

القيادة الهجينة ودورها في الحد من التسكع الإلكتروني
(بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مديرية بيئة محافظة النجف
الأشرف)

المدرس المساعد

مصطفى حسن كريم الحمامي

المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف

moustafahassankarim@gmail.com□

**Hybrid Leadership and its Role in Reducing Electronic
Loafing**

**(Analytical research of the opinions of a sample of employees in the
Environment Directorate of Najaf Governorate)**

Assistant Lecturer

Mustafa Hassan Karim Al-Hamami

General Directorate of Education in Najaf Governorate

Abstract:-

Purpose: The main objective of this research is to explore the relationship between hybrid leadership and electronic loafing, in the Environment Directorate of Najaf Governorate.

Methodology / Design: The questionnaire form was approved for the purpose of all data, and was distributed to the research sample of (73) employees working in various departments of the Environment Directorate of Najaf Governorate. The obtained data were analyzed using (Spss V.25) program.

Conclusions: There is a positive and significant effect of hybrid leadership in its dimensions in reducing electronic loafing in the Environment Directorate of Najaf Governorate. This means that applying hybrid leadership methods can be effective in reducing the time employees spend on unproductive activities online.

Originality/value: This research contributes to enriching the existing literature by testing the interaction between hybrid leadership and electronic loafing in the context of public sector organizations, specifically the Environment Directorate of Najaf Governorate. While previous studies have explored both concepts independently, this research uniquely integrates them to understand how a hybrid leadership style can effect employee behavior in digital work environments. The originality of this research lies in its focus on hybrid leadership as a potential solution to the pervasive problem of electronic loafing, providing empirical evidence of its effectiveness in the organizational environment. The results provide valuable insights for organizational leaders and policy makers who aim to enhance productivity in the workplace by leveraging practices of this type of leadership.

Key words: Hybrid leadership, Reducing Electronic loafing, Environment Directorate of Najaf Governorate.

المخلص:-

الغرض: إن الهدف الرئيس من هذا البحث هو استكشاف العلاقة بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني، في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف. لغرض جميع البيانات، وتم توزيعها على عينة البحث البالغة (٧٣) موظفاً من العاملين في مختلف أقسام مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف. وقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق إستخدام برنامج (Spss V.25).

الاستنتاجات: يوجد تأثير موجب ومعنوي للقيادة الهجينة بأبعادها في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف، وهذا يعني أن تطبيق أساليب القيادة الهجينة يمكن أن يكون فعالاً في تقليل الوقت الذي يقضيه الموظفون في الأنشطة غير المنتجة عبر الإنترنت.

الأصالة / القيمة: يساهم هذا البحث في إغناء الأدبيات الموجودة من خلال اختبار التفاعل بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني في سياق منظمات القطاع العام، وتحديداً مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف. وفي حين أن الدراسات السابقة استكشفت كلا المفهومين بشكل مستقل، فإن هذا البحث يدمجها بشكل فريد لفهم كيف يمكن لأسلوب القيادة الهجينة أن يؤثر على سلوك الموظفين في بيئات العمل الرقمية. وتكمن أصالة هذا البحث في تركيزه على القيادة الهجينة كحل محتمل لمشكلة التسكع الإلكتروني المنتشرة، مما يوفر دليلاً تجريبياً على فعاليتها في البيئة التنظيمية. وتقدم النتائج رؤى قيمة للقيادة التنظيميين وصانعي السياسات الذين يهدفون إلى تعزيز الإنتاجية في مكان العمل من خلال الاستفادة من ممارسات هذا النوع من القيادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الهجينة، الحد من التسكع الإلكتروني، مديرية البيئة في النجف الأشرف.

المقدمة:

في عصر التكنولوجيا الحديث، أصبح الإنترنت لا غنى عنه في بيئات العمل، حيث يمثل أداة أساسية للاتصال والبحث والإنتاجية. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي السريع الذي شهدناه قد أحدث تحديات جديدة، أحدها هو التسكع الإلكتروني. يعد هذا الموضوع محورياً في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، حيث يشكل تحدياً مستمراً للمديرين والقادة الذين يسعون لتحقيق بيئة عمل فعالة ومثمرة. ومع زيادة استخدام التكنولوجيا في العمل، يصبح فهم أسباب وتأثيرات التسكع الإلكتروني أمراً ضرورياً للحفاظ على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. وباعتبارها مسألة معقدة ومتعددة الجوانب، فإن فهم التسكع الإلكتروني يتطلب مدخلاً شاملاً يجمع بين النظريات النفسية والاجتماعية والتنظيمية. ونتيجة لما ذكر، سوف يهدف هذا البحث إلى تقديم مساهمة قيمة للمعرفة في هذا المجال، وتوفير إرشادات عملية للمديرين والقادة في التعامل مع التحديات المتزايدة المتعلقة بالتسكع الإلكتروني في مكان العمل. إضافة إلى معرفة كيفية تأثير القيادة الهجينة في هذا النوع من التسكع وهل يمكن أن تحد منه أم لا.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته

في عصرنا المتوجه نحو الرقمنة بشكل متزايد، باتت بيئات العمل أكثر تعقيداً وتنوعاً، بحيث يواجه المديرون تحديات متزايدة في الحفاظ على تركيز وإنتاجية موظفيهم. يُعد التسكع الإلكتروني، أو استخدام الإنترنت لأغراض غير متعلقة بالعمل، ظاهرة شائعة تُهدد تركيز هؤلاء الموظفين وإنتاجيتهم، مما يُؤثر سلباً على أداء المنظمة بشكل عام. تتجلى هذه الظاهرة في مجموعة واسعة من السلوكيات مثل تصفح مواقع التواصل الاجتماعي، مشاهدة الفيديوهات، التسوق عبر الإنترنت، أو قراءة الأخبار، وكلها تستهلك وقت الموظفين وتقلل من وقتهم المخصص لأداء المهام الوظيفية. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والأجهزة المحمولة في بيئات العمل، أصبح من السهل للموظفين الوصول إلى هذه الأنشطة الترفيهية أثناء ساعات العمل، مما يزيد من تحديات الإدارة في الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية. وبذلك، وللحيلولة دون تفشي الآثار السلبية للتسكع الإلكتروني، فقد ظهرت ما تُعرف بالقيادة الهجينة، والتي تعد إحدى الحلول الفعالة لمواجهة هذا النوع من السلوك السلبي. ونتيجة لذلك، يمكن تلخيص المشكلة الرئيسة للبحث الحالي في التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى توافر القيادة الهجينة وأبعادها في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث؟
٢. ما مدى إنتشار التسكع الإلكتروني وأبعاده في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث؟
٣. ما العلاقة بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث؟
٤. ما مستوى تأثير القيادة الهجينة في التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من النقاط الآتية:

١. يعد البحث الحالي إمتداداً للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث المتمثلة بـ (القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني) بأبعادهما.
٢. إستخدام مقياس حديث بأبعاد حديثة وغير مستخدم في البحوث العربية فيما يتعلق بمتغير القيادة الهجينة.
٣. يمكن الإستفادة من النتائج والإستنتاجات والتوصيات التي يقدمها هذا البحث من قبل المنظمات المشابهة في النشاط للمنظمة قيد البحث.

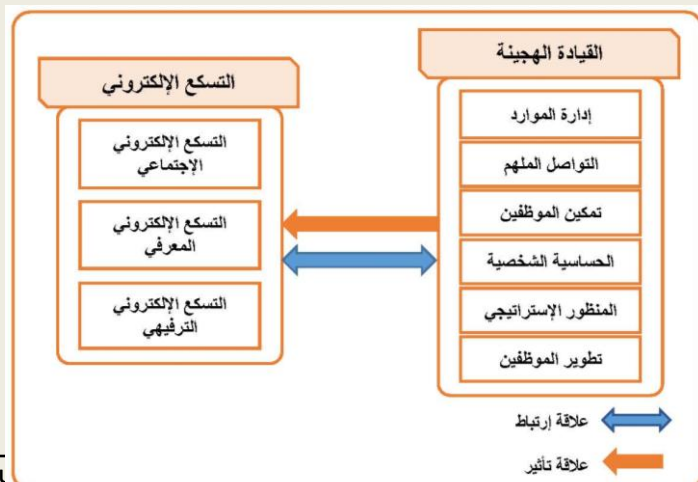
ثالثاً: أهداف البحث

تم صياغة أهداف البحث الحالي، بالإعتماد على المشكلة وتساؤلاتها، وهي كما يأتي:

١. تحديد مستوى توافر القيادة الهجينة وأبعادها في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.
٢. معرفة مدى إنتشار التسكع الإلكتروني وأبعاده في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.
٣. إستكشاف العلاقة بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.
٤. إختبار مستوى تأثير القيادة الهجينة في التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تم صياغة المخطط الفرضي للبحث الحالي بناءً على أهدافه أنفة الذكر، وهو يوضح علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين المتغيرين قيد البحث، وكما يأتي:



المصدر: من إعداد
مجلة ال

خامساً: فرضيات البحث

تتمثل الفرضيات الخاصة بالبحث الحالي، والتي تم صياغتها بناءً على المخطط الفرضي للبحث المدرج أعلاه، بما يأتي:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث". وتتنبأ من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية المتمثلة بما يأتي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد والحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواصل الملهم والحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الموظفين والحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية الشخصية والحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

هـ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاستراتيجي والحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

و. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموظفين والحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الهجينة في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث". وتتنبأ من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية المتمثلة بما يأتي:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتواصل الملهم في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين الموظفين في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحساسية الشخصية في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظور الإستراتيجي في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

و. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموظفين في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

١. مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث الحالي من موظفي مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف والذين بلغ عددهم (١٠٠) موظف.

٢. عينة البحث: تكونت عينة البحث الحالي من (٧٣) موظف، من العاملين في جميع أقسام مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف. وقد تم إختيار العينة عن طريق إتباع أسلوب العينة العشوائية مع إستثناء الحرفيين وعاملي الخدمة.

سابعاً: أداة البحث

تم إعتداد إستمارة الإستبيان كأداة رئيسة للبحث الحالي والموضحة في الملحق (١).

ثامناً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث

١. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث الحالي في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف.

٢. الحدود الزمانية: تمثلت في المدة التي إستغرقها الباحث في إعداد البحث الحالي والممتدة من (١٧-٨-٢٠٢٣) إلى (٢٠-٧-٢٠٢٤).

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

أولاً: الجانب النظري لمتغير القيادة الهجينة

١. مفهوم القيادة الهجينة:

تمثل القيادة الهجينة مدخلا مبتكرا للقيادة يدمج الأساليب والفلسفات والتقنيات المتنوعة للتكيف مع تعقيدات العالم الحديث. إذ يعترف هذا المفهوم بأن نماذج القيادة التقليدية قد لا تكون كافية دائماً في التغلب على التحديات المتعددة الأوجه لبيئات اليوم الديناميكية، التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع، والعولمة، والتحوليات الاجتماعية والثقافية. وبدلاً من ذلك، تؤكد القيادة الهجينة على المرونة وخفة الحركة والشمولية، مستفيدة من نظريات وممارسات القيادة المختلفة لإنشاء مدخل شامل وقابل للتكيف مع الأفراد والفرق والمنظمات (Ho et al., 2024: 2).

تجمع القيادة الهجينة، في جوهرها، بين نقاط القوة في أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحولية، وقيادة المعاملات، والقيادة الخادمة، والقيادة الظرفية، من بين أمور أخرى. فبدلاً من

الالتزام الصارم بأسلوب واحد معين، يستفيد القادة ذوو الأسلوب الهجين من مجموعة من الأساليب القائمة على السياق، واحتياجات أعضاء فريقهم، وأهداف المنظمة. إذ تتيح لهم هذه المرونة أن يكونوا أكثر استجابة للظروف المتغيرة وأن يصمموا استراتيجياتهم القيادية وفقاً لذلك (Paul, 2023: 76).

أحد المبادئ الأساسية للقيادة الهجينة هو الاعتراف بالمواهب ووجهات النظر والخبرات المتنوعة داخل الفريق أو المنظمة. إذ يدرك القادة الهجينون أن القيادة الفعالة تتطلب تسخير الذكاء الجماعي والإبداع لدى الأفراد من خلفيات وتخصصات متنوعة. إنهم يعززون ثقافة شاملة وتعاونية حيث يتم تقدير وجهات النظر المختلفة، وحيث يشعر أعضاء الفريق بالقدرة على المساهمة بمهاراتهم ورواؤهم الفريدة لتحقيق الأهداف المشتركة (Sparks & McCann, 2023: 177).

علاوة على ذلك، تتميز القيادة الهجينة بالتركيز القوي على التعلم المستمر والتطوير الشخصي. فالقادة ذوو النمط أو الأسلوب الهجين هم متعلمون مدى الحياة ويبحثون بنشاط عن المعرفة والمهارات ووجهات النظر الجديدة لتعزيز فاعليتهم القيادية. إنهم يدركون أن وتيرة التغيير في عالم اليوم تتطلب منهم البقاء قادرين على التكيف ومنفتحين، وتحسين مهاراتهم باستمرار استجابة للتحديات والفرص الناشئة (Orogun, 2023: 2).

ومن الناحية العملية، تتجلى القيادة الهجينة بطرق مختلفة اعتماداً على السياق والاحتياجات المحددة للمنظمة. على سبيل المثال، قد يستخدم القائد الهجين مدخل القيادة التحويلية لإلهام وتحفيز أعضاء الفريق نحو رؤية مشتركة، مع تبني أيضاً عقلية القيادة الخادمة لدعم نموهم الفردي ورفاهيتهم. وبالمثل، قد يستخدم عناصر القيادة الظرفية لضبط أسلوب قيادته وفقاً لمستوى الاستعداد والكفاءة لأعضاء فريقه، مما يضمن الأداء الأمثل والتطور (Bruch, 2022: 39).

علاوة على ذلك، تمتد القيادة الهجينة إلى ما هو أبعد من حدود المنظمة، لتشمل اعتبارات مجتمعية وبيئية أوسع. إذ يدرك القادة الهجينون تأثير قراراتهم وإجراءاتهم على أصحاب المصلحة والمجتمعات والكوكب، ويسعون جاهدين لدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة في ممارساتهم القيادية. ومن خلال مواءمة الأهداف التنظيمية مع الأهداف الاجتماعية والبيئية الأوسع، يساهم القادة الهجينون في بناء مستقبل أكثر استدامة وإنصافاً (Drayton, 2024: 173).

وبناءً على ما تم ذكره في أعلاه، يمكن تعريف القيادة الهجينة على أنها نمط قيادي يجمع بين مجموعة متنوعة من الأساليب والممارسات القيادية مما يسمح للقادة بالتكيف مع متطلبات الوقت الحالي واحتياجات الفريق وأهداف المنظمة (Montaudon–Tomas et al., 2022: 163).

٢. أهمية القيادة الهجينة:

أسلوب القيادة الهجينة له أهمية كبيرة، سواء للأفراد أو الفرق أو المنظمات أو حتى المجتمعات. وسنورد في أدناه مجموعة من نقاط الأهمية التي تجعل من القيادة الهجينة نمط قيادي لا غنى عنه في إدارة منظمات اليوم، وكما يأتي (Ameel et al., 2022: 654; Saeed & Daud, 2023: 416):

- أ. **القدرة على التكيف:** القيادة الهجينة تمكن القادة من مزج أساليب القيادة المختلفة، مما يسمح لهم بالاستجابة بمرونة للتحديات المتنوعة والظروف المتغيرة في البيئات الديناميكية الحالية.
- ب. **الشمولية:** من خلال تقييم وجهات النظر والخبرات المتنوعة، تخلق القيادة الهجينة بيئة شاملة حيث يشعر كل عضو في الفريق بالقدرة على المساهمة بمهاراته وأفكاره الفريدة، وتعزيز الابتكار والإبداع والشعور بالانتماء.
- ج. **التعاون:** تعمل القيادة الهجينة على تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق من خلال تشجيع التواصل والتعاون المفتوحين. تعمل هذه الثقافة التعاونية على تعزيز العمل الجماعي والتأزر، مما يؤدي إلى عمليات أكثر فاعلية لحل المشكلات وصنع القرار.
- د. **التعلم المستمر:** إن تبني القيادة الهجينة يعني الالتزام بالتعلم المستمر والتطوير الشخصي. إذ يظل القادة الذين يتبنون هذا المدخل قادرين على التكيف ومنفتحين، ويعملون باستمرار على تحسين استراتيجياتهم القيادية استجابة للتحديات والفرص الناشئة.
- هـ. **الإنغماس:** تلهم القيادة الهجينة الإنغماس في العمل بين أعضاء الفريق من خلال تعزيز ثقافة التمكين والنمو. فعندما يشعر الأفراد بالتقدير والدعم، يصبحون أكثر تحفيزاً للمساهمة بأفضل جهودهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

٣. أبعاد القيادة الهجينة:

من أجل قياس متغير القيادة الهجينة سوف يعتمد الباحث على مقياس (Malvela & Ström, 2022) كونه أحد المقاييس المتكاملة والحديثة، والتي تلائم البيئة التي سيتم تطبيقها فيها، وعينة الدراسة المختارة. وهذه الأبعاد كما يأتي:

أ. **إدارة الموارد:** تشير إلى الدرجة التي يحدد بها القائد أهدافاً واضحة ويخطط وينظم وينسق الموارد بشكل فعال، مع مراقبة وتقييم الموظفين بانتظام وتقديم تعليقات صادقة (Zhao et al., 2020: 2).

ب. **التواصل الملهم:** يشير إلى نوع خاص من التواصل الذي يهدف إلى إلهام الموظفين وتشجيعهم على التفكير والعمل بشكل إيجابي والذي يتميز بإبراز الرؤية الإيجابية وتقديم الأفكار بطريقة تلهم الجميع للتحرك نحو التغيير والتحسين المستمر (Saputra, 2021: 60).

ج. **تمكين الموظفين:** يشير إلى الدرجة التي يسمح بها القائد باستقلالية الموظفين من خلال تشجيعهم على تطوير رؤيتهم وإبداعهم وقدرتهم على حل المشكلات من خلال تحدي السياسات والافتراضات والممارسات الحالية (Suleman et al., 2021: 2).

د. الحساسية الشخصية: تشير إلى القدرة على فهم وتقدير مشاعر واحتياجات الموظفين بشكل دقيق وحساس من خلال تحليل لغة الجسد والتعبيرات اللفظية والإشارات غير اللفظية للتعرف على الرسائل غير المنطوقة (32: Frickey, 2020).

هـ. المنظور الاستراتيجي: يشير إلى قدرة القائد على رؤية الصورة الكبيرة سواء الفرص أو العقاقب المترتبة على قراراته في جميع أنحاء المنظمة مع مراعاة إحتياجات أصحاب المصلحة والعوامل الخارجية (57: Fiorini et al., 2020).

و. تطوير الموظفين: يشير إلى العملية المستمرة التي تهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وتطوير معرفتهم ومهاراتهم سواء من خلال التدريب والتعليم أو من خلال الخبرات العملية والمشاريع التطويرية بهدف تحسين أدائهم وتعزيز إنتاجيتهم في بيئة العمل (83: Kakim & Priest, 2020).

ثانياً: الجانب النظري لمتغير التسكع الإلكتروني

١. مفهوم التسكع الإلكتروني:

مصطلح التسكع الإلكتروني، الذي تمت صياغته في العصر الرقمي، يشير إلى ظاهرة انخراط الموظفين في أنشطة غير متعلقة بالعمل عبر الإنترنت أثناء ساعات العمل. يتضمن ذلك تصفح وسائل التواصل الاجتماعي، أو مشاهدة مقاطع الفيديو، أو ممارسة الألعاب، أو التسوق، أو أي شكل آخر من أشكال استخدام الإنترنت غير المرتبط بمهام العمل. ومع توافر الإنترنت على نطاق واسع في أماكن العمل، أصبح التسكع عبر الإنترنت مشكلة سائدة غالباً ما يكافح أصحاب العمل لمعالجتها بفاعلية (1776: Zahmat Doost & Zhang, 2024).

هناك أسباب مختلفة وراء انخراط الموظفين في التسكع الإلكتروني عبر الإنترنت. إذ يعد الملل ونقص الحافز في مكان العمل من العوامل الشائعة. فعندما يشعر الموظفون بالانفصال أو عدم الاهتمام بمهام عملهم، فقد يلجؤون إلى عوامل التشتيت عبر الإنترنت كوسيلة لتمضية الوقت. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الضغوطات الشخصية أو عدم الرضا عن ظروف العمل في الرغبة في الهروب من المسؤوليات المتعلقة بالعمل بشكل مؤقت (Bhattacharjee & Sarkar, 2024: 1128).

علاوة على ذلك، فإن جاذبية الإنترنت ومصادر الترفيه والمعلومات التي لا نهاية لها يمكن أن تكون مغرية للغاية، مما يجعل من السهل على الموظفين الاستسلام لإغراء التسكع الإلكتروني. إذ توفر منصات وسائل التواصل الاجتماعي، على وجه الخصوص، دفقا مستمرا من التحديثات والإشعارات التي قد يكون من الصعب مقاومتها، مما يدفع الموظفين إلى قضاء وقت طويل في تصفح موجزاتهم بدلاً من التركيز على عملهم (2: Zhang et al., 2024).

بالإضافة إلى ذلك، فقد أدى انتشار الهواتف الذكية والأجهزة الشخصية الأخرى في مكان العمل إلى تفاقم مشكلة التسكع الإلكتروني. ومع توفر هذه الأجهزة بسهولة، يمكن للموظفين

الوصول بسهولة إلى الإنترنت والمشاركة في الأنشطة غير المتعلقة بالعمل دون جذب الكثير من الاهتمام من المشرفين أو الزملاء. وإن عدم وضوح الحدود بين العمل والحياة الشخصية يمكن أن يجعل من الصعب على أصحاب العمل مراقبة سلوك التسكع هذا والتحكم فيه بشكل فعال (Zhang et al., 2024: 110).

وعلى الرغم من آثاره السلبية على الإنتاجية وأداء الموظفين، فإن التسكع الإلكتروني ليس دائماً عملاً متعمداً من أعمال التحدي أو الكسل. ففي بعض الحالات، قد ينخرط الموظفون في التسكع الإلكتروني عبر الإنترنت كشكل من أشكال التكيف أو تخفيف التوتر. وإن أخذ فترات راحة قصيرة للتحقق من رسائل البريد الإلكتروني الشخصية أو تصفح الويب يمكن أن يوفر للموظفين فترة راحة قصيرة من الضغوطات المرتبطة بالعمل، مما يسمح لهم بإعادة شحن طاقتهم والعودة إلى مهامهم بتركيز متجدد (Zhu & Zhao, 2024: 2).

ومع ذلك، فإن الإفراط في التسكع الإلكتروني يمكن أن يكون له آثار ضارة على الإنتاجية التنظيمية والروح المعنوية. فعندما يقضي الموظفون قدراً كبيراً من الوقت في الأنشطة غير المتعلقة بالعمل، فقد يؤدي ذلك إلى تفويت المواعيد النهائية، وانخفاض الكفاءة، وتوتر العلاقات بين أعضاء الفريق. علاوة على ذلك، قد يتعرض مفهوم العدالة والإنصاف في مكان العمل للخطر إذا تم النظر إلى بعض الموظفين على أنهم يتهربون من مسؤولياتهم بينما يعمل آخرون بجد (Tan et al., 2024: 3).

علاوة على ذلك، يلعب المشرفون والمديرون دوراً حرجياً وحاسماً في التخفيف من سلوك التسكع الإلكتروني عبر الإنترنت من خلال تحديد توقعات واضحة، وتقديم تعليقات منتظمة، وتقديم الدعم والتوجيه للموظفين. ومن خلال تعزيز التواصل المفتوح وخلق ثقافة الثقة والمساءلة، يمكن للمنظمات تقليل حدوث التسكع الإلكتروني وزيادة إنغماس الموظفين وإنتاجيتهم إلى أقصى حد (Syah & Sudirman, 2024: 2).

ونتيجة لما ذكر آنفاً، يمكن تعريف التسكع الإلكتروني على أنه يشير إلى السلوك الذي يتمثل في إهدار الوقت داخل مكان العمل دون قيمة مضافة ويشمل تصفح مواقع التواصل الاجتماعي بشكل مفرط وقضاء وقت طويل في مشاهدة مقاطع الفيديو أو الألعاب الإلكترونية دون هدف محدد (Farid et al., 2024: 392).

٢. أسباب التسكع الإلكتروني:

تعد ظاهرة التسكع الإلكتروني مسألة متزايدة الانتشار في بيئات العمل الحديثة، حيث ينخرط العاملون في أنشطة غير مرتبطة بالعمل عبر الإنترنت خلال ساعات العمل. يتساءل الكثيرون عن أسباب هذه السلوكيات، وتتنوع هذه الأسباب بين العديد من العوامل المؤثرة على سلوك الموظفين في بيئة العمل (Ramdani et al., 2024: 696). وفي أدناه سوف ندرج بعضاً من أشهر الأسباب التي تدفع الموظفين للقيام بالتسكع الإلكتروني وكما يأتي (Henle, 2024: 496; Korzynski & Protsiuk, 2024: 202):

- أ. قلة التحفيز والرضا الوظيفي: يمكن أن تؤدي قلة التحفيز والرضا الوظيفي إلى زيادة حدوث التسكع الإلكتروني، إذ يبحث الموظفون عن طرق للهروب من الأنشطة غير المهمة أو المملة في العمل.
- ب. وجود التوتر والضغط في العمل: قد يكون وجود التوتر والضغط في العمل أحد الأسباب التي تدفع الموظفين إلى استخدام الإنترنت كوسيلة للتسلية والترفيه للتخفيف من الضغط النفسية.
- ج. نقص الرقابة والمتابعة: قد يؤدي نقص الرقابة والمتابعة من قبل الإدارة إلى زيادة حدوث التسكع الإلكتروني، بحيث يشعر الموظفون أنه يمكنهم استخدام الإنترنت بحرية دون أن يكون لديهم أي تبعات أو عواقب.
- د. سهولة الوصول إلى الإنترنت: مع توافر الإنترنت بشكل واسع في معظم بيئات العمل، أصبح من السهل على الموظفين الوصول إلى مواقع الترفيه ووسائل التواصل الاجتماعي بسرعة وبسهولة، ومن ثم زيادة التسكع الإلكتروني عن طريقها.
- هـ. الاستجابة للمحيط الاجتماعي: قد يكون التسكع الإلكتروني استجابة لسلوكيات الزملاء أو الرغبة في الانتماء إلى مجموعة معينة داخل العمل، إذ يلجأ العاملون إلى مشاركة المحتوى عبر الشبكات الاجتماعية أو التفاعل مع الزملاء عبر الإنترنت.

٣. أبعاد التسكع الإلكتروني:

تعد أبعاد التسكع الإلكتروني أمراً محورياً في فهم ظاهرة التسكع الإلكتروني في بيئات العمل الحديثة. إذ تتعدد الأبعاد التي تشمل هذه الظاهرة، وتتفاوت في التأثير والتداعيات التي قد تكون لها على المنظمات والعاملين على حد سواء. وفي هذه الفقرة، سنقوم بتسليط الضوء على أبرز الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس التسكع الإلكتروني والتي طورها (Saritepeci, M., & Sert, 2021)، وهي كما في أدناه:

- أ. التسكع الإلكتروني الاجتماعي: يشير إلى استخدام الوقت عبر الإنترنت لأغراض اجتماعية معينة داخل بيئة العمل مثل التواصل مع الزملاء أو الأصدقاء أو البحث عن مواضيع غير ذات صلة بالعمل على وسائل التواصل الاجتماعي بدلاً من استخدام الإنترنت بشكل فعال (Demir & Demir, 2022: 43).
- ب. التسكع الإلكتروني المعرفي: يشير إلى استخدام الوقت عبر الإنترنت بشكل موجه نحو البحث عن المعرفة والمعلومات ذات الصلة بالعمل أو الاهتمامات الشخصية مثل قراءة المقالات الأكاديمية أو متابعة الدورات التعليمية عبر الإنترنت بهدف تطوير المهارات وزيادة المعرفة (Dunmade & Adewojo, 2023: 3).
- ج. التسكع الإلكتروني الترفيهي: يشير إلى استخدام الإنترنت للمشاركة في الألعاب الإلكترونية في العمل كوسيلة للترفيه والاسترخاء دون الاهتمام بالأهداف العملية أو الشخصية مما يؤدي إلى تشتت الانتباه وتقليل الإنتاجية (Peng et al., 2023: 2).

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

في هذا الجزء من البحث، سيتم استخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات المعروفة والمعتمدة لتحليل البيانات بشكل وصفي، والتي تشمل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية). إذ ستستخدم هذه الاختبارات لوصف آراء فئة العينة المتمثلة في موظفي مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف، بالنسبة للمتغيرات المعتمدة في هذا البحث. وكما سيأتي في أدناه:

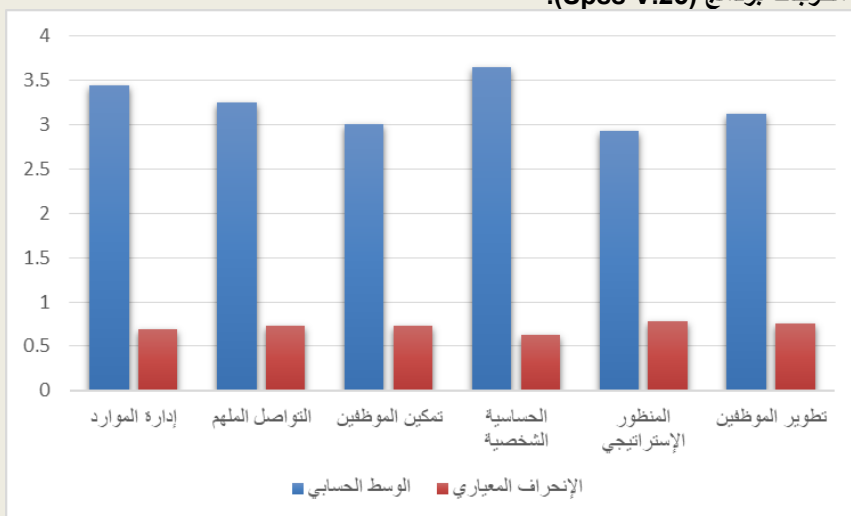
١. التحليل الوصفي للقيادة الهجينة:

في الجدول (١) أدناه، يتم توضيح النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغير القيادة الهجينة وأبعادها الستة، وكما يأتي:

الجدول (١) نتائج التحليل الوصفي للقيادة الهجينة وأبعادها

الأبعاد	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
إدارة الموارد	٧٣	٣,٤٤	٠,٦٩٠	٪٦٩	٢
التواصل الملهم	٧٣	٣,٢٥	٠,٧٢٨	٪٦٥	٣
تمكين الموظفين	٧٣	٣,٠١	٠,٧٣١	٪٦٠	٥
الحساسية الشخصية	٧٣	٣,٦٥	٠,٦٢٢	٪٧٣	١
المنظور الإستراتيجي	٧٣	٢,٩٣	٠,٧٨٧	٪٥٩	٦
تطوير الموظفين	٧٣	٣,١٢	٠,٧٥٩	٪٦٢	٤
إجمالي القيادة الهجينة	٧٣	٣,٢٣	٠,٧٢٠	٪٦٥	

المصدر: مخرجات برنامج (Spss V.25).



الشكل (١) المخطط البياني لنتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الهجينة

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Office Excel 2016).

تشير النتائج المعروضة في الجدول (١) والشكل (١) أعلاه، إلى تجاوز قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات متغير القيادة الهجينة وأبعاده للوسط الفرضي لتدرج مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبلغ (٣). وقد بلغ المعدل العام للقيادة الهجينة (٣,٢٣)، مما يدل على وجود توافر هذا البعد في المنظمة المبحوثة. إلى جانب ذلك، يُظهر انخفاض نتائج الانحراف المعياري تجانس واتساق استجابات عينة البحث.

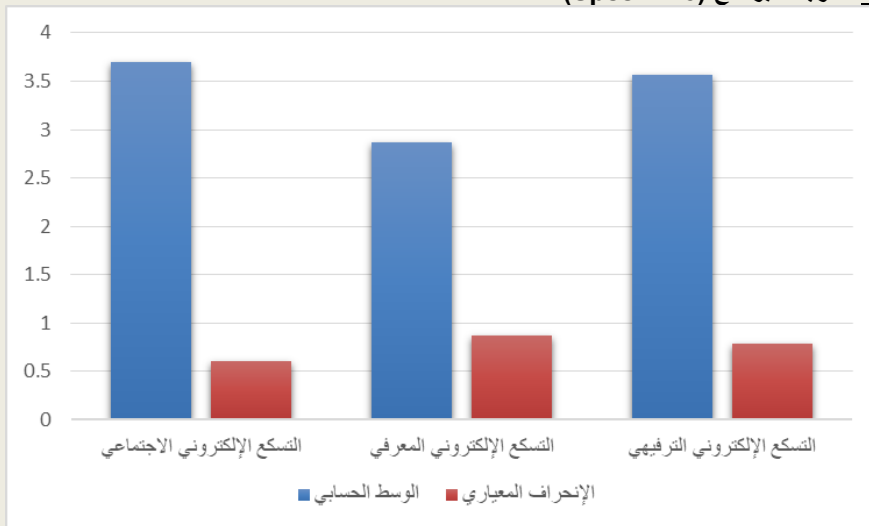
٢. التحليل الوصفي للتسكع الإلكتروني:

في الجدول (٢) أدناه، يتم توضيح النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغير التسكع الإلكتروني وأبعاده الثلاثة، وكما يأتي:

الجدول (٢) نتائج التحليل الوصفي للتسكع الإلكتروني وأبعاده

الأبعاد	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
التسكع الإلكتروني الاجتماعي	٧٣	٣,٧٠	٠,٦١٠	٪٧٤	١
التسكع الإلكتروني المعرفي	٧٣	٢,٨٧	٠,٨٧٥	٪٥٧	٣
التسكع الإلكتروني الترفيهي	٧٣	٣,٥٦	٠,٧٨٥	٪٧١	٢
إجمالي التسكع الإلكتروني	٧٣	٣,٣٨	٠,٧٥٧	٪٦٨	

المصدر: مخرجات برنامج (Spss V.25).



الشكل (٢) المخطط البياني لنتائج التحليل الوصفي لأبعاد التسكع الإلكتروني

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Office Excel 2016).

تشير النتائج المعروضة في الجدول (٢) والشكل (٢) أعلاه، إلى تجاوز قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات متغير التسكع الإلكتروني وأبعاده للوسط الفرضي لتدرج مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبلغ (٣). وقد بلغ المعدل العام للتسكع الإلكتروني (٣,٣٨)، مما يدل على وجود إنتشار لهذا

المتغير وأبعاده في المنظمة المبحوثة. إلى جانب ذلك، يُظهر انخفاض نتائج الانحراف المعياري تجانس واتساق استجابات عينة البحث.

ثانياً: إختبار فرضيات البحث

في هذه الفقرة، سيتم تحليل طبيعة علاقة الارتباط ومستوى التأثير لمتغيري البحث والأبعاد الخاصة بهما. وسيتم الإعتماد على اختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباط والتأثير، سواء كانت هذه الفرضيات رئيسية أو فرعية. وسوف يتم استخدام اختبار بيرسون لتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات وأبعادهما، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لإختبار علاقات التأثير، وذلك من خلال استعمال البرنامج الإحصائي (Spss V.25)، وكما سيأتي ذكره:

١. إختبار فرضيات علاقات الارتباط:

في الجدول (٣) أدناه، النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية لعلاقة الارتباط التي تفترض بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث"، وهي كما يأتي:

الجدول (٣) نتائج إختبار فرضيات علاقات الارتباط

تصنيف الفرضية	نص الفرضية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة
الفرعية الأولى	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد والتسكع الإلكتروني	٠,٥٢٧	٠,٠٠٩	قبول الفرضية
الفرعية الثانية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواصل الملمه والتسكع الإلكتروني	٠,٦١٣	٠,٠٠٠	قبول الفرضية
الفرعية الثالثة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الموظفين والتسكع الإلكتروني	٠,٥٨٢	٠,٠٠٠	قبول الفرضية
الفرعية الرابعة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية الشخصية والتسكع الإلكتروني	٠,٥٧٨	٠,٠٠٠	قبول الفرضية
الفرعية الخامسة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الإستراتيجي والتسكع الإلكتروني	٠,٥٠٥	٠,٠٠٣	قبول الفرضية
الفرعية السادسة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموظفين والتسكع الإلكتروني	٠,٥٤٩	٠,٠٠٠	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني	٠,٥٦٦	٠,٠٠٠	قبول الفرضية

المصدر: مخرجات برنامج (Spss V.25).

تشير النتائج المدرجة في الجدول (٣) أعلاه، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني على المستوى الكلي، وذلك بسبب أن مستوى المعنوية المتحقق (٠,٠٠٠) وهو أدنى من مستوى المعنوية المفترض من قبل الباحث والبالغ (٠,٠٥). وهذا يعني أن أي تغير في القيادة الهجينة يمكن أن يحدث تغير مقابل في التسكع الإلكتروني.

القيادة الهجينة ودورها في الحد من التسكع الإلكتروني (٤٧٣)

وفيما يخص الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط الخاصة بمتغيري البحث والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الهجينة (إدارة الموارد، التواصل الملم، تمكين الموظفين، الحساسية الشخصية، المنظور الإستراتيجي، وتطوير الموظفين) والتسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث"، فإن النتائج الموضحة في الجدول (٣) أعلاه والخاصة بها، تبين وجود علاقة ارتباط بين جميع أبعاد القيادة الهجينة والتسكع الإلكتروني، وذلك بسبب أن مستوى المعنوية المتحقق لها بلغ (٠,٠٠٠) وهو أدنى من مستوى المعنوية المفترض من قبل الباحث والبالغ (٠,٠٥). وهذا يعني أن أي تغير في أبعاد القيادة الهجينة يمكن أن يحدث تغير مقابل في التسكع الإلكتروني.

٢. اختبار فرضيات علاقات التأثير:

في الجدول (٤) أدناه، النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة لعلاقة التأثير التي تفترض بأنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الهجينة في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث"، وهي كما يأتي:

الجدول (٤) نتائج اختبار فرضيات علاقات التأثير

التسكع الإلكتروني					المتغير التابع
النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التفسير 2	معامل التأثير β	أبعاد القيادة الهجينة
قبول الفرضية	٠,٠٠٩	٧,٨٠٥	٠,٢٧٨	٠,٥٢٧	إدارة الموارد
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٩,١٢٠	٠,٣٧٦	٠,٦١٣	التواصل الملم
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٨,٩٥٢	٠,٣٣٩	٠,٥٨٢	تمكين الموظفين
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٨,٦١٥	٠,٣٣٤	٠,٥٧٨	الحساسية الشخصية
قبول الفرضية	٠,٠٠٣	٧,٧٣٣	٠,٢٥٥	٠,٥٠٥	المنظور الإستراتيجي
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٩,٠٦٧	٠,٣٠١	٠,٥٤٩	تطوير الموظفين
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٨,٦٩٣	٠,٣٢٠	٠,٥٦٦	إجمالي القيادة الهجينة

المصدر: مخرجات برنامج (Spss V.25).

تشير النتائج المدرجة في الجدول (٤) أعلاه، إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الهجينة في الحد من التسكع الإلكتروني على المستوى الكلي بلغ (٠,٥٦٦) وهو معنوي، وذلك بسبب أن مستوى المعنوية المتحقق (٠,٠٠٠) وهو أدنى من مستوى المعنوية المفترض من قبل الباحث والبالغ (٠,٠٥). بالإضافة إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٨,٦٩٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٠) وهذا يؤكد التأثير وقبول الفرضية. إضافة إلى ذلك، فقد بلغ معامل التفسير أو ما يعرف بمعامل التحديد أيضاً والذي يرمز له (R^2) ما مقداره (٠,٣٢٠)، وهذا يعني أن متغير القيادة الهجينة يفسر ما مقداره (٣٢٪) من التغير الحاصل في متغير التسكع الإلكتروني.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير الخاصة بمتغيري البحث والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الهجينة (إدارة الموارد، التواصل الملم، تمكين الموظفين، الحساسية الشخصية، المنظور الإستراتيجي، وتطوير الموظفين) في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف قيد البحث"، فإن النتائج الموضحة في الجدول

(٤) أعلاه والخاصة بها، تبين وجود هذا التأثير لجميع أبعاد القيادة الهجينة في الحد من التسكع الإلكتروني، وذلك بسبب أن مستوى المعنوية المتحقق لها بلغ (٠,٠٠٠) وهو أدنى من مستوى المعنوية المفترض من قبل الباحث والبالغ (٠,٠٥). بالإضافة إلى أن قيمة (F) المحسوبة لجميع الأبعاد أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٠) وهذا يؤكد تأثير الأبعاد وقبول فرضياتها.

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من الإستنتاجات هي كما يأتي:

١. القيادة الهجينة تسهم بشكل كبير في تعزيز التفاعل بين القائد والموظفين، وهذا التفاعل المستمر يمكن أن يقلل من الشعور بالعزلة ويعزز الانتماء والالتزام التنظيمي، مما يقلل من احتمالية التسكع الإلكتروني ويزيد من الإنتاجية.
٢. يُعد التسكع الإلكتروني تحدياً كبيراً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية، فالتأثير السلبي لهذا السلوك على إنتاجية الأفراد والفريق ككل يمكن أن يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام وتراجع في جودة العمل، مما يعوق التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.
٣. يوجد توافر بشكل متوسط لأبعاد القيادة الهجينة في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف، وهذا من شأنه أن يوفر أساساً جيداً لتحسين الأداء الإداري وتعزيز تفاعل الموظفين مع قادتهم. وبفضل المرونة والتكامل بين أساليب القيادة التقليدية والحديثة، يمكن لهذا التوافر المتوسط أن يمهد الطريق لتطبيق استراتيجيات مبتكرة تزيد من التحفيز والإنتاجية.
٤. يوجد إنتشار بشكل متوسط لأبعاد التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف، وهذا يدل على وجود بعض التحديات في الحفاظ على التركيز والإنتاجية بين الموظفين. إذ أن هذا الانتشار المتوسط يشير إلى أن هناك فترات زمنية يخصصها الموظفون للأنشطة غير المتعلقة بالعمل عبر الإنترنت، مما قد يؤثر سلباً على أداء المهام اليومية وكفاءة العمل الجماعي. وإن هذا المستوى المتوسط من التسكع الإلكتروني يتطلب من الإدارة اتخاذ إجراءات وقائية واستراتيجيات فعالة للحد منه، مثل تحسين أساليب الرقابة، وتعزيز بيئة العمل المحفزة، وتوفير برامج تدريبية تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية إدارة الوقت والإنتاجية.
٥. يوجد تأثير موجب ومعنوي للقيادة الهجينة بأبعادها في الحد من التسكع الإلكتروني في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف، وهذا يعني أن تطبيق أساليب القيادة الهجينة يمكن أن يكون فعالاً في تقليل الوقت الذي يقضيه الموظفون في الأنشطة غير المنتجة عبر الإنترنت. فمن خلال دمج أساليب القيادة التقليدية مع التقنيات الحديثة، يستطيع القادة تعزيز التفاعل الإيجابي مع الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم المهنية، وتقديم الدعم اللازم لتطويرهم. وإن هذا النوع من القيادة يمكن أن يزيد من الانتماء الوظيفي،

ويعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه العمل، مما يقلل من الحاجة للانشغال بأنشطة غير متعلقة بالعمل.

ثانياً: التوصيات

بالنظر إلى الاستنتاجات آنفة الذكر، خلص هذا البحث إلى مجموعة من التوصيات، هي كما في أدناه:

١. ضرورة تطوير وتنفيذ برامج تدريبية مخصصة للقيادة تركز على دمج أساليب القيادة التقليدية والحديثة في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف، وإن هذه البرامج يمكن أن تشمل ورش عمل، ودورات تدريبية، وتدريب شخصي يهدف إلى تعزيز مهارات القيادة الهجينة وتطبيقها بفاعلية في بيئات العمل المختلفة.

٢. يوصى بتطبيق استراتيجيات تحفيزية متنوعة ودعم فردي لكل موظف بناءً على احتياجاته وأهدافه الشخصية في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف. وإن القيادة الهجينة يمكن أن تكون فعالة جداً في تقديم ملاحظات بناءة، وتحديد أهداف تطويرية، والاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديرها، مما يعزز من الالتزام والإنتاجية.

٣. وجوب وضع سياسات واضحة ومحددة لاستخدام الإنترنت في مكان العمل في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف. هذه السياسات يجب أن تحدد الأنشطة المسموح بها خلال ساعات العمل، وتوضح العواقب المحتملة للتسكع الإلكتروني المفرط. ويجب على الإدارة توصيل هذه السياسات بوضوح للموظفين وتطبيقها بشكل عادل ومتسق.

٤. ضرورة تحسين قنوات التواصل بين القادة والموظفين لتعزيز الشفافية والثقة في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف. فالتواصل المنتظم والمفتوح يمكن أن يقلل من شعور الموظفين بالعزلة والملل، مما يقلل من التوجه نحو التسكع الإلكتروني. وإن الاجتماعات الدورية، والملاحظات البناءة، وتقديم الدعم المستمر يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الهدف.

٥. إذا ما أرادت مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف الحد من التسكع الإلكتروني لدى موظفيها، فيجب على قادتها تبني أسلوب أو نمط القيادة الهجينة وذلك لأنه يجمع بين مزايا القيادة التقليدية والحديثة، مما يسمح بتطبيق تقنيات إدارة فعالة تلبي احتياجات الموظفين في العصر الرقمي. فالقيادة الهجينة توفر توازناً بين التواصل الشخصي واستخدام الأدوات الرقمية، مما يعزز التفاعل ويزيد من انخراط الموظفين في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة الهجينة أن تقدم دعماً فردياً وتوجيهياً للموظفين، مع توفير بيئة مرنة تمكنهم من تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويقلل من الوقت الضائع في الأنشطة غير المنتجة. ومن خلال تعزيز التواصل الفعال وتقديم التحديات المحفزة، تستطيع القيادة الهجينة تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أفضل، وتقليل التسكع الإلكتروني، وتحسين الأداء العام للمديرية.

قائمة المصادر

1. Ameel, M., Myllynen, M., & Kallakorpi, S. (2022). Exploring hybrid leadership: experiences of remote leadership in healthcare. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 52(12), 653–658.
2. Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision and cyberloafing: an investigation based on Stressor–Emotion–CWB theory. *Information Technology & People*, 37(3), 1126–1155.
3. Bruch, H. (2022). Hybrid Leadership: unbossered, beidhändig, emotional. *Personalmagazin*, 5, 38–43.
4. Demir, M., & Demir, Ş. (2022). The effect of employees' work alienation on cyberloafing behavior in hospitality businesses. *Scientific Collection «InterConf»*, (135), 41–50.
5. Drayton, M. (2024). The Future of Hybrid: How to Make a Hybrid Company Where You Want to Work. In *Leading Hybrid Organisations* (pp. 172–188). Routledge.
6. Dunmade, A. O., & Adewojo, A. A. (2023). Cyberloafing in the classroom: A qualitative study with Nigerian undergraduate students. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 9(2), 1–15.
7. Farid, F., Akkas, N., & Mande, H. (2024). Cyberloafing behavior on employee performance. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 390–398.
8. Fiorini, R. A., Alvarez–Pereira, C., Jacobs, G., Kiniger–Passigli, D., Zucconi, A., Nešković, N.,... & Cocchiarella, L. (2020). Global transformative leadership in the 21st century: A science, engineering, technology integrated and strategic perspective. *Cadmus*, 4(2), 56–87.
9. Frickey, E. A. (2020). Interpersonal sensitivity and well-being: Investigating relatedness and motivation as potential mediators (Doctoral dissertation, Iowa State University).
10. Henle, C. A. (2024). Shifting the literature from who and when to why: Identifying cyberloafing motives. *Applied Psychology*, 73(1), 495–501.
11. Ho, J., de Laat, M., Ong, M., & Munir, N. B. (2024). Hybrid leadership configurations in networked learning communities in Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432241231053.

12. Kakim, S., & Priest, K. (2020). Developing leadership capacity using visual thinking strategies. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 82–88.
13. Korzynski, P., & Protsiuk, O. (2024). What leads to cyberloafing: the empirical study of workload, self-efficacy, time management skills, and mediating effect of job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 43(1), 200–211.
14. Malvela, A., & Ström, A. (2022). Hybrid Team Leadership—An exploratory study on leadership competencies and team performance.
15. Montaudon–Tomas, C. M., Pinto–López, I. N., & Amsler, A. (2022). Hybrid Leadership Styles Then and Now: Identifying Different Patterns. In *Leadership Strategies for the Hybrid Workforce: Best Practices for Fostering Employee Safety and Significance* (pp. 161–187). IGI Global.
16. Orogun, D. O. (2023). Hybrid leadership in African neo–Pentecostalism. *Religions*, 14(5), 632.
17. Paul, W. (2023). Penerapan Hybrid Leadership Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia (JESI)*, 2(1), 75–89.
18. Peng, J., Nie, Q., & Chen, X. (2023). Managing hospitality employee cyberloafing: The role of empowering leadership. *International journal of hospitality management*, 108, 103349.
19. Ramdani, R., Harjadi, D., Fitriani, L. K., Djuniardi, D., & Supriatna, O. (2024). ANALYSIS OF THE EFFECT OF JOB BURNOUT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY CYBERLOAFING BEHAVIOR. *Journal of Social Research*, 3(2), 695–705.
20. Saeed, S., & Daud, S. (2023). IMPACT OF HYBRID LEADERSHIP ON COMPANY’S PERFORMANCE. *Pakistan Journal of International Affairs*, 6(2).
21. Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70.
22. Saritepeci, M., & Sert, U. (2021). Cyberloafing level of university students: A scale development study. *Research on Education and Psychology*, 5(1), 41–52.

23. Sparks, B., & McCann, J. (2023). Hybrid Leadership and Its Relationship to Inclusion in Healthcare. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 20(4), 175–187.
24. Suleman, Q., Syed, M. A., Shehzad, S., Hussain, I., Khattak, A. Z., Khan, I. U.,... & Khan, I. (2021). Leadership empowering behaviour as a predictor of employees' psychological well-being: Evidence from a cross-sectional study among secondary school teachers in Kohat Division, Pakistan. *Plos one*, 16(7), e0254576.
25. Syah, F., & Sudirman, S. (2024). The Effect Of Cyberloafing On The Work Productivity Of Muhammadiyah Parepare University Employees. *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 1–10.
26. Tan, Z., Yan, S., Xia, Q., & Zhang, Y. (2024). The relationship between servant leadership and cyberloafing: an investigation of meaningful work versus citizenship pressure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–16.
27. Zahmat Doost, E., & Zhang, W. (2024). The effect of social media use on job performance with moderating effects of Cyberloafing and job complexity. *Information Technology & People*, 37(4), 1775–1801.
28. Zhang, J., Xie, K., Zhang, Y., & Wang, Y. (2024). Unintended influence of leader forgiveness: increased employee cyberloafing. *Management Decision*, 62(1), 107–128.
29. Zhang, X., Guo, H., Ma, L., & Zhang, G. (2024). Minor and serious cyberloafing in the workplace: antecedents and effects on job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 1–20.
30. Zhao, S., Liu, M., Zhu, C. J., & Liu, H. (2020). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from Asia Pacific: Guest Editors. *Asia Pacific Business Review*, 1–5.
31. Zhu, J., & Zhao, J. (2024). The U-shaped effect of responsible leadership on employees' cyberloafing. *South African Journal of Business Management*, 55(1), 4210.

الملحق (١): إستمارة الإستبيان



جمهورية العراق
وزارة التربية
المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف

إستمارة إستبيان

عزيزي المستجيب الكريم...

الإستمارة التي نضعها بين أيديكم الكريمة أعدت إستكمالاً لمتطلبات البحث الموسوم (القيادة الهجينة ودورها في الحد من التسكع الإلكتروني - بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مديرية بيئة محافظة النجف الأشرف)، وبما أن الموضوع يتعلق بكم مباشرة، ولتقتنا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونثمن مشاركتكم بالإجابة على فقرات هذا الإستبيان، ويأمل الباحث من حضراتكم إيلاء موضوع البحث الإهتمام للحصول على إجابات دقيقة من شأنها أن تعزز فرص نجاح البحث في تحقيق أهدافه، شاكرين تعاونكم معنا جزاكم ... خير الجزاء. يرجى التفضل بمراعاة ما يأتي:

١. بيان رأيك بصدق وأمانة بوضع (√) أمام البديل المناسب وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك، وعدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج.
٢. يجب أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود في المديرية وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.
٣. إن الإجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر إسمك رجاءاً.
٤. الباحث على إستعداد دائم للإجابة على إستفساراتكم حول أسئلة الإستبانة وسيكون موجوداً أو متجولاً في المكان.

الباحث
م.م مصطفى حسن كريم الحمامي
المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف
قسم التخطيط التربوي
moustafahassankarim@gmail.com
٢٠٢٤م

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (√) للفقرة الملائمة:

١. النوع الإجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

٢. العمر: ٢٥ فأقل ☐ ٢٦ - ٣٥ ☐ ٣٦ - ٤٥ ☐ ٤٦ فما فوق ☐

٣. التحصيل الدراسي: بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك ☐

الجزء الثاني: مقاييس متغيرات البحث

١. القيادة الهجينة: تشير إلى نمط قيادي يجمع بين مجموعة متنوعة من الأساليب والممارسات القيادية مما يسمح للقادة بالتكيف مع متطلبات الوقت الحالي واحتياجات الفريق وأهداف المنظمة. وتتكون القيادة الهجينة من الأبعاد الآتية:

الفقرة					أ. إدارة الموارد: تشير إلى الدرجة التي يحدد بها القائد أهدافاً واضحة ويخطط وينظم وينسق الموارد بشكل كفوء وفعال مع مراقبة وتقييم الموظفين بانتظام وتقديم تعليقات صادقة.
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مديري في العمل...
					يتولى مسؤولية تحديد وتنظيم العمل بصورة عادلة بين الموظفين والتأكد من عدم وضع كل شيء على عاتق شخص واحد.
					مسؤول عن التأكد من أن لدينا الأدوات المناسبة لإنجاز وظائفنا، مثل البرامج والأدوات المادية والرقمية.
					يقدر ويشيد باستخدامنا الأدوات المناسبة لأداء العمل الذي نقوم به ويشعرنا بالفخر.
					يستقبل وبصدر رحب الأفكار والإقتراحات الخاصة بتطوير أدوات العمل.

الفقرة					ب. التواصل الملهم: يشير إلى نوع خاص من التواصل الذي يهدف إلى إلهام الموظفين وتشجيعهم على التفكير والعمل بشكل إيجابي والذي يتميز بإبراز الرؤية الإيجابية وتقديم الأفكار بطريقة تلهم الجميع للتحرك نحو التغيير والتحسين المستمر.
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مديري في العمل...
					يشرح بشفافية كل ما يتعلق بالعمل ليكون واضحاً ومعروفاً لكل الأفراد الموظفين.
					ذو إهتمام دائم بالأمور المهمة الخاصة بالعمل وبيقبنا على إطلاع بها.
					يكون متاحاً دائماً وفي جميع الأوقات من أجل التواصل معه بخصوص مستجدات العمل والأمور الأخرى.
					يعمل على توطيد العلاقات بينه وبين جميع الموظفين وكسب ثقتهم.

الفقرة					ج. تمكين الموظفين: يشير إلى الدرجة التي يسمح بها القائد باستقلالية الموظفين من خلال تشجيعهم على تطوير رؤيتهم وإبداعهم وقدرتهم على حل المشكلات من خلال تحدي السياسات والافتراضات والممارسات الحالية.
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مديري في العمل...

القيادة الهجينة ودورها في الحد من التسكع الإلكتروني (٤٨١)

					يسمح لجميع الموظفين باتخاذ قرارات أكثر إستقلالية بشأن مهامهم وكيفية تأديتها.
					هو الداعم الأول لنا في جميع ما نقوم به.
					يؤدي دور الموجه والمرشد عندما يرى منا خطأ معين يخص العمل.
					يطلب منا تقديم أفكار ومقترحات من شأنها تطوير العمل.

د. الحساسية الشخصية: تشير إلى القدرة على فهم وتقدير مشاعر واحتياجات الموظفين بشكل دقيق وحساس من خلال تحليل لغة الجسد والتعبيرات اللفظية والإشارات غير اللفظية للتعرف على الرسائل غير المنطوقة.					
الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
مديري في العمل...					
دائم السؤال عن حالنا ومتطلباتنا وحتى حياتنا الشخصية.					
يتفهم ما نعيشه داخل مكان العمل ويسعى إلى تخفيف الضغوط والصعوبات عنا.					
يعمل على تعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية داخل مكان العمل.					
يسمح ويعمل على تصحيح الأخطاء عندما تحدث أثناء تأدية العمل.					

هـ. المنظور الإستراتيجي: يشير إلى قدرة القائد على رؤية الصورة الكبيرة سواء الفرص أو العواقب المترتبة على قراراته في جميع أنحاء المنظمة مع مراعاة إحتياجات أصحاب المصلحة والعوامل الخارجية.					
الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
مديري في العمل...					
يساعدنا على إتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤثر على عمل القسم بأكمله.					
يتفهم نوع الإحتياجات الموجودة في المديرية وكيف يؤثر ذلك على قسمنا أو الأقسام الأخرى.					
يتأكد من أن كل فرد في المديرية على دراية بدوره وما يمكنه المساعدة فيه وقدرته على تحقيق الأهداف.					
يعمل على تقديم إرشادات وتوجيهات تخص العمل والإستراتيجية المتبعة وكيفية تنفيذها.					

و. تطوير الموظفين: يشير إلى العملية المستمرة التي تهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وتطوير معرفتهم ومهاراتهم سواء من خلال التدريب والتعليم أو من خلال الخبرات العملية والمشاريع التطويرية بهدف تحسين أدائهم وتعزيز إنتاجيتهم في بيئة العمل.					
الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
مديري في العمل...					
يناقش معنا مسيرتنا المهنية وكيفية تطويرها في كل فترة ويحاول أن يساعدنا في تحقيق أهدافنا.					
يعتمد إلى تطوير المهارات التي تكون بحاجة إلى تطوير					

					بسبب معرفته بمواطن الضعف.
					ينبهنا دائماً على نقاط الضعف في أداؤنا لكي نعمل على تحسينها وتطويرها.
					دائماً ما يعمد إلى إعتدال أساليب وأدوات عمل جديدة ويحثنا على تعلمها والعمل بها.

٢. التسكع الإلكتروني: يشير إلى السلوك الذي يتمثل في إهدار الوقت داخل مكان العمل دون قيمة مضافة ويشمل تصفح مواقع التواصل الاجتماعي بشكل مفرط وقضاء وقت طويل في مشاهدة مقاطع الفيديو أو الألعاب الإلكترونية دون هدف محدد. ويتكون التسكع الإلكتروني من الأبعاد الآتية:

أ. التسكع الإلكتروني الاجتماعي: يشير إلى استخدام الوقت عبر الإنترنت لأغراض إجتماعية معينة داخل بيئة العمل مثل التواصل مع الزملاء أو الأصدقاء أو البحث عن مواضيع غير ذات صلة بالعمل على وسائل التواصل الاجتماعي بدلاً من استخدام الإنترنت بشكل فعال.					
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرة في المديرية التي أعمل بها...
					أتحقق بشكل متكرر من الإشعارات على حساباتي على وسائل التواصل الاجتماعي.
					أحب منشورات وسائل التواصل الاجتماعي وأعلق عليها.
					أتصفح منشورات وسائل التواصل الاجتماعي باستمرار.
					أقوم بتفحص الملفات الشخصية لأصدقائي على وسائل التواصل الاجتماعي.
					أقوم بإرسال الرسائل عبر تطبيقات المراسلة الفورية عبر الإنترنت.
					أشارك القصص والنصوص والصور والفيديو وما إلى ذلك على وسائل التواصل الاجتماعي.

ب. التسكع الإلكتروني المعرفي: يشير إلى استخدام الوقت عبر الإنترنت بشكل موجه نحو البحث عن المعرفة والمعلومات ذات الصلة بالعمل أو الاهتمامات الشخصية مثل قراءة المقالات الأكاديمية أو متابعة الدورات التعليمية عبر الإنترنت بهدف تطوير المهارات وزيادة المعرفة.					
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرة في المديرية التي أعمل بها...
					أقوم بقراءة النصوص الرقمية حول القضايا الخاصة بالعمل.
					أشاهد مقاطع الفيديو التي يمكن أن تطور مهاراتي في أداء عملي.
					أحاول إيجاد طرق إبداعية تسهم في تطوير أدائي لعمل.
					أستخدم الهاتف الذكي والإنترنت لمطالعة بعض المواضيع الخاصة بعمل.

ج. التسكع الإلكتروني الترفيهي: يشير إلى استخدام الإنترنت للمشاركة في الألعاب الإلكترونية في العمل كوسيلة للترفيه والاسترخاء دون الاهتمام بالأهداف العملية أو الشخصية مما يؤدي إلى تشتت الانتباه وتقليل الإنتاجية.				
الفقرة في المديرية التي أعمل بها...	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق
أقوم بلعب الألعاب التي يمكن لأكثر من شخص لعبها عبر الإنترنت مثل (PUBG).				
أقوم بلعب الألعاب التي لا تتطلب إتصالاً بالإنترنت.				
أقوم بتنزيل الألعاب أو التطبيقات باستمرار أثناء العمل.				