

تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات العراقية)

عبد الله ليث سعود النعمان
باحث ماجستير
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.د/ حميدة محمد النجار
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة المنصورة

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى بيان تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 384 من العاملين بالجامعات العراقية حيث بلغت نسبة الاستجابة 100%، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي، كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على كل بعد من أبعاد الشغف الوظيفي، وأخيراً تبين وجود فروق معنوية في آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة تُعزى لمتغيري (النوع، ومستوى الدخل)، بينما تبين وجود فروق معنوية في آراء عينة البحث حول الشغف الوظيفي تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، ومستوى الدخل).

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، والشغف الوظيفي.

Abstract:

This research aimed to identify the effect of Trustworthy leadership on Job passion, by applying it to a sample of 384 employees in Iraqi universities, where the response rate reached 100%. The results showed a significant positive correlation between all dimensions of trustworthy leadership and the two dimensions of job passion. It also showed a significant positive impact of the dimensions of trustworthy leadership on each dimension of job passion. Finally, it was shown that there were significant differences in the opinions of the research sample regarding trustworthy leadership attributed to the variables (gender and income level), while it was shown that there were significant differences in the opinions of the research sample regarding job passion attributed to the variables (academic qualification and income level).

Keywords: Trustworthy leadership, and Job passion.

1- المقدمة:

تعد القيادة الجديرة بالثقة إحدى الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، وذلك مع زيادة اهتمام الباحثين بها لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات لعل أهمها الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظمات التي تمتلك قيادة جديرة بالثقة، يزداد تماسكها تنظيمياً، ويكون لديها القدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة خاصة في ظل فترات الانهيار التنظيمي، كما تزداد قدرتها على تقديم خدمات تفوق احتياجات عملائها، ومن ثم تحقيق التميز في الأداء (عبد الونيس وآخرون، 2024؛ موسى وفهمي، 2024).

ومن ناحية أخرى حظي موضوع الشغف باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة باعتباره توجه يعكس الرغبة القوية لدى الفرد لاستثمار وقته وجهده في أداء الأعمال والأنشطة التي يحبها ويرى أنها مهمة، والتي تجعله يشعر بالمتعة، كما يعد الشغف الوظيفي محددًا هاماً للعديد من النتائج الإيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والرفاهية النفسية للفرد، والارتباط الوظيفي، وجميعها أمور تؤدي إلى أداء أفضل وخلق بيئة عمل جيدة (عشري وسبع، 2023).

وفي ضوء ما سبق يسعى الباحثان إلى التعرف على طبيعة (اتجاه وقوة) علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي، فضلاً عن الكشف عن درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على كل بعد من أبعاد الشغف الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالجامعات العراقية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1/2- الإطار النظري:

يشتمل البحث على متغيرين هما: القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي وفيما يلي عرض لمتغيري البحث وأبعادهما:

1/1/2- القيادة الجديرة بالثقة (Trustworthy leadership):

القيادة الجديرة بالثقة هي أسلوب القيادة الذي يقوم على بناء علاقة قوية ومستدامة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يشعر الفريق بالثقة في قدرات القائد ونزاهته، ويُعتبر القائد مصدر إلهام واستقرار، فالقائد الجدير بالثقة يُظهر النزاهة، الشفافية، العدالة، والقدرة على اتخاذ قرارات محايدة، مما يعزز بيئة العمل الصحية ويحفز الفريق لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد هذا النوع من القيادة على بناء الثقة من خلال الأفعال والكلمات المتسقة، ووجود رؤية واضحة وأهداف قابلة للتحقيق، فضلاً عن القدرة على التواصل بفعالية مع الفريق (Dirks & Ferrin, 2024).

وهي إحدى أنماط القيادة التي تظهر تفضيلات ومعتقدات وأفكار وخبرات القادة بشكل أكثر صدقاً، إذ أنها تشجع الشفافية في مشاركة المعرفة مع السماح للعاملين بإعطاء آرائهم لاتخاذ القرارات البناءة، مما يخلق ويعزز القدرة العاطفية الإيجابية لديهم ويخلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين القادة وأتباعهم (Mohamed et al., 2024).

وتشمل سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة التواصل بشفافية وصدق الذي يتم إظهاره باحترام للموظفين، والأهداف والتوقعات الواضحة، وهي الأفعال التي تعتبر بمثابة تعزيز لثقافة الثقة، فعندما يطور القادة قدرتهم على الثقة بنجاح، فإنهم يعززون دائرة ثقة إيجابية، وإذا شعر العمال بالثقة، فإن ثقتهم في القائد ستتمتع تبعاً لذلك (Östergård et al., 2025).

ولقد تعددت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، من وجهة نظر الباحثين كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

الدراسة	الوعي الذاتي	المعالجة المتوازنة	المنظور الأخلاقي الداخلي	الشفافية في العلاقات
(العشري، 2023)	√	√	√	√
(الطحاوي وآخرون، 2024)	√	√	√	√
(سلام وآخرون، 2024)	√	√	√	√
(عبد الونيس وآخرون، 2024)	√	√	√	√
(Mohamed et al., 2024)	√	√	√	√
(موسى وفهمي، 2024)	√	√	√	√
(عشري وآل ذبيان، 2025)	√	√	√	√

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

ومن الجدول رقم (1) يتضح وجود اتفاق بين الدراسات حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتي تتمثل في الآتي:

1-1/1/2- الوعي الذاتي (Self-awareness):

يقصد بالوعي الذاتي درجة وعي ومعرفة الفرد لذاته، وامتلاكه المعرفة حول نقاط قوته وضعفه وكذلك مدى توافر الرقابة الذاتية والمهارات الاجتماعية لديه (موسى وفهمي، 2024).

2-1/1/2- شفافية العلاقات (Relational transparency):

تعكس شفافية العلاقات الدرجة التي يكون فيها القائد مستعداً لمشاركة المعلومات مع أتباعه (مروؤسيه) (Mohamed et al., 2024).

3-1/1/2- المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized moral perspective):

يشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى نظام التنظيم الذاتي الذي تخلقه وتتحكم فيه القيم والمبادئ الأخلاقية الداخلية التي يتمسك العاملون بها بشدة (Mohamed et al., 2024).

4-1/1/2- المعالجة المتوازنة (Balanced Processing):

ويشار إليها أيضاً بتوازن العمليات وتعني قدرة القائد على تحليل كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة واستماعه لمختلف وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار وعدم التحيز لطرف على حساب الآخر أو تجاهل آراء العاملين (موسى وفهمي، 2024).

2-1/2- الشغف الوظيفي (Career/Job passion):

عرف السعداوي (2023) الشغف الوظيفي بأنه شعور الفرد القوي بالرغبة أو الحماس تجاه العمل وذلك بداية من الاهتمام البسيط بالعمل وحتى الوصول إلى مرحلة الاستمتاع

العميق به، وكنتيجة لوجود حالة من الإثارة القوية تجاه العمل تدفع الفرد نحو تحقيق طموحه وأهدافه به.

كما يمكن تعريف الشغف الوظيفي بأنه شعور قوي لدى الفرد تجاه العمل يعتمد على الخبرة والممارسة، ويُعبر عن المشاركة والالتزام والجهد تجاه قيمة / تفضيل مهامه، وبما يدفعه للتركيز وأداء السلوكيات اللازمة لتحقيق أهدافه (عبد الفتاح، 2023).

ويشير الشغف أيضاً إلى مشاركة الموظفين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم، ويجسد تلك العملية النفسية التي يستوعبون بها عملهم في مفهومهم الذاتي (Cheng & Liu, 2024).

ولقد تعددت أبعاد الشغف الوظيفي، من وجهة نظر الباحثين كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): أبعاد الشغف الوظيفي

الدراسة	الشغف الانسجامي	الشغف الاستحواذي
(النواجحة، 2022)	√	√
(السعداوي، 2023)	√	√
(عشري وسبع، 2023)	√	√
(Cheng & Liu, 2024)	√	√
(Teng et al., 2024)	√	√
(Cheng et al., 2025)	√	√

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

ومن الجدول رقم (2) يتضح اتفاق الباحثين حول أبعاد الشغف الوظيفي والتي تتمثل فيما يلي:

1/2/1- الشغف المتناغم أو الانسجامي (Harmonious passion):

يعرف بأنه قيام الفرد بالعمل الذي يحبه دون الانفصال عن باقي جوانب حياته الاجتماعية، أي ممارسة عمله مع مراعاة الجوانب الاجتماعية (السعداوي، 2023).

2/2/1- الشغف الاستحواذي (Obsessive passion):

يقصد به ميل الفرد الشديد نحو عمل يحبه والاستمرار فيه واستحواذه على معظم وقته لدرجة يشعر فيها الفرد بأن العمل هو من يتحكم فيه ويسيطر عليه، ولا يستطيع منع نفسه من القيام بهذا العمل حيث يستغل العمل قدرات الفرد بشكل جيد، فيصبح العمل مهيمناً على شخصية الفرد ولا يمكن تنحيته جانباً بسهولة الأمر الذي يجعله لا يتخيل حياته بدون عمله (عشري وسبع، 2023).

2/2- الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث (القيادة الجديرة بالثقة – الشغف الوظيفي)، وفيما يلي عرض مختصر لتلك الدراسات:

1/2/2- الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة:

هدفت دراسة (Deng et al., 2022) إلى الكشف عن دور جدارة القائد بالثقة كمغير معدل والتسامح الأخلاقي كمغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفضاظة الموظفين (Employees' Workplace Incivility) في مكان العمل، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (427) موظفاً في شركة صينية لتصنيع المنسوجات و(88) من قادتهم المباشرين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها وجود ارتباط معنوي سلبي بين القيادة الأخلاقية وفضاظة الموظفين في مكان العمل، كما أن التسامح الأخلاقي توسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفضاظة الموظفين في مكان العمل، علاوة على ذلك، فإن المستوى العالي من الجدارة بالثقة للقائد أدى إلى تعزيز التأثير السلبي لكل من القيادة الأخلاقية والتسامح الأخلاقي للموظفين على الفضاظة في مكان العمل.

وسعت دراسة (Victoria, 2022) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق الأهداف المؤسسية في الجامعات الحكومية في ولاية ريفرز بنيجريا، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 315 مفردة، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق الأهداف المؤسسية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة مهمة في الجامعات الحكومية لأنها تعمل كمحرك رئيسي للأداء داخل الجامعات الحكومية حيث ينخرط القادة في ممارسات تنعكس على مساهمة أتباعهم في تحقيق الأهداف المؤسسية داخل الجامعة.

وهدف دراسة (Ansong et al., 2024) إلى الكشف عن التأثيرات الوسيطة للسلامة النفسية والتوافر النفسي (Psychological Availability) على العلاقة بين جدارة القائد بالثقة والسلوك الريادي بين الموظفين وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 291 موظفاً من خمس شركات تصنيع في القطاع الصناعي في غانا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين كل من السلامة النفسية والتوافر النفسي وجدارة القائد بالثقة والسلوك الريادي، كما توسطت كل من السلامة النفسية والتوافر النفسي العلاقة بين جدارة القائد بالثقة والسلوك الريادي بشكل كلي، وبذلك يتضح أن المديرين الذين يظهرون مهارات قيادية جديرة بالثقة يؤثرون على موظفيهم من خلال السلامة النفسية والتوافر النفسي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى انخراط الموظفين في السلوك الريادي.

وهدف دراسة (Lee et al., 2024) للكشف عن دور كل من جدارة قائد الفريق بالثقة والثقة في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (276) موظفاً في (71) فريقاً من منظمات خاصة متوسطة الحجم في كوالالمبور بماليزيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بكل من أبعاد جدارة القائد بالثقة (القدرة والإحسان والنزاهة)، الثقة في القائد وسلوك المواطنة التنظيمية،

كما توسطت الأبعاد الثلاثة لجدارة القائد بالثقة في العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة في القادة، بالإضافة إلى ذلك، توسطت الثقة في القائد فقط العلاقة بين جانب الإحسان أحد أبعاد الجدارة بالثقة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Mohamed et al., 2024) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وأداء العمل الإبداعي للممرضات، وذلك بالتطبيق على (78) من رؤساء الممرضات و(716) ممرضة بمستشفى المحلة العام التابع لوزارة الصحة والسكان، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدراك الممرضات لمستوى القيادة الجديرة بالثقة لدى رئيسات الممرضات وأداء العمل الإبداعي الإجمالي لدى الممرضات في مستشفى المحلة العام.

2/2- الدراسات التي تناولت الشغف الوظيفي:

سعت دراسة (Kibaroglu et al., 2023) لاختبار تأثير التعديل الوظيفي على العلاقة بين الشغف الوظيفي والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من 790 عاملاً بالشركات العاملة في مجال الصناعة في تركيا بطريقة المسح، ووفقاً لنتائج الدراسة، لوحظ أن التعديل الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن شغف العمل لدى الموظفين يؤثر معنوياً وإيجابياً على الرضا الوظيفي، وعندما يضاف إلى هذا التأثير التعديل الوظيفي، يمكن أن تتغير شدة وقوة واتجاه التأثير بين المتغيرين، إذ لوحظ الدور الوسيط الجزئي للتعديل الوظيفي في تأثير الشغف الوظيفي على الرضا الوظيفي.

وبحثت دراسة (Ahmed & Balzer, 2024) في العلاقة بين الشغف وكل من المشاركة في العمل ورفاهية الموظفين بين المهنيين الشباب في سوق العمل السويدي، وتكونت عينة الدراسة من 74 شاباً محترفاً، تتراوح أعمارهم بين 18 و45 عاماً، يعملون في صناعات مختلفة في جميع أنحاء السويد، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الشغف والمشاركة في العمل، مما يشير إلى أن الأفراد الذين لديهم شغف بوظائفهم يظهرون مستويات أعلى من المشاركة والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن الشغف يرتبط برفاهية الموظفين، مما يساهم في تقليل التوتر وتحسين الصحة العقلية، وتشير هذه النتائج إلى أن المنظمات يمكنها تحقيق إنتاجية مستدامة من خلال تعزيز البيئات التي تغذي شغف الموظفين ومشاركتهم.

وهدفت دراسة (Al Issawi & AlTae, 2024) إلى اختبار أثر الشغف الوظيفي على سلوكيات العمل الإبداعية، لدى 322 موظفاً موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتضمن متغير الشغف الوظيفي أربعة أبعاد وهي (الاستمتاع بالعمل، الدافعية الذاتية، الهوية الذاتية، والشعور بأهمية التعلم)، كما تم تناول متغير سلوك العمل الإبداعي من أربعة أبعاد وهي (القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشاكل، القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة، القدرة على التغيير والمبادرة، وروح المخاطرة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود علاقة معنوية إيجابية بين الشغف الوظيفي وأبعاده على سلوكيات العمل الإبداعية.

وفحصت دراسة (Teng et al., 2024) العلاقة بين شغف العمل لدى موظفي المطاعم ومرونة الموظفين وسلوك المواطن التنظيمية الموجهة نحو العملاء، كما سعت إلى الكشف عن التأثير الوسيط لمرونة الموظفين والتأثير المعتدل لوعي الموظفين، وتم إجراء استبيان على 471 موظفًا في الخطوط الأمامية للمطاعم في تايوان.

وأظهرت النتائج أن الشغف المتناغم والاستحواذي يؤثران معنويًا وبشكل إيجابي على مرونة الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطن التنظيمية الموجهة نحو العملاء، إذ تتوسط مرونة الموظفين تأثيرات الشغف المتناغم والاستحواذي على سلوك المواطن التنظيمية الموجهة نحو العملاء، علاوة على ذلك، يعزز وعي الموظفين العلاقة الإيجابية بين بعدي الشغف ومرونة الموظفين، وبالتالي تعزيز سلوك المواطن التنظيمية الموجهة نحو العملاء.

3/2/2- الدراسات ذات الصلة بالعلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي:

هدفت دراسة (الناظر، 2024) إلى تحديد ممارسات القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، والعمليات المتوازنة) وعلاقتها بالشغف الوظيفي (الاستمتاع بالعمل، التحفيز الذاتي، الشعور بأهمية التعلم)، مع بيان الدور الوسيط لممارسة العدالة التنظيمية في العلاقة بينهما، وقد طبقت على (364) معلمًا ومعلمة من مُعلّمي ومعلّمت المدارس الحكومية في مُحافَظة الخليل بنسبة (6%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أنه لا تُوجد فروق في مُتوسّطات استجابات أفراد عيّنة الدِّراسة حول مُستوى القيادة الجديرة بالثقة لدى مُديري المدارس الحكومية في مديريات تربية وتعليم مُحافَظة الخليل من وجهة نظر المُعلّمين وكذلك حول مُستوى العدالة التنظيمية ولمستوى الشغف الوظيفي لديهم تُعزى إلى (تُتغير الجنس، وتُتغير المؤهل العلمي، وتُتغير سنوات الخدمة، وتُتغير المديرية)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بدرجة مرتفعة بين القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك توجد علاقة إيجابية بدرجة مرتفعة بين القيادة الجديرة بالثقة وممارسة العدالة التنظيمية، وأخيرًا أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بشكل جزئي.

وسعت دراسة (Islam et al., 2024) إلى الكشف عن الدور الوسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وارتباط الموظفين بالعمل والدور المعدل لشغف العمل المتناغم في العلاقة بين الثقة في القائد وارتباط الموظفين بالعمل، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 491 موظفًا ورؤسائهم المباشرين العاملين في منظمات مختلفة في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الأخلاقيين يؤثرون بشكل إيجابي على رؤوسهم للارتباط بعملهم، بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن ثقة الموظفين في القائد تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وارتباط الموظفين بالعمل، وأخيرًا، فإن الموظفين الذين يتمتعون بشغف عمل متناغم هم أكثر عرضة للانخراط في عملهم عندما يُنظر إليهم على أنهم يتبعون أسلوبًا أخلاقيًا لقادتهم.

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة استخلص الباحثان ما يلي:

- تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن القيادة الجديرة بالثقة مفهوم متعدد، وتمثلت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر تكراراً بالدراسات السابقة في الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وهذا ما دعا الباحثان لدراستهما.
- تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن الشغف الوظيفي مفهوم متعدد، وتمثلت أبعاد الشغف الوظيفي الأكثر تكراراً بالدراسات السابقة في الشغف المتناغم/ الانسجامي، والشغف الاستحواذي، وهذا ما دعا الباحثان لدراستهما.
- ندرة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثين - التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها بصورة مجتمعة وخاصة بالتطبيق على الجامعات العراقية، وهنا تبرز الفجوة البحثية، وتتبع أهمية البحث.

3- مشكلة البحث:

- قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلة مبدئية مع عينة ميسرة قوامها (40) مفردة من العاملين بالجامعات العراقية في مختلف التخصصات، حيث تم توجيه بعض الأسئلة إليهم للتعرف على مدى توافر أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات محل البحث وذلك في الفترة من (2024/4/15 - 2024/5/1)، ويمكن للباحثين عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:
- فيما يتعلق **بالعمليات المتوازنة** أوضح 60% ممن تم مقابلتهم أنه لا يتم السماع لمشاكل ووجهات نظر العاملين، كما أن الإدارة العليا في جامعاتهم لا تقدم الدعم النفسي الكامل للعاملين.
 - فيما يتعلق **بالمنظور الأخلاقي الداخلي** أعرب 70% ممن تم مقابلتهم عن عدم الانسجام أو التوافق بين قيم العاملين الشخصية وقيم قادة الجامعات التي يعملون فيها.
 - فيما يتعلق **بشفافية العلاقات** تبين وفقاً لآراء 50% ممن تم مقابلتهم غياب إحساس العاملين بالجامعات العراقية بأهمية الانتماء للعمل الجماعي، حيث اتسمت العلاقات بين العاملين في مختلف الإدارات بالفردية، كما أكدوا على صعوبة التواصل بين العاملين والإدارة العليا.
 - فيما يتعلق **بالوعي الذاتي** يرى 75% ممن تم مقابلتهم أن قادتهم لا يباليون لتقييم الآخرين لتصرفاتهم ولا يهتمون بتحسين معاملاتهم مع العاملين، فهم لا يريدون من العاملين سوى الالتزام بالتعليمات المحددة دون أي نقاش معهم.
 - وفيما يتعلق **بالشغف الوظيفي** فلقد أوضح 65% ممن تم مقابلتهم عن عدم شعورهم بأن عملهم يعطيهم قيمة أو معنى في حياتهم وحياة الآخرين، وأكد 60% منهم على عدم شعورهم بالسعادة في موقع عملهم، كما أوضح 50% ممن تم مقابلتهم أنه قد انتابهم

حالة من الملل الوظيفي، وينتظرون فرصة للعمل في مكان آخر لشعورهم بعدم التقدير في مكانهم الحالي، وخاصة مع ارتفاع مستوى الضغوط، وعدم معالجة نظام الرواتب والمكافآت، وعدم وضوح الفرص المتاحة للترقى.

ويتضح في ضوء ما سبق أن مشكلة البحث تتمحور حول انخفاض مستوى الشغف الوظيفي بالجامعات العراقية، الأمر الذي قد يرجع إلى تفاوت تطبيق ممارسات القيادة الجديرة بالثقة بين المستويات المختلفة، وعليه تثار التساؤلات التالية:

1/3- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية؟

2/3- ما درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها على الشغف الوظيفي وأبعاده كل على حده لدى العاملين بالجامعات العراقية؟

3/3- هل توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي ترجع لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، ومستوى الدخل).

4- أهداف البحث:

سعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تم صياغتها على النحو التالي:

1/4- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية.

2/4- الكشف عن درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بعدي الشغف الوظيفي كل على حدة لدى العاملين بالجامعات العراقية.

3/4- بيان الفروق المعنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي والتي قد ترجع لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، ومستوى الدخل).

5- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سعى هذا البحث إلى التحقق من صحة أو خطأ مجموعة الفروض التالية:

1/5- لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية.

2/5- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية.

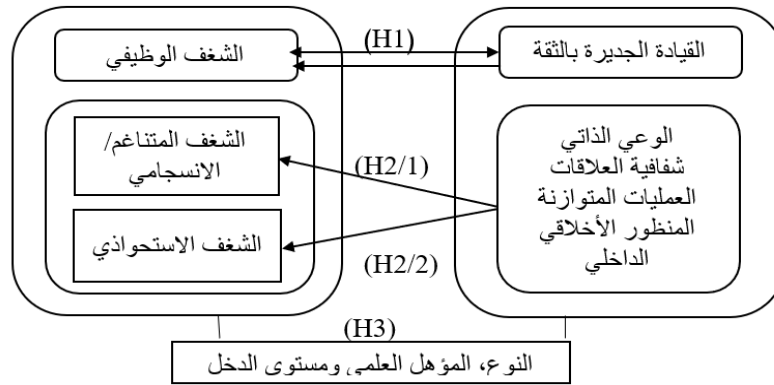
ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1/2/5- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بُعد الشغف المتناغم لدى العاملين بالجامعات العراقية.

2/2/5- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بُعد الشغف الاستحواذي لدى العاملين بالجامعات العراقية.

3/5- لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي ترجع لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، ومستوى الدخل).

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث فيما يلي:



شكل رقم (1): الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث
المصدر: إعداد الباحثان

6- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته على المستويين النظري والتطبيقي كما هو موضح فيما يلي:

1/6- الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

1/1/6- تنبع أهمية البحث العلمية من كونه يتناول دراسة اثنين من أبرز المتغيرات في أدبيات السلوك التنظيمي المعاصرة، ألا وهما القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي، واللذين قد حظوا باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وعلى الرغم من أن المتغيرين كل على حدة يعد من المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت علاقة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد الشغف الوظيفي محل البحث – في حدود علم الباحث – وخاصة بالجامعات العراقية وهذا ما يتناوله البحث الحالي.

2/1/6- يعد هذا البحث إضافة للمكتبة العربية، والمعرفة ذات الصلة بمتغيري البحث إذ يأتي هذا البحث كمحاولة هادفة للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية في هذا

المجال للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيري البحث بمنهجية علمية تبرز دور القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها في تعزيز بعدي الشغف الوظيفي محل البحث.

2/6- الأهمية التطبيقية (العملية):

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي:

1/2/6- تنبع الأهمية العملية لهذا البحث من أهمية مجال التطبيق "الجامعات" التي تعتبر من أهم أدوات التطوير والتحديث من خلال ما تقدمه من برامج بحثية تعمل على تطوير الفكر وتنمية المجتمع، إلى جانب دورها الأساسي في تأهيل الموارد البشرية "الطلاب والباحثين" لإشغال الوظائف العامة التي تعمل على خدمة المجتمع.

2/2/6- يمكن الاستفادة من توصيات البحث مستقبلاً، حيث تبرز أهمية هذا البحث أيضاً من أنه يقدم للمسؤولين في الجامعات العراقية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بدرجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز الشغف الوظيفي، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها اختبار هذا التأثير في تعزيز مستوى الشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية محل البحث.

7- منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر كما هو مبين فيما يلي:

1/7- البيانات المطلوبة ومصادرها:

يعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية ويستخدم نوعين من البيانات وهما:

1/1/7- بيانات ثانوية: تم تجميعها من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث والموضوعات المتعلقة بها لتأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث وكذلك قائمة الاستقصاء.

2/1/7- بيانات أولية: تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات لتحليلها ومن ثم اختبار فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

2/7- مجتمع وعينة البحث:

1/2/7- مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالجامعات العراقية (ولقد بلغ عدد الجامعات في العراق 51 جامعة حكومية (بضمنها 15 في إقليم كردستان) و91 جامعة وكلية أهلية (بضمنها 14 في إقليم كردستان)، وأكاديمية واحدة للشرطة، بإجمالي تجاوز 140 جامعة وأكاديمية تعمل داخل العراق، إلى جانب جامعة تابعة إلى وزارة الدفاع وأخرى تابعة إلى وزارة الداخلية وجامعتين تابعتين لكل من الوقف السني والوقف الشيعي) (المصدر: ويكيبيديا الموسوعة الحرة)، ولقد بلغ عددهم (94173) موزعين ما بين (63175) من أعضاء الهيئة التدريسية، و(30998) من الإداريين وذلك باستثناء عمال الخدمات (الأمن والنظافة)، ووفقاً

لآخر تحديث للبيانات المنشورة على المواقع الرسمية للجامعات العراقية للعام الجامعي (2024 – 2025).

2/2/7- عينة البحث:

تم استخدام برنامج حساب حجم العينة¹ بمعلومية حجم المجتمع وعند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ 5%، بلغ حجم العينة المستهدفة (384) مفردة، ونظراً لاتساع حجم المجتمع وانتشار مفرداته، تم استخدام الاستقصاء الإلكتروني المعد على (Google Drive) ونشر الرابط على مواقع الفيس بوك الخاصة بصفحات الجامعات، ليكون متاح لجمهور واسع من المشاركين المحتملين، ولزيادة احتمالية مشاركة العاملين بالجامعات العراقية للاستقصاء مع بعضهم البعض، ولقد تم ذلك في الفترة من بداية شهر مارس 2025 وحتى بداية شهر إبريل، ولقد بلغ عدد القوائم المستردة والصالحة للتحليل (384) قائمة قبل إيقاف إمكانية الرد على الاستقصاء، وذلك بنسبة استجابة 100% والذي استوفى شرط الحصول على الحد الأدنى للعينة وهو (384) مفردة.

3/7- متغيرات البحث وأساليب القياس:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الأدوات السابق استخدامها في الدراسات العلمية السابقة، بما تضمن مجموعة من العبارات التي تعبر عن متغيرات البحث، ويمكن توضيح المقاييس المستخدمة في قياسها فيما يلي:

1/3/7- المتغير المستقل: القيادة الجديرة بالثقة، اعتمد الباحثان على المقياس الوارد بدراسة (موسى وفهمي، 2024) كونه الأشمل للأبعاد الأكثر استخداماً وشيوعاً بالدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان.

2/3/7- المتغير التابع: الشغف الوظيفي؛ اعتمد الباحثان على المقياس الوارد بدراسة (النواجحة، 2022) كونه الأشمل للأبعاد الأكثر استخداماً وشيوعاً بالدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان.

4/7- أساليب تحليل البيانات:

تم إدخال وتحليل البيانات ببرنامج (SPSS v.23) باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1/4/7- اختبار الثبات Reliability Analysis بمعاملات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient الذي يعتبر الأكثر شيوعاً في قياس مستوى ثبات قائمة الاستقصاء والمستخدم لتحديد درجة صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

2/4/7- التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive Statistics ويتضمن؛

¹ <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size>

1/2/4/7- الوسط الحسابي Mean: الذي يستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة مستوى إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمتغيرات البحث ودرجة إدراكهم لها بما يعكس درجة الموافقة عليها.

2/2/4/7- الانحراف المعياري Std. Deviation: الذي يتم إجراؤه لقياس مدى تشتت البيانات الخاصة باستجابات العينة عن متوسطها الحسابي.

3/4/7- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، وتم استخدامه لاختبار الفرض الأول من فروض البحث.

4/4/7- الانحدار الخطي المتعدد Multiple- Linear Regression: وذلك لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع ومن ثم اختبار الفرض الرئيسي الثاني من خلال الفروض المشتقة منه ذات الصلة.

5/4/7- اختبار مان ويتني: وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للنوع في الفرض الثالث من فروض البحث.

6/4/7- اختبار كروسكال واليس: وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للمؤهل العلمي، ومستوى الدخل في الفرض الثالث من فروض البحث.

5/7- نتائج اختبار الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم (3) نتائج الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث:

جدول رقم (3)

قيمة معاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الجديرة بالثقة	الوعي الذاتي	4	0,936	0,967
	المنظور الأخلاقي	3	0,707	0,841
	شفافية العلاقات	5	0,822	0,907
	العمليات المتوازنة	3	0,753	0,868
الشغف الوظيفي	الشغف المتناغم	7	0,880	0,938
	الشغف الاستحواذي	4	0,826	0,940

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (3) ما يلي:

تراوحت قيم معامل الثبات/ ألفا لكرونباخ، والصدق لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة بجميع قوائم الاستقصاء ما بين (0,707، 0,841) كأدنى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد المنظور الأخلاقي، و(0,936، 0,967) كأعلى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد الوعي الذاتي، كما أن قيم

معاملي الثبات/ ألفا لكرونباخ، والصدق لبعدي الشغف الوظيفي بجميع قوائم الاستقصاء تراوحت ما بين (0,826، 0,940) كأدنى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد الشغف الاستحواذي، و(0,880، 0,938) كأعلى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد الشغف المتناغم.

وحيث إنه من الشائع في البحوث الاجتماعية أنه كلما زادت نسبة معامل ألفا لكرونباخ عن 0,6 كلما تميز المقياس بالثبات (Saunders et al., 2009)، لذا فإن هذه القيم تعكس تمتع المقياس بمستويات صدق وثبات مرتفعة تؤكد على صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

6/7- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات البحث:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغيرات البحث وأبعادها، كما هو موضح بالجدول رقم (4):

جدول رقم (4)

نتائج الإحصاء الوصفي لآراء عينة البحث حول متغيرات وأبعاد البحث

المتغير	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الجديرة بالثقة	الوعي الذاتي	3,8711	0,58034
	المنظور الأخلاقي	3,9210	0,436606
	شفافية العلاقات	3,7594	0,47476
	العمليات المتوازنة	3,7882	0,51068
المتوسط الحسابي العام للقيادة الجديرة بالثقة		3,8273	0,45127
الشغف الوظيفي	الشغف المتناغم	3,8016	0,46941
	الشغف الاستحواذي	3,8451	0,49845
	المتوسط الحسابي العام للشغف الوظيفي	3,8175	0,47502

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام للقيادة الجديرة بالثقة (3,8273) بانحراف معياري يقدر بنحو (0,45127) يدل على وجود درجة من التجانس بين إجابات المستقصي منهم، مما يعني وجود إدراك لدى أغلب مفردات العينة فيما يتعلق بالدور البارز للقيادة الجديرة بالثقة بالجامعات محل البحث، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعادها ما بين (3,7594) كأدنى قيمة تخص بعد شفافية العلاقات، مما يعني ميل أغلب المستجيبين إلى إقرارهم بحرص القيادات الجامعية على مشاركة كافة المعلومات مع الآخرين، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم واقتراح أفكار جديدة من شأنها تحسين سير العمل، وذلك بدرجة مرتفعة، و(3,9210) كأعلى قيمة تخص بعد المنظور الأخلاقي بما يدل على حرص القيادات الجامعية على التعامل مع الجميع بمعايير أخلاقية ومساعدتهم في تخطي العقبات التي تواجههم أثناء سير العمل وفي ضوء قيمهم الأساسية وذلك بدرجة مرتفعة أيضاً.

وبلغ الوسط الحسابي العام للشغف الوظيفي (3,8451) بانحراف معياري يقدر بنحو (0,47502) يدل على وجود درجة من التجانس بين إجابات المستقصي منهم، مما يدل على

شعور العاملين بالجامعات محل البحث بالدور البارز الذي تؤديه كصرح تعليمي رائد، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة ببعدي الشغف الوظيفي ما بين (3,8451) كأعلى قيمة تخص الشغف الاستحواذي تعكس استحواذ عملهم على جانب كبير من حياتهم يزداد مع تراكم الخبرات المكتسبة وذلك بدرجة مرتفعة، و(3,8016) كأدنى قيمة تخص الشغف المتناغم، مما يعنى ميل أغلب المستجيبين إلى إقرارهم بالأثر الطيب الذي تركه العمل والذي ساهم في بلورة سمات شخصيتهم الإيجابية، إلى جانب اكتساب الخبرات المتنوعة والتي جعلتهم يعيشون تجارب لا تنسى وذلك بدرجة مرتفعة أيضاً.

8- تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث:

يعرض الباحثان نتائج اختبار فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

1/8- نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول من فروض البحث على أنه: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية، وتم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (5):

جدول رقم (5)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي

الأبعاد	الوعي الذاتي	المنظور الأخلاقي	شفافية العلاقات	العمليات المتوازنة	الشغف المتناغم	الشغف الاستحواذي
الوعي الذاتي	1					
المنظور الأخلاقي	**0,538	1				
شفافية العلاقات	**0,672	**0,835	1			
العمليات المتوازنة	**0,753	**0,761	**0,890	1		
الشغف المتناغم	**0,727	**0,754	**0,849	**0,838	1	
الشغف الاستحواذي	**0,682	**0,727	**0,825	**0,820	**0,956	1

**معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد الشغف الوظيفي عند مستوى معنوية 0,01، ولقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0,682)

كأدنى قيمة ممثلة للعلاقة بين الوعي الذاتي أحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والشغف الاستحواذي أحد بعدي الشغف الوظيفي، و(0,849) كأعلى قيمة ممثلة للعلاقة بين شفافية العلاقات أحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والشغف المتناغم أحد بعدي الشغف الوظيفي، وهذا يعني رفض الفرض الأول.

2/8- نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على أنه: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية، ولقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

نتائج تحليل تأثير القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
2	القيادة الجديرة بالثقة	الشغف الوظيفي	**0,879	36,068	(0,000)
$R^2 = (0,773)$ Adj. $R^2 = (0,772)$ F (Sig.) = 1300,908 (0,000)					

** معنوي عند مستوى 0,01 * معنوي عند مستوى 0,05
المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة ($F=1300,908$)، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0,01.

2- معنوية معامل انحدار القيادة الجديرة بالثقة حيث بلغت قيمة ($T=36,068$) للقيادة الجديرة بالثقة وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي، بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta=0,879$).

3- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2=0,772$) مما يعني أن القيادة الجديرة بالثقة تفسر ما نسبته 77,2% من التباين في الشغف الوظيفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق رفض الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي عند مستوى معنوية 0,01.

كما تم اختبار هذا الفرض في ضوء الفروض الفرعية التالية:

2/8-1 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بُعد الشغف المتناغم أحد بعدي الشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، ولقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الشغف المتناغم

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
1/2	الوعي الذاتي	الشغف المتناغم	**0,233	6,358	(0,000)
	المنظور الأخلاقي		**0,155	3,524	(0,000)
	شفافية العلاقات		**0,377	6,070	(0,000)
	العمليات المتوازنة		**0,209	3,515	(0,000)
R ² = (0,782) Adj. R ² = (0,780) F (Sig.)=339,921 (0,000)					

** معنوي عند مستوى 0,01 * معنوي عند مستوى 0,05

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (7) ما يلي:

1- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة ($F=339,921$)، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0,01.

2- معنوية معاملات انحدار جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة حيث بلغت قيمة ($T=6,358$) للوعي الذاتي، يليها ($T=6,070$) لشفافية العلاقات، تعقبها ($T=3,524$) للمنظور الأخلاقي، وأخيراً بلغت قيمة ($T=3,515$) للعمليات المتوازنة، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بعد الشغف المتناغم أحد بعدي الشغف الوظيفي، وهي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها لشفافية العلاقات بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta=0,377$)، يليها الوعي الذاتي بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta=0,233$)، ثم العمليات المتوازنة بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta=0,209$)، وأخيراً المنظور الأخلاقي بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta=0,155$).

3- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2=0,780$) مما يعني أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة مجتمعة تفسر ما نسبته 78% من التباين في بعد الشغف المتناغم أحد بعدي الشغف الوظيفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق رفض الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بعد الشغف المتناغم أحد بعدي الشغف الوظيفي عند مستوى معنوية 0,01.

2/2/8 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بُعد الشغف الاستحواذي أحد بعدي الشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية، ولقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الشغف الاستحواذي

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
2/2	الوعي الذاتي	الشغف الاستحواذي	**0,159	3,885	(0,000)
	المنظور الأخلاقي		**0,122	2,506	(0,013)
	شفافية العلاقات		**0,367	5,302	(0,000)
	العمليات المتوازنة		*0,280	4,228	(0,000)
R ² = (0,730) Adj. R ² = (0,727) F (Sig.) =255,870 (0,000)					

** معنوي عند مستوى 0,01 * معنوي عند مستوى 0,05
المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F=255,870)، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0,01.

2- معنوية معاملات انحدار جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة حيث بلغت قيمة (T=5,302) لشفافية العلاقات، يليها (T=4,288) للعمليات المتوازنة، تعقبها (T=3,885) للوعي الذاتي، وأخيراً بلغت قيمة (T=2,506) للمنظور الأخلاقي، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بعد الشغف الاستحواذي أحد بعدي الشغف الوظيفي، وهي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها شفافية العلاقات بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0,367$)، يليها العمليات المتوازنة بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0,280$)، ثم الوعي الذاتي بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0,159$)، وأخيراً المنظور الأخلاقي بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta = 0,122$).

3- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adj. R²=0,727) مما يعني أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة مجتمعة تفسر ما نسبته 72,7% من التباين في بعد الشغف الاستحواذي أحد بعدي الشغف الوظيفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق رفض الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بعد الشغف الاستحواذي أحد بعدي الشغف الوظيفي عند مستوى معنوية 0,01.

3/8- نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي وأبعادهما وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل ومستوى الدخل)، وتم اختبار هذا الفرض في ضوء الفروض الفرعية التالية:

1/3/8- لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي وفقاً للنوع، وتم استخدام اختبار "مان وتني" لتحديد دلالة الفروق بين استجابات

عينة البحث فيما يتعلق بممارسات القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي وفقاً لاختلاف النوع فيما بينهم، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9)
نتائج تحليل الفروق بين آراء عينة البحث
حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات العراقية وفقاً للنوع

المتغير	الفئة	N العدد	Mean Rank (متوسط الرتب)	Sum of Ranks (مجموع الرتب)	Mann-Whitney U دالة الاختبار	Sig. المعنوية	الدلالة الإحصائية
القيادة الجديرة بالثقة	ذكور	200	183,09	36218	16118	0,035	دالة
	إناث	184	204,90	37702			
الشغف الوظيفي	ذكور	200	186,75	37724,5	17914	0,653	غير دالة
	إناث	184	198,88	36195,5			

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (9) أنه توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة ترجع لصالح فئة الإناث وذلك عند مستوى معنوية 0,05، في حين لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول الشغف الوظيفي بالجامعات محل البحث وفقاً للنوع وذلك عند مستوى معنوية 0,05.

2/3/8- لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي وفقاً للمؤهل العلمي، وتم استخدام اختبار " كروسكال واليس " لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات العراقية وفقاً للمؤهل العلمي، ويمكن توضيح النتائج بالجدول رقم (10):

جدول رقم (10): نتائج تحليل الفروق في آراء عينة البحث حول
القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات العراقية وفقاً للمؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	ن	متوسط الرتب	قيمة χ^2	Sig. المعنوية	الدلالة الإحصائية
القيادة الجديرة بالثقة	متوسط	5	127,90	3,253	0,197	غير دالة
	جامعي	185	186,16			
	دراسات عليا	194	200,21			

تابع جدول رقم (10): نتائج تحليل الفروق في آراء عينة البحث حول
الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات العراقية وفقاً للمؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	ن	متوسط الرتب	قيمة كا ²	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
الشغف الوظيفي	متوسط	5	103,10	5,906	0,052	دالة
	جامعي	185	184,31			
	دراسات عليا	194	200,61			

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة، في حين توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول الشغف الوظيفي بالجامعات محل البحث وفقاً للمؤهل العلمي جاءت لصالح فئة الدراسات العليا وذلك عند مستوى معنوية 0,05.

3/3/8- لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات محل البحث وفقاً لمستوى الدخل، ولقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11): نتائج تحليل الفروق في آراء عينة البحث
حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات العراقية وفقاً لمستوى الدخل

المتغيرات	الفئات	ن	متوسط الرتب	قيمة كا ²	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
القيادة الجديرة بالثقة	أقل من مليون	28	89,61	28,319	0,000	دالة
	من مليون لأقل من مليون ونصف	218	194,54			
	من مليون ونصف فأكثر	138	210,65			
الشغف الوظيفي	أقل من مليون	28	84,38	29,913	0,000	دالة
	من مليون لأقل من مليون ونصف	218	196,46			
	من مليون ونصف فأكثر	138	208,46			

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (11) أنه توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي بالجامعات محل البحث وفقاً لاختلاف مستويات الدخل جاءت لصالح فئة الدخل من مليون ونصف فأكثر، وذلك عند مستوى معنوية 0,01.

9- مناقشة النتائج والتوصيات:

1/9- مناقشة النتائج:

تناول الباحثان في هذا الجزء عرضاً لمناقشة وتفسير النتائج التي أسفر عنها البحث وبيان مدى توافقها مع الدراسات السابقة في هذا المجال وذلك على النحو التالي:

1/1/9- مناقشة وتفسير نتائج الفرض الأول من فروض البحث:

ينص الفرض الأول من فروض البحث على أنه: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية، وتم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، ولقد دعمت النتائج عدم صحة الفرض، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات القيادة الجديرة بالثقة بالجامعات العراقية، كلما أدى ذلك إلى تعزيز الشغف الوظيفي لدى العاملين بها وتتشابه هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Islam et al., 2024).

2/1/9- مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثاني من فروض البحث:

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على أنه: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على الشغف الوظيفي لدى العاملين بالجامعات العراقية، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء فرضين فرعيين واختبار صحة الفروض قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، ولقد دعمت النتائج عدم صحة الفروض، وتتشابه هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (النظار، 2024) والتي أوضحت أن ممارسات القيادة الجديرة بالثقة تؤثر إيجابياً على الشغف الوظيفي بصورة مجتمعة وكل بعد من أبعاده على حدة، على الرغم من اختلاف أبعاد الشغف الوظيفي بين الدراستين حيث تناولت دراسته الاستماع بالعمل، الدافعية الذاتية، الهوية الذاتية وحسن التعلم كأبعاد للشغف الوظيفي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد الجدير بالثقة الذي يشارك المعلومات ويكون شفافاً، يجعل الموظف مطلعاً ومشاركاً في الصورة الكاملة، وهذا يزيد من إحساس الموظف بأن له دوراً مهماً، فيرتفع شغفه لأنه يشعر بقيمة ما يقوم به، بالإضافة إلى أنه عندما يشعر الموظف أن قائده جدير بالثقة، فهو يشعر بالأمان هذا الأمان يشجع الموظف على الانخراط في العمل دون خوف من الفشل، مما يعزز شغفه وتجربته، كما أن القائد الجدير بالثقة يكون قدوة في الالتزام والمثابرة، والموظفون يتأثرون به، ويولد لديهم دافع ذاتي لمتابعة الأهداف بحماس، وذلك إلى جانب أن القيادة الجديرة بالثقة تستثمر في تطوير الموظف وتؤمن بإمكاناته، والموظف الذي يشعر أن تطوره يهم القائد، فينمو شغفه لأنه يرى مستقبله واضحاً ومشجعاً.

3/1/9- نتائج الفرض الثالث من فروض البحث:

ينص الفرض الثالث على أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة والشغف الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل ومستوى الدخل)، ودعمت النتائج عدم صحة الفرض بشكل جزئي حيث اتضح وجود فروق معنوية في آراء عينة البحث حول القيادة الجديرة بالثقة تُعزى لمتغيري (النوع، ومستوى الدخل).

بينما تبين وجود فروق معنوية في آراء عينة البحث حول الشغف الوظيفي تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، ومستوى الدخل).

2/9- التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه نتائج البحث، يمكن للباحثين تسليط الضوء على أبرز التوصيات المدعمة لممارسات القيادة الجديرة بالثقة في ضوء آليات التنفيذ والمسئول عن ذلك التنفيذ كما هو موضح بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12): توصيات البحث

البُعد	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
الوعي الذاتي	1- تعزيز وعي القادة الأكاديميين (العمداء، رؤساء الأقسام) بمواطن القوة والضعف في أدائهم. 2- نشر ثقافة التقييم الذاتي المستمر والتغذية الراجعة بين أعضاء هيئة التدريس.	1- تنظيم برامج تأهيلية وتطويرية للقيادة الأكاديميين تشمل الذكاء العاطفي والتأمل القيادي. 2- استخدام أدوات التقييم 360 درجة بمشاركة الطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس.	1- عمادة التطوير الأكاديمي والجودة 2- مركز القيادة الأكاديمية.
المنظور الأخلاقي	1- الالتزام بالقيم الجامعية (العدالة، الأمانة، النزاهة) في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية. 2- تعزيز أخلاقيات البحث العلمي والعدالة في الترقية والتكليفات.	1- إعداد دليل أخلاقيات المهنة خاص بالجامعة (للهيئة الأكاديمية والإدارية). 2- تنظيم ورش حول النزاهة الأكاديمية وأخلاقيات القيادة. 3- مراجعة قرارات الترقية والتعيين لضمان العدالة والشفافية.	1- اللجنة الدائمة لأخلاقيات المهنة. 2- وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي. 3- عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس.
شفافية العلاقات	1- بناء جسور الثقة والتواصل الفعال بين القيادة الجامعية والطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس.	1- عقد لقاءات دورية مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف مكونات المجتمع الجامعي.	1- إدارة العلاقات العامة والإعلام الجامعي. 2- مكتب رئيس الجامعة.

تابع جدول رقم (12): توصيات البحث

البُعد	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
شفافية العلاقات	2- التعامل بوضوح مع التحديات والمشكلات المؤسسية.	2- تفعيل البريد المؤسسي لاستقبال الاقتراحات والشكاوى بسرية. 3- نشر تقارير دورية عن القرارات والإنجازات الجامعية.	4- عمادة شؤون الطلاب.
العمليات المتوازنة	1- تحقيق العدالة في توزيع المهام الإدارية والأكاديمية (التدريس، البحث، الخدمة المجتمعية). 2- اتخاذ قرارات الترقية والتكليفات بناء على الكفاءة والبيانات الموضوعية.	1- تطوير مؤشرات أداء واضحة وشفافة للتكليفات الأكاديمية والإدارية. 2- تفعيل لجان محايدة لمراجعة قرارات الترقية والتعيين. 3- استخدام أنظمة إلكترونية لتوزيع الجداول والمهام.	1- عمادة التطوير والجودة. 2- عمادة القبول والتسجيل. 3- عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

المراجع

المراجع العربية:

السعداوي، إيمان. (2023). دور القيادة الروحية في تعزيز الشغف الوظيفي من خلال تطبيق نموذج PERMA للسعادة الوظيفية (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، (1)48، 655-698.

الطحاوي، نهال حمدي السيد واصف، عطالله، عبير عثمان، وحجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. (2025). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على شركات البترول في مصر. *مجلة البحوث التجارية*، (1)47، 557-588.

العشري، محمد حسن محمد. (2023). إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، (2)4، 79-114.

الناظر، نفين اسامة. (2024). ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالشغف الوظيفي: الدور الوسيط لممارسة العدالة التنظيمية، *رسالة دكتوراة*، جامعة الخليل.

النواجحة، زهير. (2022). روحانية مكان العمل وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 10 (1)، 92-77.

سلام، أسامة. (2024). الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية: دراسة حالة على شركة المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه). *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، 53 (2)، 101-170.

عبد الفتاح، أسماء فتحي لطفي. (2023). التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل من الشغف الوظيفي والكفاءة المهنية الرقمية وأسلوب التفسير التفاوضي لدى المعلمين. *مجلة الإرشاد النفسي*، 75 (2)، 223-187.

عبد الونيس، سعيد عبد الفتاح، رفاعي، ممدوح عبد العزيز، وعثمان، مروة السيد مهران. (2024). أثر القيادة الجديرة بالثقة على العقد النفسي دراسة ميدانية على قطاعي المنسوجات والسلع المعمرة المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25 (3)، 478-449.

عشري، تامر إبراهيم، وآل ذبيان، تركي صالح. (2025). العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي دراسة تطبيقية على العاملين بأمانة نجران بالمملكة العربية السعودية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4 (12)، 768-721.

عشري، تامر إبراهيم، وسبع، سنية محمد أحمد سليمان. (2023). توسط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4 (2)، 49-77.

موسى، عمار فتحي، وفهمي، حسام الدين أحمد عباس فهمي. (2024). أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3 (10)، 1154-1081.

المراجع الأجنبية:

Ahmed, A., & Balzer, A. (2024). Passion for the Job: The Missing Link Between Work Engagement and Employee Well-Being. **Master's Thesis**, Master's Program in Strategic Entrepreneurship for international Growth- Halmstad University.

Al Issawi, H. G. J., & AlTae, A. H. (2024). The Effect of Job Passion on Innovative Work Behaviors: Analytical Research in the Ministry of Higher

Education and Scientific Research. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(140), 66-85.

Ansong, A., Adu, P., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader trustworthiness and intrapreneurial behaviour in the manufacturing industry: the roles of psychological safety and psychological availability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-09-2023-0491/full/pdf>.

Cheng, P., & Liu, Z. (2024). Predicting frontline employees' emotional labor after suffering customer incivility: A job passion perspective. *Acta Psychologica*, 244. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824000556>

Cheng, P., Zhou, L., Liu, T., & Ge, N. (2025). Empowering leadership and frontline employees' emotional labor: the mediation effects of job passion. *Frontiers in Psychology*, 16, 1-12.

Deng, H., Han, C., Hu, Y., Chen, S., Wang, C., & Liu, Y. (2022). Moral leadership and employee workplace incivility: The roles of moral tolerance and leader trustworthiness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(8), 1-13.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2024). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 1-15.

Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090-2106.

Kıbaroğlu, G. G., Güner, B., & Basım, H. N. (2023). The Role of Job Crafting in the Effect of Job Passion on Job Satisfaction. In *Management and Organizational Studies on Blue-and Gray-collar Workers: Diversity of Collars* (Vol. 8, pp. 45-66). Emerald Publishing Limited.

Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567-9582.

Mohamed, A. A, Obeid H. K., Abou Ramadan. A. H, Sorour, S.S. (2024). Trustworthy Leadership and its Relation to Nurses' Creative Work Performance. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 32 (1), 320- 335.

Östergård, N., Högberg, K., & Snis, U. (2025). Trust and Leadership in the Hybrid Workplace. *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences*. 5427- 5436.

Teng, H. Y., Tsai, C. H., & Hung, C. W. (2024). How and when job passion promotes customer-oriented organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103862.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431924001749>

Victoria, O. I. (2022). Leadership Trustworthiness and Institutional Goal-Attainment in Public Universities in Rivers State. *Journal of Education and Society*, 12(2), 2633-2646.

ملحق رقم (1) أسئلة الدراسة الاستطلاعية

- هل يتم السماع لمشاكل ووجهات نظر العاملين؟
- هل توفر إدارة الجامعة دعم نفسي للعاملين؟
- هل يوجد انسجام أو توافق بين قيم العاملين الشخصية وقيم القادة بالجامعة؟
- هل تواجه أي صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا؟
- هل تعتقد أن مديرك يهتم بتقييم العاملين له؟
- هل تشعر بأن عملك يعطيك قيمة؟
- هل تشعر بأن جهودك يتم تقديرها بالشكل المناسب؟
- هل تشعر بالسعادة أثناء أداء مهام وظيفتك؟