

The Role of Diplomatic Leadership in Reinforcing Job involvement: A Field Study among Individuals in Public Hospitals in Duhok Governorate

Range M. Nori Dawoda
Management Science Dept.
University of Zakho
Range.majid@uoz.edu.krd

Received : 26/10/2022

Accepted :13/03/2023

Abstract:

The study aims to identify the level of diplomatic leadership dimensions and analyze their impact on job involvement among the staff in public hospitals in Dohuk Governorate. The importance of this research lies in its examination of one of the most crucial concepts in the field of organizational behavior. Additionally, it seeks to assess the indicators that express diplomatic leadership styles among administrative leaders in public hospitals within Dohuk Governorate and the levels of job involvement among individuals

A hypothetical model has been developed to examine the role of diplomatic leadership in job involvement, with the aim of enhancing individuals' stability within the organization and ensuring high-performance levels, especially within healthcare institutions. The research employed a descriptive analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection. The research sample consisted of 110 individuals from public hospitals, selected through random sampling. Statistical regression and correlation hypotheses were tested using SPSS Version 24 to analyze the relationship between study variables and the impact of diplomatic leadership on job involvement among individuals in Dohuk Governorate's public hospitals. The study found medium levels of diplomatic leadership indicators among administrative leaders and moderate levels of job involvement among individuals in public hospitals in Dohuk Governorate. Furthermore, it discovered that diplomatic leadership dimensions such as cooperation, common goals, and cultural development significantly influenced job involvement. However, two other dimensions, namely openness, communication, and clarity, did not demonstrate a significant effect on job involvement. The research recommends the promotion of behaviors that foster cooperation, the pursuit of common goals, and the development of organizational culture as strategies to enhance job involvement among individuals in public hospitals in Duhok Governorate.

Keywords: Diplomatic Leadership, Dimensions of Diplomatic Leadership, Job Embeddedness, Public Hospital, Duhok Governorate.

دور أبعاد القيادة الدبلوماسية في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك

ره نج محمد نوري داوده

قسم العلوم الادارية

جامعة زاخو

range.majid@uoz.edu.krd

القبول: 2023/03/13

الاستلام: 2022/10/26

المخلص:

يهدف البحث التعرف إلى مستويات أبعاد القيادة الدبلوماسية، وتحليل تأثيرها في الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، ويستمد البحث أهميته في تناوله لإحدى أهم المفاهيم في حقل السلوك التنظيمي، علاوة على تشخيص مستوى المؤشرات التي تعبر عن النمط الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، ومستويات الانغراز الوظيفي لدى الأفراد. وقد صيغ نموذج فرضي لاختبار دور القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي، والتي يمكن أن تعزز استقرار الفرد في المنظمة، وتضمن ممارسته في الأنشطة بمستويات عالية من الأداء وخاصة في المؤسسات الصحية. وقد اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهجية بحثية، وتعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وشملت عينة البحث (110) من الأفراد العاملين في المستشفيات العامة الذين اختيروا بطريقة عشوائية، وأجري الاختبار الإحصائي لفرضيات الارتباط والتأثير من خلال (SPSS V.24)؛ لتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتأثير القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وتوصل البحث إلى أن هناك مستويات متوسطة من مؤشرات القيادة الدبلوماسية لدى القيادات الإدارية، ومستويات متوسطة من الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وأن أبعاد القيادة الدبلوماسية: (التعاون، والهدف المشترك، وتطوير الثقافة) تؤثر في الانغراز الوظيفي، وأن كلاً من بُعدي: (الانفتاح، التواصل والوضوح)، لم تظهر بمعنوية التأثير في الانغراز الوظيفي، وأوصى البحث بضرورة استحضار السلوكات التي تدل على التعاون والهدف المشترك وتطوير الثقافة، والتي تتضمن السبل التي تعزز الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك.

الكلمات المفتاحية: القيادة الدبلوماسية، أبعاد القيادة الدبلوماسية، الانغراز الوظيفي، المستشفيات العامة، محافظة دهوك.

المقدمة:

فالدبلوماسية بوصفها نمطاً متميزاً بأبعادها الخاصة، يمكن أن تترك أثراً قادراً لإبقاء رأس المال البشري في المستشفى كمنظمة صحية عامة، بحيث تضمن استمرارية بقائها وازدهارها. ومن جانب آخر فإن مفهوم الانغراز الوظيفي يتبلور في بقاء الفرد في المنظمة، مما يتطلب البحث عن سبل تعزيزها، ونظراً لأهمية موضوعي القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي، فقد تم اختبارهما ليكونا متغيري البحث الأساسيين، وتحقيقاً لما تقدم فإن هيكليّة الدراسة تتكون من أربعة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول الإطار المنهجي، بينما يتضمن المبحث الثاني الإطار النظري، وخصص المبحث الثالث لعرض نتائج تحليل البيانات الميدانية، وأخيراً الاستنتاجات والمقترحات التي تم طرحها في المبحث الرابع.

1. المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تعد البيئة الداخلية للمنظمات الركيزة الأساسية لمواجهة التغيرات التي تفرزها العوامل البيئية الخارجية، والتي تضع المنظمات في صراع مستمر لمواجهةها، تلك التحديات لم تعد محلية بل إن تأثيراتها أصبحت عالمية؛ مما يتطلب تكثيف الجهود وتغيير أسلوب العمل ونمط من التفاعل الإيجابي بين القيادة والتابعين؛ لتمكين المنظمات من مواجهة كل التغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. وتعد المستشفيات العامة إحدى أهم المنظمات الحيوية نظراً للحاجة الماسة لخدماتها، والتي تتطلب منها الاحتفاظ بالكفاءات والكفاية العددية المناسبة للاستجابة لطلبات المجتمع الواسعة على خدماتها، وتعد القيادة من العناصر الأكثر تأثيراً في البيئة الداخلية للمنظمات؛ نظراً لدورها الحيوي في بناء التوجهات المستقبلية للمنظمات، وهناك الكثير من الأنماط القيادية، وتعد القيادة الدبلوماسية إحدى أهم الأنماط التي يمكن أن تؤثر في إحداث التأثير الإيجابي المطلوب في البيئة الداخلية، لتقريب وجهات النظر بين الأطراف العاملة ضمن الأسس الإدارية،

1.1: مشكلة البحث:

ث- كيف تؤثر أبعاد القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة؟

2.1: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال جانبين: نظري وميداني، فالأهمية النظرية للبحث تتبع في تناوله لإحدى المجالات التي ما زالت الدراسات فيها نادرة على حد علم الباحث، خاصة فيما يتعلق بالبحث عن متضمنات تأثير أبعاد القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي، وهي بذلك إضافة علمية متواضعة تُضاف إلى الجهود السابقة في الحقل التنظيمي، كما أنّ الدراسة تكتسب أهميتها الميدانية في أن نتائجها يمكن أن تقيد المستشفيات المبحوثة في إمكانية الاستفادة منها، والأخذ بحثيات الاستنتاجات والتوصيات، علاوة على الاقتراحات الضرورية لتعزيز بيئة عمل المستشفيات وقدرتها على التكيف والعمل في البيئة الحاضرة.

3.1: أهداف البحث:

من خلال استعراض مشكلة البحث وأهميته، فإنّ الهدف الأساسي يكمن في تحديد الدور الحقيقي لأبعاد القيادة الدبلوماسية في تحقيق الانغراز الوظيفي لدى عينة البحث، علاوة على سعيه لتحقيق عدة أهداف مثل:

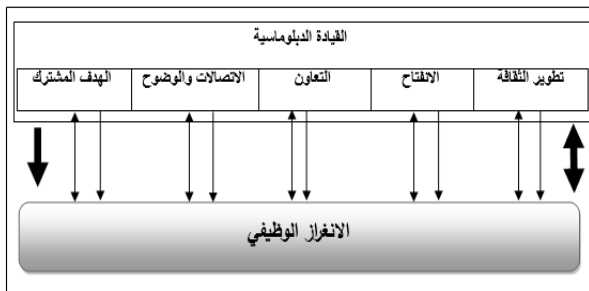
أ. تقديم إطار نظري عن مفهوم القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي استناداً إلى البحوث والدراسات السابقة.

ب. التعرف إلى مستوى توفر أبعاد القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة.

ت. الوقوف على الدور الذي تؤديه القيادة الدبلوماسية في تحقيق الانغراز الوظيفي.

4.1: أنموذج البحث وفرضياته:

لغايات محاولة إيجاد آليات لمعالجة مشكلة البحث، واستكمالاً لمتطلباته، تمّ تصميم الانموذج الفرضي للبحث، والذي يعبر عن العلاقة الفرضية بين المتغيرات كما في الشكل (1).



الشكل (1) * الأنموذج الفرضي للبحث

أفرزت التغيرات البيئية السريعة والمنافسة الشديدة على الموارد تحديات كبيرة للمنظمات المعاصرة في كيفية مواجهتها، وقد ركزت الدراسات المتعلقة بالظواهر التنظيمية على سبل إدارة الموارد النادرة؛ لمواجهة تلك التحديات، منها المورد البشري وكيفية الاحتفاظ به، والذي ما زال من المواضيع التي نالت اهتمام كثير من الباحثين، فهي من أهم الأولويات لبقاء أي منظمة واستدامة نجاحها، ومنها منظمات القطاع الصحي ولا سيما بعد تحمل تكاليف جذب الكوادر الصحية وتدريبهم وترقيتهم والاحتفاظ بهم وتأهيلهم للتعامل مع الطوارئ، خاصة بعد جائحة كورونا والتي ما زالت آثارها حاضرة للآن، الأمر الذي يتطلب تفعيل سبل الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين خاصة في المستشفيات العامة.

ومن جانب آخر فإن للقيادة الادارية دوراً بارزاً في كثير من الجوانب المنظمة، إذ يمكن أن تؤثر القيادة في توليد المناخ المنظمي الداعم للالتزام والولاء والتشابه والانتماء عند التابعين (Al- Nizari, 2016) ولعل القيادة الدبلوماسية هي إحدى أهم الأنماط القيادية التي تتسم بمهارات التواصل المستمر مع الأفراد والتعاطف معهم، والتي من الممكن أن تضمن بقاءهم في المنظمة وإنغرازهم فيها، وقد أشار (Arnout, 2017) في الدراسة التي أجريت في مؤسسة جالوب بالولايات المتحدة الأمريكية، إلى أنّ غالبية الأفراد الذين يتركون منظماتهم لا يتركون المنظمة نفسها وإنما يتركون القائد. في وقت يلوح في الأفق ملامح المشكلة الميدانية عن هجرة الأفراد من القطاع الصحي، إذ أشار (Al-Buraikan, 2021) إلى أنّ (85%) من الأطباء العراقيين يفكرون في الهجرة، وثلاثهم يعملون بشكل جدي لترتيب إجراءات هجرتهم، الأمر الذي يتطلب البحث في هذه الظاهرة المتفشية ودراساتها؛ من خلال توظيف نمط دبلوماسي في القيادة سعياً لتحقيق مستويات من الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة، والحد من ظاهرة مغادرتهم تاركين وراءهم سنوات الخبرة والتأهيل والتعلم.

بناء على ما سبق، فإنّ المشكلة البحثية تتمحور حول جدوى النمط الدبلوماسي في القيادة، ودوره في تعزيز الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمات الصحية في إقليم كردستان عموماً، والمستشفيات العامة في محافظة دهوك تحديداً، وتأسيساً على ما ذكر أعلاه يمكن تلخيص المشكلة في مجموعة من الأسئلة وفقاً للآتي:

أ- ما هي مستويات القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي في المستشفيات العامة في محافظة دهوك من وجهة نظر المبحوثين؟

ب- ما هو دور أبعاد القيادة الدبلوماسية في تعزيز الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في إقليم كردستان العراق؟

ت- هل هناك علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة؟

إلى ذلك إخضاعها لاختبارات الاعتمادية التي حققت (0.79%)، والملحق (2) حوى قائمة بأسماء السادة المحكمين.

6.1 : منهج البحث:

هناك الكثير من المناهج البحثية في إعداد البحوث و الدراسات ، ويعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف المؤشرات عن الميدان ليتم بعدها تحليل الظاهرة وصولاً إلى النتائج والتعميمات، وقد اعتمد البحث في وصف القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي بالاستناد إلى إجابات آراء أفراد العينة عن مستويات اتفاقهم على توفر مؤشرات القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وقد شملت العينة (110) من الأفراد العاملين الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمد أسلوب (Likert) الخماسي في خيارات الإجابة وحسب الأوزان الآتية: أُنقّق بشدة (5)، أُنقّق (4)، أُنقّق إلى حد ما (3) ، لا أُنقّق (2)، لا أُنقّق بشدة (1)، هذه الخيارات تعبر عن مستوى اتفاق أفراد العينة على المؤشرات التي تقيس مستويات القيادة الدبلوماسية لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، علاوة على الإجابة الذاتية عن مؤشرات الانغراز الوظيفي لديهم اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية، ومقارنتها بمتوسط مساحة المقياس البالغ ثلاث درجات، ويستخرج بقسمة (1+2+3+4+5) خمسة، وتشير المستويات العالية من الاتفاق إلى المتوسطات الحسابية التي حققت أكبر من متوسط مساحة المقياس البالغ ثلاث درجات، بينما الاتفاق المتوسط ينحصر في (3-3.9)، في حين تشير المستويات المنخفضة إلى المتوسطات الحسابية التي لم تحقق متوسط مساحة المقياس.

7.1: حدود البحث: تمثل حدود الدراسة بالآتي:

أ- الحدود الموضوعية: وتتمثل بالمتغير المستقل: القيادة الدبلوماسية بأبعادها: (تطوير الثقافة، الانفتاح، التعاون، الاتصالات والوضوح، الهدف المشترك)، والمتغير التابع المتمثل بالانغراز الوظيفي.

ب- الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية للبحث ستة أشهر من (2022/2/1)، ولغاية (2022/9/1).

ت- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمستشفيات العامة في محافظة دهوك.

ث- الحدود البشرية: يشمل الأفراد العاملين الذين ورّعت استمارات الاستبيان عليهم ضمن المستشفيات العامة في محافظة دهوك.

المبحث الثاني: التأطير النظري:

1. مفهوم القيادة الدبلوماسية The Concept of Diplomatic Leadership

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Angela, 2017)

، (Holtom & Inderriede, 2006) .

بناءً على النموذج الفرضي يسعى البحث للتحقق من فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطوير الثقافة والانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الانفتاح والانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعاون والانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاتصالات والوضوح والانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الهدف المشترك والانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي لتطوير الثقافة في الانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- يوجد تأثير معنوي للانفتاح في الانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- يوجد تأثير معنوي للتعاون في الانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- يوجد تأثير معنوي للاتصالات والوضوح في الانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

- يوجد تأثير معنوي للهدف المشترك في الانغراز الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

مصادر المعلومات والبيانات:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على العديد من المصادر لجمع المعلومات والبيانات، استناداً إلى أهم ما جاء به الباحثون والكتّاب عن المضامين النظرية التي تعبر عن القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي المقدمة في المؤتمرات، والبحوث، وأطاريح الدكتوراة، ورسائل الماجستير، والكتب، علاوة على المصادر الرصينة في الشبكة العالمية. وتعد استمارة الاستبيان المصدر الأساسي لجمع بيانات الجانب الميداني ويبين الملحق (1) متغيرات الاستمارة في محتواها المكوّن من ثلاثة أجزاء من حيث البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيبين، والمؤشرات الخاصة بالقيادة الدبلوماسية، والانغراز الوظيفي. وجرى تحكيمها من خلال عرضها على مجموعة من السادة الخبراء المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة يُضاف

إن مفهوم القيادة الدبلوماسية يتمحور حول السياسات الإدارية لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، كما أنه أسلوب تحفيزي قائم على اتباع المصالح الخاصة بكل الأطراف دون إهمال أهمية إلهام التابعين، بحيث يشعر العاملون بأنهم جزء من أية تسوية، ويتميز هذا النمط بأنه يركز على تحقيق مصالح المنظمة، ومصالح المتعاملين معها (Bjola, 2015). واعتماداً على المعطيات النظرية فإن القائد الدبلوماسي عليه ممارسة عدة مهام ووظائف تتمثل بالتفاوض والمناورة وبناء جسور التواصل.

ويقدم Bjola (2015) تعريفاً للقيادة الدبلوماسية حيث وصفها بأنها استخدام فن وعلم الدبلوماسية في الإطار القيادي ضمن منظمات الأعمال؛ لتعبئة الطاقات والجهود من أجل تنفيذ المهام المطلوبة، والوصول إلى تسويات وقت الأزمات القائمة على الرضا، واستخدام "الممكن" عبر سلسلة من الوسائل والقواعد، والابتعاد عن التفرّد، وإيجاد الحلول الخاصة التي تجمع بين الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالوصول إلى تسوية مرضية للأطراف محل النزاع.

ويمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي للقيادة الدبلوماسية بأنها القيادة التي يمكن أن تتلاءم مع بيئة القطاع الصحي، والتي تسعى إلى توظيف السلوك الدبلوماسي ضمن إطاره المفاهيمي في ممارسة القيادة؛ للتأثير في الأفراد العاملين لتعزيز الانغراز الوظيفي لديهم سعياً لتحقيق أهداف المستشفيات العامة في تقديم الخدمات الصحية.

2.2: أبعاد القيادة الدبلوماسية:

قدم الكتاب والباحثون الكثير من الأبعاد التي تعبر عن القيادة الدبلوماسية، إلا أنه لا يمكن استيعاب القيادة الدبلوماسية دون التطرق إلى مجموعة من الأبعاد التي تم اشتقاقها من دراسة (Angela, 2017)، والتي يشار إليها بـ (7Cs)، تلك الأبعاد بمؤشرات تعد الركيزة الأساسية لقياس مستويات القيادة الدبلوماسية، وبناء عليه فإنه يمكن تقديم مضمون تلك الأبعاد وفقاً للآتي:

أ- تطوير الثقافة (Culture Development): يعد تطوير الثقافة أحد أهم أبعاد القيادة الدبلوماسية، ويتضمن إدراك القائد الدبلوماسي بأن الثقافة هي نظام مشترك تمثل قواعد للتفاهم المشترك بين العاملين مع بعضهم بعضاً، ومع الإدارة، وتؤدي دوراً أساسياً في تحفيز الكفاءة والإبداع، والتي بدورها تطور الميزة التنافسية. وتتطور هذه الثقافة إلى قيم ومبادئ أكثر التزاماً وقدرة على تلبية احتياجات الموظف، وتنمية روح اليقظة لديه؛ بما يؤدي إلى تسامي روح الرقابة الذاتية، وانعكاسها على حرص الأفراد وانتمائهم. (Al-Awn & Al-Dulaimi, 2018)

ويشير Angela (2017) بأن تطوير الثقافة يخفف من الضغط النفسي، كما أنه يولد الرابطة العاطفية بين المنظمة والأفراد العاملين. ويرى Williams (2019) بأنه يتضمن احترام الآراء المتباينة،

قبل التطرق في تقديم مفهوم القيادة الدبلوماسية لا بد من الرجوع إلى أصل الكلمة، إذ يعود أصل مصطلح الدبلوماسية (Diplomacy) إلى كلمة (Diblom)، والتي تعني "الوثيقة الرسمية"، واعتمد المصطلح من قبل اليونانيين القدامى في مؤسساتهم في سعيهم للعلاقات الطيبة ضمن مؤسساتهم ومع الدول الأخرى المجاورة، وكان متعارفاً عليه في مجال السياسة وإدارة العلاقات الدولية، واعتمد فيما بعد في المجالات الثقافية والاقتصادية، ثم جاء مفهوم الدبلوماسية في مجال إدارة الأعمال (Azzouz, 2022) ليتم اعتماده من قبل القادة ضمن المنظمات الذين يتعاملون مع أطراف حكومية واقتصادية وحل المشكلات والنزاعات، إذ إن ممارسة الدبلوماسية لا تنحصر ضمن السياسة بل في منظمات الأعمال للاستفادة منها في تجاوز المواقف السلبية والاستمرار في البيئة المتغيرة (Hojeij, 2017)، ويرى Amhmadi (2018) بأن الدبلوماسية تعد علماً تبحث في تحسين العلاقات مع جميع الأطراف، فهي القواعد والمبادئ التي تسعى لتطوير هذه العلاقات، والتي من شأنها أن تضيء نظاماً لبحث التدابير التشجيعية للسلام عوضاً عن الأزمات، ويُعرف قاموس (Webster) الدبلوماسية على أنها فن التعامل مع المعضلات، ويجسدها القادة الدبلوماسيون بنمط خاص من خلال توظيف سلوكهم في إحداث حالة من التعاون والتفاعل والتأزر عبر تبني سلوك الرقي والتفاهم والذكاء في الوصول إلى التسويات المرضية قبل تأزم المشكلات (Angela, 2017)، ويتباين معنى مصطلح "الدبلوماسية" من قبل المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره، وحسب توجهات دراستهم، إذ نظرت إليها الحضارة الهندية على أنها القدرة على تأكيد السلام وإزالة احتمالات الحرب، وعرفت في نهايات القرن التاسع عشر بأنها فن وعلم المفاوضات والوصول إلى التسويات، بينما تم تفسيرها من قبل المفكر (Shacalvo) بأنها العلم المختص بالمصالح المتبادلة بين طرفين أو عدة أطراف بالاعتماد على نصوص المعاهدات والاتفاقيات (Qataf, 2017).

واستناداً إلى دراسة (Abu Amer, 2020) فإن توظيف الدبلوماسية في مجال القيادة الإدارية يمكن أن يُدرج ضمن (العلم، الفن، القوانين، التاريخ، المهنية)، إذ يمكن توظيف مفهوم الدبلوماسية كعلم من قبل قادة المنظمات، واعتماد خطواتها في الأزمات وحل المشكلات في الظروف البيئية للتوافق مع التحديات، كما أنها فن يتطلب مهبة خاصة من قبل القادة في التفاوض، والإقناع، وتقريب وجهات النظر، ووضع الأهداف موضع التطبيق، أما من الجانب القانوني فتجسد الدبلوماسية عند الالتزام بها من قبل المنظمات بالقوانين الدولية، وتاريخياً فإن مفهوم الدبلوماسية هو أسلوب للتعامل مع الأمم، وتطور على مر التاريخ مع تشعب الدول وتعقيد العلاقات، فضلاً عن المهنية والتي تدل على ممارسة الأنشطة القيادية وفق الأصول الدبلوماسية.

معالجتها عبر إصال المعلومات المتعلقة بالعمل وتأثيراتها على سير العمل.

هـ- الهدف المشترك (Common objective) : إن فاعلية العمليات التنظيمية تعتمد على مدى قدرة القائد الدبلوماسي على توحيد جهود العاملين؛ من أجل التوجه نحو الهدف المشترك، والتحدي في استطاعة هذا القائد في الاستفادة من إمكانية كل فرد ضمن المجموعة، وتوظيف إمكاناته لصالح المنظمة (Angela, 2017).

وفي سياق الهدف المشترك يركز (Bjola 2015) على التوافق، ويرى بأن القدرة على اتخاذ الدبلوماسية كنمط في التعامل ضمن أي تنظيم إداري تدل على قدرة القادة في استخدام "كيف" و"متى" و"أين"، ضمن أسس وبرامج موحدة من قبل جميع الأعضاء، وكلما امتلك المدير رؤية مُحكمة حول كيفية المناورة مع الخصوم المتنافسين، وصنع الفرص عوضاً عن استنزاف طاقة أفراد العاملين، استطاعت المنظمة أن تؤدي دوراً إستراتيجياً أكثر في مسارها ونطاق رؤيتها ضمن بيئة التنافسية المتغيرة.

بناء على ما سبق فإن سلوكيات القائد الدبلوماسي تبلور في تركيزه على: (تطوير الثقافة، التعاون، الانفتاح، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك)، وأن هذه الأبعاد يمكن أن تكون متباعدة في مستويات أهميتها كحزمة تعبر عن القيادة الدبلوماسية.

3.2: مفهوم الانغراز الوظيفي (The Concept of Job Embeddedness)

يعد الانغراز الوظيفي من المفاهيم الحديثة في الأدبيات الإدارية، وتمثل قوة تمنع الفرد وتقلل نواياه لترك وظيفته (Mitchell et al 2001)، واستناداً إلى (Ibn Manzor 1955) فإن الانغراز جاء من (غرر)، أي كل ما سُمِر في شيء ما فقد غرر فيه - غرز الإبرة في شيء ما. وظهر مفهوم الانغراز الوظيفي (Job Embeddedness) في أواسط التسعينات، حينها وجد الباحثون أن الانغراز الوظيفي يفسر سبب البقاء والانتماء، ويقلل الغيابات، ويزيد من الترويج الإيجابي لمكان العمل (Al-Rubaie & Al-Taie, 2021)، ويوضح (Fatlawi 2014) بأن الانغراز الوظيفي يتضمن مدى الارتباط، وقوة العلاقات التي تحيط بالفرد ضمن المنظمة، وتشكل نسيجاً من القيود السيكولوجية والمادية التي تمنعه من ترك المنظمة، وتمحو هذه الفكرة من خططه المستقبلية والتي تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً للقوى والظروف.

ويؤكد (Tanova & Holtom 2008) بأن الفرد يعد جزءاً من المنظمة ضمن العلاقات القائمة بين (الفرد- القائد)، إذ يفكر الفرد بما سيخسر في حال توقفت المنظمة عن العمل أو غادرتها. وفي سياق الانغراز يؤكد (Al-Nasrawi et al. 2021) على أن الأفراد هم موجودات المنظمة، ويرى بأن الاحتفاظ برأس المال البشري الماهر

والاحتفاظ بالنزاهة والثقة كجزء من ثقافة المنظمة، ويؤكد (Al-Yasiri and AL-Saeedi 2019) بأن جهود تطوير الثقافة يظهر في قدرة القائد الدبلوماسي على تسخير حماس الأفراد في أداء أدوارهم في أعمالهم، لجعلهم يشعرون بضرورة الالتزام بالوقت والجهد المطلوب لتنفيذ المهمات.

ب- الانفتاح (Candor): ويتمحور في إظهار التعاطف الذي يمنح القائد القدرة على أن يدرك التابعين، وذلك عبر الاستماع إلى مشكلاتهم، والإنصات لمقترحاتهم، وما يبذونه من آراء، وأن الانفتاح على خصوصياتهم يساهم في زيادة تعلقهم وولائهم بالمنظمة (Al-Ghalbi, 2010)، وهي تتمحور حول توليد بيئة عمل مفتوحة على آراء الجميع، ويولد عنها الصداقة المزدهرة بين أعضاء فريق العمل (Angela, 2017).

ويؤكد (Macnamara 2015) على أن البيئة المشجعة للاستماع تسهل تبادل المعلومات، وتمكن القادة من الاستجابة لاعتبارات التابعين فريداً، وبهذا فإنه يتطلب من القادة توليد بيئة مشجعة للاستماع، ويجب أخذ القائد مسؤولية التأكد من شعور الأفراد بالحرية لتبادل المعلومات بوضوح وضمن التوقعات، علاوة على مكافأة سلوكيات التابعين وتشجيعهم.

ت- التعاون (Collaboration): التعاون هو أحد المعايير الأساسية التي تخلق البيئة الفاعلة في المنظمات، وتحدد المستوى المرتفع من اندماج الموظفين ضمن مجال عملهم، ويحدث التعاون عندما يبني القائد الدبلوماسي الأسس الحقيقية للتعاون، والتأكد من أن التابعين لا ينحرفون عن المسار الصحيح في التفكير بالمصالح الفردية، عوضاً عن الرؤية الشاملة لمستقبل المنظمة. وقد أشار (Angela 2017) بأنها تتبلور من خلال جهود القائد في حل النزاعات والتنافس، وتجنب الضغط على الأفراد العاملين. ويرى (Cross et al. 2016) بأن التعاون يتمحور حول أهداف القائد الدبلوماسي في توجيه فريق العمل نحو الهدف المحدد لتنفيذه، دون التشتت في الأزمات عبر خلق التآزر الجماعي في كل موقف، وتوضيح الرؤية والبدائل المتوفرة.

د- الاتصال والوضوح (Communication And Clarity) : يشير التواصل إلى عملية تبادل الأفكار والاتجاهات داخل المنظمة، وتبادلها يؤدي إلى الترابط والتماسك ضمن أعضاء فريق العمل، والقائد الدبلوماسي يجب أن يحرص على أن يكون هذا تواصلًا واضحًا ليحدث التأثير الاجتماعي المطلوب، وتحقيق فاعلية التواصل مع المرؤوسين من خلال تحسين مهارات الإصغاء لديهم، وتطوير القابليات لتحديد المعوقات، فضلاً عن اعتماد أنماط سلوكية تسعى إلى الاستفادة منها (Macnamara 2015). وفي سياق التواصل يؤكد البشير (2019) بأن مهارات التواصل بين القائد والأفراد يتم عبرها تعديل سلوك الأفراد، وتشمل وسائل التواصل وإزالة الحواجز بين القائد والأفراد التي تتم

ويرى (Kaseri et al. 2012) بأن الانغراز الوظيفي يساهم في تقوية الروابط بين القادة والتابعين وبين الأفراد أنفسهم، مما يتطلب ديمومة هذه الروابط والحفاظ عليها. ويؤكد (Karatepe, 2016) على النتائج التي يفرزها الانغراز الوظيفي، ويرى بأن الانغراز الوظيفي تنتج عنه علاقة بناءة بين المديرين والأفراد؛ مما يحقق نوعاً من التعاون والترابط وخلق مناخ تنظيمي إيجابي. ويرى (Al-Kinani 2019) بأن الانغراز الوظيفي يعمل على تهيئة الموظف، ويولد ردود أفعال إيجابية لديه سواء عن المنظمة أو القائد، إذ يدرك القائد أن الارتباط العاطفي بالمنظمة عامل أساسي في بقائها ونجاحها، فهو المعيار الحقيقي لأمان المنظمات. ويؤكد (Wen et al. 2020) بأن العلاقة الإيجابية بين الموظف ومنظمته تعكس على نشاطات مجتمعية، والتي بدورها تحفز الأفراد على المشاركة في الأنشطة التي تخدم المجتمع، مما يتطلب ضرورة تعزيز الانغراز الوظيفي.

5.2: أبعاد الانغراز الوظيفي:

تعددت الدراسات التي تطرقت إلى أبعاد الانغراز الوظيفي ومؤثراته، ومن خلال الاطلاع على جهود الباحثين السابقين لوحظ إجماع بعضهم على أنها تتضمن: (الروابط، والملائمة، والتضحية)، ومنهم (Jabar and Ather 2021)، (Fatlawi 2014)، (Abu Lifa 2021) و (Zhang et al. 2012)، (Al-Abedi, et al 2019) ويمكن توضيح مضامين هذه الأبعاد وفقاً للآتي:

أ- الروابط: ويتضمن العلاقات والروابط سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، والتي تربط القادة بالأفراد، والأفراد مع بعضهم بعضاً، فهي نقطة الارتكاز التي يستند إليها الموظف في نظريته للمنظمة، وترتبط الموظف مع بيئة عمله، وكلما زادت هذه الروابط الإيجابية، تمسك الفرد بوظيفته، إذ توصف هذه الروابط بأنها الراحة والتوافق بين العاملين ضمن أطر الثقافة التنظيمية، ومتطلبات الوظيفة ومهاراتها (Mitchell, 2001 et al.). وتركز الدراسات على أن الروابط الأكثر أهمية هي في العلاقات الداعمة لمسيرة الفرد، أو الشعور بالرضا والالتزام، بحيث يقل مستوى دوران العمل، ويزيد الالتزام (Al-Abedi, 2019).

ب- الملاءمة: وهي مقدار التوافق بين الثقافة السائدة في المنظمة والتي تجذب الموظف وتجعله يشعر بالارتباط الشخصي مع المنظمة، وتقوم هذه الملاءمة على مجموعة من التأثيرات المترابطة، وذلك من خلال التوافق الظاهر والباطن بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، والتصورات المختلفة للفوائد التي سيحصل عليها الفرد سواء نفسياً أو اجتماعياً أو مادياً (Abu Lifa, 2021). إن الملائمة عامل مهم يساهم في تحقيق الانغراز ضمن بيئة العمل، وخصوصاً أن القادة يساعدون على توفير وتهيئة ظروف عمل وعلاقات متجانسة مع

يعد من أهم أولويات منظمات الأعمال المعاصرة، كونهم القيمة الجوهرية الحقيقية التي يعد الحفاظ عليها وتطويرها الأساس الجذري في تحقيق أهداف المؤسسات ورسالتها، وهذا يتطلب دراسة وفهم كل التصرفات والسلوكيات التي تمكن الأفراد العاملين من البقاء ضمن بيئة العمل، ويعد الاحتفاظ بهم تحدياً لمنظمات الأعمال. ويعرف (Jabar and Atheer 2021) الانغراز الوظيفي بأنه جميع العلاقات والروابط الوظيفية التي تتكون ضمن إطار المنظمة، والذي يجعل الموظف يشعر بأنه شريك فيها، وجزء لا يتجزأ منها، وأنه سيفقدها في حال مغادرة المنظمة. ويرى (Atwi 2012) بأن الانغراز الوظيفي يتعلق بمنظومة تفكير الفرد نفسه الذي يقوم بالكثير من الأدوار والمسؤوليات، ويدخل في شبكة من العلاقات وامتنيازات أكثر في المنظمة، مما يجد صعوبة في المغادرة على الرغم من توفر فرص أخرى، على العكس من الفرد الذي يؤدي وظيفة منعزلة، ومجالات الترقية فيها أقل، فإن تكاليف البقاء قد تكون أصعب من تكاليف المغادرة من جميع النواحي، لذا يُنظر للانغراز الوظيفي بأنه روابط معقدة ومتشعبة، وينعكس في مستوى الولاء والتشابه الموجود بين الفرد والوظيفة. ويعرف (Al-Rubaie 2016) الانغراز الوظيفي بأنه القوة السيكولوجية والاجتماعية والمالية التي تساهم في بقاء الموظف والتزامه تجاه المنظمة التي يعمل بها.

ويتطرق (Dechawatanapaisal 2018) إلى الانغراز الوظيفي من وجهة نظر المنظمة، ويرى بأنه إستراتيجية تضمن بقاء الموظف في مكان عمله، وهو مفهوم يرتبط ارتباطاً عكسياً مع نية المغادرة. ويقدم (Abu Lifa 2021) مفهوماً شاملاً للانغراز الوظيفي، ويرى بأنه مفهوم يختص بجميع الروابط الاجتماعية أو العملية التي تربط الفرد بمؤسسته، دون الإغفال عن تلك العلاقة الإيجابية الداعمة بين الرؤساء والمرؤوسين، بالإضافة للعلاقة الداعمة والتعاونية بين المنظمة والمنظمات الأخرى المعنية بشؤون العاملين.

ويمكن تقديم تعريف الإجرائي للانغراز الوظيفي بكونه مجموعة من الروابط النفسية والاجتماعية، والذي يتبلور من خلال التعاطف والشبكات والتواصل المستمر والذي يربط الأفراد العاملين في المستشفيات العامة، وتقلل من رغبتهم في المغادرة أو البحث عن فرص المغادرة، والناجم عن الجهود الدبلوماسية للقيادة.

أهمية الانغراز الوظيفي:

تظهر أهمية توفر الانغراز الوظيفي في الكثير من الجوانب، إذ أشار (Holtom 2006) إلى الكلفة، ويرى بأن كلفة مغادرة الموظف تعني خسارة المنظمة للمورد البشري، وبالتالي فإن التكاليف الناتجة عن جذب موظف جديد وتدريبه وتطوير مهاراته يجعل من موضوع الانغراز الوظيفي مهماً وجوهرياً، ليشغل حيزاً كبيراً في أولوية المنظمات المعاصرة.

مع أهداف البحث، فإنه تم الاعتماد على أنموذج دراسة (Holtom & Inderriede, 2006)، الذي يتضمن ثمانية عشر مؤشراً لقياس الانغراز الوظيفي، والتي حققت معايير الصدق والثبات في الدراسة، فضلاً عن الاعتمادية العالية للمقياس.

3. المبحث الثالث: تشخيص النتائج وتحليلها.

1.3: وصف مجتمع البحث وعيّنته ومبررات اختيارها:

وقع الاختيار على المستشفيات العامة في محافظة دهوك بوصفها مجالاً للبحث، كونها أهم المؤسسات التابعة للقطاع الصحي والتي بدورها تهدف إلى تقديم الخدمات الصحية للمواطنين في محافظة دهوك، وشمل مجتمع البحث الأفراد العاملين في تلك المستشفيات. ويوضح الجدول (1) مجتمع البحث وعيّنته في المستشفيات المبحوثة. وتم اختيار هذه المستشفيات العامة في محافظة دهوك بناء على عدة مُسَوِّغات منها: عدم إجراء دراسات سابقة على حد علم الباحث في هذه المستشفيات بالمحتوى الذي تناوله البحث الحالي، وكون هذه المستشفيات تمتلك هياكل إدارية كبيرة مقارنة بالمستشفيات الأخرى، فضلاً عن ضخامة عدد الأفراد العاملين فيها كمّاً ونوعاً، وتحتوي على أقسام متنوعة ومرافق متعددة تمكن من الحصول على العديد من البيانات التي تتطلبها الدراسة، فضلاً عن إمكانية اختبار فرضيات

الأفراد، إذ يعكس الراحة مع قيم المنظمة وظروفها وأهدافها وخططها (Holtom & Inderriede, 2006).

ج- التضحية: وهي كل الكلف المادية والنفسية التي يفقدها الموظف إذا ما ترك المنظمة، وهي تعبر عن مجموعة من الخسائر التي قد تكون الأجر، أو الدعم التنظيمي، أو أنشطة ترفيهية، أو التخلي عن الزملاء أو أية مزايا أخرى، إذ إنه من الصعب على الفرد أن يضحي بجميع المزايا ويغادر المنظمة، وأنه ليس من السهولة الحصول على تلك الامتيازات في حال ترك الموظف لعمله مع المنظمة (AI) (Nasrawi et al., 2021). ويهدف هذا البُعد إلى التقاط كل ما يمكن للفرد التخلي عنه عندما يترك العمل، وأن تلك المزايا قد لا يجدها في أي عمل آخر، وقد تكون مزايا مهمة لقياس الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي (Mitchell & Lee, 2001)، ويتطرق (Holtom & Inderriede, 2006) إلى التضحية بأنها تتمحور حول الرعاية الصحية، وخطط التقاعد، والمخصصات المادية، ومشاركة المنظمة بنسبة من الأرباح، والعلاقة القوية مع الزملاء، وأنه كلما زادت نسبة التوافق مع هذه الامتيازات، صعب على الفرد ترك مكان عمله.

بناء على ما سبق فإن البحث الحالي يتفق مع توجهات أغلب الكتاب والباحثين في دراساتهم على مضمون الأبعاد الثلاثة، والتي تعبر عن مستويات الانغراز الوظيفي لدى الأفراد، وكون طبيعة البحث الحالي من حيث اتّجاهه لقياس المستوى الشامل للانغراز الوظيفي، وانسجاماً

الجدول (1) مجتمع البحث وعيّنته

مستشفيات العامة في محافظة دهوك				
ت	اسم المستشفى	الموزعة	المستلمة	الصالحة
1	مستشفى ازادي في دهوك	20	18	13
2	مستشفى دهوك للطوارئ	20	17	14
3	مستشفى الولادة في دهوك	20	20	12
4	مستشفى العام في زاخو	15	15	13
5	مستشفى زاخو للطوارئ	15	15	14
6	مستشفى الولادة في زاخو	15	14	12
7	مستشفى العام في عمادية	15	15	12
8	مستشفى العام في ناكري	15	14	12
9	مستشفى العام في سميل	10	10	8
المجموع		145	138	110

المستشفيات الصغيرة في الأقضية، وبلغ عدد الأفراد المبحوثين (145) فرداً من الذين يمتلكون المعرفة والخبرة في المستشفيات المبحوثة من المتعينين على الملاك الحكومي وبأسلوب عشوائي، وتمكّن الباحث من استعادة (138) استمارة، وبعد فرز الاستمارات واستبعاد غير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المسجلة أثناء الزيارات الميدانية

البحث في هذه المستشفيات بشكل أكثر دقة من غيرها، وتم تحديد عدد الاستمارات لكل مستشفى بناءً على رأي إدارة المستشفى، فالمستشفيات في مركز المحافظة التي تمتلك الهياكل الإدارية الكبيرة، ورّعت عليها (20) استمارة، بينما ورّعت (15) استمارة على

من فئة الذكور، وبنسبة بلغت (62.7%)، في حين أن نسبة فئة الإناث بلغت (37.3%)، وهي نسبة متباينة على الرغم من التقارب بين الفئتين، إلا أنه يتطلب ضرورة توفر كلا الجنسين لتقديم الخدمات الصحية في محافظة دهوك.

الصالحة منها، بلغ عدد استمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (110) استمارات لتعبر عن عينة البحث.

1.1.3: وصف الأفراد عينة البحث:

يبين الجدول (2) إجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الاستبانة الخاصة الشخصية والوظيفية، ويتبين أن أكثرية الأفراد المبحوثين هم

الجدول (2)

البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

الفئات	البيانات الشخصية والوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	69	62.7
	إناث	41	37.3
المجموع		110	100%
العمر	30 سنة فأقل	12	11
	30 - أقل من 40 سنة	72	65.3
	40 - أقل من 50 سنة	14	12.7
	50 سنة فأكثر	12	11
المجموع		110	100%
الشهادة	إعدادية فمادون	14	12.7
	دبلوم	48	43.6
	بكالوريوس	28	25.5
	دراسات عليا	20	18.2
المجموع		110	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	2.7
	5-أقل من 10 سنوات	31	28.1
	10-أقل من 20 سنة	46	42
	أكثر من 20 سنة	30	27.2
المجموع		110	100%

شهادة البكالوريوس (25.5%)، أما الشهادات العليا فبلغت (18.2%)، وهي نسب جيدة تتناسب فاعلية العمل في القطاع الصحي.

2.1.3: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

تستعرض هذه الفقرة وصفاً لأفراد العينة حول توفر أبعاد القيادة الدبلوماسية لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، ومستويات الانغراز الوظيفي لديهم حسب آرائهم كأفراد عاملين في تلك المستشفيات وذلك وفقاً للآتي:

- **مستويات القيادة الدبلوماسية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك:**

يستعرض الجدول (3) وصف إجابات أفراد العينة وتشخيصها المتعلقة بمستويات أبعاد القيادة الدبلوماسية لدى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة والمتمثلة بـ (تطوير الثقافة، الانفتاح، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك)، ومن خلال عرض نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أما بالنسبة إلى العمر فيلاحظ من معطيات الجدول (2) أن أغلب الأفراد المبحوثين يقعون ضمن الفئة (30-أقل من 40 سنة) بنسبة (72%)، وتليهم الفئة المحصورة من (40-أقل من 50 سنة)، ويدل على أن المستشفيات المبحوثة ركزت في تعييناتها على الفئات الشابة في العقدين الماضيين، ويؤكد ذلك بيانات سنوات الخدمة التي تظهر بأن حوالي (42%) لديهم خدمة (10-20) سنة، وأن حوالي (28%) لديهم خدمة أقل من (10) سنوات، وهذا يدل على تزايد المتعنيين في القطاع الصحي في مطلع الألفية الجديدة في محافظة دهوك - إقليم كردستان العراق، بينما لم تبلغ نسبة الذين لديهم أقل من خمسة سنوات (3%)؛ مما يعني ندرة التعيينات في القطاع الصحي في السنوات الخمس الماضية إن لم تكن معدومة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيلاحظ بأن الغالبية حاصلون على درجة الدبلوم وبنسبة (43.6%)، حيث يتطلب الكادر الوسطي من الممارسين درجة الدبلوم، إذ تقع على عائق حاملي هذه الدرجة غالبية الخدمة، بينما بلغت نسبة حاملي

على المستوى الكلي للمستشفيات المبحوثة وحسب آراء العينة، تشير البيانات الواردة في الجدول المذكور بأن هناك نسبة متوسطة من الاتفاق لدى أفراد العينة على توفر أبعاد القيادة الدبلوماسية لدى القيادات في المستشفيات المبحوثة، وبمتوسط حسابي للمؤشر الكلي بلغ (3.32)، وهي ضمن مستوى الاتفاق المتوسط. ويظهر من المقارنة بين المؤشرات الكلية لأبعاد القيادة الدبلوماسية بأن بعد التعاون لدى القيادات الإدارية جاءت بالمرتبة الأولى، إذ إن هناك مستويات عالية من الاتفاق لدى أفراد العاملين على توفر مؤشراتته لدى

القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، مقارنة بالأبعاد الأخرى، وبمتوسط حسابي مقداره (4.01)، وبالنظر إلى المؤشرات التي ساهمت في إعناء هذا البعد يلاحظ أن (X10) قد حقق أعلى متوسط حسابي في هذا البحث، إذ بلغ (4.4)، ويشير هذا المؤشر إلى أن هناك اتفاقًا عاليًا لدى أفراد العينة من أن القيادة الإدارية تحاول التعاون مع الأفراد العاملين في الظروف الطارئة، يليه (X11) بمتوسط حسابي مقداره (4.3)، والذي يشير أيضًا إلى اتفاق عالٍ على أن القيادة الإدارية تعمل على توليد بيئة عمل تتسم بالتعاون والعمل الجماعي.

الجدول (3)

مستويات أبعاد القيادة الدبلوماسية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك

ت	الأبعاد	مؤشرات القيادة الدبلوماسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1X	تطوير الثقافة	تعمل القيادة الإدارية على تكوين ثقافة مشتركة بين الإدارة والأفراد العاملين	2.9	0.8	منخفض
2X		تسعى القيادة الإدارية إلى تعزيز الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين	2.8	0.9	منخفض
3X		تلتزم القيادة الإدارية على تلبية الاحتياجات الأفراد لتعزيز انتمائهم وولائهم	3.0	0.9	متوسط
4X		تحفز القيادة الإدارية الأفراد العاملين على الإبداع في بيئة العمل	2.7	0.9	منخفض
		المؤشر الكلي	2.8	0.9	منخفض
5X	الاتفاقيات	تظهر القيادة الإدارية نوعًا من التعاطف في التعامل مع الأفراد العاملين	2.7	0.8	منخفض
X6		تسعى القيادة الإدارية إلى بناء جسور من الثقة بينها وبين الأفراد العاملين	2.6	0.9	منخفض
7X		تستمع القيادة الإدارية إلى مشكلات الأفراد العاملين سعيًا لمعالجتها	3.1	0.9	متوسط
8X		تأخذ القيادة الإدارية بمقترحات الأفراد العاملين عند وضع الخطط	2.4	0.9	منخفض
		المؤشر الكلي	2.7	0.9	منخفض
9X	التعاون	تعمل القيادة الإدارية على توليد بيئة عمل تتسم بالتعاون والعمل الجماعي	4.3	0.7	عالي
X10		تحاول القيادة الإدارية التعاون مع الأفراد العاملين في الظروف الطارئة	4.4	0.7	عالي
X11		تركز القيادة الإدارية على المصلحة العامة أكثر من المصلحة الشخصية	3.6	0.8	متوسط
12X		تميل القيادة إلى تكوين فريق عمل لمواجهة الحالات الطارئة بذكاء	4.1	0.9	عالي
		المؤشر الكلي	4.1	0.8	عالي
13X	الاتصال والوضوح	تتبادل القيادة الإدارية الأفكار مع الأفراد لتشجيع الترابط والتماسك بينهم	2.7	0.9	منخفض
14X		تمتلك القيادة مهارات التواصل الكفيلة لتعديل سلوكيات الأفراد العاملين	2.8	0.8	منخفض
15X		تركز القيادة الإدارية على تقديم المعلومات للأفراد العاملين وتوضيحها	3.0	0.9	متوسط
X16		تحرص القيادة الإدارية على توليد بيئة عمل بعيدة عن المخاوف والقلق	3.4	0.9	متوسط
		المؤشر الكلي	3.0	0.9	متوسط
X17	الهدف المشترك	توحد القيادة الإدارية جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا	3.9	0.9	متوسط
X18		تسعى القيادة إلى توظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأداء	4.0	0.8	عالي
X19		تحدد القيادة الإدارية أهداف المستشفى بالتعاون مع المديرين والمسؤولين	4.0	0.7	عالي
20X		توظف القيادة الإدارية جميع المؤهلات لتحقيق هدف المؤسسة	4.0	0.8	عالي
		المؤشر الكلي	4.0	0.8	عالي
		القيادة الدبلوماسية (المؤشر العام)	3.32	-	متوسط

(X8) بأنه حقق أدنى مستوى اتفاق، وبمتوسط حسابي مقداره (2.4)؛ مما يعني أن أفراد العاملين في المستشفيات العامة لا يتفقون على أن القيادة الإدارية تسعى إلى بناء جسور من الثقة بينه وبين الأفراد العاملين، كما أنهم لا يتفقون على أن القيادة الإدارية تأخذ مقترحات الأفراد عند وضع الخطط، وهذا ما تظهره قيمة المتوسط الحسابي البالغ (2.6)؛ مما يعني انخفاضاً في الاتفاق لدى أفراد العينة على توفرها لدى قياداتهم الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك .

ويلاحظ ان الانحرافات المعيارية جاءت أقل من واحد الصحيح، وهذا يدل على مستويات جيدة من التجانس في الإجابات وعدم تشتتها، مما يتطلب تبني الأبعاد الإيجابية والاهتمام بها، وتعزيز الأبعاد التي حققت مستويات متدنية خاصة تلك المتعلقة بقيادات القطاع الصحي في الإقليم.

- مستويات الانغراز الوظيفي في المستشفيات العامة في محافظة دهوك:

يبين الجدول (4) مستويات الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، استناداً إلى اتفاق أفراد العينة على الفقرات التي تقيسها، ويتبين بأن الفقرة (10) حققت أعلى درجة اتفاق، وتشير هذه الفقرة إلى أن أفراد العينة يتفقون بأن مغادرتهم للمجتمع الذي يعيشون فيه سيكون قاسياً وصعباً، ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي لهذه المؤشر بلغ (4.3)، وجاءت الفقرة (11) بالمرتبة الثانية من حيث مستوى الاتفاق، وبمتوسط حسابي مقداره (4.2)، والذي يدل على أن هناك مستويات عالية من الاتفاق لدى أفراد العينة في أنهم سيفقدون زملاءهم فيما لو غادروا المجتمع الذي يعيشون فيه. ويتبين من الفقرة (5) والفقرة (14) بأن هناك مستويات عالية من الاتفاق لدى العينة بأنهم يقومون بوظيفتهم بالقرب من زملائهم في العمل، ولديهم قناعة بأن المنطقة التي يعيشون فيها تتاسبهم بشكل جيد، وبمتوسط حسابي (4.1) لكلا المؤشرين.

الجدول (4)

مستويات اتفاق المبحوثين على مستويات الانغراز الوظيفي

مستوى الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات الانغراز الوظيفي	
متوسط	1.0	3.4	تمنحني المستشفى القدرة على توظيف مهاراتي ومواهبتي فيها	1
متوسط	0.9	3.6	أشعر بأنني مندمج بشكل جيد في بيئة العمل في المستشفى	2
منخفض	0.9	2.5	اعتقد بأن تحقيق أهدافي مرهون ببقائي في وظيفتي الحالية	3
عالٍ	1.0	4.0	أشعر بأن لدي محبة حقيقية للمنطقة التي أعيش فيها	4
عالٍ	0.9	4.1	لدي قناعة بأن المنطقة التي أعيش فيها تتاسبني بشكل جيد	5
متوسط	0.8	3.0	تتوفر في المنطقة التي أعيش فيها الأنشطة الترفيهية المناسبة	6
منخفض	0.9	2.3	تمنحني وظيفتي مستويات عالية من الحرية لتحقيق أهدافي	7

ويلاحظ من الجدول المذكور بان بُعد الهدف المشترك كأحد أبعاد القيادة الدبلوماسية، جاء بالمرتبة الثانية من حيث درجة اتفاق أفراد عينة البحث على توفر مؤشرات لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، ويلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات التي ساهمت في تعزيز هذا البعد بأن كلاً من مؤشرات (X20)(X19)(X18) قد حققت مستويات عالية من الاتفاق، وبمتوسطات حسابية بلغت (4.0) لكل من المؤشرات المذكورة، مما يعني بأن أفراد العينة يتفقون بمستويات عالية على أن القيادة الإدارية تسعى إلى توظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأداء، وأن القيادة الإدارية تحدد أهداف المستشفى بالتعاون مع المديرين والمسؤولين، وتوظف جميع المؤهلات لتحقيق هدف المؤسسة والتي هي المستشفيات العامة. ويأتي بُعد الاتصال والوضوح بالمرتبة الثالثة من حيث الاتفاق، وعلى الرغم من التدني النسبي لتوفر هذا البعد لدى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة حسب آراء أفراد العينة، إلا أنه حقق المستوى المتوسط من حيث درجة الاتفاق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.0).

ومن البيانات الواردة في الجدول (3) يلاحظ بأن هناك انخفاضاً في مستوى الاتفاق لدى الأفراد العاملين على توفر بُعد تطوير الثقافة لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وحققت هذا البعد المرتبة الرابعة، إذ بلغ المؤشر الكلي لهذا البعد (2.8)، وهو أقل من متوسط مساحة المقياس البالغ ثلاث درجات، ومن المؤشرات التي أثرت في التقليل من توفر بُعد تطوير الثقافة هما (X2) و (X4) وبمتوسطات حسابية بلغت (2.8) و (2.7) على التوالي، مما يعني أن هناك انخفاضاً في الاتفاق لدى العينة على أن القيادة الإدارية تسعى إلى تعزيز الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين، فضلاً عن تدني تحفيز القيادة الإدارية للأفراد على الإبداع .

وجاء بُعد الانفتاح بالمرتبة الأخيرة وبمستويات منخفضة من اتفاق أفراد العينة على توفرها لدى القيادات الإدارية، إذ يلاحظ من مؤشر

8	سأفقد الكثير من المزايا فيما لو تركت وظيفتي	4.0	1.0	عالي
9	أعتقد بأن هناك آفاقاً مستقبلية مرتبطة باستمرارتي في وظيفتي	3.5	0.7	متوسط
10	إن مغادرتي للمجتمع الذي أعيش فيه سيكون قاسياً وصعباً	4.3	0.9	عالي
11	سأفقد زملائي فيما لو غادرت المجتمع الذي أعيش فيه	4.2	0.9	عالي
12	سأفقد الجيران والساكنين فيما لو غادرت مكان إقامتي	2.4	0.8	منخفض
13	أمتلك العضوية في إحدى الجماعات المجتمع الفاعلة	3.6	0.9	متوسط
14	أقوم بوظيفتي بالقرب من زملائي في العمل	4.1	0.7	عالي
15	أنفعل بشكل جيد مع أعضاء جماعتي	3.6	0.9	متوسط
16	تعود جذور عائلتي إلى المنطقة التي أعيش فيها	4.0	0.8	عالي
17	أشارك في أنشطة النقابات ومنظمات المجتمع المدني	3.2	0.7	متوسط
18	أشارك بفاعلية في الأنشطة الثقافية ضمن منطقة إقامتي	2.6	0.8	منخفض
	المؤشر الكلي	3.46	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي
يلاحظ من الجدول السابق بأن الفقرة (7) حققت أقل متوسط حسابي في هذا البحث، إذ بلغ (2.3)، وهذا مؤشر يعبر عن المدى الذي تمنح فيه الوظيفة للأفراد مستويات عالية من الحرية لتحقيق أهدافهم، مما يعني أن الوظيفة قد لا تمنح الحرية للأفراد العاملين لتحقيق أهدافهم، وهذا حسب آراء أفراد العينة في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، كما ويلاحظ بأن الفقرة (12) هي أيضاً جاءت متدنية وبمتوسط حسابي مقداره (2.4)، وتشير إلى أن أفراد العينة لا يتفقون على أنهم سيفقدون الجيران والساكنين فيما لو غادروا مكان إقامتهم، كما أن هناك مستويات متدنية من اتفاق أفراد العينة حول مشاركتهم بفاعلية في الأنشطة الثقافية ضمن منطقة إقامتهم، إذ يتبين من الفقرة (18) بأن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ (2.6) وهي درجة منخفضة أيضاً.

1.2.3: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

استناداً إلى البيانات الواردة من معطيات التحليل الوصفي، تم اختبار علاقات الارتباط بين القيادة الدبلوماسية وأبعادها كمتغير مستقل، والانغراز الوظيفي بوصفه متغيراً معتمداً على المستوى الكلي والجزئي، عبر استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) وعند مستوى معنوية (0.05)، وفقاً للمخطط الفرضي الذي يعبر عن الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

الجدول (5)

علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي

الانغراز الوظيفي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.562**	تطوير الثقافة
0.456*	الانفتاح
0.396**	التعاون
0.307*	الاتصال والوضوح
0.939**	الهدف المشترك
0.233**	القيادة الدبلوماسية (المؤشر الكلي)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

* علاقة معنوية عند مستوى (0.05) N=96

** علاقة معنوية عند مستوى (0.01) N=96

ويتبين من البيانات الواردة في الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.233)، وهي معنوية عند مستوى (0.05)، واعتماداً على هذه القيمة الإحصائية فالنتيجة تعني أن هناك مستويات مقبولة من

وعلى الرغم من أن هذه المؤشرات المنخفضة تدل على انخفاض مستويات الانغراز الوظيفي لدى عينة الدراسة، إلا أنه يلاحظ بأن المؤشر الكلي للانغراز الوظيفي بلغ (3.46)، مما يعني أن هناك مستويات متوسطة للانغراز الوظيفي لدى أفراد العينة في المستشفيات المبحوثة في محافظة دهوك، ويؤكد ذلك قيم الانحرافات المعيارية التي لم تتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

2.3: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها:

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضيات التي صيغت وفق التساؤلات البحثية عن دور القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي من خلال محورين أساسيين: الأول يقدم تحليلاً لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث، أما الثاني فيتناول تحليل تأثير القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي، ومن خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية

- علاقة الارتباط بين بُعد الاتصال والوضوح والانغراز الوظيفي:

يقدم الجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي ومن الجدول المذكور يلاحظ أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الاتصال والوضوح والانغراز الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.307)، وهي علاقة إيجابية عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يعني وجود اقتران بين بُعد الاتصال والوضوح والانغراز الوظيفي، ويدل ذلك على أنه كلما توفر لدى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة بُعد الاتصال والوضوح، اقترن ذلك بتوافر الانغراز الوظيفي، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الاتصال والوضوح والانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

- علاقة الارتباط بين بُعد الهدف المشترك والانغراز الوظيفي:

يتضمن الجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الهدف المشترك والانغراز الوظيفي.

تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الهدف المشترك والانغراز الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.939)، وهي علاقة إيجابية عند مستوى معنوية (0.01)، وهي أعلى مستوى ارتباط متحقق في هذا البحث، مما يعني وجود اقتران عالٍ بين بُعد الهدف والانغراز الوظيفي، وهذا يدل على أنه كلما توفر لدى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة بُعد الهدف المشترك، اقترن ذلك بالانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات المبحوثة، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الهدف المشترك والانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

2.2.3: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

يهدف هذا المحور إلى التحقق من مدى وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وذلك باعتماد أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (linear Simple Regression)، وبين الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار للقيادة الدبلوماسية مجتمعة (المؤشر الكلي) كمتغير مستقل في الانغراز الوظيفي كمتغير معتمد، بهدف اختبار علاقة التأثير، ويظهر قيمة معامل (F) المحسوبة بأنها بلغت (6.42)، وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (3.93)، عند درجتي حرية (1.109)، وعند مستوى المعنوية الافتراضي والبالغ (0.05)، مما يعني أن القيادة الدبلوماسية تؤثر في الانغراز الوظيفي، ويلاحظ من قيمة ميل خط الانحدار (B_1) بأنها بلغت (0.233)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من القيادة الدبلوماسية سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (23%) في الانغراز الوظيفي، وهي قيمة معنوية بدلالة

حالة اقتران بين أبعاد القيادة الدبلوماسية لدى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة والانغراز الوظيفي لدى المبحوثين، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي منفصلاً وذلك وفق الآتي:

- علاقة الارتباط بين بُعد تطوير الثقافة والانغراز الوظيفي:

تشير معطيات الجدول (5) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تطوير الثقافة لدى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة والانغراز الوظيفي لدى أفراد العينة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.562) عند مستوى معنوية (0.01)؛ مما يدل هذا على وجود حالة من اقتران تطوير الثقافة كأحد أبعاد القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي. وعليه فإن بُعد تطوير الثقافة لدى القيادات في المستشفيات المبحوثة تقترن مع الانغراز الوظيفي لدى أفراد العينة في المستشفيات المبحوثة. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تطوير الثقافة والانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

- علاقة الارتباط بين بُعد الانفتاح والانغراز الوظيفي:

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الانفتاح والانغراز الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.456)، وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05)، ويدل هذا الارتباط على وجود حالة تلازم بين توفر مؤشر الانفتاح لدى القيادات في المستشفيات المبحوثة والانغراز الوظيفي لدى أفرادها. وبهذه النتيجة فإن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت، والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الانفتاح والانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

- علاقة الارتباط بين بُعد التعاون والانغراز الوظيفي:

يتبين من معطيات الواردة في الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاون والانغراز الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.396)، وهي علاقة معنوية نسبياً عند (0.01)؛ مما يعني وجود اقتران بين بُعد التعاون لدى القيادات الجامعية في المستشفيات المبحوثة والانغراز الوظيفي لدى أفرادها، وهذا يدل على أنه كلما توفر لدى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة بُعد التعاون، اقترن ذلك بتوافر الانغراز الوظيفي. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التعاون والانغراز الوظيفي".

واعتمادًا على النتيجة السابقة يتبين وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الدبلوماسية (المؤشر الكلي)، وبين الانغراز الوظيفي (المؤشر الكلي)، وتفسير هذه النتيجة بأن عينة الدراسة متفقة على أن امتلاك القيادات في المستشفيات العامة في محافظة دهوك لأبعاد القيادة الدبلوماسية، ينتج عنه تحقيق مستويات معنوية من الانغراز الوظيفي لدى المبحوثين.

الجدول (6)

تأثير القيادة الدبلوماسية مجتمعاً في الانغراز الوظيفي على مستوى المستشفيات المبحوثة (المؤشر الكلي)

الانغراز الوظيفي							المتغير المعتمد المتغير المستقل	
Sig.	T		F		R2	β_1		β_0
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.00	1.66	2.53	3.93	6.42	0.06	0.23	0.34	القيادة الدبلوماسية

للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لتطوير الثقافة في الانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

- تأثير بُعد الانفتاح في الانغراز الوظيفي: من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد التعاون في الانغراز الوظيفي، يتضح من الجدول (7) أن بُعد الانفتاح بوصفه أحد أبعاد القيادة الدبلوماسية لا يؤثر في الانغراز الوظيفي، إذ ظهر بمستوى الدلالة (0.66)، وهي أكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث البالغ (0.05)، وعلى الرغم من تحقيق (B_1) لقيمة مقدارها (0.22) إلا أن هذه قيمة غير معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (0.44)، وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) عند درجتي حرية (5,104)، وبهذا ترفض الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية في أنموذج البحث الحالي، والذي يشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبعد التعاون في الانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

الجدول (7)

تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي على مستوى المستشفيات المبحوثة

الانغراز الوظيفي				المتغير المعتمد المتغير المستقل القيادة الدبلوماسية تطوير الثقافة
Sig.	T المحسوبة	B_1	B_0	
0.05	1.90	0.95	0.90	الانفتاح
0.66	0.44	0.22	0.21	التعاون
0.00	2.65	0.96	0.10	الاتصال والوضوح
0.40	0.76	0.36	0.26	الهدف المشترك
0.00	2.46	0.84	0.83	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

Sig 0.05

Tabulated .T. at d.f (5,104) =1.66 N=110

بالاستناد إلى الجدول (7) فإنه يمكن المقارنة بين مؤشرات (B_1) لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الدبلوماسية في تأثيرها في الانغراز الوظيفي، ومن خلال المقارنة يظهر بأن بُعد التعاون قد حقق أعلى نسبة تأثير مما يعني أن هذا البعد جاء في مقدمة الأبعاد الأولى، إذ حقق (0.96)؛ مما يعني أهمية بُعد التعاون في القيادة الدبلوماسية. ويرى الباحث بأن هذه النتيجة تتفق مع ما جاء به Cross *et al* (2016) عندما ركز على بعد التعاون لتجنب التشتت في الأزمات، وتوليد التآزر الجماعي والتي تعبر عن مضمون الانغراز، ويليه بُعد تطوير الثقافة حيث حقق (0.95)، وتؤكد هذه النتيجة على ما طرحه Angela Wen *et al* (2017) عندما أشار إلى أن تطوير الثقافة تولد رابطة عاطفية بين الموظف والمنظمة، وفي الوقت نفسه يؤكد (Wen *et al* 2020) على ضرورة وجود علاقة إيجابية بين الموظف ومنظمته، وهذا ما أشار إليه (Al-Kinani 2019) الذي أشار إلى أن الانغراس الوظيفي يتحقق عندما يدرك القائد بأن ارتباط الفرد بالمنظمة هو عامل أساسي في بقاءه ونجاحه، وأنه المعيار الحقيقي لأمان المنظمات. مما يعني ضرورة البحث عن آليات لضمان بقاء الفرد في المنظمة منها ما تطرق إليه Dawoda (2015) عندما أشار إلى أنه ينتظر من قادة اليوم التركيز على القابليات التي من شأنها أن تؤثر في دافعية الفرد للبقاء في المنظمة، منها القابليات القيادية لدى التابعين. ومن ثم يأتي بُعد الهدف المشترك في التسلسل الثالث من حيث أهميته في الانغراز الوظيفي وبمقدار (0.84)، أما بعدي الانفتاح والاتصال والوضوح فإنهما لا يؤثران في الانغراز الوظيفي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

يتناول هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، فضلاً عن تقديم أهم التوصيات بناء على تلك الاستنتاجات، وذلك وفق الآتي:

1.4: الاستنتاجات:

1. ظهرت في التوجهات المعاصرة العديد من الأنماط القيادية، وتعد القيادة الدبلوماسية هي إحدى أهم الأنماط التي ما زالت الدراسات عليها قليلة، وهذا يعزى إلى حداثة التطرق للموضوع، وينتظر من هذا النمط القيادي أن يتحقق التأثير الإيجابي في البيئة الداخلية للتتظيم، فضلاً عن ضرورتها في القطاع الصحي.
2. هناك وجهات نظر مختلفة لأساليب قياس مستويات الانغراز الوظيفي استناداً للمؤشرات الشاملة، والمؤشرات الجزئية ضمن أبعادها، وأن جميعها تنصبّ حول الجوانب الإيجابية في مكان العمل، والتي تدفع الفرد إلى عدم ترك الوظيفة والمنظمة ومغادرتها.
3. يستنتج من نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بأن هناك مستويات متوسطة تدل على النمط الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية في

تأثير بُعد التعاون في الانغراز الوظيفي: من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبُعد التعاون في الانغراز الوظيفي، يتبين من معطيات الجدول (7) أن هناك تأثيراً معنوياً لبُعد التعاون في الانغراز الوظيفي، وبلغت قيمة (B_1) (0.96)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) درجة من التعاون سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (9.6%) في الانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.65)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وهي معنوية عند مستوى (0.05)؛ مما يعني أن أي تغير إيجابي يحدث في بعد التعاون لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، يقود إلى تغير إيجابي في الانغراز الوظيفي لدى أفرادها، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي للتعاون في الانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

- تأثير بُعد الاتصال والوضوح في الانغراز الوظيفي: يتضح من الجدول (7) أن بُعد الاتصال والوضوح لا يؤثر معنوياً في الانغراز الوظيفي، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.40) وهي أكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث البالغ (0.05)، وعلى الرغم من أن قيمة (B_1) بلغت (0.36)، إلا أنها غير معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (0.76)، وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) عند درجتي حرية (5,104)، مما يعني عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبعد الاتصال والوضوح في الانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

- تأثير بُعد الهدف المشترك في الانغراز الوظيفي: من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبُعد الهدف المشترك في الانغراز الوظيفي، يبين الجدول (7) أن الهدف المشترك يؤثر معنوياً في الانغراز الوظيفي عند مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبلغت قيمة (B_1) (0.84) التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من بعد الهدف المشترك، سيؤدي إلى تغير مقداره (8.4%) في الانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة. ويظهر من الجدول المذكور قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.46)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، مما يعني أن أي تغير إيجابي يحدث في بُعد الهدف المشترك لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، يقود إلى تغير إيجابي في الانغراز الوظيفي لدى أفرادها، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبُعد الهدف المشترك في الانغراز الوظيفي في المستشفيات المبحوثة".

1. نظرًا لحدثة موضوعي القيادة الدبلوماسية والانغراز الوظيفي، فإنه يتطلب التعمق في دراسة أبعاد القيادة الدبلوماسية وفهمها من قبل المرشحين للأدوار القيادية المستقبلية، والاطلاع على التوجهات الفكرية عن الانغراز الوظيفي في البيئة المنظمة.
2. في ضوء استنتاجات البحث فإنه ينبغي استحضار أبعاد القيادة الدبلوماسية وتفعيلها؛ وذلك لضمان مستويات عالية من الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة، وذلك بناء على الاستنتاجات التي دلت على وجود حالة اقتران بين المتغير المستقل: (القيادة الدبلوماسية)، والمتغير المعتمد: (الانغراز الوظيفي) في المستشفيات العامة في محافظة دهوك.
3. بناءً على الاستنتاج الذي دل على وجود تأثير لبعد التعاون لدى القيادات الإدارية في الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، فإنه ينبغي على القيادات الإدارية في المستشفيات العامة ضرورة استحضار السلوكات التي تميل إلى التعاون مع الأفراد العاملين في الظروف الطارئة، وتوليد بيئة عمل تتسم بالتعاون والعمل الجماعي، فضلاً عن تكوين فريق عمل لمواجهة الحالات الطارئة بذكاء.
4. نظرًا للدور الذي يؤديه بُعد الهدف المشترك لدى القيادات الإدارية في الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، يوصي الباحث القيادات الإدارية في المستشفيات العامة بضرورة توظيف جميع المؤهلات لتحقيق هدف المؤسسة، وأن يتم تحديد أهداف المستشفيات بالتعاون مع المديرين والمسؤولين، علاوة على ضرورة توظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأداء.
5. بناءً على الاستنتاج الذي يؤكد تأثير تطوير الثقافة لدى القيادات الإدارية في الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، يوصي الباحث القيادات الإدارية في المستشفيات العامة بتكوين ثقافة مشتركة بين الإدارة والأفراد العاملين، يُضاف إلى ذلك السعي إلى تعزيز الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين وتحفيزهم على الإبداع في بيئة العمل.
6. بناءً على الاستنتاج الذي يثبت تدني مستويات بُعدي: الانفتاح، الاتصال والوضوح لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وعلى الرغم من عدم معنوية تأثيرهما في الانغراز الوظيفي، إلا أنه ينبغي على القيادات الإدارية في المستشفيات أن تأخذ مقترحات الأفراد العاملين عند وضع الخطط، وإظهار نوع من التعاطف في التعامل وتبادل الأفكار معهم، فضلاً عن التواصل، الأمر الذي يكفل تعديل سلوكات الأفراد العاملين.
7. نظرًا لتباين مستويات توفر أبعاد القيادة الدبلوماسية، وعدم معنوية تأثير بعض أبعادها، يقترح البحث إجراء بعض دراسات مستقبلية
- المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وأن القيادة الدبلوماسية تتبلور أكثر ضمن أبعاد التعاون، والهدف المشترك، والاتصال والوضوح، وأن هناك تدنيًا في مستوى المؤشرات التي تعبر عن بُعدي: الانفتاح، والاتصال والوضوح لديهم.
4. دلت نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن الأفراد المبحوثين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك يتفقون على توفر المؤشرات الخاصة بالانغراز الوظيفي، والذي يتبين جليًا من صعوبة مغادرة أفراد العينة للمجتمع الذي يعيشون فيه، وأنهم سيفقدون زملاءهم فيما لو غادروها، علاوة على أنهم يقومون بوظيفتهم بالقرب من زملائهم في العمل، ولديهم قناعة بأن المنطقة التي يعيشون فيها تناسبهم بشكل جيد.
5. يستنتج من نتائج علاقات الارتباط بين المتغير المستقل: (القيادة الدبلوماسية)، والمتغير المعتمد: (الانغراز الوظيفي) في المستشفيات المبحوثة، بأن الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات يقترن مع توفر النمط الدبلوماسي للقيادة لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك.
6. يُستنتج من نتائج البحث التي توصلت إلى إثبات وجود تأثير معنوي للقيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي، بأنه كلما توفرت القيادة الدبلوماسية في المستشفيات العامة، ساهمت في زيادة مستويات الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، فضلاً عن أن هذه النتيجة تفسر قوة النموذج الفرضي للبحث.
7. بناءً على نتائج البحث الذي توصل إلى إثبات وجود تأثير لأبعاد القيادة الدبلوماسية لدى القيادات في الانغراز الوظيفي، بأن مستويات الانغراز الوظيفي تزداد لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك كلما توفرت سلوكات تدل على التعاون، والهدف المشترك، وتطوير الثقافة لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك.
8. بناءً على نتائج الدراسة التي توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لُبُعدي: الانفتاح والاتصال والوضوح لدى القيادات في الانغراز الوظيفي، يستنتج بأن مستويات الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، لا تتأثر بُبُعدي (الانفتاح، الاتصال والوضوح) ضمن أبعاد القيادة الدبلوماسية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك.

2.4: التوصيات:

بناءً على ما تقدم من استنتاجات، واستكمالاً للمستلزمات البحثية، تم تقديم بعض من المقترحات التي يمكن أن تكون مفيدة لتعزيز الانغراز الوظيفي في المستشفيات العامة، وذلك وفق الآتي:

- thesis, College of Administration and Economics - University of Karbala, Iraq.
8. Al-Nasrawi Adel Majeed , Amjad Hamid , Ahmed Jabbar Al-Ghanimi,(2021),The role of job engagement in enhancing organizational commitment, Iraqi Journal of Administrative Sciences,Volume 17, Issue 69, Pages 237-263
 9. Al-Nizari, Hashim Ali,(2016), The role of soft skills of leadership in job Organizational Commitment, Field study among universities staff in Pubic Universities in Duhok Governrate, Master thesis, College of Administration and economic, University of Zakho, Kurdistan Region- Iraq.
 10. Al-Rubaie, Rasha Abbas Abboud and Al-Taie, Haider Abdul Obaid,(2021), The role of dialogue leadership in promoting job engagement An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in private schools in Baghdad governorate, Iraqi Journal of Administrative Sciences,Volume 17, Issue 70, Pages 217-236.
 11. Al-Rubaie, Rasha Abbas Aboud,(2016), Employing the governance of the human resource in promoting job achievement through productive organizational energy,Phd. Dissertation, College of Administration and Economics / University of Karbala-Iraq.
 12. Al-Yasiri, Akram Mohsen and AL-Saeedi, Safa Saadoun, (2019), The effect of cultural orientation in promoting job immersion An analytical study of the opinions of a sample of workers at the University of Karbala, Warith Scientific Journal, Vol:1, No:1
 13. Amhmadi, Fatima,(2018), Economic diplomacy of the rising powers.. "BRICS" countries as a model, journal of international politics, Al- Ahram foundation , Vol. 54, Issue 212 (30 Apr. 2018), pp.34-43, 10 p.
 14. Angela, s.,(2017),The art of leadership diplomacy, Nursing Management Springhouse Journal,,55-52, DOI: 10.1097/01.NUMA.0000514068.76314.4d
 15. Arnout, Bushra Ismail Ahmed,(20170, Bullying in the work environment and its relationship to leadership quality and depression among faculty members, Dhi Qar Etiquette Journal, Volume 2017, Number 23.
 16. Atwi, Amer Ali Hussein,(2018), The relationship between job engagement and voluntary work rotation intentions in the context of some situational factors - an analytical study of the opinions of faculty members at the College of Administration and Economics - University of Al-Qadisiyah, IRAQI JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE SCIENCES, Volume 9, Issue 37, Pages 243-279.
 17. Azzouz,Abdelkader,(2022), Economic diplomacy, scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series, Vol:44 No:1. Items – Tools, Tishreen University Journal for Research and Scient

في ضوء محدودياتها، ومنها التوسع في المجتمع لتشمل مستشفيات الإقليم والعراق ككل، والتوسع في حجم العينة، والبحث عن الأطر النظرية لاستخلاص أبعاد أخرى للقيادة الدبلوماسية منها (التعاطف) وتشخيصها؛ وذلك للتوصل إلى مقياس شامل لأنموذج معدل للقيادة الدبلوماسية، فضلاً عن التوصية بالعناوين الآتية في الدراسات المستقبلية:

- تحديد أبعاد القيادة الدبلوماسية – دراسة نظرية.
- تحديد مؤشرات لقياس أبعاد القيادة الدبلوماسية – دراسة وصفية تحليلية.
- العوامل المؤثرة في الانغراز الوظيفي- دراسة استطلاعية في القطاع الصحي في جمهورية العراق.

References:

1. Abu Amer, Alaa Mahmoud.(2020),International Relations; Phenomenon, science, methods, theories, diplomacy, strategy, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
2. Abu Lifa ,Sanaa Mustafa ,(2021), The role of organizational balance and job happiness in promoting job Embodiness, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Assiut University, Assiut, Egypt ,Volume 58, Issue 1,doi: 10.21608/ACJ.2021.146588.
3. Al-Abedi, Jiyad Ali Razzaq. Anaam Abdul-Zahra Dosh, Dhurgham Muhammad Shati Al-Khaqani, (2019), Work independence as an interactive variable in the relationship between involvement in the workplace and the depletion of human resources An applied study in the Directorate of Water in Najaf Governorate,Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza), Volume 27, Issue 4.
4. Al-Awn, Salem and Al-Dulaimi, Samer Nissan,(2018),The impact of organizational culture on the job satisfaction of workers in the Jordanian public universities of the northern region, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 10, Number 21, PP: 220-252.
5. Al-Buraikan, Majid,(2022), the migration of doctors sounds the alarm in Iraq, independent al-Arabiya2022/5/8،
<https://www.independentarabia.com/>.
6. Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour, (2010) , Transformational Leadership Behavior and their impact on Organizational Innovation An Applied Study on Jordanian Communication Sector, Administrative studies.
7. Al-Kinani, Muhammad Kamel Ghanem,(2019), The mediating role of functional fulfillment in the effectual relationship between the perceived organizational image and work outputs, master

29. Macnamara, J. (2015), Creating an Architecture of listening an organization, the basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity and business sustainability. Sydney, NSW University of Technology, Sydney.
30. Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246
31. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121
32. Qataf all, Names,(2017), Effective diplomacy as a tool for active foreign policy, mofakir revue, 16th ed., Faculty of Law and Political Science, University of Mohamed Kheidar Biskra, Algeria.
33. Tanova, c., &holtom, b.,(2008), using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries, the international journal of human resources management, vol.19, no.9.
34. Wen, T., Zhang, Q., & Li, Y. (2020). Why small tourism enterprises behave responsibly: using job embeddedness and place attachment to predict corporate social responsibility activities. *Current Issues in Tourism*, Vol: 24(10),1435-145, doi:10.1080/13683500.2020.1797648.
35. Williams, Dylan,(2019),the art of Diplomacy in leadership, fisher College of Business,Ohio state university,www.google.com.
36. Zhang,mian, fried,david d.&griffeth,rodger w,(2012),a review of job embeddedness conceptual, measurement issues and directions for future research ,human resource management review, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.004>
18. Bjola, C.,2015, diplomatic leadership on times of crisis: the maverick, the congregator and the pragmatist, *The Hague Journal of Diplomacy*, no.10, p.1
19. Cross, rob, rebele, reb &grant, adam,(2016), Collaborative Overload, *Harvard business review*,26 July , <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>.
20. Dawoda, Range M. Nori, (2015), Leadership Capabilities and its role on effective commitment, a field study among some of universities staff in Duhok, the journal of University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq, 18 , (2)
21. Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(1) ,DOI: 10.1108/APJBA-11-2017-0114.
22. Fatlawi Mithaaq Hatif Abdul Sada,(2014), the role of Job Embeddedness in the level of organizational cynicism, IRAQI JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE SCIENCES,Volume 10, Issue 39, Pages 127-146.
23. Hojeij, Amal,(2017), NGO diplomacy in the Mediterranean, Amnesty International and the Syrian refugees model,Master thesis, Faculty of Law and Political Science, Umm El-Bouaghi University, Algeria.
24. Holtom, B. C, & inderrieden, e.j.,(2006), integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover, *journal of managerial issues*, Pittsburg State University ,Vol 18(4) pp.435-452.
25. Ibn Manzoor, Abu al-Fadl, Jamal al-Din,(1955), 5th ed., Lisan al-Arab, Dar Sader – Beirut, Lebnon.
26. Jabbar Doaa Mohammed and Atheer Abdullah Mohammed,(2021), The role of human resource management ingenuity in promoting technical innovation, *Journal of Management and Economics*, University of Mustansryia, Vol: 127, pp : 20-32.
27. Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 119-132, doi.10.1080/15332845.2016.1084852
28. Kaseri, Ahmad, Zalina, Anim &Ahmad, Abd-Razak,(2012)," The Relationship of Job Embeddedness and Occupational Commitment on Propensity to Stay Among Contact Centre Outsourcing Employees ", *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, Renaissance Hotel, Melaka, Malaysia 18-19 Dec. <https://core.ac.uk/download/pdf/12008248.pdf>



الملحق (1)
الاستبانة بعد التحكيم

إقليم كردستان-العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زاخو
كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استبانة الاستبيان

السادة والسيدات الأفاضل

إن استبانة الاستبيان التي بين أيديكم مشروع بحث علمي بعنوان: "دور أبعاد القيادة الدبلوماسية في تعزيز الانغراز الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك"، نطلب من حضرتكم المساعدة في الإجابة عن الفقرات المؤشرة في هذه الاستبانة والتي ستستخدم لأغراض علمية، علماً أن المعلومات المدونة تتسم بالسرية والأمانة العلمية، ولا داعي لذكر الاسم أو عنوان الإقامة، مع التأكيد بأن مساهمتكم الأثر الأكبر في مساعدتنا وإنجاح مهمتنا

شاكرين تعاونكم معنا

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظركم.

الباحث

د. ره نج محمد نوري

أستاذ مساعد

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: () ذكر ، () أنثى
2. العمر: () 30 سنة فأقل، () 31 - أقل من 40 سنة، () 40-أقل من 50 سنة، () 50 سنة فأكثر
3. الشهادة: () إعدادية فما دون، () دبلوم، () بكالوريوس، () دراسات عليا
4. مدة الخدمة: () أقل من 5 سنوات، () 5- أقل من 10 سنوات، () 10-أقل من 20 سنة، () أكثر من 20 سنة.

ثانيًا: متغيرات البحث: يرجى بيان مدى اتفاقك مع العبارات الآتية:

أ. أبعاد القيادة الدبلوماسية:

البعد الأول: تطوير الثقافة.		أُتفق تمامًا	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق تمامًا
1.	تعمل القيادة الإدارية على تكوين ثقافة مشتركة بين الإدارة والأفراد العاملين.					
2.	تسعى القيادة الإدارية إلى تعزيز الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين.					
3.	تلتزم القيادة الإدارية على تلبية الاحتياجات للأفراد لتعزيز انتمائهم وولائهم.					
4.	تحفز القيادة الإدارية الأفراد العاملين على الإبداع في بيئة العمل.					
البعد الثاني: الانفتاح.						
5.	تظهر القيادة الإدارية نوعًا من التعاطف في التعامل مع الأفراد العاملين.					
6.	تسعى القيادة الإدارية إلى بناء جسور من الثقة بينها وبين الأفراد العاملين.					
7.	تستمع القيادة الإدارية إلى مشكلات الأفراد العاملين سعيًا لمعالجتها.					
8.	تأخذ القيادة الإدارية مقترحات الأفراد العاملين عند وضع الخطط.					
البعد الثالث: التعاون.						
9.	تعمل القيادة الإدارية على توليد بيئة عمل تتسم بالتعاون والعمل الجماعي.					
10.	تحاول القيادة الإدارية التعاون مع الأفراد العاملين في الظروف الطارئة.					
11.	تركز القيادة الإدارية على المصلحة العامة أكثر من المصلحة الشخصية.					
12.	تميل القيادة إلى تكوين فريق عمل لمواجهة الحالات الطارئة بذكاء.					
البعد الرابع: الاتصال والوضوح.						
13.	تتبادل القيادة الإدارية الأفكار مع الأفراد لتشجيع الترابط والتماسك بينهم.					
14.	تمتلك القيادة مهارات التواصل الكفيلة لتعديل سلوكيات الأفراد العاملين.					
15.	تركز القيادة الإدارية على تقديم المعلومات للأفراد العاملين وتوضيحها.					
16.	تحرص القيادة الإدارية على توليد بيئة عمل بعيدة عن المخاوف والقلق.					
البعد الخامس: الهدف المشترك.						
17.	توحد القيادة الإدارية جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.					
18.	تسعى القيادة إلى توظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأداء.					
19.	تحدد القيادة الإدارية أهداف المستشفى بالتعاون مع المديرين والمسؤولين.					
20.	توظف القيادة الإدارية جميع المؤهلات لتحقيق هدف المؤسسة.					

ب. الانغراز الوظيفي :

لا أتفق تمامًا	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تمامًا	مؤشرات الانغراز الوظيفي
					1 تمنحني المستشفى القدرة على توظيف مهاراتي ومواهبتي فيها.
					2 أشعر بأنني مناسب جدًا للعمل في المستشفى.
					3 أعتقد بأن تحقيق أهدافي مرهون ببقائي في وظيفتي الحالية.
					4 أشعر بأن لدي محبة حقيقية للمنطقة التي أعيش فيها.
					5 لدى قناعة بأن المنطقة التي أعيش فيها تناسبني بشكل جيد.
					6 تتوفر في المنطقة التي أعيش فيها الأنشطة الترفيهية المناسبة.
					7 وظيفتي تمنحني مستويات عالية من الحرية لتحقيق أهدافي.
					8 سأفقد الكثير من المزايا فيما لو تركت وظيفتي.
					9 أعتقد بأن هناك آفاقًا مستقبلية مرتبطة باستمرارتي في وظيفتي.
					10 إن مغادرتي للمجتمع الذي أعيش فيه سيكون قاسيًا وصعبًا.
					11 سأفقد زملائي فيما لو غادرت المجتمع الذي أعيش فيه.
					12 سأفقد الجيران والساكنين فيما لو غادرت مكان إقامتي.
					13 أمتلك العضوية في إحدى المجاميع الفاعلة.
					14 أقوم بوظيفتي بالقرب من زملائي في العمل.
					15 أفاعل بشكل جيد مع أعضاء جماعتي.
					16 تعود جذور عائلتي إلى المنطقة التي أعيش فيها.
					17 لدي نشاط في إحدى منظمات المجتمع المدني.
					18 أشارك بفاعلية في الأنشطة الثقافية ضمن منطقة إقامتي.

الملحق (2)

قائمة بأسماء الخبراء المحكمين وعناوينهم

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الكلية/المعهد	الجامعة /معهد
1.	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
2.	الأستاذ الدكتور	خير علي أوسو	إدارة التسويق	الكلية التقنية	دهوك التقنية
3.	الأستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	إدارة الإستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	نوروز
4.	الأستاذ الدكتور	هادي خليل إسماعيل	إدارة الأعمال	المعهد التقني الإداري	دهوك التقنية
5.	الأستاذ الدكتور	أحلام إبراهيم ولي	إدارة الأعمال	الإدارة والاقتصاد	صلاح الدين
6.	الأستاذ المساعد الدكتور	فرست علي شعبان	إدارة الأعمال	كلية التقنية الإدارية	جامعة التقنية
7.	الأستاذ المساعد الدكتور	جيمس يوحنا عوديشو	إدارة الموارد البشرية	جامعة التقنية دهوك	دهوك التقنية
8.	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل عباس	إدارة الأعمال	الإدارة والاقتصاد	دهوك
9.	الأستاذ المساعد الدكتور	محمود محمد أمين عثمان	الإدارة الإستراتيجية	الكلية التقنية ناكري	دهوك التقنية
10.	الأستاذ المساعد الدكتور	عثمان كريم محمود	إدارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	السليمانية