

دور القيادة الحربية في المصارف التجارية لتعزيز استغراق العاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين المصارف العراقية التجارية

## The role of chameleon leadership in commercial banks to enhance employee engagement - an analytical study of the opinions of a sample of Iraqi commercial bank employees

م.م. سليم رشيد عبود فياض

Saleem Rasheed About Fayyad

جامعة وارث الأنبياء (ع)-كلية الإدارة والاقتصاد

-University of Warith Al-Anbiyaa

Faculty of Administration and Economics

[Saleem.ra@g.uowa.edu.iq](mailto:Saleem.ra@g.uowa.edu.iq)

### المستخلص

يهدف البحث الى دراسة التعرف على اهمية دور القيادة الحربية في المصارف الحكومية لتعزيز استغراق العاملين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال دراسة اراء عينة من العاملين في المصارف التجارية العراقية (مصرف الرافدين الفرعي ، مصرف الرشيد الفرعي ، المصرف العراقي للتجارة TBI، مصرف النهرين الاسلامي ) وتم اجراء التحليل باعتماد مجموعة من الأدوات الاحصائية التي تتناسب وهدف الدراسة، ول معالجة مشكلة الدراسة المتمثلة بمدى اسهام القيادة الحربية وابعادها في تعزيز استغراق العاملين في المصارف عينة الدراسة ، تم اعتماد برنامج الاحصائي (SmartPLS)، وتضمن البحث عدد من الاستنتاجات: اهمها ان تتسم الشخصية الحربية بانها ذات المستوى العالي من المراقبة الذاتية من شأنه ان يساهم بشكل فاعل في تقليل الجهد والوقت وانسيابية العمل مما يساهم في تعزيز استغراق العاملين في المصارف عينة الدراسة، وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها، من أهمها عند استخدام اساليب القيادة الحربية يجب توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تعزيز استغراق العاملين المتميز الذي يليق بالمصارف عينة الدراسة كونها احدي اهم المصارف العراقية العريقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحربية، استغراق العاملين، المصارف التجارية العراقية

### Abstract

The research aims to study to identify the importance of the chameleon leadership's role in government banks to enhance employee engagement. And the analysis was carried out by adopting a set of statistical tools that fit the goal of the study, and to address the study problem represented in the extent of the chameleon leadership's contribution and its dimensions in enhancing the absorption of workers in banks the study sample, the statistical program (SmartPLS) was adopted, and the research included a number of conclusions: the most important of which are: The chameleon personality is characterized as having a high level of self-monitoring that would contribute effectively to reducing effort, time and work flow, which contributes to enhancing the absorption of workers in the study sample banks. The research presented a set of recommendations based on the results that were reached, the most important of which When using chameleon leadership styles, an atmosphere must be provided for their application, which creates cooperation and love in decision-making processes and for We reflect on the promotion of distinguished employees' intake, which befits the banks of the study sample, as it is one of the most important ancient Iraqi banks.

**Keywords:** chameleon leadership, employee engagement, Iraqi commercial banks

### المقدمة

تمارس المصارف التجارية نشاطات مختلفة وتسعى لبلوغ أهداف متعددة و القاسم المشترك بينها هو أنها في نهاية المطاف بإطار سلسلة الوسائل والغايات تصبح وسيلة لتحقيق هدف أسمى تجسده الرغبة الملحة لتلك المصارف في البقاء والاستمرار بتأدية نشاطاتها بالشكل الذي يكسبها ميزة عن سواها من المنافسين وبالتالي رفع مستوى أدائها وصولاً إلى حالة من الريادة على مستوى القطاع التي تعمل في محيطه وبعية تحقيق هذا الهدف وتزامناً مع التقلبات المستمرة في بيئات اليوم لا تدخر المنظمات جهدها نحو محاولة كسب المراكز التنافسية وتجنب حدوث مخاطر في عملياتها تمثلها احتمالية فقدان المنافسة مع المصارف الاخرى. الأمر الذي يجعل من المصارف تواجه مشاكل عديدة تصورها احتمالات فقدان المنافسة فب سوق العمل أو حتى إمكانية المحافظة عليها على أقل وصف أو تقدير إذ يمكن مواجهة المشاكل التي تحدث في البيئات المتقلبة وذلك عن طريق استخدام مناهج قيادية تتناسب مع الظروف ومن هذه المناهج هو منهج القيادة الحربية والذي يعد من الأساليب المناسبة في بيئة العمل المصرفي والعمليات المصرفية، من خلال ما تقدم قسم الباحث البحث إلى أربعة مباحث حيث تناول الأول منها منهجية الدراسة للبحث وقد جسد الإطار النظري المبحث الثاني منها. أما المبحث الثالث فقد عرض تحليل النتائج الجانب التحليلي للبحث، وقد جاء المبحث الرابع متناولاً أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل الظروف الاقتصادية والامنية والسياسية التي تمر بها بلدنا العراق ، وما نتج عنها من افرازات وضغوط تسببت في ضياع الجهد والوقت والمال ، اصبح لزاما للبحث عن مجموعة العوامل والأساليب التي يمكن ان تساهم في معالجة بعض من اهم المشاكل التي تواجه المؤسسات وخصوصا المصارف الحكومية ، وهنا برز دور القيادة الحربية وكيفية توظيفها للمساهمة في حل هذه المشكلة ، ولعل القيادة الحربية تقف في مقدمة الوسائل التي يجب توظيفها وبشكل فاعل في تسهيل اجراء الاعمال المطلوبة وبالتالي تعزيز استغراق العاملين والنهوض بواقع جيد ، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي يمكن تمثيلها بالاتي : ما مدى اسهام القيادة الحربية وابعادها في تعزيز استغراق العاملين في المصارف الحكومية عينة الدراسة.

#### ثانياً: اهمية الدراسة

ان التوجه في جهود القيادة الحربية ابرزت مجموعة متعددة من الاراء والخبرات التي تشير الى ان عملية تجاوز المشاكل التي تعاني منها المصارف لا يمكن اكمالها الا بالبحث عن الاساليب الحربية الابداعية ، وفي هذا الاطار تبرز اهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي تنطلق منه وتحاول معالجته ، فالقيادة الحربية من الموضوعات الحيوية الحديثة والتي تحاول الدراسات والابحاث تقديم الحلول اللازمة لتحقيقه ، باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي الاحاطة بكل جوانبه ، بالإضافة الى ان التقدم العلمي القى بضلاله على كافة القطاعات ، ووجب ان تتماشى معه المصارف وتحاول ان تستفيد من افرازاته ، وهذا ما اوجد ضرورة بحثية لتناول دور القيادة الحربية في المصارف وربطها بعملية تعزيز استغراق العاملين والذي سيعزز من ادائها في المستقبل.

#### ثالثاً: اهداف الدراسة

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

1. التعرف على مفاهيم القيادة الحربية واستغراق العاملين والمفاهيم المرتبطة بها .
2. التحقق من مستوى تأثير القيادة الحربية وابعادها في تعزيز استغراق العاملين.
3. الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق الاصلاح المنشود للمصارف والمؤسسات المالية الاخرى.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة كالآتي :

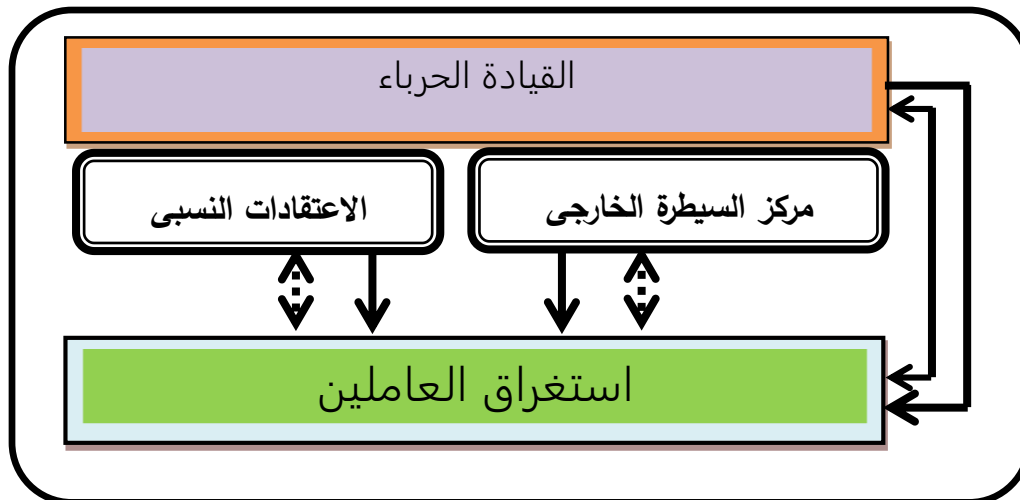
**الفرضية الرئيسية** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية واستغراق العاملين. وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة تأثير معنوية بين مركز القيادة الحربية واستغراق فكري.
  - توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية واستغراق اجتماعي.
  - توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية واستغراق عاطفي.
- الفرضية الفرعية** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية واستغراق العاملين
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مركز القيادة الحربية واستغراق فكري.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحربية واستغراق اجتماعي.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحربية واستغراق عاطفي.

#### خامساً: نموذج الدراسة الفرضي

يتضمن النموذج الفرضي الاتي :

1. المتغير المستقل: (القيادة الحربية) : وتشمل (مركز السيطرة الخارجي ، الاعتقادات النسبية)
2. المتغير المعتمد: (استغراق العاملين) : وتشمل (استغراق فكري، استغراق اجتماعي، استغراق عاطفي)



الشكل (1) نموذج الدراسة الفرضي

## سادسا: حدود الدراسة

يعد تشخيص الدراسة من الخطوات المهمة في البحث العلمي والذي يرسخ توجهات الدراسة وأهدافها ضمن برمجة واضحة وبالمؤشرات الآتية:

1. **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في مصرف الرافدين ، مصرف الرشيد ، المصرف العراقي للتجارة TBI، مصرف النهرين الاسلامي ضمن الحدود الجغرافية لمدينة كربلاء والنجف الاشرف.
2. **الحدود البشرية:** يشكل المدراء ومعاونوهم والمخولون ومسؤولي الوحدات والعاملين فيها في فروع المصارف المبحوثة الذين اعتمد عليهم في جمع البيانات الخاصة بالدراسة.
3. **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في العراق وتحديداً في مدينة النجف الاشرف للمدة من 2021-2022.

## سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

إن التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وتبيان خصائصها ضرورة أساسية تركز عليها الدراسة الميدانية، خاصة إذا ما علمنا أن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على بقية مفردات المجتمع الذي سحبت منه، وهذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية، ونظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأت تحتلها المصارف العراقية (مصرف الرافدين ، مصرف الرشيد ، المصرف العراقي للتجارة TBI، مصرف النهرين الاسلامي)، فقد تم اختيارها مجالاً تطبيقياً للدراسة هي المصارف، أما مجتمع الدراسة تمثل (الموظفين او العاملين في تلك المصارف) ، أما العينة فقد كانت عشوائية حيث تضمنت العاملين في المصارف عينة البحث. ويتألف مجتمع الدراسة من (824) فرداً ووفقاً لـ (Rejcie & Morgan, 1970) فإنه يتطلب (262) استجابة لتمثيل هذا المجتمع وقد تم الحصول على (244) استجابة صالحة للتحليل الاحصائي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

## أولاً: القيادة الحربية

## 1. مفهوم القيادة الحربية او المتلون

يتشابه الحربيون مع كائن الحربية من حيث انهم يتلونون حيثما يداهمم الخطر، فبدلاً من المواجهة او الهرب او الاستسلام فانهم يلجئون الى التلون والخداع ووضع الأقنعة التي تخفي وجوه الحقيقة، وعادة ما يبدأ السلوك الحربي كمحاولة لصد المنافسين وحماية الذات الا انها سرعان ما تتحول الى سلوك تلقائي يحدث بصورة غير واعية، يصف الشخص الحربي بانه شخص غير متسق ومتقلب ويتلون لليد التي تطعمه، وبذلك فانه يختلف عن سلوك الديناصور الذي يشير الى الشخص الذي لا يتكيف ولا يتغير. وبشكل عام يحاول الحربيون الى إرضاء أي شخص يكون بجانبهم سواء كانوا خصوماً او اصدقاء، أملاً في ان يتمازجوا في المجموعة (Finn, 2021: 231)، وعندما يكون الالتزام بالقيم والمواقف الأخلاقية مستقرًا وموحداً يمكن للموظفين الاعتماد على آليات التنظيم الذاتي للتغلب على توجههم الذي لا يهتم بالاهتمام الذاتي في كثير من الأحيان وإزالة صنع القرار وقد تؤدي الميزات الشخصية التي تبرز السلوك الحربية إلى زيادة قدرة الموظفين على التأثير الخارجي وتعيق التزامهم بقيم أخلاقية مختارة إن مجرد إدراك سلوكيات الآخرين أو سماتهم أو قيمهم أو التفكير فيها يخلق ميلاً قوياً للانخراط دون وعي في سلوكيات مماثلة أو مقترنة ولكن قد تؤدي الاختلافات الفردية أيضاً خاصة إذا كانت تشجع التأثيرات الشبيهة بالحرباء مثل المظهر الخارجي والمعتقدات النسبية على سبيل المثال اثنين من الميزات الشخصية التي يمكن أن تدفع الموظفين لاستخدام نهج تشبه الحربية في صنع القرار وتوحي مقابلات خارجية بالحاجة إلى قرارات تعتمد على السياق والمعتقدات النسبية التي لا تركز على أي مبادئ أخلاقية عالمية وبالتالي فإن هذه السمات الشخصية أكثر توافقاً مع استخدام أساليب تشبه سلوك الحربية كما أن المصلحة الذاتية ليست سمة أساسية لهؤلاء الأفراد في حد ذاتها فإننا نقول إنهم أكثر عرضة للدافع وراء هذا الدافع لعدة أسباب و يتطلب استخدام المناهج الشبيهة بسلوك الحربية تحليل البيئة الطبية لاتخاذ القرار الأنسب وفقاً لكل حالة معينة ولا يرتبط هذا النهج في حد ذاته بالانتهائية وهو ما يحدده على أنه مصلحة ذاتية تسعى إلى الوصم ولكن يمكن أن يشجع أنماط صنع القرار التي تعكس تعديلات عملية محتسبة مع السياق لتلبية توقعات الآخرين ويميل هذا الأسلوب العملي إلى اشتغال التصرفات على السلوكيات التي تمارس في سياق معين ويحدد طريقة استجابة متلاحقة تستند إلى الفضيلة على سبيل المثال النمو البشري والخداع الهائل وباستخدام هذه المقاربات الشبيهة بالحرباء إذا كانوا يعتمدون على تقليد السلوكيات لتحقيق نهاية إيجابية معينة والتي يبدو أنها هي الحالة التي على الأرجح لا يمكن أن تتطور الى عادات جيدة موجهة إلى الخير نفسه والتي تبني شخصيتها وتنتج تحسناً اجتماعياً من حولهم فالفضائل التي تم تعريفها على أنها عادات مستدامة تؤثر على السمات الشخصية للأفراد هي أقل عرضة للتطور في مثل هذه السيناريوهات وبالتالي فهي تنطوي على اعتبارات لاحتياجات الآخرين (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017: 1)، لذا ترى (Hamdoon, 2021: 164) أن سلوك الحربية هو أفضل سلوك يمكن ان يتبع في المنظمات ، وان يلعب الانسان سلوكيات الحربية والذي لا يمكن إلا أن تأخذ عليه من خلال مجموعة من السلوكيات كسلوك والشخصية، والقيم. وان يتغير كلون الحربية ليتناسب مع محيطه الحالي، ويتغير سلوك الفرد او القائد ليتناسب مع معايير وقيم المجموعة التي يشارك فيها حالياً. كما يرى (Williams, et, 2011: 10) ان القيادة الحربية عبارته عن سلوك تمويهية يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي يمكن من خلالها ان تنسجم مع محيطها الداخلي والخارجي لضمان البقاء على قيد الحياة في بيئات غير مألوفاً ، في حين عرفه (Ruiz-Palomino & Banon, 2017) سلوك الحربية وهو قدرة الافراد على تغيير عن سلوكه والتكيف مع بيئات مختلفة من اجل تحقيق أهدافه الشخصية او الذاتية.

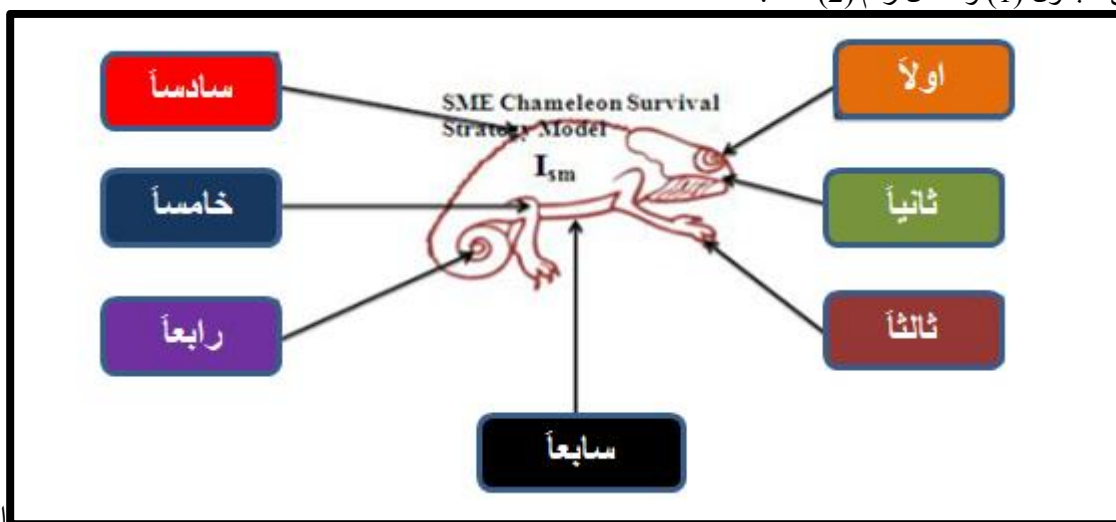
لذا فيراها الباحثان القيادة الحربية هي مجموعة من الأعمال او السلوكيات او الممارسات التي لديها القدرة على التكيف مع احتياجات البيئة في حين تبقى في جوهرها. الحربية فقط تغيير الألوان لا الأشكال.

## 2. فلسفة المنظمات (المصارف) الحرياء من منظور استراتيجي

عندما نتكلم عن المنظمات الحرياء فأنا يجب النظر الى القيادة العليا للمنظمة بإدارتها وقوتها وصلابتها ومقاومته للعوامل الداخلية والخارجية لها نرى ان مثل هكذا قيادة يجب ان يكون لها قياده وإدارة تتمتع بمجموعة من الألوان والمرونة والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافه الشخصية وأهدافه المجموعة، وإن الصفات القيادية الفعالة ضرورية في المنظمات المعقدة والمتنوعة اليوم لأن منظمات اليوم تواجه قضايا تتعلق بالأفراد العاملين والطوارئ الخارجية. لذا زودت قيادة الحرياء المشاركين بالأدوات اللازمة لاستخدام مهارات القيادة الشخصية المتطورة بثقة لإدارة التغيير بنجاح داخل المنظمة. يعتقد أن التواصل الجيد زاد من التنوع للقيادة عند التفاعل مع الأفراد الذين يظهرون شخصيات مختلفة وأساليب تعلم مختلفة، يبدو أن موضوع قيادة الحرياء يؤثر على المهارات البنائية التي تم تطويرها في المنظمات وخبرات الإدارة (Williams .at، 2011 :10).

## 3. خصائص القيادة الحرياء

القيادة الحرياء هي القيادة التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع تأثيرات البيئة، ولها القدرة على محاكاة استراتيجيات المنظمات المنافسة وتأخذ هذه القيادة صفاتها من الخصائص والقدرات التي يمتلكها كائن الحرياء (Baquer &Yousef ، 2015: 194) وكما يتضح في الجدول (1) والشكل رقم (2) ادناه.



لشكل رقم (2) يوضح خصائص الحرياء

**Source:** Alick Mhizha , " Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises " , June, 2014 Vol 3 Issue 6

جدول (1) خصائص القادة والكائنات للمصارف الحرياء

ت	خصائص كائن الحرياء	خصائص القادة الحرياء
1	قدرة للعينين بالتحرك بشكل مستقل الأخرى.	نظرة مستمرة ومتعددة المحاور لمراقبة البيئة، وتصحبها قدرة على الاستجابة الفعالة مع البيئة.
2	لسان يمكن اطلاقه لصيد الفريسة.	توظيف سمات ومقدرات فريدة من اجل كسب ميزة تنافسية، ومن ثم العمل على تعظيم هذه المقدرات التي يفتقر اليها المنافسون.
3	أقدام خاصة قادرة على امساك الأشياء.	تدعيم مركز المنظمة في السوق وجعل المنظمة مقاومة للاهتزازات في منطقة عملها.
4	ذيل طويل يدعم توازن الجسم وقادر على المناورة.	المعايرة واستقرار العمليات، والتي تمنحها القدرة على تأسيس هية لها في السوق.
5	خلايا الجلد قادرة على تغيير لونها.	التكيف مع التغييرات والتطورات في البيئة، وهذا التكيف يجب ان يركز على البقاء وإصلاح الرؤية الاستراتيجية.

صياغة وتنفيذ استراتيجي فعال، من خلال اخذ الحذر والحيطة عندما تجري المنظمة حساباتها من اجل ضمان مستقبل ناجح.	6	حركات حذرة ومدروسة.
التمركز الاستراتيجي من اجل البقاء، اذ ان النظام لا يمكن باي حال ان يعمل بمعزل عن البيئة وهنا يبرز دور واهمية التمركز الاستراتيجي في نجاح المنظمة.	7	قدرات تمركز استراتيجية.

**Source:** Hamdoon, S. N. (2021). The role of the chameleon leadership in achieving marketing superiority in light of the environmental disruption An applied study in the Mosul dairy plant in Nineveh Governorate. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 17(53 part 1).

#### 4. ابعاد القيادة الحرياء

تم تحديد بُعدين للقيادة الحريائية والمتمثلان بنوعين من السمات الشخصية وهما مركز السيطرة الخارجي والاعتقادات النسبية، اذ تم قياس مركز السيطرة الخارجي من خلال فقرتين تم اعتمادها من مقياس (Zahra, 1989:58)، في حين قام بقياس الاعتقادات النسبية من خلال ثلاثة فقرات تم تكيفها من مقياس Peterson et al. (2001) وكما يتضح في الجدول رقم (3).

1. **مركز السيطرة الخارجي:** يشير الى درجة اعتقاد الافراد بان لديهم السيطرة على النتائج والاحداث المؤثرة في حياتهم. والأشخاص التي تكون لديهم هذه السمة يعتقدون بان القدر والحظ يحدد قراراتهم ونتائج هذه القرارات ولذا فانهم يتجنبون تحمل مسؤولية قراراتهم ويعتمدون على إشارات موقفية بدلا من قيمهم في تحديد المسار الصحيح للتصرف. (Zahra, 1989:58)

2. **الاعتقادات النسبية:** وفقا للأشخاص الذين يؤمنون بالنسبية فان الصواب والخطأ هي مفاهيم نسبية، كذلك فان المعايير الأخلاقية مرتبطة بالمجتمع والثقافة والتفضيلات الشخصية ولذا فانهم يرفضون هذه المعايير، وتكون لديهم النزعة في السعي للكسب على حساب الآخرين بسبب فقدان الوازع الأخلاقي واعتقادهم بان الاخلاق تسوقها الظروف المحيطة بالاحداث. (Lynch, 2009 : 19) والشكل رقم (3) ابعاد لقياس القائد الحريائي



الشكل رقم (3) يوضح ابعاد القائد الحريائي

#### ثانياً: استغراق العاملين

##### 1. مفهوم استغراق العاملين

يعود اصل المصطلح الى وقت مبكر في بداية سنة (1921) في الدراسات التي أجريت على معنويات او استعداد مجموعة من الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية. وقد ساهم الجيش الامريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتعويض بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب الى اي مدى من اجل رفاهية المنظمة (2: Gopinath, 2021) وكانت هناك حاجة الى ايجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفة. وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق العاملين" ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل شركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة (العبادي، 2013:66) إن المفاهيم العديد للاستغراق والتي عرضتها الادبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية: (Gopinath, 2021:1494)

1. العمل بمثل الاهتمام الاساسي في الحياة.
2. المشاركة الفعالة في العمل.
3. الاداء بمثل الاساس لتحقيق الذات.
4. الاداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

لذا يعد المورد البشري من الركائز الاساسية في المنظمة إذ ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبة فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة بل ان نجاح اي منظمة في تحقيق اهدافها يعتمد على ما يبذله الانسان من جهة تجاه هذا العمل ويمثل العمل جزءاً مركزياً في صيانه وبمرور الوقت بشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر اتجاه العمل وبميل الفرد الى ان يتصرف سلوكياً تجاه عمله ويظهر ذلك في غيابه وتأخره وتركه العمل (شيلان : 2013، 1) ويعتبر الاستغراق العاملين احد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل والجهد في العمل. ويعتبر الاستغراق العاملين من

المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية. حيث يتم تقديمه بشكل أكثر وضوحاً في الستينات من القرن الحالي استناداً إلى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد (ماضي، 2014: 24) كما يعرف على أنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها فالأمر مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا (العنقري، 2010: 22)

### 2. أهمية الاستغراق العاملين

للاستغراق العاملين أهمية بالغة في المؤسسة تبرز ما يلي (صافي، 2017: 150-151) & (Lambert .at، 2021: 23)

1. يزيد الاستغراق العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي
2. يجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ومؤسسته
3. الاستغراق العاملين عامل مؤثر لتحفيز العاملين
4. يعمل الاستغراق العاملين على زيادة سلوكيات التطوعية
5. التحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءة
6. انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.

### 3. ابعاد استغراق العاملين

أ- **الاستغراق الإدراكي المعرفي:** هو بعد من ابعاد استغراق العاملين الا انه ينغمس بشكل كامل في ممارسة عملهم في المصارف (Jumaan.at، 2020: 64) وفي الواقع. اوضح (Jumaan) ان الافراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم. ومن جهة أخرى، يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي، عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد وقدم بيانات المقابلة من دراسة (Rathee & Sharma، 2020) في المخيم الصيفي، وكان مدركاً اتمام لأدراك للغواصين تحت مسؤولية، اعتمد المصمم المسؤول في شركة معمارية نهج روتيني ولا يبالي بمراقبة قرارات الآخرين (21: Alketbi .at، 2021)

ب- **الاستغراق الشعوري:** يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، افكار، ومشاعر الفرد، وبين الوظيفة (217: 2013، Sandstrom, & Russo) مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفخر وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم "الغياب الشعوري" (84: 2021، Fergus .at) الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، ويعد الاستغراق الشعوري عكس عنصر "السخرية"

ت- **الاستغراق الجسدي:** يعني الاستغراق توصية الطاقات المادية للمراء نحو استكمال المهمة معينة في المؤسسات المصرفية (129: 2021، AL-Zobaidy & Al-Joufi) ووضح (AL-Zobaidy & Al-Joufi) ان الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط للمؤسسات المصرفية.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: ترميز فقرات المقياس

جدول (1) ترميز فقرات المقياس

المتغير	الفقرات	المتغير	الفقرات
القيادة الحرياء	CL	استغراق العاملين	UP
مركز السيطرة الخارجي	ELC	استغراق فكري	SH
الاعتقادات النسبية	RB	استغراق اجتماعي	P
		استغراق عاطفي	R

### ثانياً: جمع وفحص البيانات

ان وصف وتشخيص العينة للبيانات هو ان البيانات تم جمعها من المصارف سابقة الذكر عن الموظفين العاملين في تلك المصارف، تم توزيع الاستبانات على مجموعة من موظفي العاملين في مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، المصرف العراقي للتجارة TBI، مصرف النهرين الاسلامي، حيث تم توزيع 262، وكانت 244 منها صالحة للتحليل الاحصائي.

### ثالثاً: التحليل الوصفي

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (2) الجدول الوصفي لفقرات المقياس

الفقرة	Mean المعدل	Min ادنى قيمة	Max اقصى قيمة	Standard Deviation الانحراف المعياري
ELC1	4.50	2	5	0.73

0.68	5	2	4.04	ELC2
0.84	5	2	4.34	ELC3
0.78	5	2	3.98	RB1
0.81	5	2	4.37	RB2
0.74	5	2	4.41	RB3
	<b>5</b>	<b>2</b>		<b>القيادة الحربية</b>
0.87	5	2	4.05	SH1
0.79	5	2	3.94	SH2
0.87	5	2	4.05	SH3
0.75	5	2	4.37	P1
0.67	5	2	3.94	P2
0.89	5	2	3.78	P3
0.84	5	2	4.08	R1
0.74	5	2	3.92	R2
0.87	5	2	4.01	R3
	<b>5</b>	<b>2</b>		<b>استغراق العاملين</b>

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

رابعاً: تقييم جودة المقياس

يعد تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

جدول (3) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Source: Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

وباستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس والذي يظهر في الجدول (4) ادناه:  
جدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
القيادة الحربية	ELC1	0.764	0.797	0.840	0.308
	ELC2	0.677			
	ELC3	0.525			
	RB1	0.748			
	RB2	0.573			
	RB3	0.622			
استغراق العاملين	SH1	0.566	0.737	0.766	0.432
	SH2	0.587			
	SH3	0.659			
	P1	0.591			
	P2	0.628			

			0.652	P3	
			0.530	R1	
			0.543	R2	
			0.537	R3	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS  
يبين الجدول (4) نتائج اختبار نموذج القياس والتي ظهرت الفقرات وتفصيلها

#### خامسا: اختبار فرضية التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (5) ادناه:  
جدول (5) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
قيمة T	أكبر او تساوي 1.96
قيمة p	اقل او تساوي 0.05
R <sup>2</sup>	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Source: Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

لغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الجدول (6) ادناه

جدول (6) نتائج تحليل الانموذج الهيكلي (المتغير المستقل مع التابع)

المسار	معامل المسار	R <sup>2</sup>	قيمة t	قيمة p
القيادة الحربية → استغراق العاملين	0.716	0.513	12.155	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (6) بان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ 0.716 ومعامل تحديد R<sup>2</sup> (تفسير) قدره 0.513 وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تحقق الحدود المسموحة في الجدول (5) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية واستغراق العاملين".

#### • الفرعية الاولى توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية- استغراق الفكري.

حيث اظهرت النتائج بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.907) ومعامل تحديد (تفسير) (R<sup>2</sup>) (0.824) وللتحقق من معنوية المسار وفق اختبار (t) بلغت (9.520) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية واستغراق الفكري".

#### • الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية- استغراق الاجتماعي.

حيث اظهرت النتائج بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.823) ومعامل تحديد (تفسير) (R<sup>2</sup>) (0.677) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (10.561) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية واستغراق الاجتماعي".

#### ✓ الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية- استغراق العاطفي.

حيث اظهرت النتائج بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.555) ومعامل تحديد (تفسير) (R<sup>2</sup>) (0.308) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (4.226) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية واستغراق العاطفي".

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

1. تطوير الاساليب القيادة الحربية من خلال تطوير وتنمية العاملين واستغراقهم بالعمل المصرفي الذي يعكس على الممارسات الاجتماعية والفكرية والعاطفية للعاملين في المصارف.
2. ان استخدام القيادة الحربية يمكن للمنظمات وخاصة المصارف من خلال تعزيز استغراق العاملين في عملهم والذي يعزز من أداء المصارف بالشكل الذي يعكس على افراد عينة الدراسة.



3. ان تطوير المهارات القيادية واستخدام الاساليب الحبراء في المصارف والتكيف مع التغيرات من اجل تحقيق اهدافها بشكل الذي يرسم صورته مشرقة للمصارف عينة الدراسة والذي ينعكس من خلال استغراقهم الفكري والاجتماعي والعاطفي.
4. اتضح من خلال التحليل الاحصائي، ان أفراد عينة الدراسة متفوقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام الاساليب الحبراء التي تعزز من استغراق العاملين فيها وهذا يعني ان استخدام مثل هكذا اساليب قيادية حרבائية من قبل المصارف موضوع الدراسة سيمكنها من تعزيز استغراقهم المتميز.

#### ثانياً: التوصيات

1. يوصي الباحثين الاخرين بأجراء الدراسات المستفيضة والمتعمقة وبصوره مستمرة حول اليات واستراتيجيات استخدام الاساليب الحربائية في المصارف او المنظمات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع المصرفي.
2. التأكيد على ضرورة تطوير من استخدام الاساليب القيادة الحبراء من اجل تعزيز استغراق العاملين في المصارف عينة الدراسة ضمن استراتيجيات واساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل المصرفي التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين.
3. يجب الاستفادة الضرورية القصوى من اهداف القيادة الحبراء في المصارف وابعادها في بيئة تتسم بأستغراق العاملين فكراً وعاطفياً واجتماعياً.
4. العمل على تبني استخدام المعايير والخصائص ذات الطابع الفكري والاجتماعي والعاطفي والثقافي والذي ينعكس على عمليات أداء العمل المصرفي والنهوض بالواقع المصارف العراقية المتطورة.
5. بهدف النجاح وتطوير عمليات الحبراء يجب اجراء عمليات التدريب واستخدام اساليب تتماشى من الواقع الذي تعيشه المصارف على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي يحيط بها تجعلها تتكيف من اجل تحقيق اهدافها.
6. ضرورة تبني وتطبيق خصائص وممارسات استغراق العاملين في المصارف والتي يمكن من خلالها النهوض بالواقع بما تكلفه بها في الوقت الحاضر كونها مصارف عراقية والتي سينعكس ادائها على المصارف الاخرى.
7. يجب عند استخدام اساليب القيادة الحبراء توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تعزيز استغراق العاملين المتميز الذي يليق بالمصارف عينة الدراسة كونها احدى اهم المصارف العراقية العريقة.

#### المصادر والمراجع

##### اولاً: المصادر العربية

1. الحكيم، ليث علي، زوين، عمار عبد الامير، الخفاجي، حاكم جبوري، 2009، دور ادوات التعليم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (11) العدد (2).
2. علي، ليث، زوين، عمار، الخفاجي، حاكم، 2010، دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الاداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية)، دراسات ادارية المجلد (3) العدد (6).
3. العنزي، سعد علي حمود والعبادي، علي رزاق جواد وكاظم، فايق جواد، 2009، دور ادارة المعرفة في تحقيق الاداء الجامعي المتميز (دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 15: الاصدار 56.
4. العبّادي، علي رزاق والعبادي، هاشم فوزي، 2007، استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الاداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد التاسع العدد الثالث.
5. شعبان، عبد الكريم هادي والعبادي، علي رزاق، 2009، الانماط القيادية ودورها في تقويم اداء اعضاء الهيئة التدريسية (دراسة تطبيقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الخامس).
6. يوسف، بسام عبد الرحمن، 2005، أثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في اختصاص ادارة الاعمال.

##### ثانياً: المصادر الأجنبية

7. Alick Mhizha, Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises ", June, 2014 Vol 3 Issue 6.
8. Alketbi, S., Akmal, S., Al-Shami, S. S. A., & Hamid, R. A. (2021). Conceptual framework: The role of cognitive absorption in delone and mclean success model in online learning in united arab emirates. Academy of Strategic Management Journal, 20, 1-9.
9. AL-Zobaidy, A. M. K. J., & Al-Joufi, A. S. A. (2021). The reality of job engagement for the employees of Iraqi Residency Affairs Directorate. journal of Economics and Administrative Sciences, 27(129).

10. Fergus, T. A., Weinzimmer, S. A., Schneider, S. C., & Storch, E. A. (2021). Associations between self-absorption and working memory capacity: A preliminary examination of a transdiagnostic process spanning across emotional disorders. *Journal of Anxiety Disorders*, 83, 102457.
11. Finn, K. (2021). *Assessing Leadership in Business–Finance: A Critical Investigation of Jamie Dimon*.
12. Gopinath, R. (2021). An Investigation on mediating role of Job Involvement, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders' Self-Actualization in Tamil Nadu Universities.
13. Gopinath, R. (2021). *Job Involvement Influence to Knowledge Management–A Study*.
14. Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
15. Hamdoon, S. N. (2021). The role of the chameleon leadership in achieving marketing superiority in light of the environmental disruption an applied study in the Mosul dairy plant in Nineveh Governorate. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(53 part 1).
16. Jumaan, I. A., Hashim, N. H., & Al-Ghazali, B. M. (2020). The role of cognitive absorption in predicting mobile internet users' continuance intention: An extension of the expectation-confirmation model. *Technology in Society*, 63, 101355.
17. Karen Danna Lynch, " The Chameleon Factor: The Mental Management of Multiple Roles (And What It Reveals About the Organization of Culture) ", New Brunswick, New Jersey May,2009.
18. Kotler, Philip, (2000), "Marketing Management", Millennium Edition, Prentice-Hall International, Inc.
19. Lambert, E. G., Keena, L. D., Haynes, S. H., Ricciardelli, R., May, D., & Leone, M. (2021). The Issue of Trust in Shaping the Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Southern Correctional Staff. *Criminal Justice Policy Review*, 32(2), 193-215.
20. Pablo Ruiz-Palomino A, Alexis Ban On-Gomis B, " The Negative Impact of Chameleon-Inducing Personalities on Employees' Ethical Work Intentions: The Mediating Role of Machiavellianism", *European Management Journal* Xxx (2016) 1e14.
21. Rathee, R., & Sharma, M. V. (2020). *Journey of Engagement: From Personal Engagement to Employee Engagement (A Conceptual Review)*.
22. Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W., "Organization & Behavior" Princeton, New Jersey, 1995.
23. Sandstrom, G. M., & Russo, F. A. (2013). Absorption in music: Development of a scale to identify individuals with strong emotional responses to music. *Psychology of Music*, 41(2), 216-228.
24. Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth Sports and the Emergence of Chameleon Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.
25. Yousef Al-Taie Hagym Sultan, Baqer Khudhair Abdul Al-Abbas Alhadrawi, " The Chameleon Organization Assumptions and Futures Digital Age Organization ", No; 2, (2015), Issue No1 (January).