيادة الإيجابية في (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي)، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.
- الاستغراق الوظيفي: "حالة محفزة تتصف بالالتزام العاطفي والميل الإيجابي، والتمكين الذي يمارسه الفرد في التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة، والذي يؤدي إلى نتائج سلوكية إيجابية" (Kang, 2010: 11).
- الاستغراق الوظيفي إجرائياً: مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية، التي تتخذها الجامعات السعودية؛ لضمان جعل العاملين يلتزمون بأهداف وقيم المؤسسة ويسهمون بنجاحها؛ لضمان بقائها وزيادة قدرتها على النجاح.

وتتمثل أبعاد الاستغراق الوظيفي في (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل)، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

أ نموذج الدراسة

تم تصنيف المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة على أنها أولاً- المتغير المستقل: وتسمى متغيرات التوقع، لأنها تتنبأ بكمية التباين الذي يحدث في متغير آخر: ويتمثل في (القيادة الإيجابية). ثانياً- المتغيرات التابعة: وتسمى متغيرات المعيار، وهو متغير يتأثر، أو يتغير بواسطة متغير آخر، وهو المتغير الذي يرغب الباحث في شرحه، ويتمثل في (الاستغراق الوظيفي). وثالثاً- المتغير المعدل: وهو متغير يغير قوة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتمثل في (الذكاء العاطفي). ويوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة ومتغيراتها، والتي تعطي تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بينها، والتي ستكون في صورة كمية.



الشكل (1): أنموذج الدراسة الافتراضي والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

يبين الشكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وقد تم بناء الأنموذج بمكوناته من مجموعة من المتغيرات بعد الرجوع إلى عدد من المصادر العربية والأجنبية، حيث تبين أن هناك عدداً من الدراسات السابقة والتي ذكرت سابقاً، والتي تناولت القيادة الإيجابية وعلاقتها بالذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي، إذ وجد الباحث إمكانية لربط المتغيرات الثلاثة معاً، وصولاً إلى تطوير أنموذج مفاهيمي يمكن من خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات الثلاثة في هذا الأنموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات دراسات تربط بين هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة في أنموذج واحد، فقد وجد في تكوين هذا الأنموذج أرضية خصبة، تميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات، تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكلي للتأثير بين متغيرات الأنموذج المفاهيمي المفترض.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

يعتبر مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) إحدى أهم المفاهيم الحديثة التي لها أثر كبير في طريقة تفكير الأفراد وانفعالاتهم وعلاقاتهم، والذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح المهني والشخصي في حياة الأفراد، حيث أصبح أحد المتغيرات الأساسية للقائد المتميز، لما له من تأثير على تفكير الفرد وانفعالاته وعلاقاته (Al-Ferrying & Al-Esaa, 2021). حيث يعمل الذكاء العاطفي على إعداد القادة ومساعدتهم على قيادة مؤسساتهم بكفاءة وفعالية، إذ يعتبر مدخلاً من المداخل الحيوية والأكثر إلحاحاً في القيادة الإيجابية، من خلال مساعدة الأفراد في طريقة تفكيرهم وانفعالاتهم واتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات بشكل جيد وصحيح (Al-Halalmeh et al., 2018).

ويعرف الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الفرد على معرفة عواطفه وعواطف الآخرين، وتحقيق الفرد لذاته والقدرة على إدارة العلاقات الإنسانية وعواطف الآخرين بشكل فعال بما يضمن النجاح في التفاعلات المهنية ومواقف الحياة المختلفة" (Goleman, 1995: 75)، وعرفه ماير وسالوفي بأنه "قدرة الفرد على إدراك عواطفه وفهمها وإدراك عواطف الأفراد الآخرين بما يسهل عملية التفكير والقدرة على تنظيم العواطف بما يعزز ويطور النمو الذهني والعاطفي للفرد" (Mayer & Salovey, 1997: 60)، بينما عرّفه كايديويل (Kidwell et al., 2015: 108) بأنه "القدرة على فهم عواطف الآخرين وإدارتها بشكل فعال والعمل على تعزيزها من خلال برامج التدريب حتى يتمكن الأفراد من توجيه عواطفهم بما يخدم أهداف المؤسسة"، ويرى وولسلي (Woolsey, 2016) أن الذكاء العاطفي هو إدراك الفرد لمشاعره والقدرة على محاورتها والسيطرة عليها من أجل سهولة التفكير وفهم مشاعر الآخرين. في حين عرفه ملحم وآخرون بأنه "مجموعة من المهارات العاطفية الضرورية التي يمتلكها العاملون في الجامعة لنجاح تفاعلاتهم المهنية وقدرتهم على التعامل مع مواقف العمل المتباينة" (Milhem et al., 2020: 281)، وذهب الشايع والمطيري إلى أنه "قدرة القائد على التعامل ذاتياً مع مشاعره، وإدارة عواطفه، والتحكم بانفعالاته، وكذلك قدرته على التعامل مع العاملين بشفافية وتحفيزهم وإدارة علاقاته معهم، وإدراك احتياجاتهم، وتوظيف ذلك في توجيه أفكاره واتخاذ القرارات المناسبة" (Al-Shayea & Al-Mutairi, 2019: 98).

ويرى الباحث أن مكنم الاختلاف في التعريفات السابقة للذكاء العاطفي يعود إلى اختلاف وجهة النظر في اعتبار الذكاء العاطفي مجموعة من القدرات أم مجموعة من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية، وعليه يرى الباحث بأن الذكاء العاطفي في مؤسسات التعليم العالي ما هو إلا مجموعة القدرات والمهارات، التي يمتلكها القادة الأكاديميون والتي تمكنهم من التعامل ذاتياً مع مشاعرهم، وإدارة عواطفهم، والتحكم بانفعالاتهم، للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم، واتخاذ القرارات المناسبة؛ لتحقيق الأهداف المرسومة.

وتكمن أهمية الذكاء العاطفي في كونه مطلباً من متطلبات النجاح والإبداع التنظيمي، ويلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء، وزيادة الانتماء والإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسات، وانخفاضه يزيد من الشعور السلبي: كالخوف والغضب والعدوانية وانخفاض الروح المعنوية والغياب عن العمل، ويؤدي إلى سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء، فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي قادر على اتخاذ القرارات، وعلى إدخال السعادة والثقة والتعاون بين الأفراد وهو أكثر ولاءً والتزاماً بأهداف المؤسسة وأداؤه أفضل في العمل من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية (Al-Batayneh & O'toum, 2016). وتبدو أهمية الذكاء العاطفي في مؤسسات التعليم العالي، لما تواجهه من أزمات نتيجة التغيرات المتسارعة، والتنافسية المتزايدة، وما لهما من تأثير على العاملين، وما صاحب ذلك من تدنٍ في مستوى الأداء، وبالتالي فإن مكنم الحل لتلك المشكلات هو ما تمتلكه القيادات الأكاديمية من مهارات اجتماعية وانفعالية وعاطفية تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات والخروج من تلك الأزمات (Atoum, 2011)، ومن هنا أولت الكثير من المؤسسات الذكاء

العاطفي عناية فائقة لما له من دور ملموس وتأثير إيجابي مباشر في جودة الأداء (Dardas & Al-Nsour, 2021). والتكيف والتوافق النفسي والاجتماعي مع أحداث الحياة المختلفة (Mazghesh, 2014). كما ويؤثر في زيادة فاعلية القيادة ورفع مستوى أداء القائد (Al-Dosary, 2020; Kotzé & Nel, 2015)، ويتوسط السمات الإيجابية والرضا عن الحياة، ويتوسط الإجهاد والصحة النفسية (Sharma, Dhar, & Tyagi, 2016).

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي إلى تعدد وتباين وتنوع أبعاد الذكاء العاطفي، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم (Goleman; 2012; Mayer & Salovey, 1997; Cooper & Sawaf, 1997). وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

1. الوعي الذاتي (Self-Awareness): ويشير إلى قدرة الفرد على فهم مشاعره الشخصية وإدراكه لحالته النفسية وانفعالاته الداخلية، ويشمل التقييم الدقيق للذات، الثقة بالنفس. (Goleman, 2012: 29).
 2. إدارة الانفعالات (Managing Emotions): وتتضمن القدرة على التعامل مع المشاعر، والمقدرة على التحكم بالانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وتشتمل: المقدرة على ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات والدوافع، والجدارة بالثقة، والضمير، والقدرة على التكيف في التعامل مع التغيير (Steiner & Perry, 1999: 11).
 3. التعاطف (Empathy): يشير مفهوم التعاطف إلى القدرة على تفهم مشاعر وعواطف الآخرين، وكذلك المهارة في التعامل مع الآخرين فيما يخص ردود أفعالهم العاطفية والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين والتعرف على اتجاهاتهم وفهم تلميحاتهم. (Bakker, 2012: 268).
 4. التواصل الاجتماعي (Social Skills): وهي الكفاءة في إدارة العلاقات وبنائها والقدرة على إيجاد أرضية مشتركة، وبناء التفاهم مع الآخرين والقدرة على حل المشاكل والنزاعات والتفاوض. (Goleman, 2012: 176).
- وتلعب القيادة في مؤسسات التعليم العالي دوراً محورياً في نجاحها وتحقيق الريادة والتميز لها؛ وذلك من خلال استخدام الذكاء العاطفي وما له من دور في تعزيز وترسيخ السمات القيادية، وخلق قيادات استثنائية قادرة على استشراق المستقبل والتهوض والارتقاء بها وتحقيق القيمة المضافة لها (Maccoby et al, 2013). ويعتبر الذكاء العاطفي مكوناً أساسياً في تحديد فعالية القيادة؛ حيث يُلمهم القادة الأذكياء عاطفياً العاملين بكفاءة من أجل تحقيق الهدف التنظيمي (Srivastava, 2013).
- وتؤكد الدراسات أن الذكاء العاطفي يعتبر مقدمة لتحويل القادة إلى قادة إيجابيين، لما في ذلك من فائدة للمؤسسة ومستقبلها، كما ويوجد أهمية كبيرة لأبعاد الذكاء العاطفي في ترسيخ السمات القيادية، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة، والحصول على أداء قيادي فعال (Al- Ghafri, 2021).
- وتعد القيادة من أهم العوامل التي تحقق النجاح للجامعات، فهي تتمثل في القدرة على إلهام العاملين والتأثير فيهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النجاح، ويشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى العلاقة المؤثرة التي تربط بين القائد والعاملين، فهي قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلهم من الأولويات.
- ويعد مدخل القيادة الإيجابية (Positive Leadership) من المداخل الحديثة في القيادة، والتي حظيت بالاهتمام الكبير في السنوات الأخيرة، وتطورت جنباً إلى جنب مع بزوغ علم النفس الإيجابي، ويشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى أنها "قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين إيجابياً، من خلال تعزيز التوجه الإيجابي في المؤسسات، والتركيز على الفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية" (Cameron, 2012: 2)، وذهب (Kelloway et al., 2013) إلى أنها

"القيادة التي لديها المقدرة على التعامل مع المحيط بإيجابية وانفتاح فكري، وتعزز التفاؤل وتبث الطاقة الايجابية من خلال إلهام وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي؛ لمواجهة التحديات". في حين جادلت عبد المجيد (Abdalmajeed, 2011: 58) إلى اعتبار أن القيادة الإيجابية بأنها: "الترويج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات والسلوكيات الفاضلة والعواطف الإيجابية وتقوية شبكات العمل". ويقترح كامبرون (Cameron, 2010) أن القيادة الإيجابية تتجاوز العديد من النظريات القيادية الناشئة من خلال التركيز على العديد من الفجوات، وهذا هو الفرق بين الأداء العادي والاستثنائي. علاوة على ذلك وعلى الرغم من كونها نظرية ناشئة فإن القيادة الإيجابية ذات صلة بعلم النفس الإيجابي (Blanch et al., 2016)، وهي مدعومة من خلال التداخل مع نظريات القيادة الأكثر رسوخاً كالقيادة التحويلية، والتي تحفز وتلهم العاملين لتجاوز مصالحهم الذاتية، وتحدث تأثير عميق وغير عادي عليهم، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف الجماعية، وتحقيق النتائج الإيجابية (Bass & Riggio, 2006)، والقيادة الخادمة التي تلهم العاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل ما لديهم، باستخدام كفاءٍ للموارد، مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Al-Qatarnah, 2017)، حيث تعتمد على العطاء بدلاً من المجد الذاتي (Al-Shayea & Al-Mutery, 2019). والقيادة الأصيلة التي تعزز الانفتاح وتشجع على بناء مناخات إيجابية من الثقة بين القادة والمرؤوسين (Walumbwa et al., 2008)، والقيادة الروحية والتي هي سلوكيات وقيم ومواقف تحفز العاملين ليكون لديهم شعور البقاء الروحي من خلال المعنى والعضوية التنظيمية، ويستتبع ذلك خلق رؤية للعاملين يكون بموجها لحياتهم وعملهم معنى (Kaya, 2015, Aydin & Ceylan, 2009)، إضافة إلى ذلك، القيادة الأخلاقية، والتي تسعى إلى تعزيز السلوكيات المناسبة معيارياً لدى العاملين من خلال، الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوسين باستخدام نظام المكافآت والتواصل الشفاف (Frisch & Huppenbauer, 2013).

ويرى الباحث ومن خلال ما سبق، بأن الإطار المفاهيمي للقيادة الإيجابية قد تعمق وتجدد في الأنماط القيادية الخمسة سابقة الذكر، ومع وجود قاسم مشترك حول أولوية الحفاظ على مستويات مثل أداء العاملين، من خلال الترويج للسلوكيات الفاضلة والسليمة، ومن هنا فقد حدد أفوليو وغاردنر (Avolio & Gardner, 2005) خمسة مكونات مشتركة لجميع هذه الأنماط القيادية: النظرة الأخلاقية الإيجابية، والمعرفة الذاتية للقائد، والنموذج الإيجابي لسلوك العاملين، والتعريف الشخصي والاجتماعي للقائد والعاملين، والتبادل الاجتماعي الإيجابي بين القائد والعاملين.

ومن خلال إستعراض المقاربة المفاهيمية السابقة، والتي تناولت القيادة الإيجابية، يجد الباحث أن تلك المقاربة تشكل مصدراً هاماً لخلق القيمة والميزة التنافسية للجامعات، وتشارك في رسم وتحديد التوجهات الإيجابية والأهداف المستقبلية للجامعات، والعمل على تحقيقها من خلال، تحقيق النتائج الإيجابية، والاستخدام الفعال للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، والعمل على تطويرها في إطار ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز العاملين على تحقيق أهدافها المنشودة.

وتعتبر القيادة الإيجابية من أهم العوامل الحيوية في السلوك التنظيمي الإيجابي. فالقادة الإيجابيون هم عنصر أساسي في الأداء الأمثل للأفراد والجماعات والمؤسسات. وبالتالي تعزيز الرفاهية التنظيمية والمهنية والصحية على المستوى الفردي والجماعي. ومن هنا جادل كامبرون وسبريتزر (Cameron & Spreitzer, 2012) بأن التقارب في فهم القيادة الإيجابية يرتكز على أربعة مرتكزات أساسية، الأول: التركيز على الظواهر الإيجابية والتوجه الإيجابي، الثاني: التركيز على الأداء الإيجابي والنتائج الإيجابية التي تفوق التوقعات ومعايير الأداء العادية. الثالث: التركيز على نقاط القوة وتحفيز القدرات الكامنة لدى العاملين لتأكيد إمكاناتهم البشرية، الرابع: التركيز على الفضيلة وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل. ويشير (Przemysław & Katarzyna, 2014) إلى أن القيادة الإيجابية

أصبحت هي النهج السائد في الدراسات القيادية، ويعزى ذلك إلى؛ أن هذا النوع من القيادة يركز على الدوافع الداخلية والتنمية الإيجابية للعاملين، ويحمل في طياته رؤية أكثر إنتاجية وكفاءة في إدارة المؤسسات الأكثر تعقيداً في عالم اليوم، إذ لا يبحث التابعون فقط عن قادة ملهمين لتوجيههم في بيئة عمل غير مستقرة وأمنة، ولكنهم يريدون أيضاً التعامل مع التحديات في تطورهم الشخصي (Bass & Riggio, 2006).

ويتسم القادة الإيجابيون في التعليم العالي بجملة من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون رؤية مستقبلية، وتفكيراً إيجابياً وعاطفياً، ولديهم المقدرة على تحطيم الجمود المؤسسي وذلك بالاعتماد على قدراتهم المعرفية والإبداعية، فهم يمتلكون المقدرة على إيجاد بيئة عمل إيجابية وجاذبة، ويطورون ويطبّقون رؤية إيجابية فعالة، وهم قادة تحويليون لا يستكينون إلى السلبية، ولديهم القدرة على بناء علاقات وفرق عمل عظيمة، قادرة على إحداث التغيير الإيجابي، إضافة إلى أنهم، يقودون بالغاية، ويُجودون الإنتاج، ويرفعون الأداء، ويعظمون اندماج وارتباط العاملين (Locke & Latham, 2015).

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإيجابية إلى تعدد وتباين وتنوع أبعادها، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم (Wang & Seibert, 2015; Wrzesniewski, 2014; Cameron, 2008; Avolio & Gardner, 2005). وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للقيادة الإيجابية، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

1. المناخ الإيجابي (Positive Climate): ويشير إلى سيادة المشاعر الإيجابية في محيط العمل، والتركيز على المظاهر الإيجابية، كالمشاعر الطيبة، والفرص الجيدة، والعلاقات المثمرة، التي تدعم مستويات الأداء العليا، واتخاذ القرارات، والانتاجية، والابتكار، والتكافل الاجتماعي، والعلاقات، من خلال وجود التعاطف والتسامح والامتنان بين العاملين (Cameron, 2008: 19).
 2. العلاقات الإيجابية (Positive Relationships): وتشير إلى قدرة القائد على خلق روابط إيجابية مع الآخرين، من خلال، البقاء على اتصال معهم فيما يتعلق بقضاياهم ومخاوفهم، وموازنة النتائج مع مراعاة ظروفهم، وخلق روح التعاون بينهم، وإيجاد حلول للصراعات معهم، وتقديم ملاحظات صريحة بطريقة مجدية. (Tee, 2015: 658)
 3. التواصل الإيجابي (Positive Communication): يشير مفهوم التواصل الإيجابي إلى تبادل المعلومات بطريقة داعمة ومشجعة، تقوم على الفهم العميق والتركيز على الآخرين، وتبني اتصالات عالية الجودة، من خلال استبدال اللغة السلبية والحرجة التي تقوض الأداء والرفاهية في بيئة العمل (Wang & Seibert, 2015: 582).
 4. المعنى الإيجابي (Positive Meaning): ويشير إلى انخراط العاملين في عمل هادف وذو مغزى، والمشاركة في خلق نتائج إيجابية، وتقديم أفضل ما لديهم والالتزام التام بانجاز المهام بكفاءة وبشكل صحيح، مما يعزز الرضا الوظيفي، ويحسن الأداء التنظيمي ويحقق النجاح بفعالية (Wrzesniewski, 2014: 65).
- ويعتقد الباحث بأن القيادة الإيجابية في مؤسسات التعليم العالي معنية بالترويج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات، والسلوكيات الفاضلة، والعواطف الإيجابية، وتقوية شبكات علاقات العمل؛ لتحقيق الأداء الإيجابي. ولدى مراجعة الأدب والدراسات السابقة تبين أن هناك إجماعاً على أهمية دور القادة الإيجابيين في بناء بيئات التعلم المستدامة، وإرساء دعائم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعلم المستمر على المستوى المؤسسي، والارتقاء بالقدرات التنظيمية بهدف ضمان الفاعلية (Dhiman, 2011; Norriss, 2010).

إلى جانب الذكاء العاطفي، نجد أن لممارسة القيادة الإيجابية، تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي (Job Involvement)، وبما أن مؤسسات التعليم العالي مؤسسات قائمة على التعلم والابتكار، يصبح الاستغراق الوظيفي ممارسة ضرورية؛ لتحقيق رسالة وأهداف الجامعات، وهو المفتاح الرئيس للنجاح التنظيمي، ومن العوامل المهمة التي تلعب دوراً رئيسياً وحاسماً في الأداء التنظيمي، إذ كلما تعاضمت درجته تعاضمت فعالية المؤسسة، وهو القاعدة الأساسية لبناء الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي (Ekmecki, 2011; Al-Hasani, 2013)، حيث يشير مفهوم الاستغراق الوظيفي إلى أنه " حالة محفزة تتصف بالإلتزام العاطفي والميل الإيجابي، والتمكين الذي يمارسه الفرد في التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة، والذي يؤدي إلى نتائج سلوكية إيجابية" (Kang, 2010: 11)، ويلتقي شك وولارد (Shuck & Wollard, 2010:103) مع الاتجاه الفكري لكناج، حيث يريان أن الاستغراق الوظيفي " حالة معرفية عاطفية سلوكية للموظف باتجاه تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة" في حين ترى سلامة (Salamah, 2020: 188) إلى أنه " اتصال عقلي ووجداني بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، يؤثر على ادراكاته تجاه الدور الذي يقوم به، ويوجه كل طاقاته نحو الانهماك في مهام العمل، بقدر من الحيوية والتفاني"، ومن جانب آخر يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه "إستراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العاملين يلتزمون بأهداف وقيم المؤسسة ويسهمون بنجاحها (Aynickal, 2014: 17). وعرفته شارميلا (Sharmila, 2013: 111) بأنه "انغماس والتزام العاملين تجاه المؤسسة وقيمتها التنظيمية، واستغراقهم تجاه عملهم من خلال التعاون لتحسين الأداء لصالح المؤسسة".

وفي ضوء ما ورد من تعريفات يرى الباحث، أن الاستغراق الوظيفي يتمثل في قدرة العاملين في مؤسسات التعليم العالي على الإلتزام بأهداف وقيم مؤسساتهم، لضمان نجاحها التنظيمي، ووفقاً لذلك، فالعمل يمثل الاهتمام الأساسي في حياتهم. وكذلك المشاركة الفاعلة في العمل، كما أن الأداء يمثل الأساس لتحقيق ذاتهم، إذ هو مرتبط بالمفهوم الذاتي، وهنا تأتي أهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء لديهم.

ومن جانب آخر يجد الباحث بأن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها العاملون مع الوظيفة التي يمارسونها ويستشعرون أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد، مثال ذلك، مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد، ومثال ذلك، القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس، والاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (Sakovska, 2012; Putter, 2010).

وتكمن أهمية الأستغراق الوظيفي في كونه إحدى المتطلبات الأساسية لتمييز مؤسسات التعليم العالي وضمان بقائها وديمومتها. إذ يعتبر مدخلاً لبناء الميزة التنافسية لتلك المؤسسات، ويعد سبيلاً لزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، وتجعل العاملين أكثر التزاماً نحو عمله ومؤسسته، ويحسن من جودة العمل، ويعزز من الانتاجية والكفاءة، وهو أيضاً عامل مؤثرٌ لتحفيز العاملين، وموجهٌ للسلوك، ويقلل معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (Khan et al., 2011)

ويرى الباحث أن الكثير من الجامعات قد أدركت حقيقة مهمة، وهي أن القيمة الحقيقية لها تستند على قدرتها على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر من خلال تنمية وتحسين جودة العمل والإلتزام التنظيمي، وتعزيز الانتاجية والكفاءة، وهذا ما تحتاجه تلك الجامعات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال؛ قيادة إيجابية تتمتع بالذكاء العاطفي، ولديها المقدرة على أن تكون ناجحة في بيئة متواصلة وغير متوقعة.

واتساقاً مع ما تقدم، ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تناولت الاستغراق الوظيفي، فقد تعددت كتابات وآراء الباحثين في تأصيل وتأطير ممارسات الاستغراق الوظيفي؛ كونه واحداً من أهم

المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل، وهو مفتاح النجاح في بيئة سريعة التغيير، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للاستغراق الوظيفي، فقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين (Abdullah, 2018; Breevaart et al, 2015; Bakker, 2014; Bakker & Leiter, 2010;) (Kang, 2010; Schaufeli & Salanova, 2007) وذلك على النحو الآتي:

1. الحماس في العمل (Vigor at Work): ويشير هذا البعد إلى تقديم مستويات عليا من الطاقة والنشاط والمثابرة والمرونة الفكرية أثناء العمل وأداء المهام، واستثمار الجهد، والحماسة في مواجهة الصعوبات التي تطرأ أثناء القيام بهذا الأداء. (Bakker & Leiter, 2010: 182).
2. التفاني في العمل (Dedication at Work): ويشير هذا البعد إلى الإخلاص الشديد في العمل، والشعور بالفخر والإلهام والتحدي، ويتضمن القيام بالأعمال ذات الدوافع الجادة والتي تدفع العاملين لإعطاء أفضل ما لديهم، ويتحقق ذلك من خلال الانضباط الذاتي والمبادرة وامتلاك التوجه الشعوري أثناء العمل (Abdullah, 2018:247).
3. الانغماس في العمل (Absorption at Work): ويقصد به التركيز الكامل والاستغراق في العمل وأداء المهام المطلوبة، وشعور الفرد بالسعادة عند أداء العمل إلى المستوى الذي لا يشعر معه بمرور الوقت (Simpson, 2009: 1018).

ويعتقد الباحث بأن القيادة الإيجابية التي تتمتع بالاستغراق الوظيفي تلعب دوراً كبيراً في إدارة العاملين، من خلال، خلق ثقافة الاستغراق، وبناء علاقات عملٍ إيجابية. والتركيز على احتمالات النجاح، والنظر إلى الجانب المشرق في المواقف والتحديات، إذ يعتبر ذلك أحد المحركات المهمة والرئيسية لاستغراقهم، وكذلك يضعون غايات واضحة، ويعتمدون على التغذية الراجعة، والتشجيع، ويبنون على جوانب القوة لدى العاملين (Sirisetti, 2012).

ثانياً: الدراسات السابقة

وقد اهتم كثيرٌ من الباحثين بمدخل الذكاء العاطفي والقيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي، ودورهما في التمكين وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام، جهدٌ بحثي موازٍ. فقد جاءت دراسة معمار وآخرون (Mimar et al., 2021) للكشف عن دور القيادة الإيجابية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية جاءت بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي. كما ولوحظ أن نمط القيادة الإيجابية يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع كل من الاندماج والتميز، وأن الاندماج مقارنة مع التميز يلعب دوراً وسيطاً بين نمط القيادة الإيجابية والرفاهية للعاملين كما في دراسة (Adams et al., 2020). وفي دراسة المجالي والرشيدي (Al-Majali & Abd Al-Rasheed, 2019) والتي هدفت إلى التعرف على سمات الشخصية الإيجابية وعلاقتها بمهارة قيادة الفريق لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات العمانية، فقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لسمات الشخصية الإيجابية كانت بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لأبعاد سمات الشخصية الإيجابية ومستوى امتلاكهم للمهارات القيادية. بينما توصلت دراسة (Schimschal & Lomas, 2018) إلى أن الممارسات الإيجابية (العزيمة والمعنى الإيجابي والتواصل الإيجابي) ترتبط إيجابياً بقدرة القائد على ممارسة سلوكيات القيادة الإيجابية، وأنها مسؤولة عن التباين في القدرات القيادية الإيجابية للقادة.. وتوصلت دراسة بلانش وآخرون (Blanch et al., 2016) إلى أن القيادة الإيجابية تمثل رؤية أكثر إنتاجية وكفاءة في إدارة المؤسسات من خلال تركيزها على الدوافع الداخلية والتنمية الإيجابية للتابعين، وحددت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للقيادة الإيجابية يتقاطع ويتقارب بشكل كبير مع (القيادة التحويلية، والخدمة، والروحانية، والأصيلة، والأخلاقية) والذي له تأثير على قيادة المؤسسات

من خلال العلاقة الإيجابية الارتباطية بينها. في حين أن دراسة (Duckworth & Gross, 2014) توصلت إلى أن المثابرة أكثر ارتباطاً بالقدرة على ممارسة سلوكيات القيادة الإيجابية من الشغف، وهذا يشير إلى أن القيادة التي تتمتع بالشجاعة أكثر على العمل الجاد والمرونة لكنهم يجدون صعوبة في الحفاظ على مستويات عليا من الاهتمام لفترات طويلة، ومن جانب آخر توصلت دراسة (Fitzsimmons & Callan, 2016) إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين العزيمة والقيادة الإيجابية تزداد مع تقدم العمر وتنمو بمرور الوقت، كما لوحظ وجود ارتباطات أقوى مع الرجال مقارنة بالنساء رغم الحصول على فرص متساوية من التنمية والتطوير وربما يفسر ذلك بتحقيقهم لنتائج عالية من الأداء. وفي دراسة كل من زيبروسكي وجورا (Zbierowski & Gora, 2014) وجد أن للقيادة الإيجابية تأثير إيجابي وقوي على الممارسات الإدارية (الازدهار والرضا عن الحياة والسعادة الذاتية، والتفاؤل والمرونة العالية) وأن هذه السلوكيات الإيجابية لها تأثير على القادة والتابعين ويحققون من خلالها على مستويات عليا من الرفاهية والرضا عن الحياة والسعادة، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لمتغيري العمر وسنوات الخبرة أي تأثير على ممارسة القيادة الإيجابية. ولوحظ أن القيادة الإيجابية تظهر مستويات عليا من الرفاهية في العمل وتولد المشاعر الإيجابية (Kelloway et al., 2013). كما وجد بأن القيادة الإيجابية تزيد من أداء العاملين والتزامهم وتحسن التواصل والعلاقات الشخصية، وتتيح خلق بيئة عمل إيجابية محفزة على الابتكار (Cameron, 2013)، ومن جانب آخر تبين أن وجود أسلوب قيادة إيجابي يُسهل اندماج المؤسسات ويزيد من مستويات رضا العاملين (Cameron & Plews, 2012)، ووفقاً لدراسة (Walumbwa et al., 2008) فإن القيادة الأصيلة تعزز الانفتاح والمناخ الأخلاقي الإيجابي والقدرات النفسية الإيجابية، وتشجع على بناء مناخات من الثقة بين القادة والمرؤوسين والتي تعتبر ضرورة ملحة للابتكار والإبداع.

وفي شأن الذكاء العاطفي، كشفت دراسة الفريان والعيسى (Alfrayan & Alaisa, 2021) أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين وعي القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود لديهم وعي بمفهوم عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة بدرجة مرتفعة. وفي دراسة اسماعيل (Ismael, 2021) التي جاءت لبيان دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية المنظمة في الجامعات العراقية، أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية وأثر إيجابي للذكاء العاطفي في تحسين فاعلية المنظمة في الجامعات العراقية. وحول الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت دراسة ملحم وآخرون (Melhem et al., 2020) إلى تعرف الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي في أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي بأبعاده (المعرفة الانفعالية، الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية في أداء العاملين من حيث (دقة الانجاز، الإبداع، القدرة على التعلم، الانتظام في العمل) في الجامعات الأردنية الخاصة. في حين قام غبون وآخرون (Ghaboon et al., 2020) بدراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الذكاء العاطفي جاءت بدرجة متوسطة، والمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة. وفي دراسة الدوسري (Al-Duasari, 2020) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وكفاءة القيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي وفاعلية القائد لدى عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة كما وأسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى فاعلية القائد. وكشفت دراسة أحمد (Ahmad, 2018) عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة بجامعة أم القرى ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي. وجاءت دراسة الصوالحي (Al-Swalhi,

(2016)، لتكشف عن وجود مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لدى القيادات في الجامعة مع وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد الذكاء العاطفي والإبداع الإداري. وحول بيان أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت دراسة البطاينة وعتوم (Al-Batayneh & O'toum, 2016) حيث توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الوعي الذاتي، وإدراك وفهم عواطف الآخرين، وإدراك العلاقات الإنسانية) على المواطنة التنظيمية، وعدم وجود أثر لكل من (إدارة الذات وتحفيز الذات) على المواطنة التنظيمية. وكشفت دراسة الكرد (Al-Kurd, 2016) عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والميزة التنافسية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبعوثين حول الذكاء العاطفي وتعزيز الميزة التنافسية تعزى إلى الصفات الشخصية والوظيفية. أما دراسة (McCannon, 2015) هدفت إلى تحديد ما إذا كان الذكاء العاطفي ومكوناته تؤثر تأثيراً دالاً على القيادة الخادمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة الخادمة. وحول ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية جاء دراسة الرقاد وأبو دية (Al-Raqad & Abudiyeh, 2012) والتي أسفرت نتائجها عن أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية لمهارات الذكاء العاطفي كانت مرتفعة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

أما متغير الاستغراق الوظيفي، فقد كشفت دراسة الكربي وآخرون (Al-Korbi et al., 2021) إلى وجود مستوى متوسط من الصمود النفسي والاستغراق الوظيفي لدى موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمود النفسي والاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الاستقرار الصمود النفسي والاستغراق الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة لطرش (Latreche, 2020) إلى معرفة واقع الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجامعات الجزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي بأبعاده (الحماس والتفاني والانغماس) جاء بدرجة مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق بين أعضاء هيئة التدريس في مستويات الاستغراق تعود إلى متغيرات الدراسة. وأجرت الدويش (Al-Duwesh, 2020) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. في حين أن دراسة سلامة (Salamah, 2020) والتي هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط الدور للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي متغير التابع، على عينة من العاملين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، حيث توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. أما (Abdullah, 2018) فقد أجرى دراسة تهدف إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة السلمانية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية وأثر إيجابي بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. وفي دراسة أمين وآخرون (Ameen et al., 2018) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة ما بين جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي وأثرهما في الاستغراق الوظيفي لدى الكوادر التدريسية في جامعة نولج الأهلية في مدينة أربيل، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر للعلاقة بين جودة العمل ورأس المال الاجتماعي على الاستغراق الوظيفي. في حين أن دراسة (Schaufeli, 2018) كشفت عن أن الاستغراق الوظيفي مرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسعادة والرضا الوظيفي، ويسهم في تعزيز الانتاجية. وحول أسلوب القيادة وعلاقته بالاستغراق

الوظيفي، أشارت دراسة (Haar et al, 2017) إلى أن الموقع القيادي الذي يدعم الفريق ويركز على الأداء الفعّال، له تأثير واضح على الاستغراق الوظيفي. كما تبين أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بسلوك الاستغراق الوظيفي كما في دراسة (Yang et al., 2017)، وفي سياق متصل بالقيادة الخادمة، أظهرت دراسة سوزا وديريندونك (Sousa & Dierendonck, 2017) أن القادة المتواضعين يؤثرون بشكل عالٍ في استغراق أتباعهم وظيفياً بغض النظر عن مواقفهم الوظيفية، وتناولت دراسة ونج وآخرون (Wang et al., 2017) تأثير الصمود النفسي والقيادة التحويلية على الاستغراق في العمل والبحث في تأثير الوسيط للتأثير الإيجابي، وتوصلت الدراسة إن الصمود النفسي والقيادة التحويلية يرتبطون بشكل إيجابي بالاستغراق في العمل، وأن التأثير الإيجابي يتوسط جزئياً في العلاقة بين الصمود النفسي والقيادة التحويلية والاستغراق في العمل. كما أظهرت دراسة والترز ودياب (Walters & Diab, 2016)، وجود علاقة إيجابية بين القيادة المتواضعة واستغراق الموظفين. في حين أن (Sridhar & Thiruvankadam, 2014) كشف أن الاستغراق الوظيفي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن العاملون المستغرقون يؤدون سلوكاً إضافياً في الأدوار التي يقومون بها؛ لأنهم قادرون على تحرير الموارد من خلال تحقيق الأهداف وأداء المهام بكفاءة، وتمكنهم من متابعة الأنشطة التي لا تشكل جزءاً من توصيف وظائفهم. وكشفت دراسة (Shuck & Reio, 2013) بأن الاستغراق الوظيفي يرتبط إيجابياً برفاهية العمل، حيث يظهر العاملون المستغرقون مستوى أعلى من الرفاهية النفسية والإنجازات الشخصية. وفي دراسة الحسني (Al-Hasani, 2013) والتي هدفت إلى تحقيق حالة من التكامل بين الفكر السلوكي وفكر إدارة الموارد البشرية عبر استثمار أبعاد رأس المال النفسي في بلوغ الاستغراق الوظيفي، فقد توصلت الدراسة إلى أهمية الاستغراق الوظيفي الذي يركز على الجوانب الشخصية، وأن رأس المال النفسي يرتبط معنوياً وإيجابياً بمسمى الاستغراق الوظيفي، وأن هناك تأثيراً معنوياً لإدراك الأفراد العاملين بمكونات رأس المال النفسي وانعكاس ذلك بالتأثير على تعزيز الاستغراق الوظيفي، وأنه كلما زاد مستوى ممارسة الفرد العامل للسلوك الإيجابي (رأس المال النفسي) يزداد مستوى الاستغراق الوظيفي. أما دراسة (Bakken & Torp, 2012) فتوصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي يساهم في توفير بيئة عمل أكثر استخداماً من حيث الصحة الفردية والأداء التنظيمي.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة، أن هناك اهتماماً عالمياً وعربياً بمدخل القيادة الإيجابية والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي، وبالرغم من محدودية الدراسات العربية في ذلك، وعلى الرغم من اختلاف أهدافها وبيئاتها، إلا أنها أظهرت ضعفاً في مدخل القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي، في مؤسسات التعليم العالي. وعلى الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء في بيئة التطبيق، أو في المنهجية، والأدوات المستخدمة في قياس ممارسات القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي، وتباين نتائج تلك الدراسات، إلا أن الباحث قد استفاد من جميع الدراسات السابقة: في الإطار النظري، والمنهجية، واختيار عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج. كما ركزت بعض الدراسات على تناول أثر بعض المتغيرات على القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وفاعلية القيادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والميزة التنافسية، والصمود النفسي، والصحة التنظيمية، والقيادة الخادمة، ورفاهية العمل، ورأس المال الفكري (Mimar et al., 2021; Kelloway et al., 2013; Cameron, 2013; Alfrayan & Alaisa, 2021; Melhem et al, 2020; Ahmad, 2018; Al-Kurd, 2016; Al-Raqad & Abudiyeh, 2012; Al-Korbi et al., 2021; Al-Duwesh, 2020; Ameen et al., 2018; Sridhar & Thiruvankadam, 2014; Al-Hasani, 2013)، وانطلاقاً مما سبق، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، فقد وجد الباحث إمكانية لربط متغيرات الدراسة الثلاثة معاً (القيادة الإيجابية، والذكاء العاطفي، والاستغراق الوظيفي)، وصولاً إلى تطوير نموذج مفاهيمي يمكن من

خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات الثلاثة في هذا النموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال، اطلاعه على الأدب الإداري والقيادي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات، دراسات تربط بين هذه المتغيرات مجتمعة في نموذج واحد، فقد وجد الباحث في تكوين هذا النموذج أرضية خصبة. تميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات، تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكلية للتأثير بين متغيرات النموذج المفاهيمي المفترض، حيث جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي في الجامعات السعودية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات من المبحوثين.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الرسمية الثلاث في مدينة الرياض (جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة الأميرة نورة) والبالغ عددهم (850) عضواً؛ وفقاً لإحصائيات تلك الجامعات للعام الجامعي 2022/2021م. وتكونت عينة الدراسة من (265) عضواً من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، ومثلت ما نسبته (30%) من المجتمع الأصلي، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة لعملية التحليل (210) استبانة، بنسبة (80%) من عينة الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية

الرقم	اسم الجامعة	العمداء	الوكلاء	رؤساء الأقسام	المجموع الكلي
1	جامعة الملك سعود	14	38	42	94
2	جامعة الإمام محمد بن سعود	10	24	30	64
3	جامعة الأميرة نورة	8	18	26	52
	المجموع الكلي	32	80	98	210

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيراتها وتكونت من ثلاثة أجزاء، حيث تناول الجزء الأول: القيادة الإيجابية بأبعادها الأربعة (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي)، وتكون من (20) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (Wang & Seibert, 2015; Wrzesniewski, 2005; Avolio & Gardner, 2008; Cameron, 2014). وأما الجزء الثاني فتناول: الذكاء العاطفي بأبعاده الأربعة (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي)، وتكون من (20) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (Goleman; 2012; Mayer & Salovey, 1997; Cooper & Sawaf, 1997). وأما الجزء الثالث فتناول: الاستغراق الوظيفي بأبعادها الثلاثة (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في

العمل)، وتكون من (15) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (Abdullah, 2018; (Breevaart et al, 2014; Bakker, 2014; Bakker & Leiter, 2010; Kang, 2010; Schaufeli & Salanova, 2007).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

ومن أجل قياس العوامل والتثبت من صدقها تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في القيادة وعددهم (11) محكماً؛ للتأكد من الصدق الظاهري للأداة. وتجاوزت درجة القطع بين المحكمين على الملاحظات (85%)، وهي درجة مقبولة حسب طريقة (Nedlesky's Method). وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء ما يلزم من تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة التي خرجت بصورتها النهائية. وقام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة. وتم اختبار مدى الاتساق الداخلي لعبارات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (Cronbach Alpha)، حيث يعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.70$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016). وقد كانت نتيجة ثبات أبعاد الاستبانة أن متغير القيادة الإيجابية حصل على معامل ثبات بلغ (0.95) فيما بلغ معامل ثبات الذكاء العاطفي (0.96)، وأخيراً للاستغراق الوظيفي (0.93) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول (2) يبين معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

الجدول (2): معاملات الصدق والثبات لمجالات أداة الدراسة

م	المجال	عدد الفقرات	الصدق البنائي		الثبات (Cronbach Alpha)
			معامل الارتباط (R)	Sig* (مستوى الدلالة)	
1	المناخ الإيجابي	5	0.90	0.000	0.82
2	العلاقات الإيجابية	5	0.91	0.000	0.89
3	التواصل الإيجابي	5	0.89	0.000	0.90
4	المعنى الإيجابي	5	0.92	0.000	0.92
	إجمالي القيادة الإيجابية	20	0.92	0.000	0.95
1	الوعي الذاتي	5	0.87	0.000	0.90
2	إدارة الانفعالات	5	0.89	0.000	0.92
3	التعاطف	5	0.90	0.000	0.92
4	التواصل الاجتماعي	5	0.92	0.000	0.89
	إجمالي الذكاء العاطفي	20	0.90	0.000	0.96
1	الحماس في العمل	5	0.86	0.000	0.90
2	التفاني في العمل	5	0.89	0.000	0.90
3	الانغماس في العمل	5	0.90	0.000	0.89
	إجمالي الاستغراق الوظيفي	15	0.89	0.000	0.93

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لمجال القيادة الإيجابية جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.89- 0.92)؛ ولمجال الذكاء العاطفي جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.87- 0.92)؛ ولمجال الاستغراق الوظيفي جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.86- 0.90)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة. كذلك لوحظ أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة في مجال القيادة الإيجابية بين

(0.92- 0.82)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور القيادة الإيجابية (0.95)؛ وفي مجال الذكاء العاطفي تراوحت بين (0.92- 0.89)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الذكاء العاطفي (0.96)؛ وفي مجال الاستغراق الوظيفي تراوحت بين (0.90- 0.89)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستغراق الوظيفي (0.93)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

المعالجات الإحصائية:

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصالح لتحقيق أهدافها، حيث استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) للتوصل إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء، واختبار تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والعبارات، تم الاعتماد على المقياس النسبي الآتي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) تكون الأهمية ضعيفة، ومن الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) تكون الأهمية متوسطة، ومن الدرجة (3.67) فأكثر تكون الأهمية مرتفعة، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة على العبارات من المبحوثين.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في الجامعات السعودية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة الإيجابية، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد القيادة الإيجابية

م	المجالات / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
3	أبلور رؤية استشرافية إيجابية توجه العاملين وتحركهم في الاتجاه الصحيح	4.24	0.86	%85	1	مرتفع
1	أحرص على سيادة المشاعر الإيجابية في العمل لتمكين العاملين من الإنجاز	4.20	0.89	%84	2	مرتفع
2	أسس ثقافة عمل إيجابية تشجع على التعاطف والتسامح والامتنان	4.18	0.84	%84	3	مرتفع
4	أعزز التوجه الإيجابي في بيئة العمل كثقافة مؤسسية	4.14	0.80	%83	4	مرتفع
5	أعتبر نفسي مسؤولاً عن مواجهة السلبيات وتحويلها إلى طاقة إيجابية	4.04	0.78	%81	5	مرتفع
	إجمالي البعد الأول: المناخ الإيجابي	4.16	0.81	%83	1	مرتفع
7	أحرص على خلق روابط إيجابية مع العاملين تمكنهم من التعاون البناء	4.20	0.86	%84	1	مرتفع
8	أبدي اهتماماً بقضايا العاملين ومخاوفهم ومراعاة ظروفهم في بيئة العمل	4.16	0.89	%83	2	مرتفع
6	أبني علاقات ناجحة مع الآخرين وأحافظ عليها تقوم على الاحترام	4.14	0.84	%83	3	مرتفع

م	المجالات / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
	والتقدير					
9	أسعى إلى بناء فريق عمل قوي ومتعاون ومتربط لتحقيق الأداء الإيجابي	4.10	0.81	%82	4	مرتفع
10	أسعى إلى إيجاد حلول للصراعات في بيئة العمل كي لا تؤثر على الأداء	4.02	0.77	%80	5	مرتفع
	إجمالي البعد الثاني: العلاقات الإيجابية	3.89	0.86	%78	4	مرتفع
12	أبادل المعلومات مع الآخرين بطريقة داعمة ومشجعة	4.20	0.86	%84	1	مرتفع
13	أسهل التواصل الإيجابي من خلال ردود الأفعال الذاتية	4.16	0.92	%83	2	مرتفع
11	أستبدل اللغة السلبية التي تقوض الأداء عند التواصل مع العاملين	4.14	0.84	%83	3	مرتفع
14	أروج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات والعواطف الإيجابية	4.10	0.84	%82	4	مرتفع
15	أحول الشكاوي المنطقية إلى حلول إيجابية من خلال الاستماع للآخرين	4.02	0.79	%80	5	مرتفع
	إجمالي البعد الثالث: التواصل الإيجابي	4.12	0.87	%82	2	مرتفع
16	أسعى إلى انخراط العاملين في عمل هادف وذو مغزى	4.20	0.84	%84	1	مرتفع
18	أحرص على التزام العاملين التام بإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية	4.16	0.81	%83	2	مرتفع
19	أقدر المساهمات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء التنظيمي	4.07	0.83	%81	3	مرتفع
17	أقود العاملين بالتفاوض والإيمان والثقة لإنجاز مهامهم	3.94	0.89	%79	4	مرتفع
20	أشارك العاملين في خلق نتائج إيجابية لتقديم أفضل ما لديهم	3.62	0.94	%72	5	متوسط
	إجمالي البعد الرابع: المعنى الإيجابي	4.00	0.92	%80	3	مرتفع
	إجمالي استبيان القيادة الإيجابية	4.04	0.86	%81		مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن درجة تصورات المبحوثين حول ممارسات القيادة الإيجابية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.86)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.89 – 4.16)، وتراوح إنحرافات المعيارية ما بين (0.81 – 0.92)، حيث جاء مجال المناخ الإيجابي في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري مقداره (0.81)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال التواصل الإيجابي وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري مقداره (0.87)، وبينما جاء في الرتبة الثالثة مجال المعنى الإيجابي بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري مقداره (0.92)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال العلاقات الإيجابية في الرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري مقداره (0.86)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مدخل القيادة الإيجابية في التعليم الجامعي، إذ أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تعي تماماً بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، الأمر الذي يتطلب ضرورة بلورة رؤية إشرافية إيجابية توجه العاملين وتحركهم في الاتجاه الصحيح، وتحدد مسار تلك الجامعات، نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على التعاطف والتسامح والامتنان، ويُعزز التوجه الإيجابي فيها كثقافة مؤسسية، بما يُحقق لها الميزة التنافسية على الآخرين، في ظل ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على النتائج الإيجابية والاستثنائية التي تتجاوز التوقعات، والتركيز على الظواهر الإيجابية والتوجه الإيجابي والفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (Mimar et al., 2021; Zbierowski & Gora, 2014; Cameron, 2013; Cameron &)

(Plews, 2012)، والتي جاءت نتائجهما بدرجة مرتفعة، وأن الممارسات الإيجابية (العزيمة والمعنى الإيجابي والتواصل الإيجابي) ترتبط إيجابياً بقدرة القائد على ممارسة سلوكيات القيادة الإيجابية، وأنها مسؤولة عن التباين في القدرات القيادية الإيجابية للقادة. واختلفت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة المجالي والرشيدي (Al-Majali & Abd Al-Rasheed, 2019)، والتي جاءت نتائجهما بدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة، فالظروف التي تعيشها الجامعات السعودية تختلف كثيراً عن الجامعات الأخرى مما يفرض على قادتها مواجهة التحديات المستقبلية والاستجابة للتغيرات المتسارعة برؤية مستقبلية وتفكير إيجابي لتحقيق النجاح التنظيمي.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) في الجامعات السعودية ؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للذكاء العاطفي، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد الذكاء العاطفي

م	المجالات / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	أشعر بقيمة قدراتي مما يجعلني قادراً على اتخاذ قرارات حاسمة	4.16	0.89	83%	1	مرتفع
5	أؤمن بالانفتاح والتغذية الراجعة والاستفادة من تجارب الآخرين	4.12	0.86	82%	2	مرتفع
2	أتحكم بعواطفني التي لها تأثير على توجيه أهدافي	4.03	0.79	81%	3	مرتفع
3	أعرف نقاط القوة والضعف لدي من يساعدني على استمرارية التعلم والتطوير	3.90	0.86	78%	4	مرتفع
4	اتقبل انتقادات الآخرين ومقترحاتهم البناءة	3.58	0.92	72%	5	متوسط
	إجمالي البعد الأول: الوعي الذاتي	3.96	0.78	79%	2	مرتفع
9	امتلك المقدرة على الاعتراف بالخطأ والاعتذار لتحقيق الأهداف التنظيمية	4.20	0.86	84%	1	مرتفع
7	أبحث دائماً عن الجانب المشرق في المواقف والأحداث في بيئة العمل	4.16	0.82	83%	2	مرتفع
6	امتلك القدرة على إدراك سلوكياتي التي تثير مشاعر الآخرين	4.07	0.76	81%	3	مرتفع
8	استطيع التحكم بمشاعري وانفعالاتي في المواقف الحرجة	3.94	0.88	79%	4	مرتفع
10	انصف بالمرونة والقدرة على التكيف ومواجهة التغيرات	3.62	0.91	72%	5	متوسط
	إجمالي البعد الثاني: إدارة الانفعالات	4.00	0.79	80%	1	مرتفع
14	أقدم النصيحة والتوجيه للعاملين لتنمية مهاراتهم وإنجاز أعمالهم	4.09	0.75	82%	1	مرتفع
13	أحس بمشاعر الآخرين مما يتيح لي فرصة الاستماع إليهم والتعاطف معهم	4.04	0.90	81%	2	مرتفع
11	يساعدني الاهتمام بحاجات العاملين على تعزيز ولائهم للجامعة	4.01	0.77	80%	3	مرتفع
15	أرغب في التعاطف مع العاملين عند مواجهة المواقف الصعبة في العمل	3.89	0.90	78%	4	مرتفع
12	اعتبر تنوع الثقافات فرصة لخلق بيئة دائمة للتطوير داخل الجامعة	3.62	0.84	72%	5	متوسط
	إجمالي البعد الثالث: التعاطف	3.93	0.89	79%	3	مرتفع
16	أصغي جيداً للآخرين من أجل فهم متطلباتهم وحاجاتهم	3.92	0.78	78%	1	مرتفع

م	المجالات / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
18	أؤمن بقدرات العاملين وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم	3.89	0.75	78%	2	مرتفع
19	امتلك القدرة على الاتصال مع الآخرين والاستماع الجيد لوجهات نظرهم	3.84	0.87	77%	3	مرتفع
17	امتلك المقدرة على إثارة حماس العاملين للمشاركة في رؤية الجامعة ورسالتها	3.55	0.86	71%	4	متوسط
20	أسعى إلى الحفاظ على شبكة العلاقات الغير رسمية بشكل واسع في الجامعة	3.51	0.89	70%	5	متوسط
	إجمالي البعد الرابع: التواصل الاجتماعي	3.74	0.82	75%	4	مرتفع
	إجمالي استبيان الذكاء العاطفي	3.91	0.87	78%		مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن درجة مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات الذكاء العاطفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري (0.87)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.74 – 4.00)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.78 – 0.89)، حيث جاء مجال إدارة الانفعالات في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري مقدارة (0.79)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال الوعي الذاتي وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري مقدارة (0.78)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء في الرتبة الثالثة مجال التعاطف وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري مقدارة (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال التواصل الاجتماعي في الرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري مقداره (0.82)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مدخل الذكاء العاطفي في التعليم الجامعي، إذ أنه من أدوات النجاح التنظيمي؛ وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تعي تماماً بأن الذكاء العاطفي له دور كبير في تعزيز وترسيخ السمات القيادية، وخلق قادة استثنائيين قادرين على اتخاذ قرارات صائبة في أصعب الظروف. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية الذكاء العاطفي في ممارسة العمل الإداري والقيادي في ظل التغييرات المتسارعة، لما له من أثر في طريقة تفكير الأفراد وانفعالاتهم وعلاقاتهم، كما وتتميز تلك القيادات التي تتمتع بالذكاء العاطفي، بمقدرتها على التعامل مع الكثير من المشكلات والتحديات من خلال فهم انفعالاتهم والتحكم بها، إلا أن هناك حاجة إلى إيلاء بعد التواصل الاجتماعي جانباً من الأهمية؛ ذلك أن المهارات الاجتماعية غالباً ما تقف عائقاً أمام الأفراد في فهم الأفكار والتعامل مع التحديات والمشكلات، وهذا بدوره يمنح الجامعة قدرة أكبر على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (Alfrayan & Alaisa, 2021; Al- (2018; Ahmad, 2018; Duasari, 2020)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ghaboon et al., 2020)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة، ودراسة (Al-Shamari, 2016) والتي جاءت بدرجة منخفضة، وربما يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة، فالظروف التي تعيشها الجامعات السعودية تختلف كثيراً عن الجامعات الأخرى مما يفرض على قادتها فهم عواطف الآخرين، وتحفيزهم وتنظيم انفعالاتهم وإدارتها والتأثير فيهم وتوجيه سلوكهم؛ لتعزيز نجاحها؛ وتحقيق ميزتها التنافسية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل) في الجامعات السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للاستغراق الوظيفي، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد الاستغراق الوظيفي

م	المجالات / الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	أُتصف بالمرونة والانفتاح الذهني أثناء القيام بمهام عملي	4.19	0.87	%84	1	مرتفع
4	أفكر في العمل وكيفية تطويره حتى بعد انتهاء أوقات الدوام الرسمي	4.15	0.91	%83	2	مرتفع
3	أشعر بأنني مفعم بالحماس والنشاط والحيوية عند القيام بمهام عملي	4.07	0.79	%81	3	مرتفع
5	معظم أهدافي الشخصية في حياتي مرتبطة وموجه نحو عملي	3.94	0.88	%81	4	مرتفع
2	أمتلك روابط قوية جداً في وظيفتي يصعب جداً كسروها أو تجاوزها	3.60	0.89	%72	5	متوسط
	إجمالي البعد الأول: الحماس في العمل	3.99	0.89	%80	2	مرتفع
7	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي إلى عملي الأكاديمي وباستمرار	4.20	0.85	%84	1	مرتفع
6	أجد عملي ملئ بالمعنى وذو مغزى يحقق ذاتي وأهدافي	4.15	0.81	%83	2	مرتفع
9	أسعى دائماً لأداء عملي بدقة متناهية حتى لو تطلب ذلك مجهوداً إضافياً	3.93	0.77	%79	3	مرتفع
10	أبقى في العمل وقتاً إضافياً لإنهاء عملي حتى وإن كان ذلك دون مقابل مادي	4.09	0.87	%82	4	مرتفع
8	أحرص على أن أكون مثابراً ومجداً في العمل حتى وإن كانت النتائج مجهولة	3.88	0.90	%78	5	مرتفع
	إجمالي البعد الثاني: التفاني في العمل	4.05	0.92	%81	1	مرتفع
13	أمتلك رؤية واضحة عن إجراءات العمل الأكاديمي وأهدافه	4.05	0.88	%81	1	مرتفع
11	يعد اهتمامي بالعمل الأكاديمي واستغراقي في مهامه من أهم أولوياتي	3.98	0.85	%80	2	مرتفع
12	أفكر في تطوير العمل والارتقاء به خارج نطاق العمل وانتهاء الدوام	3.96	0.76	%79	3	مرتفع
15	أشعر بأن الوقت يمر سريعاً أثناء أداء مهام عملي	3.86	0.77	%77	4	مرتفع
14	أقوم بأداء عملي بتركيز وانتباه كبيرين متجاهلاً ما يدور حولي	3.57	0.86	%71	5	متوسط
	إجمالي البعد الثالث: الانغماس في العمل	3.88	0.87	%78	3	مرتفع
	إجمالي استبيان الاستغراق الوظيفي	3.97	0.92	%80		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن درجة مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات الاستغراق الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.92)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.88 – 4.05)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.87 – 0.92)، حيث جاء مجال التفاني في العمل في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري مقداره (0.92)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال الحماس في العمل وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري مقداره (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال الانغماس في العمل في الرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري مقداره (0.87)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية من وجهة نظر قادتها الأكاديميين، تتعامل مع عالم دينامي متغير ومتسارع، وتواجه منافسين أذكيا؛ ومن هنا يدرك القادة الأكاديميين أن الاستغراق الوظيفي هو أحد المرتكزات الرئيسية اللازمة لفهم سلوك العاملين داخل الجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ومن المتطلبات الأساسية لتمييزها وضمان بقائها وديمومتها. إذ يعتبر مدخلاً لبناء الميزة التنافسية، وسبيلاً لزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، ويجعل العاملين أكثر التزاماً نحو عملهم

ومؤسساتهم، ويُحَسِّن من جودة العمل، ويعزز من الانتاجية والكفاءة، وهو أيضا عاملٌ مؤثرٌ لتحفيز العاملين مما يفرض عليها أن تكون استباقية ومبادرة ومرنة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (Al-Duwesh,) (2020; Salamah, 2020; Abdullah, 2018)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Korbi et al., 2021)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى أن الاختلاف في النتائج أمر طبيعي، حين تختلف بيئات العمل، وتختلف الجامعات في قدرتها، فمنها ما يتمتع بالمبادرة والاستباقية في التعامل مع الظروف، ومنها من يتصرف كرد فعل، وهذا ما يميز بعض الجامعات عن الأخرى.

اختبار فرضيات العلاقة والتأثير ومناقشة نتائجها:

تم إجراء الاختبارات القبليّة قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وذلك بهدف ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF)، للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.02) (Garsosn, 2012; Hair et al., 2006)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الإلتواء (Skewness)، وتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين (2±). وأشارت النتائج إلى عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين ممارسات القيادة الإيجابية. وتؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وأبعاد الذكاء العاطفي التي كانت جميعها أقل من القيمة (10). كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) التي تراوحت بين (0.825- 0.613)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يُعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعدل. وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الإلتواء (Skewness)، إذ كانت القيم جميعها تقل عن (1)، وهي قيم مقبولة ضمن المدى (1±). مما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود التداخل الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) ومعامل الإلتواء (Skewness)

الرقم	المتغيرات المستقلة والمعدلة	VIF	Tolerance	Skewness
القيادة الإيجابية				
1	المناخ الإيجابي	1.822	0.621	0.545
2	العلاقات الإيجابية	1.687	0.738	0.533
3	التواصل الإيجابي	1.432	0.825	0.696
4	المعنى الإيجابي	1.866	0.613	0.633
الذكاء العاطفي				
1	الوعي الذاتي	2.024	0.511	0.544
2	إدارة الانفعالات	1.899	0.612	0.596
3	التعاطف	2.067	0.589	0.391
4	التواصل الاجتماعي	2.188	0.492	0.486

- الفرضية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في

العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإيجابية في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج		تحليل التباين (ANOVA)		معاملات الإنحدار (Coefficients)	
	(R)	(R ²)	F	DF	Sig.F	β درجة التأثير للقيادة الإيجابية
الاستغراق الوظيفي	0.482	0.232	27.228	4	0.000	0.127
				الانحدار		المناخ الإيجابي
				205		العلاقات الإيجابية
				البواقي		التواصل الإيجابي
				209		0.176
						المعنى الإيجابي
						Sig.*
						T
						0.000
						12.067
						0.002
						19.523
						0.031
						8.132
						0.000
						14.349

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (7) إلى أثر ممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في تحقيق الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الاستغراق الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.482)، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R² (0.232)، أي أن ما نسبته (23.2%) من التغير في الاستغراق الوظيفي ناتج عن التأثير الواقع من ممارسة القيادة الإيجابية، ويؤكد ذلك معنوية تأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (27.228)، وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيم β حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (7). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها في تحقيق الاستغراق الوظيفي بأبعادها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية هم قادة إيجابيون، يمتلكون رؤية مستقبلية، وتفكيراً إيجابياً وعاطفياً، ولديهم المقدرة على تحطيم الجمود المؤسس؛ وذلك بالاعتماد على قدراتهم المعرفية والإبداعية، فهم يمتلكون المقدرة على إيجاد بيئة عمل إيجابية وجاذبة، ويطورون ويطبّقون رؤية إيجابية فعالة، وهم قادة تحويليون لا يستكينون إلى السلبية، ولديهم القدرة على بناء علاقات وفرق عمل عظيمة، قادرة على إحداث التغيير الإيجابي، وتسعى جاهدةً إلى تطوير رأس مالها البشري والذي ينعكس على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال تهيئة أفضل الظروف والإمكانات لتحقيق الانجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي، وهذه الممارسات لها بالغ الأثر في تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين في تلك الجامعات، من خلال قدرتها على تنمية وتحسين جودة العمل والالتزام التنظيمي، وتعزيز الانتاجية والكفاءة. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Mimar et al., 2021; Adams et al., 2020; Fitzsimmons & Callan, 2016; Zbierowski & Gora, 2014; Kelloway et al., 2013; Cameron & Walumbwa et al., 2008; Plews, 2012) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي، وبين القيادة الإيجابية والعزيمة، وأن الاندماج مقارنة مع التميز يلعب دوراً وسيطاً بين نمط القيادة الإيجابية والرفاهية للعاملين، كما وتظهر القيادة الإيجابية مستويات عليا من الرفاهية في العمل وتولد المشاعر الإيجابية، وتمثل رؤية أكثر انتاجية وكفاءة في إدارة المؤسسات من خلال تركيزها على الدوافع الداخلية والتنمية الإيجابية للتابعين، فقد وجد أن للقيادة الإيجابية تأثير إيجابي وقوي على الممارسات الإدارية كالازدهار والرضا عن الحياة والسعادة الذاتية، والتفاؤل والمرونة العالية، وتعزيز الانفتاح والمناخ الأخلاقي الإيجابي والقدرات

النفسية الإيجابية، وتشجع على بناء مناخات من الثقة بين القادة والمرؤوسين والتي تعتبر ضرورة ملحة للاستغراق الوظيفي.

• الفرضية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

ولاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإيجابية في تحقيق الذكاء العاطفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين (ANOVA)		معاملات الإندار (Coefficients)		
	(R)	(R ²)	F	DF	Sig.F	β	T
الذكاء العاطفي	0.412	0.169	18.766	الانحدار	0.000	المناخ الإيجابي	8.165
				البواقي		العلاقات الإيجابية	12.442
				المجموع		التواصل الإيجابي	7.042
						المعنى الإيجابي	10.228

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (8) إلى تأثير أبعاد ممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) في تحقيق أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الذكاء العاطفي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.412)، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R² (0.169)، أي أن ما نسبته (16.9%) من التغير في الذكاء العاطفي ناتج عن التغير في أبعاد ممارسة القيادة الإيجابية. ويؤكد ذلك معنوية تأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.766)، وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيم β حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (8). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أبعاد القيادة الإيجابية في الذكاء العاطفي بأبعاده لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وتفسر هذه النتيجة بأن القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) تلعب دوراً بارزاً في تعزيز الذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من خلال، إدارة متوازنة للانفعالات والعلاقات مع العاملين والمجتمع، وتنظيم المشاعر للتأثير في الآخرين، وتعزيز وترسيخ السمات القيادية، وخلق قيادات استثنائية قادرة على استشراق المستقبل والنهوض والارتقاء بها وتحقيق القيمة المضافة. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Andrew & Sofian, 2012) والتي توصلت إلى أن المشاعر الإيجابية تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز الأداء الوظيفي والاستثنائي لدى العاملين، وانسجمت كذلك مع دراسة الدوسري (Al-Duasari, 2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى فاعلية القائد، وكذلك مع دراسة الفريان والعبسي

(Alfrayan & Alaisa, 2021) والتي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين وعي القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة.

- الفرضية الثالثة (HO3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) في الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) في تحقيق الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، والجدول (9) يوضح ذلك. الجدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين (ANOVA)			معاملات الإنحدار (Coefficients)		
	(R)	(R ²)	F	DF	Sig.F	β درجة التأثير العاطفي	T	
الاستغراق الوظيفي	0.397	0.157	21.228	الانحدار	0.000	الوعي الذاتي	17.622	
				البواقي		4	إدارة الانفعالات	14.557
				المجموع		205	التعاطف	17.110
						209	التواصل الاجتماعي	16.327

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (9) إلى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) في تحقيق الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق الاستغراق الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.397)، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R² (0.157)، أي أن ما نسبته (15.7%) من التغير في الاستغراق الوظيفي ناتج عن التغير في أبعاد الذكاء العاطفي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (21.228)، وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيم β حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (9). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) في تحقيق الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الانغماس في العمل)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وتدل هذه النتيجة على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تتمتع بالذكاء العاطفي ولديها المقدرة على فهم الآخرين، والتأثير فيهم وتوجيه سلوكهم، وتمتلك كفاءة متميزة، ولديها المقدرة على النجاح والإبداع التنظيمي، وتلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء، وزيادة الانتماء والإنتاجية، ولديها القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات الرشيدة، وعلى إدخال السعادة والثقة والتعاون بين الأفراد، فهي أكثر ولاءً والتزاماً بأهداف المؤسسة وأدائها أفضل في العمل من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، من خلال ما تمتلكه من مهارات اجتماعية وانفعالية وعاطفية وفكرية، وهذا يبدو منطقياً لأن تلك القيادات في الجامعات تواجه تحديات جمة ومنافسة ذكية، وعليها أن تتمتع بالاستغراق الوظيفي لمواجهة ذلك؛ وهذا يفسر التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي في تحقيق الاستغراق الوظيفي، وعلى تلك الجامعات استثمار الذكاء العاطفي في تحقيق الاستغراق الوظيفي. وتندرج هذه النتيجة جزئياً مع دراسة كل من (Dardas & Al-Nsour, 2021; Mazghesh, 2015)، والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر في للذكاء العاطفي في جودة الأداء، والتكيف والتوافق

النفسي والاجتماعي. وكذلك دراسة (Al-Dosary, 2020; Kotzé & Nel, 2015)، والتي توصلت إلى تأثير إيجابي للذكاء العاطفي في زيادة فاعلية القيادة، ورفع مستوى الأداء.

• **الفرضية الرابعة (HO4):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الإيجابية بأبعادها في الاستغراق الوظيفي بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

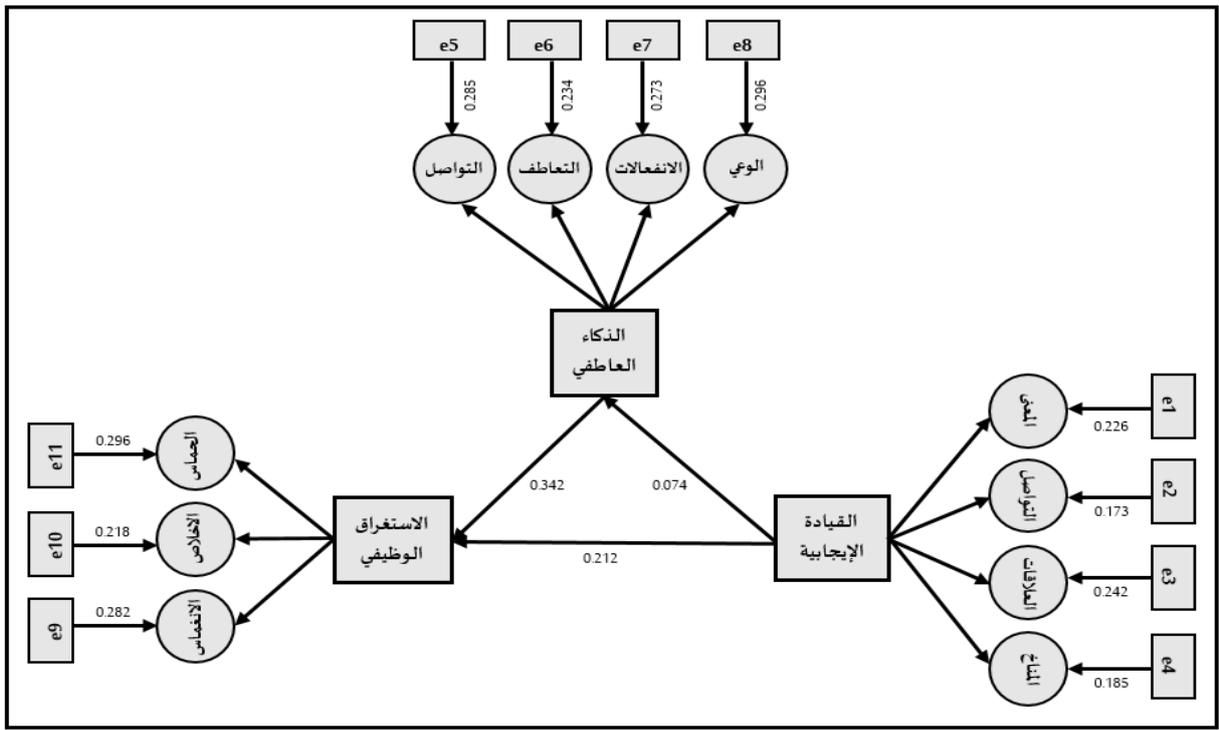
لاختبار هذه الفرضية، تمت الاستعانة بالمعادلة الهيكلية (تحليل المسار) Path Analysis باستخدام برنامج AMOS V.23 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وكما هو موضح في الجدول (10)، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة الإيجابية مجتمعة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل؛ إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (53.612)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.986)، وهي مقاربة لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة). وفي السياق نفسه، بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.972)، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.001) وهي تقترب من الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لممارسة القيادة الإيجابية في تحقيق الاستغراق الوظيفي (0.232)، وهو يشير إلى أن ممارسة القيادة الإيجابية تؤثر في الاستغراق الوظيفي. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بممارسة القيادة الإيجابية من شأنها خلق تأثير في الاستغراق الوظيفي. وفي السياق نفسه، بلغ التأثير المباشر للذكاء العاطفي في الاستغراق الوظيفي (0.323)، وهو يشير إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر في الاستغراق الوظيفي. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بالذكاء العاطفي من شأنه خلق تأثير في الاستغراق الوظيفي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسة القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي في ظل وجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل (0.058)، وهذا يؤكد الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في تعزيز تأثير ممارسة القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسة القيادة الإيجابية - الاستغراق الوظيفي) (21.684)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (الذكاء العاطفي - الاستغراق الوظيفي) (18.226)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة الإيجابية مجتمعة في تحقيق الاستغراق الوظيفي بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي، من حيث قدرة تلك الممارسات على استثمار الفرص واستكشافها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من أجل الاستفادة منها، ويزداد هذا التأثير بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل؛ إذ أن الوعي الذاتي، وإدارة الانفعالات، والتعاطف، والتواصل الاجتماعي، له أثره الواضح في الاستغراق الوظيفي، وكذلك في الذكاء العاطفي.

الجدول (10): تحليل المسار لممارسة القيادة الإيجابية في تحقيق الاستغراق الوظيفي بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

Sig.*	T	المسار	معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	Sig.*	RMSEA	CFI	GFI	Chi ²	البيان
0.002	21.684	PL→JI	0.058*	0.232	0.000	0.001	0.972	0.986	53.612	البيان: القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل
0.000	18.226	EI→JI		0.323						

GFI	:	Goodness of Fit Index must be proximate to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح
CFI	:	Comparative Fit Index must be proximate to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.08-0.05
PL	:	Positive Leadership	القيادة الإيجابية
EI	:	Emotional Intelligence	الذكاء العاطفي
JI	:	Job Involvement	الاستغراق الوظيفي

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشرين المتغيرات



الشكل (2): تحليل المسار لممارسة القيادة الإيجابية في تحقيق الاستغراق الوظيفي بوجود الذكاء العاطفي كمتغير معدل

التوصيات والمقترحات.

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث ويقترح الآتي:
1. الاهتمام بمفهوم القيادة الإيجابية لدى الجامعات السعودية من خلال برامج خاصة تعزز ثقافتها، وتُمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية؛ بهدف اقتناص الفرص. وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار الامكانيات والميزات المتوافرة فيها.
 2. الاستمرار بتأهيل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية محل الدراسة لوضع تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة بالاستناد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ حتى تتلائم الأهداف الاستراتيجية مع الامكانيات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.
 3. زيادة قدرة القيادات الأكاديمية على قيادة عواطف الآخرين وتوفير بيئة العمل المناسبة لطرح الأفكار والاستفادة منها، وذلك من خلال تبني منظور فكري جديد يتناسب مع طبيعة العمل وكذلك من خلال الإحساس بمشاعر العاملين والاستماع لهم وفهم احتياجاتهم.
 4. ضرورة أن يحظى موضوع الاستغراق الوظيفي باهتمام متزايد في الجامعات السعودية؛ لما له من دور فاعل في زيادة رغبة العاملين للعمل، ولما له من تأثير إيجابي على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمي للجامعات: كالإنتاجية، والربحية، ودوران العاملين، والأمان الوظيفي، والكفاءة، والفاعلية، وغيرها.
 5. ضرورة توفير بيئة عمل مادية في الجامعات تولد لدى العاملين الحماس والإخلاص والانغماس المتزايد في العمل، وكذلك ترك انطباع وشعور إيجابي لدى العاملين؛ لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وقيمتها الجوهرية.
 6. ضرورة المحافظة على امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة، يستطيعوا من خلالها دفع العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية وبأقصى طاقتهم، في إطار يتحقق من خلاله إشباع حاجاتهم وورغباتهم وأهدافهم الشخصية.

7. العمل على ربط المتغيرات ذات العلاقة ببيئة عمل الجامعة السعودية والمرتبطة بالبيئة الخارجية، وذلك من خلال موائمة إمكانات وقدرات الجامعات السعودية مع متطلبات البيئة الخارجية.

المحددات والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الرسمية في مدينة الرياض، وهو ما يتطلب من الدراسات المستقبلية الأخذ بالحسبان الجامعات الأخرى في السعودية؛ للتأكد من إمكانية الوصول إلى النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميمها.

المصادر والمراجع

- Abdalmajeed, H. (2011). Positive leadership and outstanding performance strategies (in Arabic). *Administrative development Journal*, 28(132), 58 – 59.
- Abdullah, D. F. (2018). The role of servant leadership in achieving job engagement: a study an analysis of the opinions of a sample of faculty members at the University of Sulaymaniyah (in Arabic). *Journal Karkuk University of Science Administrative and Economic*, 8 (1), 227-278.
- Abu Ghali, S. (2019). *Inspirational leadership of the principals of governmental secondary schools in the southern governorates of Palestine and its relation to the job engagement to the teachers* (in Arabic). Unpublished Master thesis, Department of Fundamentals of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza.
- Adams, B., Meyers, M., & Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>.
- Ahmed, A. (2018). *University leaders exercise the maid leadership and their relationship to organizational commitment to Umm Al-Qura University employees* (in Arabic). unpublished Master Thesis, College of Education-Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Batayneh, M., & O'toum, S. (2016). The Impact of (Emotional Intelligence) on The Organizational Citizenship's Behavior from the Perspective of Faculty Members at Private Universities in North Province (in Arabic). *Journal Derasat- Administrative Sciences*, 43(1), 563-583.
- Al-Dosary, R. (2020). The Relationship between Leaders Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness from Perspectives of Leaders and Faculty Members at University of Hafr Al Batin (in Arabic). *Educational Journal, Sohag University, Faculty of Education*, 79(11), 1-26.
- Al-Duwesh, N. (2020). Organizational Health and Its Relation to Job Engagement among Faculty Members at the College of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education Kafr El-Sheikh University*, 5(99), 621-656.
- Al-Frayan, N.A., & Al-Essa, G.S. (2021). Administrative Leaders 'Awareness of Emotional Intelligence and its Role in the Effectiveness of Leadership at King Saud University (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(19), 27-53.
- Al-Ghafri, H. (2021). The effect of emotional intelligence on the ability of educational leadership among school principals in the Sultanate of Oman (in Arabic). *International Journal of Educational & Psychological Studies*, 10(2), 275-298.
- Alhalalmeh, M., Al-Nabulsi, M., & Awamleh, H. (2018). The Mediating Role of Emotional Intelligence in Enhancing the Effect of Leadership Competencies on Service Quality in Jordanian Private Hospitals: An Empirical Study from Managers' Perspective (in Arabic). *Jordanian Journal of Business Administration*, 14(4), 585-601.

- Al-Hasani, K. (2013). Psychological capital and its impact on job involvement: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in the Faculties of Administration (in Arabic). *Economics and Physical Education, University of Al-Muthanna, Al-Muthanna Journal for Administrative and Economic Sciences*, 3(6), 107-130.
- Al-Hurr, A. (2017). *Leadership in Future Schools* (in Arabic). Riyadh: Arab Education Office for the Gulf States.
- Al-Korbi, A., Elsayed, F., & Hamed Eldeen, R. (2021). Psychological Resilience and its Relation with Work Engagement Among Sample of Female Employees of King Abdul-Aziz University in Jeddah (in Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology*, 1(133), 67-108.
- Al-Kurd, A. (2016). *The role of rational and emotional intelligence in enhancing the competitive advantage* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Department of Business Administration, College of Commerce, The Islamic University, Gaza.
- Al-Majali M., & Abd Al-Rasheed, N. (2019). Positive personality traits according to the concepts of positive psychology and its relationship to the team leadership skills of Academic leaders in universities: Dhofar University as a model (in Arabic). *Journal of Educational Sciences, Cairo University- Faculty of Graduate Studies of Education*, 27 (3), 264-316.
- Al-Qatarneh, Z. (2017). *Leadership styles and effective decision-making* (in Arabic). Jordan: Academics Publishing House.
- Al-Qurna, D. (2016). *on leadership* (in Arabic). Riyadh: Obeikan.
- Al-Raqad, H., & Abudiyeh, A. (2012). Emotional intelligence among academic leaders in public universities and its relationship to the behavior of organizational citizenship among faculty members (in Arabic). *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 20(2), 737-763.
- Al-Sawalhi, I. (2016). *Emotional Intelligence and its Relationship to Administrative Creativity in Palestinian Universities in the Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Shammari, R. (2016). The degree of practicing the dimensions of emotional intelligence among educational leaders in private schools in Riyadh (in Arabic). *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 35(168), 145-175.
- Al-Shanti, M., & Abu Amra, S. (2019). The Role of Job Involvement as A Mediator Variable between Transformation Leader Ship Style and Innovative Behavior among Ministry of Social Development (in Arabic). *Journal Islamic University of Economics and Business*, 27(2), 1-33.
- Alshayea, A.S., & Al-Mutairi, A. (2019). Emotional Intelligence and its Relation to the Leadership of the School Leaders in the Al-Mithnab Governorate from the Perspective of Teachers (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Studies*. 5 (2), 97-116. <https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2019.5.2.2>
- Ameen, Sh., Sadq, Z., & Othman W. (2018) The Relationship Between Social Capital and Quality of Work Life and their Impact on Strategies to Enhance Employment Intolerance A Survey Study of the Views of a Sample of Teaching Staff at Nulj University in Erbil City (in Arabic). *Zanco Journal of Humanity Sciences*, 22(3), 156-176.
- Andrew, O.C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40 (1), 498-508. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Aydin, B., Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5), 184-190. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Aynickal, A. P. (2014). Emerging Importance of Employee Engagement in HR. *international Journal for Research in Management and Pharmacy*, 3 (2), 26-32.

- Bakken, B., & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4(1), 4-20.
- Bakker, A., & Lieter, A. (2010). *Work engagement, A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A.B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: an overview and current directions. *European Psychologist*, 19 (4), 227-236. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>.
- Bakker, N. (2012). The distinguished manager and his effective role in driving performance with emotional intelligence by applying to the telecommunications sector in Egypt (in Arabic). *Journal of Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics*, 16, (47), 249-294.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016) Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170–176. Retrieved from <http://psychologistpapers.com/English/2772.pdf>.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>.
- Cameron, K. (2010). Five keys to flourishing in trying times. *Leader to Leader*, 2010(55), 45–51. <https://doi.org/10.1002/ltl.401>.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, prudential real estate and relocation. *Organizational Dynamics*, 41(2), 99-105. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.003>
- Cameron, K., & Spreitzer, G. (2012). Introduction: What is positive about positive organizational scholarship? In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 1–14). New York, NY: Oxford University Press.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organization*. New York: Grosset Putnam.
- Dardas, O.Y., & Al-Nsour, S.N. (2021) The impact of emotional intelligence on job performance in Jordanian private universities in Amman. *Methqal Journal of Economic and Administrative Sciences*, 7 (2), 11-50.
- Dhiman, S. (2011). Personal mastery and authentic leadership. *Organization Development Journal*, 29(2), 69 – 83.
- Duckworth, A., & Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319–325. <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>.
- Ekmekci A. K. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68-73. <https://doi.org/10.5897/JPAPR.9000003>
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2016). Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 354–370. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.003>.
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2013). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23- 43. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1797-9>.
- Garson, G. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. Asheboro, NC, Statistical Associates Publishing, New York, USA.

- Ghaboon R., Abukhayran, A., & Shuaybat, M. (2020). Emotional intelligence and its relationship to leadership skills among school principals in Bethlehem Governorate (in Arabic). *The Arab Journal of Science and Research Publishing-Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (25), 174-201.
- Goleman. D. (1995). *Emotional intelligence What it can matter than (IQ)*. New York: Bantam,
- Goleman. D. (2012). *inteligencia Emocional*. Emotional intelligence. Barcelona: Editorial Kairas SA.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, 17(2), 56–72. <https://hdl.handle.net/10289/11707>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.). Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Ismail, M. (2021). The role of emotional intelligence in improving the effectiveness of the organization A field study in Al-Iraqia University/ College of Administration and Economics (in Arabic). *Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences*, 13(1), 115-133.
- Kang, M. (2010). *Toward a model of engaging publics: Trust, satisfaction and identification, and the mediating role of public engagement between organization-public relationships and supportive behaviors*. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY.
- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 597-606. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.1988>
- Kelloway, E.K., Weigand, H. McKee, M.C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., & Hijazi, S, (2011), Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6 (4), 252-262. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p252>.
- Kidwell, B., Hasford, J., & Hardesty, D. M. (2015). Emotional ability training and mindful eating. *Journal Mark. Resource*. 52(1), 105–119. <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.13.0188>.
- Kotzé, M., & Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.716>.
- Latreche, M. (2018). The Study of the Job Engagement of the Algerian University Professor According to the Utrecht Model. *Journal Abaad Economic*, 10(2), 281-301.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015). *Goal-Setting Theory*. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York, NY: Routledge.
- Maccoby, M., Norman, C., Norman, C.J., & Margolies, R. (2013). *Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs, and Improve Population Hleath*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is Emotional intelligence? Handbook of intelligence*. Cambridge University Press. 60-211.
- Mazghish, E. (2014). Emotional intelligence and its impact on the professional competence of teachers of physical education and sports in the middle and secondary levels. *Altahdiy Journal*, 7(1), 53-72.
- McCannon, J.M. (2015). *The relationship between emotional intelligence and servant leadership among public school principals and assistant principals*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, MN, USA.

- Milhem, S., Harahsheh, A., Abu Ghouch, S., Abu Hussain, A., & Kanaan, R. (2020). The Mediating Role of Organizational Commitment in the Effect of Emotional Intelligence on Employees' Performance in Private Universities (in Arabic). *Derasat, educational sciences*, 47 (4), 279-301.
- Mimar, S., Al Yamahi, M., & Shahwan, O. (2021). The role of positive leadership in job satisfaction from the point of view of teachers in public schools in Al Ain region (in Arabic). *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5 (22), 231-260. <https://doi.org/10.21608/jasep.2021.181137>.
- Norriss, H. (2010). Flourishing, positive mental health and well-being: how can they be increased? *International Journal of Leadership in Public Services*, 6(4), 46 – 50. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0638>.
- Otoum, S. (2011). *Proposed Model to Measure the Role of Organizational Learning Culture and Emotional Intelligence in Improvement the Organizational Performance* (in Arabic). Unpublished Doctoral dissertation, Faculty of Business, Amman Arab University, Amman.
- Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional [Work stress, leadership and organizational health]. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Przemysław Z., & Katarzyna, G. (2014). Positive Leadership: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Journal of Positive Management*, 5 (1), 85-99. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.008>
- Putter L. (2010). *Organizational Climate and Performance: The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate*. Master thesis, Department Technology, Strategy and Entrepreneurship, faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:76a393e1-2528-46a7-838a-6e770d60b655>.
- Rosario, M. (2001). *Contesting: The Role of Aesthetic in Reading Difficult Literature*. Dissertation Abstract international, (A62/03): 909.
- Sakovska, M. (2012). *Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the engagement level of administrative personal in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement*. Master thesis, Aarhus University.
- Salamah, R. (2020). The Role of Psychological Empowerment as a Mediator in The Relationship between servant Leadership and work Engagement: An Empirical Study applied on employees at Assiut University (in Arabic). *Journal of the College of Commerce for Scientific Research*, 1(68), 180-230.
- Schaufeli, W. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Journal Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.). *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*, 5(1), 135-177.
- Schimschal, Sarah & Lomas, Tim. (2018). Gritty Leaders: The Impact of Grit on Positive Leadership Capacity. *Psychological Reports*, 122(4), 1449-1470. <https://doi.org/10.1177/0033294118785547>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sharma, J. Dhar, R. L. & Tyagi, A. (2016). Stress as a mediator between work–family conflict and psychological health among the nursing staff: Moderating role of emotional intelligence. *Applied Nursing Research*, 30 (1), 268–275. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apnr.2015.01.010>.
- Sharmila, J. J. (2013), Employee Engagement- An Approach to Organisational Excellence. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2 (5), 111-117.

- Shuck, B., & Reio, Thomas. (2013). Employee Engagement and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484309353560>.
- Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>.
- Sirisetti, S. (2012). Employee Engagement Culture. *The Journal of Commerce*, 4(1), 72-74.
- Sousa, M., & Dierendonck, D.V. (2017). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Journal of Business Ethics*, 141 (1), 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>
- Sridhar, A., & Thiruvankadam, T. (2014). Impact of Employee Engagement on Organization Citizenship Behaviour. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 6(2), 147-155.
- Srivastava, K. (2013). Emotional intelligence and organizational effectiveness. *Industrial Psychiatry Journal*, 22(2), 97-99. Available from: <https://www.industrialpsychiatry.org/text.asp?2013/22/2/97/132912>.
- Steiner, C., & Perry, P. (1999). *Achieving emotional literacy: a personal program to increase your emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Tee, E. Y. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654–670. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.009>
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7–18. <http://dx.doi.org/10.1002/jls.21434>
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 577–593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.007>
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699-708. <https://doi.org/10.1007/S11205-016-1306-5>
- Woolsey, C. J. (2016). *The explanatory relationship between knowledge sharing, emotional intelligence, and generational cohorts for United States healthcare services employees*. Doctoral dissertation, Capella University.
- Wrzesniewski, A. (2014). *Engage in job crafting*. In J. E. Dutton & G.M. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive leader: Small actions, big impact*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J., & Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 45(11), 1815-1828. <https://doi.org/10.2224/sbp.6704>
- Zbierowski, P., & Góra, K. (2014). Positive Leadership: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Journal of Positive Management*. 5(1) 85-99. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.008>.