



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية
الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري

من إعداد الطالبة: نعيمة شبوعات
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/ 12 /14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ قريشي محمد الصغير	(أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....رئيسا
الأستاذ/ بن عيشاوي أحمد	(أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....مشرفا ومقررا
الأستاذ/مناصرية رشيد	(أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....مناقشا
الأستاذة/تيشات سلوى	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....مناقشا
الأستاذ/علماوي أحمد	(أستاذ ، جامعة غرداية).....مناقشا
الأستاذ/ أولاد حيمودة عبد اللطيف	(أستاذ ، جامعة غرداية).....مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية
الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري

من إعداد الطالبة: نعيمة شبوعات

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/12/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/قريشي محمد الصغير	(أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....رئيسا
الأستاذ/ بن عيشاوي أحمد	(أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....مشرفا ومقررا
الأستاذ/مناصرية رشيد	(أستاذ ، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....مناقشا
الأستاذة/تيشات سلوى	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح.ورقلة).....مناقشا
الأستاذ/علماوي أحمد	(أستاذ ، جامعة غرداية).....مناقشا
الأستاذ/أولاد حيمودة عبد اللطيف	(أستاذ ، جامعة غرداية).....مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022

الإهداء

إهدى ثمرة جهدي هذا إلي أمز الناس
والذي متعه الله بالصحة والعافية واطال الله عمره في طاعته
أمي الحبيبة

متعها الله بالصحة والعافية واطال الله عمرها في طاعته
إلى ...

زوجي الغالي الذي كان لي خير معين متعه الله بالصحة والعافية

إلي نور عيني إبنتي ريتال

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخواتي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء والأحباء

إلى من وجدت معهم أسمى معاني الأخوة والصداقة وعشت معهم أجمل الأيام

إلى كل الزملاء و الزميلات في العمل

إلى كل أساتذتي، من علموني أن العلم سلاح والأخلاق ذخيرته.

"أهدى عصابة جهدي"

شكر وتقدير

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل راجين منه أن يتقبله ويخبره لنا يوم نلقاه.

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى :

الأستاذ الدكتور "بن عيشاوي أحمد" لقبوله الإشراف على هذا العمل

المتواضع والذي لم يبخل علي بمساعدته وتوجيهاته القيمة.

وكذا الأستاذ الدكتور "مناصرية رشيد" بصفته مشرفا مساعد على قبول

الإشراف وكذا على كل المساعدات والتوجيهات ،

إلى كل الأساتذة على تقديم المساعدة والتوجيهات لإتمام هذا العمل.

كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأل شرفه مناقشتهم لهذه المذكرة، على

مجل نصابهم وتوجيهاتهم

كل الزملاء والزميلات الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

المتواضع.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الإستشارة الفكرية الإعتبارات الفردية، التمكين) ومدى تأثيرها على الإستغراق الوظيفي للعاملين، تكون مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام 419 إستمارة صالحة للمعالجة والتحليل موزعة على 19 مؤسسة إستشفائية عمومية ، تمت المعالجة بواسطة برنامج SPSS ، و بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :تتوفر كل من سلوكيات القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الجنوب الشرقي الجزائري من وجهة نظر الممرضين بمستوى مرتفع، وجود إرتباط معنوي واثر ضعيف بينهما، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعدها واحد فقط وهو التحفيز الإلهامي حيث أن 8,3% من الإستغراق الوظيفي يعود لتحفيز الإلهامي، و عدم وجود أثر للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين).

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية؛ إستغراق وظيفي؛ مؤسسات إستشفائية عمومية.

Abstract:

The study aimed to identify the transformational leadership behaviors with its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual considerations, empowerment) and their impact on the job involvement of workers , the study community is from nurses working in public hospital institutions in the southeast of the Algerian, dependent on the descriptive analytical approach, where it was used 419 Forms valid for treatment and analysis distributed over 19 public hospital institutions, the treatment was carried out by SPSS program, statistical methods, and the study reached several results, the most important of which are: both transformational leadership behaviors and career domination of nurses in the southeastern hospital public institutions are available from the viewpoint of nurses at a high level, and there is a significant and weak relationship between them, the study also found that there is an effect for only one dimension, which is inspirational motivation, as 8.3% of job involvement is due to inspirational motivation, and there is no effect for other dimensions of transformational leadership (ideal influence, intellectual arousal, individual considerations, empowerment).

Keywords: transformational leadership; job involvement; hospital public institutions.

قائمة المحتويات

الصفحة	
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
ب	توطئة
ت	طرح الإشكالية
ت	فرضيات
ث	مبررات اختيار الموضوع
ج	اهداف و أهمية الدراسة
ح	منهج الدراسة و أدوات الدراسة
خ	حدود الدراسة
د	هيكل البحث
ذ	صعوبات الدراسة
ر	نموذج الدراسة
ز	التعريفات الاجرائية
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للإستغراق الوظيفي والقيادة التحويلية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
29	المبحث الثاني : ماهية الإستغراق الوظيفي
35	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي
40	تمهيد
41	المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة
68	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها
91	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الطريقة والأدوات الدراسة الميدانية
92	تمهيد
93	المبحث الأول: مجتمع و وصف عينة الدراسة
99	المبحث الثاني: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات
104	المبحث الثالث: منهج وخطوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
108	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
110	تمهيد
111	المبحث الأول: تحليل عبارات الإستبيان
118	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
132	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
139	خلاصة الفصل
140	خاتمة
149	مراجع
161	الملاحق
179	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70	تلخيص الدراسات السابقة للمتغير المستقل القيادة التحويلية	1-2
78	تلخيص الدراسات السابقة للمتغير التابع الإستغراق الوظيفي	2-2
85	تلخيص الدراسات السابقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة	3-2
95	توزيع الإستبيانات على المرضى بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري	1-3
98	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2-3
99	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3-3
99	توزيع أفراد العين حسب متغير المستوى التعليمي	4-3
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	5-3
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	6-3
102	تصنيف عبارات المتغير المستقل القيادة التحويلية	7-3
102	تصنيف عبارات المتغير التابع الإستغراق الوظيفي	8-3
102	تصنيف عبارات متغيرات الدراسة	9-3
103	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	10-3
104	معامل ألفا كرومباخ و معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	11-3
105	معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات لأداة الدراسة	12-3
113	نتائج تحليل لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل القيادة التحويلية	1-4
117	نتائج تحليل لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع الإستغراق الوظيفي	2-4
120	نتائج تحليل لإجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير القيادة التحويلية	3-4
122	نتائج تحليل لإجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير الإستغراق الوظيفي	4-4
124	الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	5-4
124	تحليل تباين خط الإنحدار	6-4
126	قيم معاملات خط الإنحدار لأفراد عينة الدراسة	7-4
127	التحليل الإحصائي باستخدام التحليل الإنحدار المتدرج	8-4
127	معاملات خط الإرتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقى و المتغير التابع	9-4
128	تحليل تباين خط الإنحدار بواسطة طريقة stepwise	10-4
128	قيم معاملات خط الإنحدار بواسطة طريقة stepwise	11-4

129	نتائج الإرتباط الخطي بين متغيرات المستقلة الأخرى والمتغير التابع	12-4
131	إختبار T test لمتغير الجنس	13-4
131	تحليل التباين الأحادي حسب متغير السن	14-4
132	تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي	15-4
132	تحليل التباين الأحادي حسب متغير الخبرة	16-4
132	تحليل التباين الأحادي حسب متغير الحالة العائلية	17-4
133	تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستشفى	18-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	نموذج الدراسة	
4	مكونات عملية القيادة	1-1
10	نموذج فيدلر	2-1
17	فلسفات القيادة الأكثر فعالية	3-1
30	نظرية التوقع	4-1
31	نظرية التكامل	5-1
98	شكل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
125	المدرج التكراري لإختبار التوزيع الطبيعي	1-4
130	الإحتمال التجميعي المشاهد و الإحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	2-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
164	قائمة الأساتذة المحكمين	01
165	الإستبيان	02
169	نتائج تحليل بواسطة spss	04

مقدمة

مقدمة

أ- توطئة:

يشهد العصر اليوم تغيرات وتطورات على مختلف الأصعدة، والتحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات والموارد البشري خاصة وفي ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، تعد إدارة الموارد البشرية واتجاهاتها الحديثة من أهم متطلبات تطوير الأداء في المؤسسات، فالتركيز على العنصر البشري و تمكينه من أداء دوره يعد من أساليب النجاح وتحقيق الأهداف والإرتقاء، حيث يعتبر المورد البشري من الركائز الأساسية إذ ترتبط فعالية أية مؤسسة بكفاءة مواردها البشرية وقدرتها على العمل ورغبتها فيه، بإعتباره العنصر المؤثر الفعال في إستخدام الموارد المادية المتاحة، وما يبذله الفرد من جهد تجاه هذا العمل، وبمرور الوقت يتشكل لدى الفرد مجموعة من المشاعر تجاه عمله وتصبح الوظيفة جانبا مهما في حياته، وهو ما يجعل الأفراد مستغرقين في وظائفهم، وتبرز أهمية الإستغراق الوظيفي في أنها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، فيصبح الفرد أكثر التزاما نحو عمله ومؤسسته، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، ويقلل معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية.

كما يكتسي مفهوم القيادة أهمية كبيرة في جميع المجالات، حيث القائد هو المسؤول على نجاح وإستمرار المؤسسات وتحقيق الأهداف، ومصدرا للميزة التنافسية وتقديم الإبداع والابتكار ، وذلك بالتأثير على سلوك الأفراد لتحقيق هدف معين، فيستعمل القائد نفوذه وقوته للتأثير على سلوك الأفراد من اجل انجاز الأهداف المسطرة.

تعتبر المؤسسة الإستشفائية من أهم المؤسسات العمومية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تحقيق التنمية والتوازن الاجتماعي، ذلك بما تقدمه من رعاية علاجية أو إستشفائية ووقائية لأفراد المجتمع، فان نجاحها ورفع كفاءة أفرادها، يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها، وهذه الفعالية لا تتحدد فقط بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية، بل بما توفره بيئة العمل من حوافز وعلاقات إنسانية ورعاية للعاملين بما يتوافق ورغباتهم ما يشبع حاجاتهم مما يترك آثار ايجابية ويهيئ لديهم شعور بالرضا نحو العمل، حيث تمثل مهنة التمريض كذلك ركنا أساسيا في المؤسسات الإستشفائية، و أن نجاحها أو فشلها يعتمد عليه بشكل أساسي، ولهذا لا بد من تقدير الدور الذي يلعبه الممرض في تطويرها، فالممرض في نموه يحتاج إلى إشباع حاجاته النفسية شأنه شأن سائر الناس، وتتأثر شخصيته بصورة مباشرة بكل ما يصيب حاجاته أو بعضها، من إهمال أو تغيب أو حرمان، لذلك فان مهنة التمريض تستدعي توفير المكونات التي تسهل أداء مهنته بطريقة ملائمة، كذلك طبيعة عمله تتصف بمجموعة من العلاقات المتشابكة التي تؤثر في تحقيق الإستغراق الوظيفي، وفكلما كان مرتفع كلما كان الأداء والعتاء والنجاح في العمل متميز.

مقدمة

ب- طرح الإشكالية:

يعتبر الاستغراق الوظيفي من القضايا الحديثة نسبيا والتي عرفت إهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، وذلك لأنه يفسر المتغيرات السلوكية للعاملين مثل الغياب، ترك العمل، الرضا الوظيفي، الأداء وكما يحد من الظواهر السلبية للعامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر القطاع الصحي من أهم القطاعات نظرا للدور الذي يقوم به، خاصة الإهتمام بصحة الأفراد، وتعد المؤسسات العمومية الإستشفائية من أهم المؤسسات في القطاع الصحي نظرا لما تقدمه من الخدمات المجانية أو الرمزية للرعاية الصحية والتمريضية للمرضى و الزبائن بصفة عامة.

والممرض باعتباره أحد المقومات التي تزيد من قوة هذه المؤسسة في مواجهة التحديات ونجاحها والنهوض بمستوى أداء العالي، وبكفاءة من خلال الروح الإيجابية والعمل بحماس وتفاني والإرتقاء بمستوى أداء الوظيفي، حيث لهم علاقة مباشرة بالمرضى من خلال التعامل والإستقبال أثناء المكوث لفترة زمنية يقتضى خلالها التعامل بصفة جيدة، والعمل على تقديم أفضل طرق الرعاية الصحية، والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، يحتاج ذلك أن يكون هذا الموظف مستغرقا وظيفيا حتى يكون مندمج ومشارك في العمل، ومن خلال عوامل تشجعه وتحفزه على القيام بدوره و تحقيق الأهداف.

من هنا يمكن طرح الإشكالية الآتية :

ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية على تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية

الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري؟

ت-الإشكاليات الفرعية : وسعيا للتحكم في الإشكالية، تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1_ ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري ؟

2_ ما مستوى الإستغراق الوظيفي لدى عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري ؟

مقدمة

3_ هل يوجد إرتباط معنوي بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري ؟

4_ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية، التمكين) على تعزيز الإستغراق الوظيفي (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المادي، الاستغراق المعرفي) لدى عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري ؟

5_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستشفى) ؟

ث-فرضيات البحث : للإجابة على الإشكالية المطروحة تم إعتقاد الفرضيات التالية:

1_ تتوفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

2_ يوجد مستوى عال من الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

3_ يوجد إرتباط معنوي بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

4_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية، التمكين) على تعزيز الإستغراق الوظيفي (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المادي، الاستغراق المعرفي) لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بعينة من الجنوب الشرقي الجزائري.

5_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستشفى) .

ج-مبررات إختيار الموضوع : يرجع إختيار الباحثة لموضوع الدراسة للأسباب و المبررات التالية :

- الميول الشخصي وطبيعة التخصص المتعلق بإدارة الموارد البشرية
- يعتبر موضوع القيادة التحويلية من المواضيع التي حظيت بإهتمام بالغ من قبل الباحثين و لازالت لحد الساعة بإعتبارها نموذجاً حديثاً في القيادة ومنهج تسييري تعتمد عليه المؤسسات اليوم نظراً للنتائج التي حققتها على

مقدمة

المستوى الفردي من تحويل العنصر البشري الى عنصر فعال ومؤثر، وعلى المستوى التنظيمي من تحسين الأداء الكلي وتحقيق الميزة التنافسية.

- كما يعتبر الإستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية نظرا لكونه يحد من السلوكيات السلبية في العمل كالغياب و دوران العمل.

- نظرا لأهمية متغيرات الدراسة وتأثيراتها على سلوك العاملين ونظرا للنتائج التي تحققتنا حاولنا تسليط الضوء وسقاط هذه المتغيرات على فئة مهمة في المجتمع وهي فئة الممرضين

- إن أهمية المؤسسات العمومية الإستشفائية وما تعاني منه المؤسسات الصحية عموما في الجنوب الجزائري بصفة عامة من نقص الإمكانيات و تدني الخدمات، تدعونا الى ضرورة البحث عن سبل تشجيع و دعم لهذه الفئة من أجل تقديم أحسن الخدمات و النهوض بالقطاع الصحي بالجنوب الجزائري.

ح-أهداف الدراسة: تتمثل أهم الاهداف في :

- محاولة التعرف على مدى تطبيق و ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

- محاولة دراسة واقع الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

- محاولة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي .

- محاولة التعرف على علاقة التأثير لأبعاد القيادة التحويلية على الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرا .

خ-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها كلا من القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي بإعتبارهما من المتغيرات الحديثة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، ونظرا لأهميتهما و تأثيرهما على الأداء الفردي و الأداء المؤسساتي و ما تحققتنا من نتائج إيجابية .

-تعتبر هذه الدراسة أداة تساعد المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسات العمومية الإستشفائية في كيفية تسيير المورد البشري والمحافظة عليه، وخاصة الممرضين وكيفية زيادة إستعدادهم وتحسين أدائهم من خلال تحديد بعض العوامل التي تؤثر عليهم .

-قد تساعد هذه الدراسة المديرين في تقديم نظرة حول واقع القيادة التحويلية السائدة والعمل على تعزيز دورها من أجل تحقيق أحسن النتائج .

د- حدود الدراسة: قصد التقيد باطار الدراسة وضعت الطالبة مجموعة من الحدود وهي :

مقدمة

الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على عينة من المرضى بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري والبالغ حجمها 419 .

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة العلاقة بين متغيرين هما القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي،التحفيز الإلهامي،الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية،التمكين) والمتغير الثاني الإستغراق الوظيفي(الاستغراق العاطفي،الاستغراق المادي، الاستغراق المعرفي)

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة التي تم خلالها الدراسة الميدانية وهي خلال السداسي الأول من سنة 2020

الحدود المكانية: تمت الدراسة في المؤسسات العمومية الإستشفائية الموجودة على مستوى الجنوب الشرقي الجزائري والموزعة على الولايات (ورقلة،تقرت،الوادي،المغرب،غرداية،المنيعه،بسكرة،تمنغاست،عين صالح،جانت، إيزي)

ذ-هيكل الدراسة

للإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة ومحاولة معالجتها و الإلمام بجميع الجوانب فقد تم تقسيم الدراسة الى قسمين جزء نظري و جزء تطبيقي، حيث يتكون القسم النظري من فصلين، الأول يعنى بالأدبيات النظرية ضم كل من المفاهيم و النظريات وأهمية كلا من متغيرات الدراسة وكذا الربط بين متغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني فتطرق الى الأدبيات التطبيقية حيث تم عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة لمدة زمنية تقارب العشر سنوات تم من خلالها تحديد علاقة متغيرات الدراسة بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى التي تطرق إليها الباحثين، وتمت مقارنة هذه الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث أوجه الشبه وأوجه الاختلاف وتحديد ما الإضافة التي ستقدمها هذه الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي، فتضمن فصلين ، فصل ثالث تطرق الى الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، كما تم وصف عين الدراسة وتحديد أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وعرض لنموذج الدراسة ، وفي الفصل الرابع كانت عرض لنتائج الدراسة المتوصل إليها، حيث تم تحليل عبارات الاستبيان وإختبار الفرضيات ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وفي الأخير تم إختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة ، ومع تقديم جملة من التوصيات والإقتراحات وطرح بعض الأفكار لتكون آفاق للدراسة للباحثين مستقبلا.

ر-منهج الدراسة وأدوات الدراسة : بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الوصول إليها، إعتمدت الطالبة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعمل على وصف الظاهرة وتفسيرها وتقديم النتائج، إعتمدت في الفصل الأول على مجموعة من الكتب والمقالات والأطروحات بهدف الوصول الى تحقيق أهداف البحث، ما في الفصل الثاني والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS

مقدمة

ز- صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتها الطالبة نجد:

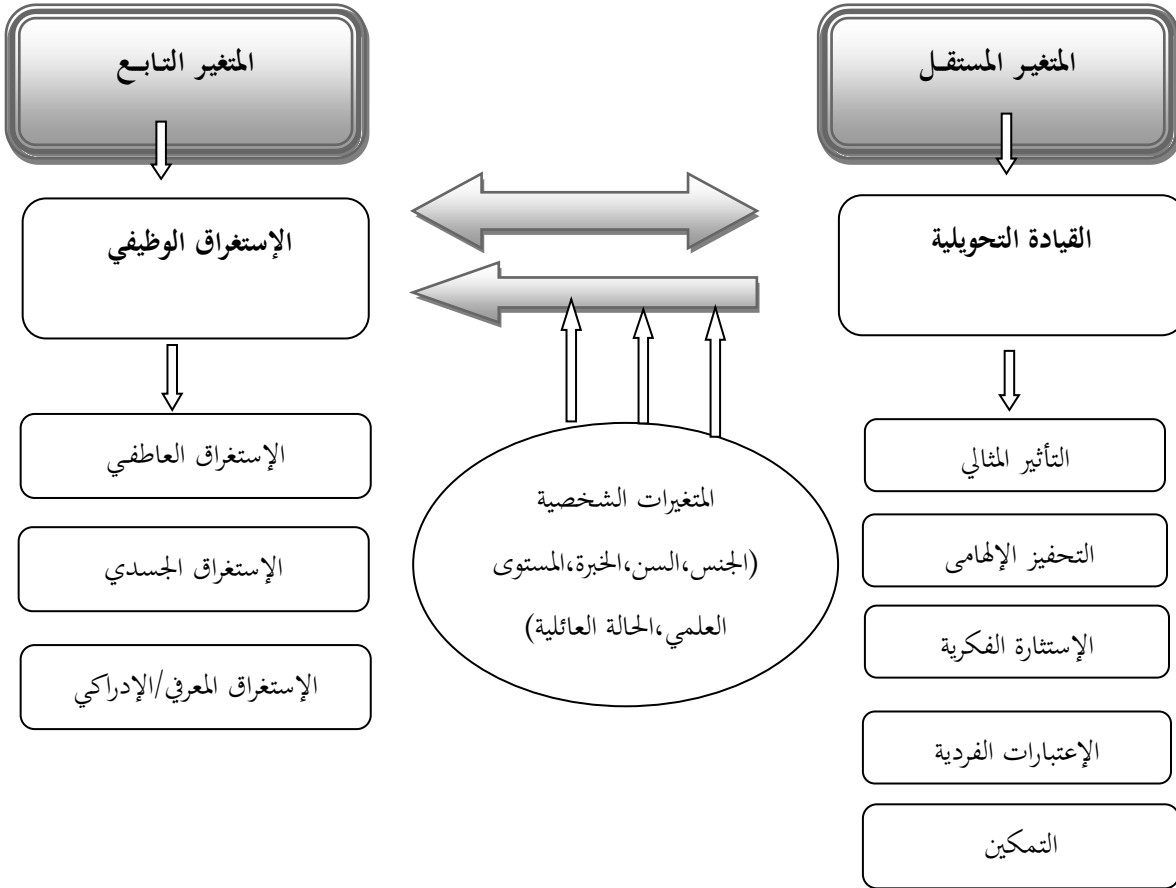
-الوضع الصحي الذي تزامن مع الدراسة والتي كانت في ظل جائحة كوفيد 19 ، وهو ما صعب الدراسة خاصة وأنها كانت في المؤسسات العمومية الإستشفائية، والتي بدورها كانت مراكز المعالجة والعناية السريرية لمرضى كوفيد، حيث فتحت هذه المؤسسات جناح خاص بكوفيد وحولت أغلب المصالح الإستشفائية الى مصالح خاصة بكوفيد، نظرا لإنتشار الوباء وكثرة المصابين .

-بما أن الدراسة كانت موجهة الى فئة المرضين التي كانت تعاني أغلبها من ضغوط العمل وبالتالي صعوبة الإتصال بهم نظرا لطبيعة عملهم خاصة أثناء فترة المداومة .

- صعوبة توزيع الإستبيان وإسترجاعه نظرا لبعده المسافات بين الولايات محل الدراسة خاصة الموجودة في الجنوب الكبير .

-نموذج الدراسة

الشكل : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على متغيرات الدراسة

مقدمة

- التعريفات الإجرائية:

أ- القيادة التحويلية : هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها المسؤول حيث تمكنه من التأثير في العاملين في ظل تفاعل صفاته الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.

-التأثير المثالي: يسعى القائد التحويلي إلى إقناع واستمالة المرؤوسين لما هو صالح الجماعة والتحدث بتفاؤل عن المستقبل مما يجعل المرؤوسين يتفنون ويحاكون سلوك قادتهم ويعتقدون قيمهم ويلتزمون بتحقيق رؤيتهم

-التحفيز الإلهامي: وهو يؤكد على نمط السلوك و الاتصال الذي يرشد المرؤوسين والذي يخلق فيهم الإحساس بقيمة العمل وتحدياته، من خلال الحماس والتفاؤل والذي له اثر ايجابي مباشر في حياة المرؤوسين وتعزيز الإحساس بروح الفريق

-- الاستشارة الفكرية : تشجيع المرؤوسين على اعادة التفكير بأفكار لم تطرح سابقا و التفكير بطرق جديدة وحل المشكلات بأفكار و آليات جديدة .

-- الاعتبار الفردية: تركز على معاملة كل مرؤوس كشخص مميز مما يتجنب الإحباط لدى المرؤوسين، إذ عادة ما يولي القادة التحويليين اهتماما خاصا بحاجات مرؤوسيهم للانجاز والنمو، يمكنون مرؤوسيهم من اتخاذ القرارات ولا يتخلون عن تقديم الدعم والتوجيه لهم وتقييم مدى تقدمهم

- التمكين : هو التحفيز الداخلي الذي يترجم بادراك الفرد لقيمة دوره بالمنظمة ، وتحمل المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار.

ب-الإستغراق الوظيفي:هو الاستغراق في بيئة العمل بدرجة عالية وتجعل الفرد يحب بيئة العمل بكافة جوانحه بشكل عام وعمله بشكل خاص.

-الإستغراق العاطفي:مدى تأثير العاطفة على درجة تعلق الفرد بعمله وأن المشاعر والأحاسيس لها دور كبير في حب الفرد لبيئة العمل.

-الإستغراق المعرفي:أن يشعر الفرد بالمعرفة داخل بيئة العمل التي تجعله يشعر بأهمية وضعه ومكانته للمنظمة.

-الإستغراق السلوكي:أن يؤثر الفرد ويتأثر في بيئة العمل التي تجعل سلوكه بشكل ايجابي تجاه المنظمة التي يعمل بها.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
للقيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي

تمهيد

أدت التطورات الحاصلة في جميع الميادين الى ظهور عدة نظريات ودراسات حول القيادة، وتطورت هذه النظريات حسب وجهات النظر والأفكار والاتجاهات، وتعد القيادة التحويلية من بين أحدث أنماط القيادة ، وذلك نظرا لقدرتها في التأثير بشكل مباشر في سلوك العاملين وتحويلهم الى أحسن حال، وكذا قدرتها على تشجيعهم وتحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم و أكثر مما يتوقعون، كما تحفزهم على حل المشكلات بطرق ابداعية و جديدة، وهذا ما يؤثر على سلوك العاملين فيزيد إستغراقهم، وما ينتج عنه من زيادة الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق الإلتزام التنظيمي نحو منظمته، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة ،وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوكيات الإيجابية ، ويحد من السلوكيات السلبية مثل معدلات الغياب والتأخير.

من خلال ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل الى الجانب النظري حول مفهوم و أهمية كلا من القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي، و إبراز دور وأهمية كل متغير ومدى تأثيره على العاملين والمؤسسة ككل .

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل الى مايلي:

المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثاني: ماهية الإستغراق الوظيفي

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير من قبل الباحثين و رواد الفكر الإداري المعاصر، وذلك كونها تعتبر محرك رئيسي وركيزة أساسية للمؤسسات لتنفيذ العمليات والتسيير الإداري وتحقيق النجاح والميزة التنافسية .

المطلب الأول: مفهوم وتطور القيادة التحويلية

في ظل الظروف البيئية التي تتسم بالتغيير والاستقرار، وبالتالي أصبح على المؤسسات من الضروري تطوير الأفكار و الأساليب القيادية لمسايرة هذا التغيير، وفي ظل ذلك ظهرت العديد من انواع القيادة وفقا لمبادئ وأفكار مختلفة كالقيادة التحويلية .

الفرع الأول: مفهوم القيادة ونظرياتها**أولاً: مفهوم القيادة**

القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ولا زالت في العصر الحديث، حيث احتلت مكانة كبيرة نظرا لدورها و أهميتها، وظهرت قديما في الحروب والغزوات والمعارك العسكرية ، تعددت واختلفت تعاريف القيادة باختلاف الرؤية الى القيادة وكذا السياسات والنظريات حيث تعرف:

لغة: القيادة كما يراها ابن منظور حسب معجم لسان العرب هي (القوم) نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وهذا ما يبين أن القائد يتصدر الجميع ويكون في المقدمة.¹

اصطلاحاً: القيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل، وهي القدرة على التأثير في التابعين من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي إجتمعت من أجلها.²

وهي فن الإستقطاب لقدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة إليهم بحماس وثقة .³

1 ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط 1، لبنان، 2000، ص 315.

2 صلاح هادي الحسيني و اعتصام الشكرجي، القيادة و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014، ص 53، 51.

3 جمال الدين عويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2009، ص 115.

عرفها باس (Bass) أنها العملية التي تتم عن طريق اثاره اهتمام الآخرين و اطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب ، اما ليكرت (Lkert) عبر على انها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق اهداف مشتركة.¹

وحسب كراوفورد القيادة هي القدرة على ربط الممارسات بأهداف وقيم المؤسسة وطموحاتها المستقبلية، مما يؤدي الى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بصورة متناسقة وفي مناخ جيد.²

وتعرف بأنها العملية التي يستخدم فيها شخص ما نفوذه و قوته للتأثير على سلوك و توجيهات الأفراد من حوله لإنجاز الأهداف المسطرة،

ويقول بييجورس أن القيادة "هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق، الى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة " .³

ومن منظور نفسي إجتماعي عرفها western أنها ليست فقط إمتلاك الأفراد والجماعات ولاهي مجموعة الكفاءات والمهارات، بل أنها يمكن وصفها أنها تأثير ديناميكي نفسي إجتماعي بحيث:⁴

- نفسي (psycho): يشير الى أن القيادة عبارة عن شئ ديناميكي تحدث داخل الفرد نفسه وبين الأفراد كجماعة، حيث أن القيادة تستثير النفس واللاوعي والعواطف داخل الأفراد والجماعات.

- إجتماعي (social): تشير الى البناء و التفاعل الإجتماعي للقيادة والى أن القيادة أكثر من كونها ظاهرة علائقية بل هي مرجع للسلطة والسيطرة على الأفراد و الموارد والثقافات والسياسات.

- الديناميكية (dynamic): تشير الى القيادة ليست ساكنة بل هي إنسايبة حركية، ولا يمكن أن تكون ثابتة بل هي عملية تحريك الأفراد أي عملية إجتماعية ديناميكية .

مما سبق نستنتج أن عملية القيادة تتكون من أربعة مكونات أساسية هي القائد، التابعين، تفاعلات شخصية، الهدف، كما موضحة في الشكل التالي :

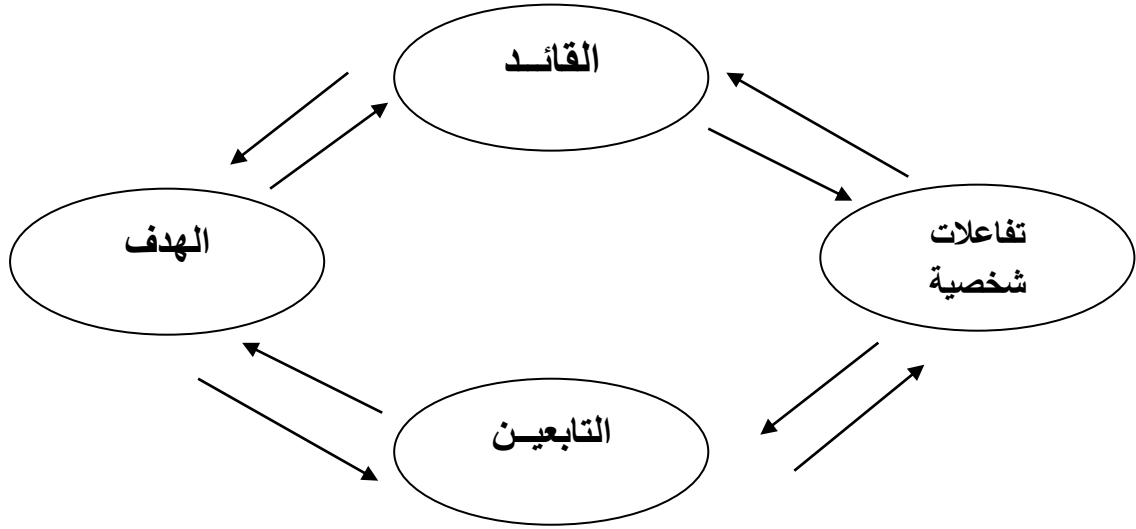
1 محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن، 2010 ، ص 30

2 رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 118.

3 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة- دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص 15

4 Western , S. Leadership Acritical Text , 2nd ed. , SAGE Publications Ltd , London,2013,p36

الشكل (1-1): مكونات عملية القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010 ص 15

حيث أن :من خلال الشكل السابق نجد: ¹

- القائد : هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين بواسطة ما يمتلك من مهارات لتحقيق الأهداف المشتركة.
- التابعين: التابعين لهم دور كبير فعال في تحقيق التغيير، ويحدون مدى كفاءة القائد في تحقيق الأهداف، من خلال استعدادهم للعمل وقبول التغيير والعمل على تحسين الأداء و حل المشكلات.
- تفاعلات شخصية: هي علاقات شخصية بين القائد و المرؤوس للتأثير عليه، وتفاعل قدرات وسلوكيات كلا منهما مما ينتج عنه رفع الثقة والحماس والولاء .
- الهدف: هو الغاية المطلوب الوصول إليها و تحقيقها.

كما يمكن النظر للقيادة على أنها نظام يضم مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة، حيث ان المدخلات تكون من خصائص القائد و التابعين و الأنشطة، أما العمليات فهي التفاعل والأنظمة الإدارية و الحوافز وغيرها والمخرجات هي الأهداف المحققة. ²

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 16 .

² عمر الطراونة، الإدارة الإحترافية للموارد البشرية ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012، ص 22 .

ثانيا- أهمية القيادة :تظهر أهمية القيادة في المؤسسات من خلال :¹

- تحقيق التفاعل الإجتماعي و تنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة فعالية العاملين؛
- تستخدم كحافز لتشجيع العاملين نحو تحقيق الأهداف؛
- تساعد على تنظيم العمل و توجيه السلوك و ضمان عملية الاتصال؛
- تساهم في خلق مناخ ابتكاري وإبداعي من خلال تشجيع وتنمية القدرات لدى الأفراد؛
- تساهم في خلق بيئة خالية من الصراعات وعلاقات ايجابية مع جميع العاملين.

كما تكمن أهميتها في :²

- تعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛
- القيادة تؤثر على دافعية الأفراد و إبتحاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء؛
- تعمل على إدراك أهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد الى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع؛
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات من خلال تأثيره في سلوك الأفراد و أدائهم كما ونوعا؛
- القيادة هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية، بحيث تسعى الى تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها خدمة لأهدافها.

ثالثا- مهارات القيادة

هناك مجموعة من الصفات والمهارات يتميز بها القائد وتساعد على أداء مهامه و تحقيق أهدافه:³

- المهارة الفنية: ويقصد بها قدرة القائد على أداء عمله باتقان و استعمال الطرق الوسائل اللازمة لذلك.
- المهارة الانسانية: وهي معرفة سلوك العاملين ودوافعهم وكيفية التعامل معهم، مما يساعد في تلبية الاحتياجات واشباع الرغبات وتحقيق الأهداف.
- المهارة التنظيمية: وضع الخطط والأهداف وكذا توزيع الصلاحيات وتنظيم العمل وتنسيق الجهود.
- المهارة الفكرية : القدرة على التحليل والاستنباط وتقبل أفكار الآخرين و انتقاداتهم ومواكبة التغيير.

علاء محمد سيد قنديل ، المرجع السابق ، ص 22 .1

2 رابوة حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص 253

3 بشير العلاق، القيادة الإدارية ، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة العربية ، 2010 ، ص 15

رابعاً- الفرق بين القيادة والإدارة :

ان الإدارة تتعلق بالجوانب التنفيذية وفق الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة، وهي تهتم بتنفيذ الأهداف المطلوبة في الوقت الحاضر، أما القيادة فهي تتعلق بالنظر الى الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وهي تهتم بالتغيير من خلال قدرة القائد في التأثير على الآخرين.¹

وعموماً يمكن تلخيص الاختلاف بين مفهومي القيادة والإدارة في النقاط التالية:²

- قوة القيادة من خلال قوة القادة الشخصية ومميزاتهم ومهاراتهم في إقناع وكسب ثقة الآخرين في المنظمة، بينما قوة الإدارة من خلال السلطة الممنوحة لها؛
- الإدارة تبحث كيف تحقق ما تصبو إليه من أهداف من خلال التركيز على الإنجاز والاداء وحل المشكلات والاهتمام بالأنظمة المعمول بها في المنظمة، أما القيادة تحدد الأهداف التي تريد تحقيقها عن طريق التركيز على العلاقات الإنسانية والتوجيه الروحي والعاطفي ؛
- تركز الإدارة على أربع عمليات وهي تخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بينما القيادة تركز على ثلاث عمليات رئيسية وهي تحديد الرؤية والإتجاه، حشد القوى وحشد الهمم.

الفرع الثاني: نظريات القيادة

تعددت النظريات وفق الآراء والاتجاهات مما أدى الى اختلاف بين المفكرين وتم تقسيم هذه النظريات وفق ثلاث مداخل:

أولاً- المدخل الفردي Individual Approach of Leadership

1.1 نظرية الرجل العظيم : The Great Man Theory

تعد من النظريات الأولى التقليدية للقيادة ، ويرى أصحاب هذه النظرية ان القادة يولدون ولا يصنعون فهم يتمتعون بصفات وراثية وفطرية ، ولديهم قدرات و مواهب عظيمة تجعل منهم قادة، ولقد سميت بالرجل العظيم من خلال الشخصية التي يتمتع بها القائد المتميزة بالمواهب والقدرات الخارقة والقادرة على التأثير واحداث التغيير مثل الطاقات الجسدية والكفاءات الفنية ،حيث ان هذه الصفات تكون ضرورة التوفر في شخصية القائد وهي شخصية قوية ومؤثرة في الجماعة ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن ما يتمتع به الرجل العظيم من قدرات ومواهب

¹ محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64

² خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013،ص 45-46

عظيمة تجعل منه قائدا مهما كان الموقف الذي يواجهه، غير أن هذه النظرية تركز على القائد وشخصيته وتهمل البيئة والظروف والمواقف وتأثيرها والتفاعل معها.¹

2.1 نظرية السمات Traits Theory:

تقوم هذه النظرية على أن القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة يتسم بها شخصية القائد عن غيره، وما ان توفرت هذه السمات في شخص معين يجعله قائدا، وحسب هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون حيث هذه الصفات تكون وراثية ولا تكتسب عن طريق مؤهلات أو برامج تدريب، ومن بين هذه الصفات والسمات نجد ان القادة يتميزون بطول القامة وضخامة الحجم وبنية قوية ومظهر حسن، كما انهم يتميزون بالثقة بالنفس والمثابرة و الطموح.... الخ.²

يتضح أن هذه النظرية تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف في تحديد المعايير والخصائص من مجتمع الى آخر، وأن هناك خمسة أنواع للسمات القيادية وهي:³

- السمات الجسمية (الصحة، الطول والعرض)
- السمات المعرفية (الذكاء، الثقافة، إستشراف المستقبل)
- السمات الإجتماعية (فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الإتصال)
- السمات الإنفعالية(النضج الإنفعالي، ضبط النفس)
- السمات الشكلية (جمال المظهر، الذوق العام)

ولقد وجهت لهذه النظرية بعض الانتقادات منها:

عدم اتفاق الباحثين على الصفات التي يجب ان يتصف بها القائد، كما تختلف أيضا حسب ثقافة المجتمع السمات الشخصية لا تكفي بل يجب أن تدعم بقدرات ومهارات مكتسبة ، كي يصبح قائد السمات لا يمكن قياسها أو إعطاء أهمية نسبية لأي صفة او تمييز صفة عن أخرى، وكذا صعوبة وجود أشخاص يتميزون بهذه السمات والصفات لكثرتها واستحالة توفرها في شخص معين، كما أنه ليس بالضرورة من له هذه الصفات يكون قائدا كما يبينه الواقع في العديد من الأمثلة.⁴

ثانيا- المدخل السلوكي:

نظرا صعوبة تحديد صفات وسمات القائد، اهتم الباحثون بالبحث عن خصائص السلوكيات القيادية وكيفية التعامل مع التابعين، وهي سلوكيات يمكن تعليمها والتدريب عليها وبالتالي امكانية صناعة القائد .

¹ خالد جويعد ارثمة العبادي، القيادة التحويلية و أثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان ، الأردن، 2013، ص 32.

² علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

³ عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا العزام، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن، 2011، ص 335.

⁴ عمر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

1.2 النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات يملكها القائد، بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظرف قيادي معين، فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه و يتأثر به و يتفاعل فيه مع الجماعة .

فنجاح القائد في منظمة ما أو مجتمع ما ليس دليلا على نجاحه، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية الى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها. ان السمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، حيث تختلف المهارات والقدرات من قائد الى آخر ومن مستوى الى آخر ، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .¹

من العوامل التي تجمع بين القائد والمرؤوس نجد:²

- خصائص القائد: من بينها الشخصية، الحاجات والدوافع و التجارب السابقة
- خصائص المرؤوسين
- عوامل الجماعة: الهيكل و التنظيم
- عوامل تنظيمية: القواعد و الاجراءات

عدم إتفاق الباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن أن تحدد من خلالها ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم، وهذا ما نتج عنه اتجاه آخر يجمع يجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف حيث أن القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد، كما أنها ليست نتاجا للموقف وحده، بل هي نتيجة تفاعل بين سمات القائد والموقف وخصائص الجماعة، وان نجاح في القيادة يكون من خلال تفاعل جميع هذه العناصر.

وهناك مجموعة من النماذج تناولت هذه العوامل :

1.1.2 النموذج الموقفى لفيدلر Fred Fiedler: وضع فيدلر نموذج يجمع بين عامل القيادة والموقف والذي

يرتكز على:

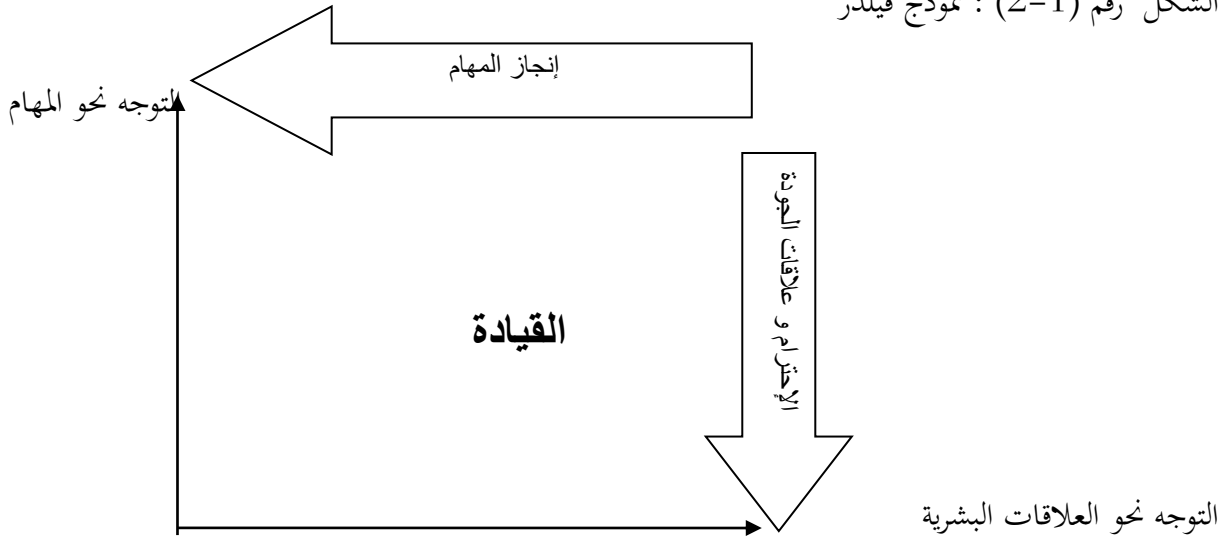
- علاقة القائد بمرؤوسيه: تعبر عن العلاقة الجيدة بين القائد ومرؤوسه و مدى تقبلهم مما ينعكس على التأثير ويسهل التعامل بينهم دون اللجوء الى استعمال السلطة والنفوذ، والعكس صحيح كلما كانت العلاقة سيئة يصعب التعامل ويضعف التأثير .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 47-46.

² علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

- هيكله المهام وتحديد الوظيفة: يقصد به تحديد طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسين و مدى وضوح المهام حيث يلعب القائد دورا مهما في توجيه المرؤوسين لأكثر فعالية .
- قوة السلطة: حيث ان القوة والنفوذ التي يتمتع بها القائد مستمدة من المركز الوظيفي والمركز الذي يشغله وبالتالي يستطيع التأثير على مرؤوسيه وتكليفهم بالمهام والمسؤوليات وكذا تقديم الحوافز والمكافآت .
- ويبين الشكل أدناه تمثيل بياني لنموذج فيدلر، البعدان لنموذج فيدلر ، والنظر في توجهات سلوكيات القادة - تجاه العلاقات الإنسانية أو نحو تحقيق المهام - بدلا من ذلك كسمات شخصية تؤثر على التباين السلوكي قيادة. استمرت هذه الأيديولوجية حتى التسعينات ، واعتبرت القيادة كعملية ذات طبيعة نفسية بدلا من كونها اجتماعية، السلوكيات الموجهة نحو المهمة تركز في المقام الأول على إنجازها بطريقة فعالة وموثوق بها ؛ تهدف السلوكيات الموجهة نحو العلاقات الإنسانية في المقام الأول إلى زيادة الثقة المتبادلة والتعاون والرضا الوظيفي .

الشكل رقم (1-2) : نموذج فيدلر



Danut Adrian CASOINIC, L'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif, these docteur de l'universite de grenoble, Spécialité : Sciences de Gestion,2011,p 158

- من خلال الشكل نجد القيادة تعتمد على بعدين أساسيين هما العلاقات الإنسانية و إنجاز المهام و مرتبطين ببعضهما البعض حيث كلما كانت علاقة القائد بمرؤوسيه جيدة من خلال التعامل على أساس الإحترام والتقدير للقائد والتحفيز والتجشيع من قبل القائد مما يؤدي التركيز على إنجاز المهام والتوجه نحو تحقيق الأهداف .

2.1.2 نظرية هيرسي و بلانشارد للقيادة الموقفية

يقوم هذا النموذج على فرضية أن أي شخص يريد أن يكون قائداً فعلاً فإنه يلزمه أن يكتيف أسلوبه لكي يتماشى مع المواقف المختلفة، فهذه النظرية تؤكد على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ومثالي مناسب لجميع التابعين وتعتبر أبحاث " بول هيرسي " و "كين بلانشارد " ، في عام 1969 مهمة جدا في تطوير هذه النظرية، والتي ركزت في مجملها على أن التابعين مختلفين في مستوى ودرجة استعدادهم وجاهزيتهم لأداء المهمة¹، وقد طور بلانشارد رفقة مجموعة من الباحثين أسلوبا نموذجيا للقيادة يتألف من بعدين هما: بعد التوجيه وبعد المساندة، ويتعين تطبيق كل واحد بحسب حال المرؤوسين ومستوى نضجهم، ومع زيادة النضج الوظيفي تزيد الاستقلالية وفقا لذلك؛ وقد حددوا أربعة أنماط قيادية يمارسها القائد حسب كل موقف²:

1- النمط توجيهي (كفاءة منخفضة ودافعية منخفضة): يجب على القائد في هذا المستوى من القيادة التعامل مع الموظفين غير المؤهلين وغير المتحمسين، ويرجع هذا لكون الموظفين جدد أو عديمي الخبرة فهم غير قادرين كفاية على تنفيذ المهام بشكل مستقل، فالتعليم الجيد ورصده خلال العمل أفضل أسلوب للقيادة في هذه الحالة، ويرى الباحثون أنه في هذا النمط وجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

2- النمط التدريبي (كفاءة منخفضة ودافعية مرتفعة): لدى الموظف في هذا المستوى رغبة في العمل بشكل مستقل ولكنه غير قادر على القيام بذلك، فالموظف لم يصل إلى مرحلة النضج الكامل، هذا الموظف يريد أن يعمل بحماس لكنه لا يستطيع العمل بشكل مستقل بسبب افتقاره للمهارات والمعرفة.

3- النمط المساند (كفاءة عالية ودافعية منخفضة): الموظف في هذا المستوى قادر ولكن تنقصه الرغبة، بمعنى أنه يمتلك الخبرة والمهارة لإنجاز العمل لكن حماسه للعمل منخفض ودافعيته ضعيفة، فمن خلال مشاركته في عملية صنع القرار سيتمكن الموظفون من العمل بشكل مستقل مرة أخرى.

4- النمط التفويضي (كفاءة عالية ودافعية عالية): الموظفون في هذا المستوى يريدون القيام بمهامهم بشكل مستقل، ولديهم مستوى عال من النضج، وبالتالي فهم يحتاجون لتفويض السلطة لهم ومنحهم الصلاحية فهم حاجة إلى دعم أقل، وفي هذا النمط يقوم الموظفون بإبلاغ القائد بالتقدم الذي يحرزونه من تلقاء أنفسهم، ونتيجة لذلك لا يتعين على القائد أن يتشاور معهم بشكل مستمر .

3.1.2 نموذج تحديد المسار نحو تحقيق الهدف

¹ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، ط 01، عمان -الأردن، 2008، ص83 .

² www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard date of visit:15-01-2020 Time:10:00

يعتمد هذا النموذج أنه على القائد تحديد المسارات والوسائل للعاملين التي يمكن اتباعها من اجل تحقيق الاهداف وبالتالي فهو يعمل على تحيين الدافعية لدى المرؤوسين ومساعدتهم في بلوغ الأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الولاء، ويتحدد ذلك من خلال عاملين اساسين هما:¹

- خصائص العاملين و التي تحدد قبولهم لأسلوب القيادة وحاجاتهم لاحترام الذات والإلتناء؛
- خصائص المهام حيث تكون غير روتينية و غير معقدة ؛

يتم تحديد الهدف وبيان الأسلوب أو الطريق اللازم إتباعه لبلوغ الهدف، ونظرا لأن الأهداف تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر في نفس المنظمة فبالتالي تكون أساليب تحقيق هذه الأهداف مختلفة، وتركز هذه النظرية على سيمات قيادية متعددة مثل:²

- قيادة موجهة لتحقيق عمل معين؛

- قيادة مساندة للوصول الى هدف معين؛

- قيادة مشاركة للعاملين والمرؤوسين في سبيل الوصول الى الهدف؛

- قيادة تركز على الإنجاز فقط.

وبالتالي فان هذا المدخل يعتبر القائد ركيزة أساسية و له دور كبير في كسب ثقة و رضا المرؤوسين و تحفيزهم على إنجاز المهام و تحقيق الأهداف .

إلا أنه تم تقديم بعض الانتقادات منها:

- صعوبة تحديد العناصر المكونة للموقف الذي من خلاله يتم تحديد النمط القيادي؛
- إختلاف الظروف والمواقف من مؤسسة الى أخرى وكذا الفروق الفردية بين مختلف الأفراد.

2.2 النظرية الوظيفية The Functional Theory

تعتمد هذه النظرية على التفاعل الوظيفي بين الشخصية والظروف الموقفية المحيطة بها، و بالتالي القيادة تحدد في إطار الوظائف والعاملين من خلال التعرف على الحاجات وتقسيم العمل و توزيع المهام وترشيد السلوك،

ظهرت العديد من الدراسات حسب هذه النظرية :

1.2.2 دراسة جامعة ولاية أوهايو:

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 52 .

² صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن ، E-Kutub Ltd ، 2017، ISBN.9781780582366، 1780582366، ص 29 .

قام بما هبلن أدبون (Adewn Haplin) يهدف من خلال الى التعرف على القائد ونوعه من خلال اهتمامه بالعمل او بالظروف المحيطة به، وشملت الدراسة مجموعة متنوعة من المديرين في مختلف مواقع النشاط الإداري و أظهرت النتائج انه يوجد ثلاث أنماط للقيادة:¹

أ. النمط المرتكز على المهام: من خلال هذا يهدف القائد الى الانجاز باعلى كفاءة وذلك من خلال تخصيص العمل و توزيع المهام ووضع معايير للأداء الوظيفي في جدول زمني محدد مما أدى الى نقص الرضا الوظيفي و إرتفاع معدل دوران العمل .

ب. النمط المرتكز على الاعتبارات الإنسانية: هذا النمط يركز على بناء العلاقات الجيدة بين القائد ومرؤوسيه مبنية على الاحترام والمشاركة.

ت. نمط بين النمطين السابقين: يجمع بين النمطين السابقين من خلال التركيز على انجاز الاعمال والمهام وكذا العلاقات الانسانية والطيبة مع المرؤوسين، وهو بالطبع الاسلوب الأمثل لأنه يجمع بين مزايا النمطين.

2-2-2 نظرية جامعة ميتشغان:

قدم الباحثين في جامعة ميتشغان دراسة تبحث عن سلوكيات القيادة و تحديد النمط القيادي الذي يؤدي الى الأداء الفعال وتوصلوا الى وجود نموذجين:²

مشرفين مركزين على العامل: الاهتمام بالعامل وحاجاته الشخصية .

مشرفين مركزين على الإنتاج: ينظر الى العامل أنه مجرد آلة لتحقيق الإنتاج.

ولقد تبين من خلال النتائج ان المشرفين المركزين على العمال لديه مستوى انتاج أكثر و تحقيق أهداف أكبر.

3.2.2 نموذج تانينوم وشهيمدت: Tennenboum & Schmit

يعتمد هذا النموذج على مدى استعمال القائد لسلطته ومدى منح الحرية للمرؤوسين حيث تم استخدام جملة من البدائل يسير عليها القائد من سبعة أنماط:³

أ. نمط إخباري: يقوم القائد باعلان المرؤوسين عن القرارات المتخذة لتنفيذها ؛

ب. نمط إقناعي: يحاول القائد إقناع المرؤوسين عن القرارات التي تم اتخاذها لتجنب المعارضة؛

ت. نمط تشاوري: يطرح القائد الأفكار ويدعو إلى مناقشتها مع المرؤوسين لاختيار الحل الأمثل؛

ث. نمط مقترح: يقترح الأفكار ويقدم الحلول الاقتراحات والحلول البديلة ويسمح لهم بتقديم الآراء؛

ج. نمط مشارك او جماعي: يطلب من المرؤوسين تقديم اقتراحات وعلى أساسها يتم اتخاذ القرار ؛

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 55

² رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 229

³ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 57

- ح. نمط يضع الحدود ويترك للمرؤوسين اتخاذ القرار: يقتصر دور القائد على رسم الخطوات و وضع الحدود؛
 خ. نمط المفوض: يقوم القائد بالتفويض للمرؤوسين في اتخاذ القرار حسب ما هو محدد .

3.2 النظرية التفاعلية

تجمع هذه النظرية بين فكرة الامتزاج و التفاعل بين المتغيرات والعوامل الوظيفية، حيث تأخذ بعين الإعتبار السمات والمواقف والعوامل الوظيفية والتفاعل بينهم، وتعطي أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين و إدراك الآخرين له.¹

وتعتبر عملية تفاعل وتكامل بين المتغيرات التالية : القائد، الأتباع، الجماعة والموقف ، حيث تعتمد بصفة كبيرة على قدرة القائد في التفاعل مع الموقف و الجماعة وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة

ثالثاً- المدخل الحديث

يضم النظريات المعاصرة والتي تعتمد على تحويل دور القائد من الأمر والنهي والسلطة الى دور المساندة و التشجيع و التحفيز حيث يعمل على بناء فرق العمل و توفر الجو المناسب للإبداع والتطوير و الابتكار نجد:

1.3 القيادة التبادلية Transactional Leadership

تركز القيادة التبادلية على المكافآت التي يمنحها القائد للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المحددة، فالمكافأة تعتبر شكلاً من أشكال اهتمام القائد بمرؤوسيه ودفعمهم للإنجاز، فهي بذلك تتضمن اتفاق بين القائد والمرؤوس ، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وقد يكون معلناً ويمكن أن يكون ضمني، فهي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين فعلى قدر الالتزامهم وتعاونهم على أدائهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين في حال الأداء الجيد، أو عقابهم واتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء، ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها.²

ويمكن تلخيص خصائص القائد التبادلي في النقاط³ :

- 1- يحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- 2- يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ويزيد من رضا المرؤوسين؛
- 3- يلجأ إلى الإجراءات التأديبية في حالة التقصير في الواجبات؛
- 4- يتجنب المخاطرة إلى حد كبيرة؛
- 5- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 34

² واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة -الجزائر، 2014- 2015، ص 38

³ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 40 العدد 1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2013، ص 61

- 6- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم؛
- 7- يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- 8- القيادة التبادلية تركز على القوة المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد .
- ما يعاب على نمط القيادة التبادلية أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين غير ثابتة ولا تستمر طويلاً وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل حيث لا يوجد أهداف عليا تجمع بين القائد والمرؤوسين.

2.3 القيادة التحويلية Transformational leadership

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي زاد الاهتمام في العقود الأخيرة، حيث يعتبر هذا النمط أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، فهو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين الابتكارية وتفتح لهم الإبداع والمبادرات وتسعى لتنمية قدراتهم وتشجعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات ، وتقديم أداء يفوق التوقعات حتى من المرؤوسين أنفسهم، وفي هذا يقول "باس" في إشارة للقيادة التحويلية على تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب يمكن أن يفكروا به أكثر مما يتوقعون ويضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية .¹

إن القيادة التحويلية تفترض ثلاث فرضيات يبنى عليها الأساس لفهم النظرية وهي:²

- الناس يتبعون القائد الذي يلهمهم ؛
- القائد الذي يمتلك رؤية قوية وعاطفة جياشة يستطيع أن يحقق إنجازات عظيمة؛
- الطريق الى تحقيق إنجازات القائد يتمثل في حقن الحماس والطاعة في أتباعه .

من خلال العرض السابق لنظريات القيادة، نجد أن موضوع القيادة من الموضوعات التي شغلت الباحثين على مر العصور، في محاولة لفهم الظاهرة وتفسير سلوك القائد والتعرف على أبعاد سلوكه القيادي، إذ نجد أن النظريات القديمة ركزت في أغلبها على الخصائص والمميزات الفردية للقائد والسلوكيات والمواقف، في حين أن الإتجاه الحديث للقيادة يركز على التفاعل والتأثير بين القائد والأتباع والعمل على التشجيع والإبداع، ويركز على الدور الذي يقوم به القائد في تغيير وتحويل المنظمات من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي مبني على التأثير والتغيير وذلك بإستعمال مختلف أساليب التأثير .

¹ Bernard Bass, **Transformational leadership: industrial; military educational impact**, Library of congress cataloging in publication data, Usa, 1997, p4.

² قصي محبوب، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 71 .

الفرع الثالث: مفهوم القيادة التحويلية وتطورها

من خلال التعرض الى النظريات القيادة ومدى تأثير أسلوب القائد على سلوك الأفراد والتابعين، حيث انه لايمكن لصفات القائد وحدها التأثير ما لم تكن مدعومة بأساليب وسلوكيات ومناهج فعالة من كسب الثقة والقدرة على التغيير ، الأمر الذي جعل ضرورة البحث عن نموذج فعال للقيادة ،فكان أسلوب القيادة التحويلية له دور كبير في ذلك التأثير والتغيير والتطوير.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns 1978 في كتابه القيادة، وعرفها على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض معا كل منهما بالآخر من أجل الوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.¹ وفي عام 1985 قدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية والمقاييس الخاصة بها، بعد تم تطوير النظرية من قبل (Bass & Avolio) حيث تم اعداد بحوث لمئات من القادة في مختلف القطاعات والمؤسسات ، حيث عرف القيادة التحويلية على انها القيادة التي تركز على اهتمامات المرؤوسين ورفع مستوى ادراكهم وقبولهم لأهداف المؤسسة، يكون ذلك من شخصية القائد وتأثيره المثالي واشباع حاجيات الأفراد وتشجيعهم نحو الابتكار و الابداع مما يؤدي الى بناء علاقات قوية بين القائد و الأتباع.²

لغة : ورد مصطلح التحويل بتشديد الواو في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور فيقال تحوّل عن الشئ أي زال عنه الى غيره أو نقله من مكان الى آخر بمعنى غيره من موضع الى موضع آخر ، و يقال حال يحول حولاً قد يكون بمعنيين تغيراً أو تحولا.³

إصطلاحاً : حضيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين وتعددت التعاريف وتنوعت حسب المفكرين وحسب وجهات النظر :

القيادة التحويلية هي قيادة قيمية أخلاقية ملهمة، ترفع الروح المعنوية والتطلع نحو القيم السامية، فهي قيادة أخلاقية لأنها تهتم برسم و ترسيخ القيم الأخلاقية ، والقيادة التحويلية قريبة جدا من مبادئ القيادة الإسلامية والتي من بينها العدالة، الثقة،التشاور، المعرفة.... الخ .

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010، ص 340

خالد جويعد ارتيمة العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص 49²

ابن منظور ، مرجع سابق ، ص 1065 .3

وتعرف على أنها القيادة التي لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، حيث أنها تشجع الى الحاجة نحو إعادة بعث و إكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي أساليب الحالية .¹

كما ينظر لها أنها القيادة التي لها القدرة الفائقة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل الجهود للإرتقاء بأداء المنظمة والتالي لها أثر إستثنائي على أداء المرؤوسين .²

يقول باس ان القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل اكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، و أكد من خلال ذلك على أهمية رفع مستوى التابعين بحسب قيمة المهام الموكلة إليهم وتجاوز المصلحة الذاتية الى مصلحة منظمة ككل ،ويرى باس ان القيادة التحويلية تستند الى ثلاث عناصر أساسية هي:³ التغيير: أي تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة الى مؤسسة أكثر فعالية .

الإبداع: تعتمد على التفكير الابداعي و الابتكاري لمواجهة المشاكل المعقدة وذلك إيمان بان الابتكار هو جوهر عملية الابداع .

المخاطرة: يتميز القائد التحويلي بالقدرة على المخاطرة وخوض المغامرات وقبول التحدي ومواجهة المواقف المعقدة يمكن تعريف قيادة التحويلية بأنها موقف عندما يشارك الشخص أو أكثر مع بعضهم البعض حيث يرفع القادة والأتباع بعضهم البعض من الدافع، وبالتالي إنشاء تأثير تحويل على كل من الزعماء والأتباع وتركز القيادة التحويلية على تحسين تطوير الموظفين، والالتزام وبناء الثقة، تحفيز الموظفين لأداء أبعد من التوقعات.

القيادة التحويلية لديها أربعة أبعاد هي تأثير مثالي، الدافعية الملهمة، الإستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية.⁴

القيادة التحويلية تعد مدخلا جديدا للقيادة الإدارية حيث حسب (الشكل 1) هناك سلسلة متصلة من الأداء التي تم توفيرها تعطي نتائج قيادة فعالة

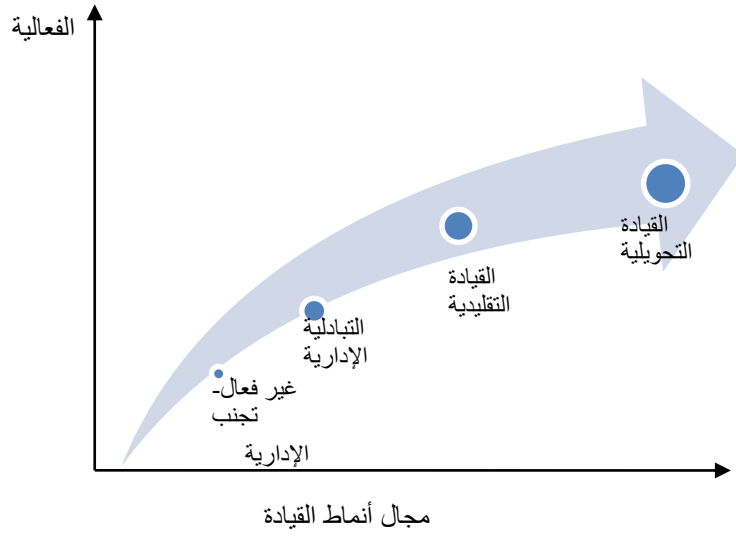
¹ سيد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، مصر، 2012، ص 117.

² بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

³ عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة ، برنامج دراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى ،غزة، 2017، ص 22

⁴ Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R, **Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances.** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol 9, No(9),2019, pp55-65,p58, <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9-6269>

الشكل (1-3) : أنماط القيادة الأكثر فعالية



المصدر :

Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas, The Influence of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: An Empirical Case Study of Pakistan, Amazonia-investiga, Vol. 8 Núm. 21 /Julio - agosto 2019, p 120
<http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga>, ISSN 2322- 6307

من الشكل أعلاه نجد القيادة التحويلية تعد أهم أنماط القيادة الأكثر تأثيراً وفعالية من الأنماط الأخرى.

مما سبق و من خلال التعريفات السابقة للقيادة التحويلية وحسب تعدد وجهات النظر للباحثين نجد أن أغلبهم إتفقوا على دور القيادة التحويلية في تحقيق التأثير على الآخرين وإلهامهم من أجل رفع مستوى التفكير والتحفيز على تحقيق أهداف المنظمة ككل ، وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تحتاج شخصية قوية ومؤثرة تعتمد على أساليب حديثة كالكاريزما للتأثير على التابعين وتحويلهم الى أفضل وضع من خلال الإلهام والتحفيز و إثارة الحماس من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء الكلي للمنظمة .

ثانياً: نشأت وتطور القيادة التحويلية

ان فكرة القيادة التحويلية سبق ظهورها من قبل حيث بعض المفاهيم التي مهدت لظهورها كالقيادة التشاركية والقيادة الاستباقية، طور BASS نموذج القيادة التحويلية حيث ربطها بمجموعة العوامل التقنية المؤثرة في عوامل

التغيير والتحويل أي تم نقلها من العلوم السياسية الى العلوم الإنسانية ، وبين BASS ان القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية و انما مكملة لها .¹

وقد حازت القيادة التحويلية على مكانة كبيرة في مجال البحوث والأدبيات حيث أصبحت أسلوب قيادي حديث ملائم لمرحلة التحويل ومواجهة التحديات، وحضيت باهتمام كبير من قبل علماء والباحثين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد إعتمدت أغلب الدراسات على مقياس باس و أفوليو لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على مختلف المتغيرات التنظيمية كالإلتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الذكاء العاطفي، ... الخ .

ثالثا : المدخل التحويلي :

لقد إهتم العلماء بتحديد الأدوار والآليات التي يحتاج إليها القادة لعبور منظماتهم وتحويلها من وضعيتها التقليدية ومن بين النماذج نجد المدخل التحويلي، حيث يرى أنصار هذا المدخل أنه من السهل على القائد أن يقود منظمته في حالة الإستقرار والثبات وهذا يكون بإستعمال أسلوب القيادة التبادلية التي تقوم على تبادل المنافع بين القائد والتابعين وتحقيق المكافآت و إشباع الحاجات.

لكن عندما تكون المنظمة في حالة عدم الإستقرار وتحتاج الى التغيير والى أسلوب آخر أكثر تأثير و أكثر إهتماما بالحاجات ، وهو ما يقوم به القائد التحويلي ، حيث ينظر المدخل التحويلي الى القادة أنهم أدوات تغيير و تطوير وتنفيذ للمهمات داخل المنظمات .²

كيف يعمل المدخل التحويلي؟

يكون ذلك من خلال مجموع خطوات يتبعها القادة التحويليون يمكن عرضها:³

- القادة التحويليون يحاولون رفع الوعي لدى الأتباع والإهتمام بهم، وكسب ثقتهم والإصغاء لهم، وهو ما يكون القيم الأخلاقية وتنمي روح التعاون بينهم، ويصبح القائد التحويلي نموذج يقتدى به ويرغب الأتباع في تقليده والإيمان بأفكاره .

¹ فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الجلفة، أطروحة

الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، ص50

² هدى الحديثي وهيفاء المطيري، قيادة التغيير نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس تعاون الخليج العربي ، الرياض، 2012، ص 424.

³ خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، جامعة الأقصى، 2016، ص 28-29 .

- يعمل القادة التحويليون على تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة، تمنح القائد والمنظمة خارطة توضح الإتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة، وتعطي إحساس بالهوية داخل المنظمة وشعور بالفعالية الذاتية.
- يتطلب المدخل التحويلي أن يصبح القادة مهندسين إجتماعيين أي أن يقوموا بتفسير القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها وتشكيلها وتوزيع المهام والادوار بين الأفراد، وكيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

المطلب الثاني: عناصر القيادة التحويلية

لقد حددت أغلب الدراسات أربع أبعاد للقيادة لتحويلية وهي التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية وأصبحت تسمى بمكونات القيادة التحويلية (Four I S) وذلك لان كل بعد يبدأ بحرف اللاتيني I.

في حين أضاف كلا من البعد الخامس وهو التمكين .

أولاً- التأثير المثالي Idealized Influence: القادة التحويليين يتصرفون بطرق تسمح لهم أن يكون لهم قدرة وإعجاب وإحترام وبالتالي لديهم قدرات غير عادية من التأثير والمثابرة ومجموعة من السلوكيات تتجسد في الطبيعة التفاعلية بين القائد والتابعين ووجود شعور واستعداد على تحمل المخاطرة والعمل على تحقيق الشئ الصحيح ووجود معايير عالية من السلوك الأخلاقي.¹

يتكون التأثير المثالي من جزئين:²

التأثير المثالي للسمة: حيث يكون من خلال الثقة والاحترام .

التأثير المثالي للسلوك: يكون من خلال السلوك الراقى للقائد والتضحية لتحسين أهداف .

¹ Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio ,**Transformational leadership** , Second Edition , LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS Mahwah, New Jersey London , 2006,ISBN 0-8058-4761-8,p 6

² طاهر محسن منصور الغالي، ليلي لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوك القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة كلية الادارة والأعمال، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 15، 2014، ص 1-47، ص 22 .

يعرف أوفوليو و آخرون التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الإحترام للآخرين و بناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها" .¹

و أكد باس و أوفوليو أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما الصفات المثالية التي يتصف بها القائد مثل الخبرات ومقدرة الذهنية ، وكذلك السلوك المثالي ويظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل مع العاملين في قطاع العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم و إقناعهم ، وهذا لان تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد و أهداف المنظمة ، مما يعني إيجاد التوازن بين رؤية القائد و أهداف المنظمة و اشباع الحاجات العاملين²

ثانياً-التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: يرى 97 BASS ان الدافعية الالهامية هي الدرجة التي يصل بها القائد الى ان يصبح جذاب ومحفز للتابعين ويرفع الوعي وكسب الثقة لديهم، وبالتالي فالتحفيز الالهامي يعبر عن رفع التحدي ورسم رؤية مستقبلية جديدة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والايمان بها من قبل التابعين وتحقيق أكثر مما متوقعون.³

كما عرف الدفع الإلهامي أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين ، واستخدام الأسلوب اللفظي ، والرموز ، والشعارات و لغة الجسد لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول⁴

والتحفيز هو عبارة عن مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل ، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح من أجل ذلك حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل⁵

¹ محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، 2010، ص 89 .

² المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية ، دار المعمورة للنشر و التوزيع،العراق ، 2011، ص 57

³ صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، مجلد10، العدد2018، صص 450-482 ، ص 458 .

⁴ أحمد سالم العامري ، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 9، العدد 1 ،جامعة الكويت 2002، ص 20

⁵ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ، دار حافظ ، ط 4 ، السعودية، 2003، ص 109

ثالثاً-الاستثارة الفكرية (**Intellectual stimulation**): الاستثارة الفكرية تعرف أنها قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة والنظر إلى الصعوبات بأنها مشكلات تحتاج حلول والبحث عن حلول منطقية¹

فهي تجعل القائد أكثر وعياً بالمشكلات إلى تتعرض تحقيق الأداء والذي يفوق التوقعات، فهو يسعى لزيادة الوعي لدى المرؤوسين وتشجيعهم على تبني طرق جديدة في حل المشكلات ، وقبول الافكار حتى و لو تعارضت مع افكاره وعدم توجيه النقد العلني في حالة الاخفاق ، مما يشجع على التفكير وتقديم الآراء و الإقتراحات بما يزيد شعور بالرضا الوظيفي والولاء للمنظمة .

يعمل القائد التحويلي على اعادة النظر في طرق التفكير والدعوة الى إعادة التفكير في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال استعمال الأدلة والبراهين وكذا الاستفادة من الخبرات والقدرات للتابعين من خلال الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم مما يؤدي الى زيادة الشعور بالرضا و الولاء اتجاه المؤسسة ويشجعه على بذل أقصى الجهود والمشاركة في رسم خطط و أهداف المؤسسة.²

جادل باندورا (1977) هذا التحفيز الفكري يستلزم الانفتاح من جانب القائد. ويؤكد على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات والأسئلة التقليدية المعتقدات والقيم الفردية والتنظيمية.

علاوة على ذلك، يجب الابتعاد من الخوف من النقد ومستوى الثقة الموسع في حل المشكلة، يمكن يتم تحسينه من خلال زيادة فعالية الذات للمتابعين، مما يسمح للقيادة بزيادة في الابتكار عن طريق افتراضات الاستفسار، ومشاكل ووضعها منهجيات جديدة إلى ظروف قديمة وقائمة بالفعل .³

رابعاً-الاعتبارات الفردية **Individualized Consideration**

وتقصد بها اهتمام القائد بالعاملين والاستماع لهم ومساعدتهم في معالجة مشاكلهم، كما يعمل القائد التحويلي على توزيع المهام والمسؤوليات على أساس القدرات والحاجات الفردية للأفراد حيث يدرك الفروقات الفردية بينهم، كما يعمل على تدريبهم و ارشادهم ليقدموا أفضل ما لديهم.¹

¹ احمد العامري، مرجع سابق ، ص 20

² شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع التنظيمي،دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير،كلية الاعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 23 .

³ Muzammel Shah, **The Impact of Selected Human Resource Management Practices on Managerial Grid and Leadership Styles: The Mediating Role of Employee Trust and Organizational Commitment and the Moderating Role of Leader-Member Exchange Model.**, Ph.D – Management Science, Qurtuba University of Science & Information Technology, Peshawar, KPK. Pakistan, 2017, p 19

حسب الباحثين ما توصل إليه الباحثين هناك مجموعة من التصنيفات في التأثير على قدرة القائد لاقناع العاملين الى عدة مستويات:

التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي: يكون من خلال التعرف على حاجات العاملين ؛

التأثير باستخدام استراتيجية التحكم: يكون من خلال وضع معايير والأوامر للضغط على العاملين ؛

التأثير باستخدام استراتيجية التآلف: يكون من خلال بناء علاقة تحالف بين القائد والعاملين وبناء علاقة صداقة بينهم التأثير باستخدام استراتيجية المنطق: يكون باستخدام العقل والتفكير واتباع أسلوب الإقناع بأهمية العاملين ودورهم في تحقيق الاهداف .²

يقوم القائد أيضا وفق الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع و هذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما اذا كان التابعون بحاجة الى توجيه اضافي او تقييم³

ويرى (Kirk bride) ان هناك مجموعة من مؤشرات للاعتبارات الفردية و هي⁴

-ادراك الاختلافات بين الافراد فيما يتعلق بالنواحي القوة و الضعف

-الاستماع الجيد للمرؤوسين

-تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر

-الترويج لفكر التطوير الذاتي

خامسا-التمكين Empowement : يعرف (karter) التمكين بأنه عملية توزيع وتقسيم السلطة على

العاملين بالمؤسسة، اما (Kanugo) يعرفه بمجموعة السلوكيات الضرورية للفرد حتى يشعر بقدرته و سيطرته في

¹ خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد2، 2018، ص ص 85-114، ص 95 .

² محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 38

³ الطاهر بن عبد الرحمان ، القيادة التحويلية و علاقاتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 67

⁴ احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال، فلسطين، 2010، ص 18

عمله، وبالتالي التمكين عملية تزيد من تحسين القدرة الذاتية للعاملين من خلال توفير الظروف الملائمة وتوزيع المهام والمسؤوليات والممارسات.¹

يحقق تمكين العاملين فوائد عديدة للمؤسسة والأفراد، يعد التمكين أحد أبعاد و خصائص للقيادة التحويلية

و ذلك بإتباع سلوكيات تشجع على تمكين العاملين وتعزيز القدرات وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة .

كما يعتبر التمكين أحد أهم السمات التي تميز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ،حيث يشمل تفويض المسؤوليات وتعزيز القدرات والتشجيع على التفكير والإبداع، حسب (conger & Kanungo) أنه يعتمد على مجموعة مؤشرات منها الإيمان بنجاح الفرد وقدراته وفعالية الذاتية والكفاءة الذاتية، والتي تعمل على أداء المهام بنجاح .²

للتمكين مزايا عديدة أهمها:³

- تخفيض التكاليف و سرعة إتخاذ القرار؛
- زيادة فعالية عملية الإتصال داخل المؤسسة؛
- زيادة القدرات الابداعية والتفكير الإبداعي لدى العاملين؛
- زيادة الرضا الوظيفي والإلتناء والتحفيز؛
- يجعل من المؤسسة أكثر استجابة للسوق وتشجيع المفاهيم الحديثة كالجودة الشاملة.

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد(الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية،الطبعة الأولى،2014، ص 189

² Ronit Kark, Boas Shamir, Gilad Chen, The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency, **Journal of Applied Psychology**,2003, Vol. 88, No. 2,pp 246–255, p 248 , DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.246

³ محمد موسى أحمد، المرجع السابق، ص 193

المطلب الثالث: القائد التحويلي

الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي:

يمكن أن نعرف القائد التحويلي انه القائد الذي يرفع مستوى التابعين من أجل انجاز والتنمية الذاتية وكذا تنمية الآخرين والمؤسسة، وتكون له صفات وسمات قيادية تظهر في سلوكه وتعطيه جاذبية منها نجد:¹

- له رؤية مستقبلية: رؤية مشرقة للمستقبل الذي يجب ان تبلغه المؤسسة ؛
- القدرة على الاتصال: مع مختلف الأفراد من حيث أفكارهم وقدراتهم ؛
- المصداقية: النزاهة والعدالة و الاستقامة والدافعية ؛
- الثقة بالنفس: يزرع الثقة بالنفس من خلال الإلهام ووضع معايير في الأداء وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب القدرات و الإمكانيات .

الفرع الثاني: خصائص القائد التحويلي:

- القدرة على التركيز و الانتباه؛
- تحمل المخاطرة؛
- الثقة بالنفس وبالآخرين؛
- احترام الذات؛
- القدرة على الاتصال؛
- الاحساس بالآخرين.
- كما أضاف العلماء :²
- يرون أنفسهم أنهم وكلاء التغيير؛
- الإيمان بقدرات الآخرين؛
- يصنعون الرؤيا؛
- يستطيعون التعامل مع التعقيد والغموض وعدم اليقين .

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سابق، ص 360 .

² Peter Hawkins, **Leadership team coaching : developing collective transformational leadership**, Great Britain and the United States in 2011 by Kogan Page Limited , ISBN 978 0 7494 5883 6

الفرع الثالث: مهام و وظائف القيادة التحويلية: تم تحديد مجموعة من المهام كما يلي: ¹

1- إدراك الحاجة الى التغيير: تعد أهم خطوة حيث يعمل القائد على اقناع التابعين بالتغيير من خلال استشارة أفكارهم وتطوير احتياجاتهم وتشجيعهم على قبول التغيير وتحقيق أكثر مما هو متوقع.

2- صياغة الرؤية والرسالة: يسعى القائد التحويلي الى تحديد الرؤية الجديدة عن الوضع المستقبلي الذي يسعى الوصول اليه والعمل على ايصال هذه الرؤية للتابعين وإقناعهم بالتغيير والإرتقاء بهم الى أعلى مستويات الطموح وتحقيق الأهداف.

ويؤكد (kotter 1996) ان الرؤية توضح الاتجاه الصحيح للتغيير وتحفز الأفراد على التصرفات الصحيحة والسليمة وتساعد في توحيد الجهود والآراء.

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته: ان التغيير يكون من خلال تحديد الأفكار والتجارب الناجحة في نفس الظروف الملائمة وواقع المؤسسة، حيث من خلال ذلك يتم تحديد المسارات التي تخدم المؤسسة تحقق أكبر أهدافها وفعاليتها.

4- صياغة الإستراتيجية الجديدة: من أجل تحقيق الرؤية يسعى القائد التحويلي الى تحديد إستراتيجية جديدة يحدد من خلالها نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، واستغلال الفرص تجنب التهديدات، وذلك من أجل القدرة على المنافسة بالاعتماد على التابعين ومساندتهم، وتوفير كل الامكانيات من أجل ايصال الرؤية والاستراتيجية وتوجيه سلوك الأفراد.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة: ضرورة وجود ثقافة تنظيمية جديدة تسعى الى اقناع المرؤوسين بالحاجة الى التغيير وتحسين الوضع الراهن، وذلك خلال الدعم وتبنى الافكار الجديدة واكتساب الولاء والالتزام العاملين وإيصال الرؤية للجميع.

كما يركز القائد التحويلي على: ²

التركيز على العمل: يركز على تنفيذ الاعمال وتحقيق الأهداف؛

¹ حافظ ابراهيم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 34-35

² صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 40

التركيز على الأداء: تحقيق أعلى مستويات الأداء والانتاجية؛

التركيز على التطوير: العمل على التطوير الدائم للأفراد والأهداف؛

التركيز على الاتصال: التواصل مع التابعين والأطراف الأخرى؛

التركيز على العلاقات الايجابية: التشجيع والتحفيز بناء الثقة وعلاقات جيدة مع التابعين .

المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها:

الفرع الأول: أنماط القيادة التحويلية

حسب بيرنز هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية أهمها:¹

- القيادة العقلانية: القائد العقلاني لديه قدرة على التغيير من خلال إستعمال معارفه وخبراته، وتقديم أفكار جديدة يسعى من خلالها الى التحويل والتغيير وتكريس القيم في المجتمع وتجاوز الحاجات الفعلية .
- القيادة الاصلاحية: القائد الاصلاحى لديه مهارات وقدرات للتأثير على التابعين لاحداث التغيير والاصلاح، والذي يكون بالتدرج ويعتمد على أسلوب الاقناع والرغبة في التغيير و الفهم والتقبل، حيث ان سوء الفهم تؤدي الى فشل الاصلاح .
- القيادة الثورية: الثورة تهدف الى احداث تغيير وتحويل شامل في النظام بأكمله، وتحقيقها يكون عبر ايجاد رؤية مشتركة تسعى الى تحقيق حاجات التابعين وتحريك الطاقات الكامنة، من خلال المخاطرة وبذل الجهد ورفع مستوى الوعي لدى القائد والتابعين.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية :

هناك العديد من التحديات التي تواجه القيادة التحويلية:²

- 1- **المنافسة:** من أهم التحديات في العصر الحديث، حيث أصبحت المؤسسات تسعى للمنافسة والسيطرة والهيمنة على السوق، وتلعب القيادة التحويلية دورا في العمل على الاحتفاظ بمكانتها ومواجهة التحديات و المتغيرات والسعي الى التطوير و التميز من أجل البقاء في وجه المنافسة .

¹ سعيد أحمد مصطفى أحمد، القيادة التحويلية في حياة النبي محمد و أثرها في احداث التغيير المنشود، مجلة الدراسات الاسلامية والفكر للبحوث المتخصصة، أكاديمية الدراسات الاسلامية، جامعة مالايا ماليزيا، مجلد 4، عدد4، ص ص 67-94، 2018، ص 79 .

² فاطمة قهيري، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

2- **العولمة:** ان ما يشهده العالم اليوم من تقدم في جميع الميادين، مما جعل العالم قرية صغيرة وكيان واحد ولمواجهة هذه التحديات يجب الاعتماد على قيادة تعمل على التحول، وتحقيق التأقلم مع التغيرات الجديدة والانفتاح على العالم من خلال استغلال الامكانيات المتاحة وتعظيم الأرباح والفوائد وخفض التكاليف .

3- **الجودة الشاملة:** تعتبر الجودة الشاملة رمز للتقدم والتميز والتطور في العصر الحالي، حيث أصبح هدف كل مؤسسة تسعى التطور والوصول الى العالمية من خلال تحسين جودة منتجاتها خدماتها.

4- **الاستخدام الأمثل للموارد:** من أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية حيث يجب الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة واستغلال الفرص وحل المشاكل والتهديدات .

5- **التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا أحد أهم التحديات العصر الحديث التي تواجه القيادة التحويلية، وهي ضرورة من أجل البقاء والاستمرارية، بحيث تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتحسين الخدمات باستخدام مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة، وبالتالي فهي تؤثر على الطرق والأساليب والاستراتيجيات المتبعة.

6- **إتخاذ القرار:** يعد من التحديات التي تواجه القيادة التحويلية خاصة في عالم غير مستقر ومتغير من حيث تحديد الرؤية والاستراتيجية ومدى التوافق مع الأهداف والاستراتيجيات .

7- **التأثير على سلوكيات الأفراد:** خاصة وأن القيادة التحويلية تسعى الى تغييرات إيجابية في طرق الأداء الأفراد و زيادة دافعيتهم وخلق شعور بالولاء و الإلتناء هذا ، بالإضافة الى سعيها الى تحفيز العاملين من خلال زيادة حاجاتهم لتحقيق ذاتهم .

الفرع الثالث: مواطن الضعف في القيادة التحويلية

وجهت بعض الإنتقادات لنمط القيادة التحويلية يمكن جمعها في بندين:¹

البند الأول: إن النظرية التحويلية تنظر للقيادة على أنها سيمات شخصية وليست سلوك يتم تعليمه.

البند الثاني: إن القيادة التحويلية تعد قيادة نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويليين غالبا ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير وتكوين الرؤية والدفاع عن التوجيهات الجديدة، وهذا يعطي إنطباعات قويا بأن القائد يتصرف

¹ علي بن مرزوق الغامدي، فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،المكة العربية السعودية، عدد فبراير، ج 2 ، 2021، ص ص 720-782، ص 736 ، DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

بصورة مستقلة عن الأتباع، أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع وعلى الرغم من ذلك، إلا أن باس و أفوليو أقرأ بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجهين ومشاركين وديمقراطيين .

المبحث الثاني: ماهية الاستغراق الوظيفي

يعتبر الإستغراق الوظيفي حديثا نسبيا مقارنة بالمصطلحات الأخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعد أحد أهم القضايا المهمة في إدارة المواد البشرية، و له علاقة بالعديد من المتغيرات الخاصة بسلوك العاملين كالتغيب عن العمل، ترك العمل... الخ.

المطلب الأول: تعريف الاستغراق الوظيفي

الفرع الأول: التأصيل الفكري للإستغراق الوظيفي:

يعود أصل مصطلح الإستغراق الوظيفي إلى بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات واستعداد الأفراد الى تحقيق الأه

داف التنظيمية، وقد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج الفكرة خلال الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال التنبؤ باستعداد الأفراد الى بذل أقصى الجهود من اجل رفاهية المؤسسة.

لما كانت هناك الحاجة الى إيجاد مصطلح يصف شعور إرتباط الأفراد بالمؤسسة، مما أدى الى ظهور مصطلح الإستغراق الوظيفي، حيث انه يرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا ويتأثر بها، إذا أنه يظهر ذلك في مشاعر السعادة و الرضا والتقدير بشكل إيجابي، والعكس اذ يظهر بتأثير سلبي مثل القلق، الكآبة والإحساس باليأس.¹

الفرع الثاني: مفهوم الاستغراق الوظيفي:

لغة: الإستغراق في اللغة مصدره فعل (إستغرق) أي بالغ في الشئ و جاوز الحد، أو وجده في حالة من الإندماج والإنشغاف لما هو عليه، وفي علم النفس هو تركيز الإنتباه في شئ ما بحيث لا ينشغل الفرد بما عداه.¹

¹ هويدا عطا المنان، جودة حياة العمل و أثرها على الإستغراق الوظيفي الدور الوسيط لرأس المال النفسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 26

اصطلاحاً:

لقد أجريت العديد من الدراسات على مدار السنوات القليلة الماضية حول موضوع الاستغراق الوظيفي وكل واحد منها كشفت جوانب مختلفة من هذا المصطلح، حيث البحث عن معرفة أفضل الممارسات لإشراك الموظفين والاحتفاظ بهم، وقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمؤسسة، وشركائهم الآخرين والوظيفة، وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح " استغراق الوظيفي " حيث يكون العامل على استعداد ليكرس مزيداً من الجهد في الابتكار، ويتعاون مع بقية العاملين، ويتكيف مع التغيير بشكل فعال.² تعدد تعاريف الاستغراق الوظيفي من قبل الباحثين:

فقد عرفه (Lodahl &Kejiner) بأنه درجة توافق الفرد نفسياً مع وظيفته، أما (Porter et all) يرى ان الاستغراق الوظيفي يعد اتجاه يحد من سلوكيات السلبية للفرد داخل المؤسسة مثل الغياب ومعدل دوران العمل.³ وقد عرف Rothbard الاستغراق الوظيفي بأنه حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير الى التوافر المعرفي، ومقدار الوقت الذي ينفق الفرد في التفكير بدوره في العمل، والالتزام والذي يشير الى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به.⁴

من المفاهيم العديدة للاستغراق الوظيفي يمكن ان نستنتج أنه يمثل:

- ✓ العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة؛
- ✓ المشاركة الفعالة في العمل؛
- ✓ الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات؛
- ✓ الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي .

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الاتجاه والشعور الايجابي للعاملين إتجاه المؤسسة مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وقيمها.

الفرع الثالث: الموظف المستغرق وظيفياً

يعرف الموظف المستغرق بأنه الشخص الذي يعي ويدرك أهمية العمل، ويعمل مع زملائه من اجل تحسين الأداء الوظيفي لصالح المؤسسة.

¹ حازم كمال عبد العظيم و آخرون، الاستغراق الوظيفي و علاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مجلد 1، العدد45، ص ص 72-99، 2017، ص75.

² علي رزاق حيايد العابدي، الرشاقة التنظيمية:مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة ، عدد 24 ، 2012، ص ص 147-174 ، ص 157

³ أحمد عبد الحكيم نجم وآخرون، أبعاد النجاح المهني و تأثيرها على الاستغراق الوظيفي تطبيق على مديري ميناء دمياط و بورسعيد،، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة،ص ص.460-435 ، 2013، ص440

⁴ سعد العنزي ورناء ناصر، منظومة أصوات العاملين و دورها في تحقيق الإستغراق الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، عدد 56، 2018، ص 14

وبالتالي فكلما زاد استغراق الموظف كلما زادت مساهمته في تطوير العمل، ورغبة في البقاء في المؤسسة وبذل أقصى جهد من أجل تحقيق رضا الزبائن و رفع الانتاجية .

هناك اختلاف كبير بين الموظف المستغرق والموظف العادي، حيث ان الاستغراق يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، و يعد فرصة للتطوير الوظيفي من خلال الدعم و التشجيع للأفراد.¹

ويمكن تصنيف العاملين في المؤسسة حسب درجة الاستغراق كما يلي:²
مستغرق: هو العامل الذي يؤدي دوره بشكل موفق، ومستوى عال من الثبات يعمل بالعاطفة يهتم بالابداع وتقديم الموهبة في العمل.

غير مستغرق: يعمل على أداء المهام بدون تركيز على تحقيق الأهداف والنتائج المتوقع الوصول إليها، فيقوم بالعمل المحدد له فقط دون أي زيادة، ولا يشغل كل طاقته في أداء عمله وتكون علاقاته مع الغير غير مثمرة.
منعزل بشكل نشيط: يعتبر عنصر سلبي في العمل، يظهر بشكل حزين وتظهر معه المشاكل والتوترات التي تلحق ضرر كبير بالمؤسسة .

المطلب الثاني: أهمية الاستغراق الوظيفي و أبعاده

الفرع الأول: أهمية الإستغراق الوظيفي

يكتسب الاستغراق الوظيفي أهمية بارزة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، ويظهر ذلك على نتائج العمل من خلال زيادة الجهد المبدول وتحقيق أكثر أداء مطلوب، والتقليل من معدل دوران العمل ونسبة الغياب وضمان الاستقرار في العمل .

وعموماً تتجلى هذه الأهمية من خلال مستويين هما:³

أولاً: النتائج على المستوى التنظيمي: وتشمل

¹ هويدا عطا المنان، مرجع سابق ، ص 28

² افراح خضير عبد الرضا الغانمي، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد16، العدد،3، 2018 ،ص ص 124-149،ص 130 .

³ رامي مزنيق و علي يونس ميا، مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث ، المجلد 39 ، العدد 67 ، 2017، ص ص 43-67، ص 51

- 1-الأداء التنظيمي: الاستغراق له تأثير على مؤشرات الأداء (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العمل، الأمان الوظيفي)
 - 2-إنتاجية الأفراد: يؤدي الى تطور الأفراد من خلال مبادرات التعلم واكتساب معارف ومستوى مرتفع من الرضا والالتزام تجاه المؤسسة
 - 3-الاحتفاظ بالعاملين: يؤثر الاستغراق على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، حيث أن الأفراد المنشغلين في وظائفهم الى حد كبير يكونون أكثر استقرار في وظائفهم .
 - 4-الدفاع عن المؤسسة: يعني أن الافراد العاملين سيكونون أكثر استعداد للدفاع عن منظماتهم ودفاع عن منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا يعتبر تسويقاً مجانياً يمارسه العاملون وتحسين الوعي تجاه المؤسسة .
 - 5-ولاء الزبون: علاقة المؤسسة بزبائنها تدار من قبل العاملين من خلال التعاملات والتفاعلات مع الزبائن، وتؤثر المؤسسة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنها وهذا يقيم الأداء وزيادة المستوى والرضا والولاء للزبائن .
 - 6-التغيير التنظيمي الناجح: يلعب الاستغراق دور في التغيير التنظيمي حيث ان الأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي يكونوا مهتمين بجعل المؤسسة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغييرات البيئية
- ثانياً : النتائج على مستوى الأفراد: و تشمل :

- 1-النتائج النفسية: ان العلاقة بين العاملين وأرباب العمل ذات طابع مادي وتشكل نوع من عدم الثقة، وبالتالي فالاستغراق الوظيفي له دور في تجاوز هذا الوضع وتحسين الحالة النفسية .
- 2-الرفاهية والصحة الإيجابية: يؤثر الاستغراق الوظيفي على الشعور بالإيجابية والصحة لدى العاملين كالإعجاب والثقة والاحترام مما يعكس الرغبة والاهتمام في العمل، فبيئة العمل التي توفرها المؤسسة والممارسات العادلة تجاه الأفراد تسهم في بناء الثقة وبالتالي دعم الاستغراق الوظيفي .

الفرع الثاني: أبعاد الاستغراق الوظيفي

إتفقت أغلب الدراسات على تحديد ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي وهي كالآتي:

1 الاستغراق الإدراكي/ المعرفي : يدل على استثمار الطاقة المعرفية في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بقدر كبير من اليقظة والتركيز، ويتطلب استنزاف الطاقات المعرفية والثقافية والمهنية للموظف، بما يسهم في جعله دائم التركيز في العمل ومن الكوادر المهمة ويدرك بمعتقدات حول المؤسسة والقادة وظروف العمل،¹

¹ خضير علي فيروز، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت النجف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد10، العدد4، 2017، ص ص 414-445، ص 425

من الناحية الإدراكية، ينعكس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم ، أوضح (Rothbard) أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل هو المنافسة ويتركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم¹ .

2 الاستغراق العاطفي: العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المؤسسة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الحماس والفخر².

يعني وجود علاقة قوية بين عواطف أفكارا ومشاعر الفرد وبين الوظيفية مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر . وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم " الغياب العاطفي " والي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين . وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر المحور السخرة . ومع لا فاننا جميعا ندرا بحدسنا بان الانسان لايمكن ان تاخذ من الا بقدر ما هو مستعد ان يعطي وان الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة فلن تأخذ من الا بقدر ما يجنب المساءلة ولكي يعطي الفرد اقصى ما لديه فان يجب ان يعمل على اساس ما يرغب ويتمتع في العمل³

3 الاستغراق الجسدي: ويشير الى الطاقات الجسدية و البدنية التي يبذلها العامل لتأدية دوره في المنظمة ومواجهة التحديات العمل بحماس وقدرات عالية ،يعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للفرد لاستكمال المهام . كما يشير الى الإحتواء الفعال و الغندماج العالي لتجسيد طاقات الفرد الجسدية في أداء المهام و الأهداف و الأنشطة التنظيمية ، ان متطلبات العمل العالية تستنزف موارد العاملين الجسدية و الذهنية و تؤدي الى ضعف الطاقة وتزيد من التوتر و الذي يؤدي بدوره الى الإحترق النفسي و عدم الاستغراق⁴.

المطلب الثالث: أساليب تعزيز الاستغراق الوظيفي والنظريات المفسرة له :

الفرع الأول: أساليب تعزيز الإستغراق الوظيفي

يقترح (Tiwari, 2011) أن استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق ونجد: ⁵

1 العمل نفسه: الاستغراق يكون أساسا على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف .

1 على رزاق حيايد العابدي، الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعامليندراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن 159 .،

2 محمد عبد الحميد عبد الفتاح، قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المعاهد العليا الخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة قناة السويس، مجاد9، عدد9، 2018، ص ص 426-450، ص443.

3 أ.د مؤيد الساعدي م . زينب شلال عكار دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد **:المجلد الثالث/ العدد الحادي عشر، ص 11

4 سعد على حمود العنزي و رنا ناصر ،دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون ،بحث في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،العدد 99 المجلد 23، ص ص 24-51 ، ص 38

5 هاشم فوزي العبادي و ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي بأربيل، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 5 العدد 9، 2012، ص 82

- 2 بيئة العمل:** ستهتم بشكل عام بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام بالأفراد.
- 3 القيادة :** تركز هذه الاستراتيجية على ما يقوم به القائد حيث سيعمل على تعليم وتدريب وتوجيه العاملين بمختلف الأساليب المتاحة وكذا التشجيع واكتساب المهارات من أجل القيام بالمهام على أحسن وجه.
- 4 فرص النمو الشخصي:** تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية ، بما في ذلك التعلم يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المؤسسة .
- 5 فرص المساهمة:** تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المؤسسة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفراد.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للإستغراق الوظيفي

هناك بعض النماذج النظرية المفسرة للإستغراق الوظيفي ومحدداته¹ :

- 1- نظرية التوقع:** طورت هذه النظرية من قبل (vroom 1964) حيث افترض انه على المسؤولين استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهام وزيادة الحماس لديهم وذلك يعتمد على ميل ورغبة الموظف في تحقيق النتائج المتوقعة، ويتحدد إستغراق الموظف بمستوى توقعاته ودافعيته للعمل، ويكون التفاعل كما يلي:

الشكل رقم (4-1): نظرية التوقع

↓	توقعات الفرد <	=	حوافز المؤسسة	=	الإستغراق الوظيفي
↑	توقعات الفرد >	=	حوافز المؤسسة	=	الإستغراق الوظيفي

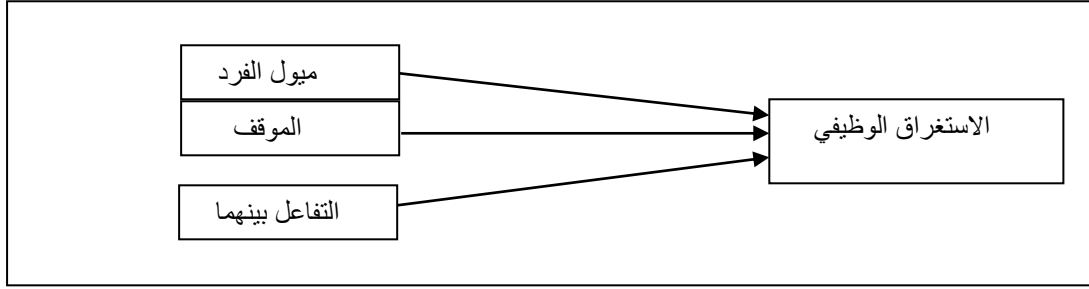
المصدر: عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 52

حسب الشكل أعلاه إذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المؤسسة يزداد الإستغراق الوظيفي، والعكس إذا كانت توقعات الفرد أكثر من حوافز المؤسسة يقل الإستغراق الوظيفي.

- 2- نظرية التكامل:** حسب هذا النموذج ان الإستغراق الوظيفي يتكون من ثلاث انواع من متغيرات العمل وهي ميل الفرد والموقف والتفاعل بينهما كما يوضح الشكل التالي:

¹ عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 52- 54

الشكل رقم (5-1): نظرية التكامل



المصدر: عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 53

حسب الشكل فان الاستغراق الوظيفي يعتمد على ميل الفرد والذي بدوره يعتمد على الصفات الشخصية للفرد كالعمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، موقع السكن، وبالتالي فالاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المؤسسة.

أما في الموقف فإننا نجد ان الاستغراق يعتمد على الاتجاهات الشخصية ويتأثر بنمط القيادة و فرص العمل والمشاركة في إتخاذ القرار، أما التفاعل يظهر في الخصائص الشخصية والبيئية والاتجاهات والسلوكيات والذي سينتج عنه درجة عالية من الاستغراق الوظيفي.

3- نظرية المدخل التحفيزي: طورت هذه النظرية من قبل (kanungo) حيث قام بدمج العوامل النفسية والاجتماعية، وافترضت هذه النظرية ان توقعات الفرد المتعلقة بالوظيفة و باحتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثير على الاستغراق الوظيفي، حيث ان الوظيفة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية وبالتالي فالاستغراق الوظيفي يعتمد على احتياجات الموظف الداخلية والخارجية.

4- نظرية المدخل السببي: حيث قام (Broum) بالتوصل الى هذا النموذج الذي يبين محددات ونتائج الاستغراق الوظيفي والمتغيرات التي يرتبط بها حيث ان الشخص المستغرق وظيفيا: من حيث خصائص الشخصية: لديه إيمان شديد باختلافات العمل كالحافز الداخلي المرتفع و شعور عال باحترام الذات.

من حيث الخصائص الوظيفية: يهتم بالأعمال ذات النتائج الهامة ودرجة عالية من التحدي والمهارات العالية، وله قدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء وله علاقة ايجابية مع المشرف. من حيث الاتجاهات الوظيفية: له درجة عالية من الرضا على الوظيفية والعمل بشكل عام، ولديه التزام عاطفي قوي اتجاه المؤسسة.

وبالتالي ان وجود الاستغراق الوظيفي بدرجة عالية لدى الأفراد يترتب عليه نتائج هامة وعديدة.

5- نظرية النموذج المتعدد الأبعاد:

- أكد هذا النموذج ان الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاث أبعاد وهي:
- استغراق عاطفي: ويشير الى مدى قوة استمتاع الفرد بعمله و مدى حبه له.
 - استغراق مادي: يشير الى درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات و درجة أهمية الوظيفة في حياته.
 - استغراق سلوكي: يعبر عن اتخاذ العامل دور إضافي في العمل كالعامل في وقت إضافي لتعزيز مهاراته والتفكير في العمل حتى بعد مغادرته.

المطلب الرابع: الاستغراق الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى

أكدت العديد من الدراسات التي تطرقت الى الإستغراق الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى الى وجود علاقة إرتباط بينه وبين المتغيرات ، حيث نجد علاقة إرتباط موجبة مع الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ، الإبداع ، العدالة التنظيمية، الأمان الوظيفي ، الثقة التنظيمية ... الخ ، كما توجد علاقة إرتباط سلبية بينه وبين نية ترك العمل ، الإحتراق الوظيفي ... الخ ،

يعد الإلتزام التنظيمي والإندماج الوظيفي أكثر متغيرين متداخلين مع الإستغراق الوظيفي ، مما يدفعنا الى تحديد مدى الفرق بينهم ، فقد نال الإلتزام التنظيمي إهتمام كبير من الباحثين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف موحد له ، فعرف على أنه الرغبة الداخلية للفرد في المؤسسة ليبذل أقصى الجهود والإيمان بأهداف وقيم المؤسسة بهدف الحفاظ على استمرارها وتطويرها، كما يعني أيضا شعور اتجاه المؤسسة و درجة التطابق معها.

أما الاستغراق الوظيفي فيعبر عن مدى أهمية الدور الذي تلعبه الوظيفة في حياة الفرد ومدى استعدادة للحفاظ عليها، ويعني أيضا الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة، وأن ما يقدمه الفرد من جهد وتفكير ومشاعر يعكس أثرها على تقديره لذاته و إشباعه لحاجاته.

مما سبق نجد أن تحقيق كلا من الإلتزام التنظيمي والإستغراق الوظيفي يؤدي الى تطور المهارات وزيادة الإبداع و الإبتكار و الكفاءة لدى الفرد، وزيادة إرتباطه وشعوره أنه عنصر فعال في صنع و اتخاذ القرار.¹

وبالتالي هناك فوائد عديدة تستفيد منها المؤسسات نتيجة وجود الإلتزام التنظيمي والإستغراق الوظيفي ومن أهمها تحقيق الأداء المتميز و الإبداع مما ينعكس على تحقيق الأهداف.

¹ محمود السيد إمام ،تقي محروس فهمي،هبة الله علي جعفر، أثر التدوير الوظيفي علي مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للإستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (3) ، العدد (2) ، 2019، ص 4، <https://www.researchgate.net/publication/332531109>

أما إندماج الوظيفي يعرف حسب "Dernovsek" ، أنه ما هو إلا اتجاه إيجابي الذي يحمله الأفراد نحو منظماتهم وقيمها، بالتالي العاملين المندمجين يدركون أهمية البيئة التنظيمية والعمل مع الزملاء لتحسين الأداء الوظيفي وأيضا لتحقيق النفع للمؤسسة ككل، وأضاف Lockwood " أن اندماج العاملين يعبر عن مدى ولائهم لشيء ما أو شخص ما في المؤسسة ، وأن العاملين المندمجين يتميزون بثلاث خصائص سلوكية، هي:

- أنهم يقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
- أنه يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.
- كما يعمل العاملون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها عن طريق بذل المزيد من الجهود الإضافية.

كما ينقسم اندماج العاملين الى جزئين إندماج وظيفي و اندماج تنظيمي.¹

¹ مرفت محمد السعيد مرسي، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط دراسة، ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد9، العدد1، 2013، ص 25.

خلاصة الفصل الأول

تم من خلال هذا الفصل تم التطرق الى مفهوم القيادة التحويلية باعتبارها نمط حديث في القيادة ، حيث وبعدها تطرقنا الى مفهوم القيادة وأهميتها وكذا نظرياتها القديمة والحديثة ، ثم تناولنا القيادة التحويلية ، نشأتها وابعادها وكذا اهميتها ، ثم القائد التحويلي و وظائفه و التحديات التي تواجهه وكذا المعوقات التي تحول تطبيق القيادة التحويلية .

وكذا تم التطرق الى الإستغراق الوظيفي باعتباره احد متغيرات الدراسة وهو متغير حديث في السلوك التنظيمي، فقد تطرقنا الى مفهومه و أبعاده، و إستراتيجيات تعزيزه و النظريات المفسرة له، و كذا علاقاته بالمتغيرات الأخرى. تم التوصل من خلال هذا الفصل أهمية كلا من متغيرات الدراسة، حيث أن القيادة التحويلية كمفهوم حديث لها دور كبير إحداث التغيير والتحويل وكذا تحقيق الأهداف بطريقة فعالة من خلال بعث روح المنافسة والإبداع وتشجيع على المبادرات وتحمل المسؤولية والمشاركة في إتخاذ القرارات ، مما ينتج عنه تحقيق الأهداف و الأداء المتميز ، كما تكمن أهمية الإستغراق الوظيفي في الحد من السلوكات السلبية اتجاه العمل، من خلال ادراك الفرد لأهمية الوظيفة التي يشغلها ، والشعور بدوره في تحقيق الاهداف من خلال التشجيع لاشباع حاجيته و تحقيق الرضا الوظيفي

ومن خلال الفصل الموالي سوف نتطرق الى مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة لمتغيرات الدراسة وكذا مقارنتها بالدراسة الحالية وعرض لأهم الفروقات بينهم .

الفصل الثاني
الأدبيات التطبيقية
للقيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي

تمهيد

لقد تناول العديد من الباحثين دراسات تشمل متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي كل متغير على حدى وربطه بمتغيرات أخرى، و هناك دراسات جمعت بين المتغيرين ، وتنوعت الدراسات بين الأجنبية والعربية وكذا كانت في مختلف المجالات والقطاعات وكذا تحمل وجهات نظر مختلفة من حيث زوايا البحث كالجانب النفسي و الإجتماعي والإداري .

وعليه ومن خلال ما تناوله في الفصل النظري، ستقدم الطالبة في هذا الفصل جملة من الدراسات التطبيقية السابقة التي تم إختيارها بناء على متغيرات الدراسة وطبيعة موضوعها، حيث تم تقسيمها على أساس متغيرات الدراسة والتعليق عليها ومقارنتها مع الدراسة الحالية وماذا إستفادت من ذلك كله.

وسوف نتطرق الى ذلك من خلال مايلي :

المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها

المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية

1-دراسة (جمانة وليد قطيفان، مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المستشفيات الحكومية الأردنية، 2011)¹

هدفت الى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الحفز الفكري، الاهتمام بالفرد) وصفات القائد التحويلي على إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة أربد وقياس مدى تطبيقها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في هذه المدينة والبالغ عددهم 1893 موظف، تم توزيع 570 استبيان وكانت نسبة الاستجابة 94% قابلة للتحليل بواسطة الأساليب الإحصائية، وكانت نتائج كما يلي : وجود مستوى متوسط في تطبيق كلا من نمط القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات.

2-دراسة (عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء

الوظيفي، 2012)²

هدفت الدراسة الى التعرف على دور نمطي القيادة التشاركية (درجة المشاركة، هيكل المهام، الهدف من المشاركة العقلانية، التفويض) والقيادة التحويلية (التأثير المثالي، تحفيز فكري، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في هذه المستشفيات والبالغ عددهم 92 مستشفى، تم توزيع 755 استبيان واسترجع 704 استمارة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي كلا نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء بالمستشفيات الأردنية، كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية تعزى

¹ جمانة وليد فتح الله قطيفان، مستوى ممارسة القيادة التحويلية و أثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة أربد، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2011 .

² عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان الأردنية، 2012.

(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مسمى الوظيفي)، و وجود فروق تعزى متغير السن، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية والتشاركية ومستوى الأداء تعزى نوع القطاع (العام والخاص) في المستشفيات الأردنية، وفي الأخير تم تقديم جملة من توصيات أهمها ضرورة تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالمستشفيات حول القيادة التحويلية و التشاركية لما لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي .

3-دراسة (نوال حسين جميل السيادة، القيادة التحويلية و أثرها في فعالية سلوك العاملين، 2013) ¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على فعالية سلوك العاملين من خلال دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة و الخاصة، تم تطوير الاستبيان وكانت عينة عشوائية طبقية مكونة من 83 مستشفى عام و خاص، حيث تم توزيع 249 استبيان وكانت نسبة الاستجابة 76% صالحة للتحليل وتمت المعالجة بواسطة spss والأساليب الاحصائية ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على فعالية سلوك العاملين، و وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستشفيات الأردنية العامة و الخاصة في مستوى تبني نمط القيادة التحويلية، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في تبني نمط القيادة التحويلية تعزى متغير الخبرة، بينما لا توجد فروق تعزى متغيرات الجنس، العمر ، المؤهل العلمي والمستوى الإداري .

4-دراسة (أحلام عبد الله أبو سمرة، أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن، 2014) ²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعترافات الفردية) وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين العاملين في المستشفيات الجامعيين (مستشفى الجامعة الأردنية، مستشفى الملك عبد الله المؤسس) والذي يبلغ 1700 ممرض، تم اختيار عينة قصدية بلغت 355، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 324، تم التحليل بواسطة برنامج spss واستخدام الأساليب

¹ نوال حسين جميل السيادة، القيادة التحويلية و أثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة و الخاصة، دراسة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان ، 2013

² أحلام عبد الله أبو سمرة، أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت الأردن، 2014.

الإحصائية، وكانت النتائج المتوصل إليها وجود مستوى متوسط من القيادة التحويلية، و أيضاً مستوى الرضا الوظيفي كان متوسط لدى أفراد عينة الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إجابات أفراد عينة حول للقيادة التحويلية تعزى المتغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، مؤهل العلمي، مسمى وظيفي).

وقدمت الباحثة جملة من التوصيات منها: الاهتمام بتوفير دورات تدريبية من أجل تحسين مستوى القيادة التحويلية للمديرين لما لها تأثير على أداء العاملين، زيادة الاهتمام بالمرضى من أجل خلق مناخ ينمي القدرات والإبداع وتعزيز آليات الاتصال والتشاور.

— دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، 2016)¹

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى كلا من جودة الحياة الوظيفية و ممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية و ادخال العدالة الاجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين، تم اختيار عينة عشوائية بلغت 370 وتم توزيع الاستبيان وكانت نسبة الاستجابة 63,5%، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج :

-وجود مستوى متوسط لكل من جودة الحياة الوظيفية وممارسات القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير موجبة بين القيادة التحويلية و جودة الحياة الوظيفية ، كما ان العدالة الاجرائية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، وفي الاخير تم تقديم جملة من توصيات أهمها التشجيع على ممارسة القيادة التحويلية لأنها أكثر تأثير و فعالية للمؤسسة، العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية و إتاحة فرص التقدم و الترقية الوظيفية للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار .

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 1، 2016

12-دراسة (دوح تجاني، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، 2020) ¹

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها على الابداع التنظيمي و تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية حيث بلغت 188 فردا وتم الاعتماد على الاستبيان كاداة لجمع البيانات وتمت المعالجة بواسطة **spss** والأساليب الإحصائية وتوصلت الى: وجود درجة مرتفعة من ممارسات القيادة التحويلية وكذا الابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية و علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي حيث ان القيادة التحويلية تمثل 83% من الابداع التنظيمي وجود فروق ذات دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والابداع التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس والسن والخبرة ، وعدم وجود فروق تبعا لمتغير مستوى تعليمي وفي الاخير تم تقديم جملة من التوصيات منها: زيادة تدريب القادة الجامعين على الاساليب الادارية الحديثة للقيادة مثل القيادة التحويلية خاصة في البيئة التي تتميز بالتغيير وعدم الاستقرار، وكذا العمل على تمكين القيادات وتفعيل دورها في المؤسسة من خلال تنمية وتطوير المهارات والقدرات الابداعية وكذا تحفيز والمشاركة اتخاذ القرارات.

13-Marie Hutchinsona and Debra Jacksonb, Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation,2013²

تتطرق هذه الدراسة الى القيادة التحويلية في مجال التمريض وتفسير أهميتها باعتبارها عاملا أساسيا في تحقيق النتائج المثلى و تحسين بيئة العمل، حيث ركزت العديد من الدراسات عبر الزمن على أهمية القيادة التحويلية في التمريض و نتائجها على مستوى الأداء ، تهدف هذه الدراسة الى عرض نموذج القيادة التحويلية في التمريض وتحديد القيود التي تحدها، قام الباحثين من خلال البحث في قواعد البيانات الإلكترونية على نماذج توظيف القيادة التحويلية من الفترة 1992 الى 2011 وتوصل الى 43 دراسة ، وبالتالي من خلال أكثر من 20 عام من البحث سعت مختلف الدراسات الى فهم العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء و الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والدعم و التمكين ، وبالتالي ركزت على القائد وخصائصه وسماته و التأثير على أتباعه،

¹ دوح التجاني، اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020

² Marie Hutchinsona and Debra Jacksonb, Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation, Nursing Inquiry 2013; 20(1): 11–22, DOI: 10.1111/nin.12006.

بما أن الدراسة سعت الى إثارة النقاش حول تيد القيود المحتملة لنموذج القيادة التحويلية، من خلال كيفية فهم وتفسير سلوك القائد التحويلي وتأثيرها على المؤسسة و التفسيرات الاستراتيجية مما أدى الى آفاق جديدة وتوسيع مفاهيم القيادة مرتبطة الأخلاق و القيم مثل ظهور نماذج أخرى بديلة مثل القيادة الخادمة والقيادة الأصيلة في الأخير نجد ان الأغلبية الدراسات ركزت على نموذج واحد وهو القيادة التحويلية وقياس الأثار المرتبة عنها، إلا أنه يبقى بعض الضعف و وجود القيود وبالتالي البحث عن طرق جديدة للتفكير حول القيادة و تفسير التعقيدات و التحديات في مجال الرعاية الصحية.

14-Gillet, N, et al, The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey, 2013 .¹

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الوساطة للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية و جودة حياة العمل لدى الممرضات، والبحث عن آليات تفسير تلك العلاقة ومدى تأثيرها على مشاركة العمل، تمت الدراسات في 47 مستشفى بين عامة و الخاصة بفرنسا، تم توزيع 500 إستبيان و أسترجع 343 أي بنسبة استجابة تقدر ب 68.6 %، تم التحليل بواسطة نموذج المعادلة الهيكلية وتوصلت الدراسة الى :

-وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل للممرضات.

-وجود علاقة ارتباط موجبة بين جودة حياة العمل والمشاركة في العمل.

-وجود علاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية خاصة بعد العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية.

-القائد التحويلي يساعد على ضمان جودة حياة العمل للممرضات مما يؤدي الى زيادة مشاركتهم في العمل.

تبين الدراسة أهمية كلا من القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في تعزيز جودة حياة العمل للممرضات ومجال الرعاية الصحية

¹ Gillet, N., et al., **The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey.** International Journal of Nursing Studies xxx (2013) xxx-xxx (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>

15-BREWER C.S., & all, Impact of transformational leadership on nurse work outcomes,2016¹.

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على نتائج عمل الممرض، حيث تهدف الى دراسة أثر القيادة التحويلية على كلاً من البقاء، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والدعم المشرف، تمت الدراسة في و.م.أ. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، بلغ حجم العينة 1375 ممرض واسترجع 1037 أي نسبة الاستجابة تقدر 69 %، وتم تصميم نموذج احتمالي للعلاقة بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهام، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) ونية ترك العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي وتوصلت الدراسة الى :

القيادة التحويلية لها تأثير على الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي، لا توجد علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل و الرضا الوظيفي، القيادة التحويلية لها تأثير على تخفيض استنزاف الممرضين والاحتفاظ بهم من خلال خلق بيئة عمل إيجابية أي تحسن في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من شأنه أن يزيد بشكل إيجابي نية البقاء في العمل وفي الأخير أوصى الباحثين بالاستثمار في تدريب القادة لتطوير الهياكل والسياسات لدعم التواصل وتحسين بيئة العمل.

16-OluwatosinOlu-Abiodun a ،OlumideAbiodun, Perception of transformational leadership behavior among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria,2017²

تتطرق هذه الدراسة الى نظرة عامة عن سلوك القيادة التحويلية لدى ممرضات المستشفيات العامة في ولاية أوغون نيجيريا، حيث تهدف الى تقييم تصور الممرضات للسلوك القيادي في هذه المستشفيات، وفقاً للخصائص الاجتماعية والديمقراطية تكون مجتمع الدراسة من تسعة مستشفيات عامة في ولاية أوغون بنيجيريا، وقد تم اختيار عينة عشوائية من ثلاث مستشفيات عامة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزع 200 استبيان و أعيد 176 منها، أي بنسبة الاستجابة 88%، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) version 21 والأساليب الإحصائية وتوصلت دراسة الى :

¹ BREWER C.S., et al, **Impact of transformational leadership on nurse work outcomes**. Journal of Advanced Nursing (2016)00(0), 000–000. , John Wiley & Sons Ltd 1,doi: 10.1111/jan.13055.
2OluwatosinOlu-Abiodun*, OlumideAbiodun, **Perception of transformational leadership behaviour among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria**, International Journal of Africa Nursing Sciences 195 (2017) 22–27, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijans.2017.02.001>

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم ودرجة الإدراك لسلوك القيادة التحويلية، حيث أن الممرضات ذات مستويات التعليم منخفضة لديها تصور أفضل عن القيادة من الممرضات ذوي المستويات التعليمية العليا

-في حين، لم يكن هناك دلالة إحصائية العلاقة ($P > 0.05$) بين العوامل الأخرى والسلوك القيادي

-وجود ممارسات القيادة التحويلية من قبل قادة التمريض في المستشفيات قيد الدراسة وإدراك الممرضات لذلك حيث لديهم تصور إيجابي مما يؤدي الى تمكينهم ودعمهم

-عدم وجود اختلاف بين الجنس في نمط تطبيق القيادة التحويلية من قبل قادة التمريض

-يرى الممرضين ان استخدام أسلوب القيادة التحويلية يعتمد على وضعية العمل ومؤهل التمريض حيث ان تبني أسلوب القيادة التحويلية يزيد من الرضا عن العمل

17-Boamah, S. A., et al ,Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes ,2017 ¹

تناولت الدراسة أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمديري التمريض على الرضا الوظيفي وسلامة المرضى حيث هدفت لتحديد الى أثر القيادة التحويلية من خلال توسيط التمكين الهيكلي وتأثيرها على بيئة العمل ونتائج سلامة المرضى وانطلقت من إشكالية الأحداث السلبية في المستشفيات و النقص الحاد للممرضين في المستشفيات، تكونت عينة الدراسة من الممرضات في قسم العناية المركزة في مستشفيات في جميع أنحاء أونتاريو كندا والمقدر ب 378 أما نسبة الاستجابة بلغت 38% تمت المعالجة ببرنامج SPSS و AMOS، وكانت نتائج الدراسة :

القيادة التحويلية لها تأثير كبير وإيجابي على التمكين وتأثير غير مباشر على النتائج السلبية للمريض و الرضا الوظيفي من خلال التمكين ، كما بينت ان القيادة التحويلية تعمل على ضمان بيئة العمل والحد من السلوكيات السلبية وزيادة التمكين الذي يؤدي الى نتائج أفضل للمرضى والاحتفاظ بالممرض

18-Ngongo et al,Moderating role of transformational leadership styles of hospital management boards on adoption of mobile health innovations by hospitals in Kenya ,2019 ²

¹Boamah, S. A., et al , **Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes**, Nursing Outlook, 1-10, 0029-6554/\$ - see front matter 2017 Elsevier Inc. All rights reserved, <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>

²Ngongo et al, **Moderating role of transformational leadership styles of hospital management boards on adoption of mobile health innovations by hospitals in Kenya.**, International Journal of Research in Business & Social Science 8(5)(2019) pp286-294

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور أساليب القيادة التحويلية في إدارة المستشفيات باعتماد الابتكارات الصحية المتنقلة في كينيا، ومدى تبني أسلوب القيادة التحويلية في المستشفيات بأبعاده (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، التحفيز الفكري ، الاعتبارات الفردية) ، وكذا فهم العوامل ال تؤثر على اعتماد الابتكارات وتطبيق الصحة الرقمية في المستشفيات ، وتحديد دور القيادة من خلال السياسات و الممارسات من قبل ادره المستشفيات من اجل زيادة الابتكار والابداع في قطاع الصحة ، وكما تهدف الى اعتماد تطبيقات الصحة الرقمية في المستشفيات وتسهيل عملية الاتصال مع المرضى وتقديم الخدمات عن بعد ، وانطلقت هذه الدراسة من خلال ادلة تجريبية في دول أمريكا واسيا تدل على وجود ترابط بين نمط القيادة التحويلية و اعتماد الابتكار والابداع و اثرها على الأداء التنظيمي من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات و اكتساب ميزة تنافسية

تكون مجتمع الدراسة من 507 من مديري مستشفيات القطاع العام والخاص في كينيا، تم توزيع 241 استبيان و استرجع 211 أي نسبة استجابة 85%، و توصلت الدراسة جملة نتائج أهمها :

-الى ان القيادة التحويلية تؤثر على اعتماد التكنولوجيا في مستشفيات قيد الدراسة ولها دور وسيط في اعتماد الابداع والابتكار يختلف بناء على تركيز وتوجه القادة

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية متجمعة على تبني الابتكارات، باستثناء التأثير المثالي و التحفيز الفكري،

- كما بينت ان التحفيز الفكري يؤدي الى الابداع و الابتكار في المستشفيات.

من بين التوصيات الي قدمتها الدراسة:

تعزيز التحفيز الفكري لتسريع اعتماد التطبيقات الصحية في المستشفيات وتنمية الابتكارات والابداع، دعم الابتكار من قبل القيادة التحويلية واعتمادها كمؤشر إضافي لإدخال المنتجات الجديدة، وكذا اعتماد معايير لاختار القادة من أجل قيادة تحويلية تتجاوز المعرفة التقنية الطبية

19-Abdulhafith Yahya Alharbi ,LEADERSHIP STYLES OF NURSE MANAGERS AND THEIR EFFECTS ON NURSE AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE, ISSUES AND PROBLEMS ,2017 ¹

تتناول هذه الدراسة أساليب القيادة لمديري التمريض وأثارها على أداء الممرضين والمؤسسة وقضاياهم ومشاكلهم، حيث هدفت الى تقييم تأثير أنماط قيادة مدري التمريض على أداء الممرضين من خلال استعراض مجموعة من المقالات والبحوث، حيث قام الباحث باستخدام البحث في قوقل الذي اسفر عن 53 بحثا حول موضوع الدراسة، تطرقت مختلف الدراسات الى عرض أنواع أساليب القيادة في التمريض وأداء الممرض ، وتحديد الآثار

¹AbdulhafithYahyaAlharbi et al. Leadership styles of nurse managers and their effects on nurse and organisational performance, issues and problems, International Journal of Information Research and Review, Vol. 04, Issue, 09, pp.4516-4525, September,2017

الإيجابية والسلبية على الأداء التنظيمي وتحديد الفجوات البحثية، وكذا عن أنواع المشاكل التي يمكن أن تنتج عن سبب سوء اختيار أساليب القيادة التي يتبناها مدراء التمريض وبالتالي يجب فهم أساليب القيادة واختيار الأسلوب الأنسب حيث عرض الباحث مجموعة من أساليب القيادة منها قيادة المعاملات، القيادة التحويلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الاستبدادية.

ومن بين المشاكل التي تم تطرق إليها في مجال الرعاية التمريضية، ارتفاع معدل دوران العمل وأثره على الأداء، وكذا الأخطاء الطبية التي يمكن ان تنجم عن مشاكل الرعاية التمريضية.

بعد عرض الباحث لمختلف الدراسات التي تناولت الموضوع من عدة زوايا مختلفة، سواء أساليب القيادة وأثارها وكذا النتائج، وفي عدة دول وكانت العينات تختلف بين مدراء التمريض والممرضين وكذا المرضى، في الأخير توصل الباحث الى عدة نتائج أهمها:

- قبول عام لأسلوب القيادة التحويلية باعتباره الأنسب في إدارة التمريض حيث من خلال عرض الأعمال نجد أن أسلوب القيادة التحويلية يؤدي عدة مزايا منها: يعتبر مؤشر للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي، كما يؤدي الى ارتفاع معدل الاحتفاظ بالممرضين بالتالي تخفيض معدل دوران العمل، يعزز الهوية الاجتماعية و يحسن من نوعية رعاية المقدمة للمرضى، له دور في إشراك الممرضين بالعمل واتخاذ القرار، ويعتبر أكثر أسلوب ملائمة في الحفاظ على مواهب التمريض داخل المؤسسة، كما يعزز ثقافة سلامة المرضى وبالتالي تخفيض معدل الوفيات بسبب الأخطاء التمريضية .

الا ان هناك من الباحثين من يفضل التكيف حيث تبني أسلوب معين من القيادة يكون حسب الحاجة .

أما الفجوات البحثية التي توصل إليها الباحث نجد:

- لم تحظى الصراعات التي تحدث في المستشفيات بين مختلف الأطراف باهتمام كاف لأنها قد تكون سبب في الأخطاء الطبية.

- تم تطبيق الذكاء العاطفي باعتباره أسلوب وقد يكون جزء من أسلوب او نمط قيادي معين من أجل التحفيز.

- لم يتم التطرق الى الأثار الناجمة عن مشكلة دوران العمل في المستشفيات عند وقوعها.

- التطرق الى مشكلة الأخطاء الطبية قيد البحث لكن قليل من الباحثين اعتبر أن الأنماط القيادية سبب مباشر أو غير مباشر في الأخطاء الطبية

20-Lin et al ,The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study, 2015¹

تتناول هذه الدراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية للممرضات على نوعية عمل في تايوان، حيث تهدف للبحث عن تأثير القيادة التحويلية على جودة حياة العمل من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والصحة

¹ Lin et al ,The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study, BMC Nursing (2015) 14:33 DOI 10.1186/s12912-015-0082-x

التنظيمية، كانت الدراسة في 12 مستشفى بين المستشفيات العامة والخاصة، حيث بلغ حجم العينة 807 ممرض اما الاستجابة كانت 651 أي بمعدل استجابة 80,7 %، تم استخدام برنامج (spss 16) ونموذج المعادلة الهيكلية AMOS، اظهر نتائج الدراسة عن :

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي

-الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

-أسلوب القيادة التحويلية له دور مهم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الممرضات

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي والرفاه بالنسبة لنوع المستشفى

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها:

تدريب قادة التمريض على تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية لما لها إيجابي على نتائج الأداء الوظيفي وتصميم برامج تعليمية تهدف الى تعليم كيفية استخدام القيادة التحويلية .

تحسين أساليب القيادة وزيادة تعزيز الصحة التنظيمية من خلال تبني أسلوب مناسب لتحسين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الممرضين .

21- Mervat E. A. El Dahshan et al, Effect of Nurse Managers' Leadership Styles on Organizational Commitment of Nurses Working at Taif Governmental Hospitals in Kingdom of Saudi Arabia,2017¹

تناولت هذه الدراسة تأثير أنماط القيادة لمديري التمريض على الإلتزام التنظيمي للمرضين في مستشفيات الحكومية في الطائف بمملكة العربية السعودية، حديث هدف الباحثين الى استكشاف ووصف العلاقة بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي لدى الممرضين، أجريت الدراسة في مستشفيين هما مستشفى الملك فيصل ومستشفى الملك عبد العزيز، تكونت عينة الدراسة من 570 ممرض، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم المعالجة ببرنامج spss v 19 والأساليب الإحصائية، أساليب القيادة التي تمت معالجتها في هذه الدراسة هي نوعين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتوصلت الدراسة الى جملة نتائج:

-تطبيق القيادة التحويلية أعلى من تطبيق القيادة التبادلية حسب الممرضين في مستشفيات عينة الدراسة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي لدى افراد العينة .

-القيادة التحويلية أكثر فعالية من القيادة التبادلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى افراد العينة .

-وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى الممرضين في المستشفيات عينة الدراسة .

وفي الأخير قدم الباحثين جملة من توصيات منها: تصميم برنامج تدريبي للقادة من أجل تشجيع على سلوكيات تعمل على غرس الثقة وتشجيع الابداع، تعزيز بيئة العمل من خلال ممارسة أساليب قيادية مناسبة و

¹Dr. Mervat E. A. El Dahshan et al, Effect of Nurse Managers' Leadership Styles on Organizational Commitment of Nurses Working at Taif Governmental Hospitals in Kingdom of Saudi Arabia, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 17 Issue 6 Version 1.0 Year 2017

استراتيجيات تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهذا ما يؤدي الى تحسين الأداء للمرضين و الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

المطلب الثاني: عرض دراسات السابقة للاستغراق الوظيفي

1- دراسة (مؤيد الساعدي وزينب شلال عكار، دور الإستغراق الوظيفي في الأداء العالي، 2012)¹

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق المعرفي، الاستغراق التنظيمي) في تحقيق الأداء العالي (التوظيف الفاعل، التدريب العميق، فرص المسار الوظيفي، مشاركة العاملين) لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين و اختارت عينة عشوائية بلغت 55 موظف بنسبة 30%، اعتمد على المنهج البحث القائم والتحليل البعدي، تم استخدام الاستبيان والمقابلة مع عينة من المسؤولين والإطارات وتم التحليل بواسطة الأساليب الإحصائية وبرنامج SPSS، توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها:

وجود تأثير وتفاعل قوي بين الاستغراق الوظيفي والأداء العالي، كما بينت أنه بالنسبة للاستغراق الوظيفي ترتب بعد الإستغراق الجسدي في مرتبة الأخيرة، وأوصى الباحث بضرورة التوجه نحو ثقافة التشارك وتشجيع العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي من أجل تعزيز مكونات الاستغراق الجسدي. دراسة (عماد عبد العزيز القصي النجار، دور عوامل بيئة العمل الداخلية في تنمية الإستغراق الوظيفي 2014)²

والتي تهدف ابراز دور عوامل بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في العوامل التنظيمية (أسلوب القيادة، طبيعة علاقات العمل، الأجور والحوافز) والعوامل الوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، محتوى وتصميم العمل) والعوامل الشخصية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المستوى التعليمي) في تنمية الاستغراق الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من أعضاء تدريس و إداريين في مؤسسات الدلتا التعليمية بمحافظه الدقهلية والبالغ عددهم 1387، اما عينة الدراسة كانت عشوائية طبقية بلغت 322 وبنسبة استجابة 87%، تم توزيع الاستبيان واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية، وتوصل الى عدة نتائج أهمها:

¹ مؤيد الساعدي و زينب شلال عكار، دور الإستغراق الوظيفي في الأداء العالي، بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 11، جامعة كربلاء 2012.

² عماد عبد العزيز القصي النجار، دور عوامل بيئة العمل الداخلية في تنمية الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البحوث البيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2014.

-وجود تأثير معنوي للعوامل الشخصية على الاستغراق الوظيفي ماعدا الحالة الاجتماعية، وكذا وجود تأثير معنوي للعوامل التنظيمية كان بعد الأجرور أكثر تأثير، ووجود تأثير معنوي للعوامل الوظيفية وصراع الدور أكثر تأثير، وبالتالي فبيئة العمل الداخلية تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.

وقدم الباحث جملة من التوصيات منها تحسين بيئة العمل المادية واختيار القادة والمشرفين وتطبيق السلوكيات التنظيمية الحديثة مثل التمكين مما يؤدي الى تنمية الاستغراق.

2- دراسة (أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الإستغراق الوظيفي لدى العاملين، 2014)¹

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم و تأكيد الذات لدى العاملين) على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، تكون مجتمع الدراسة من 327 عامل، أما العينة كانت عشوائية 270 وباستجابة قدرت ب 74%، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS، توصل الباحث الى عدة نتائج أهمها:

مستوى الدعم التنظيمي متوفر بدرجة متوسطة، وجود مستوى مرتفع من مستوى الإستغراق الوظيفي، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والإستغراق الوظيفي بدرجة متوسطة حيث يعد عامل تأكيد الذات لدى العاملين أكثر الأبعاد تأثيراً، وقدم جملة من التوصيات منها ضرورة مراجعة وسائل الدعم التنظيمي من نظام الأجرور والخوافز، ضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وكذا تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من أجل تنمية الإستغراق الوظيفي .

3- دراسة (عمر مصطفى محمد وفتح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي، 2016)²

¹ أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.

² عمر مصطفى محمد وفتح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كردستان العراق، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8 العدد 15، سنة 2016.

هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس، الثقة في الإدارة العليا) وبين الاستغراق الوظيفي بأبعاده (المعرفي/الإدراكي، الشعوري، الجسدي/المادي) لدى العاملين في مركز رئاسة بلدية السليمانية، تكون مجتمع الدراسة من 400 عامل، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية وكانت 77 صالحة للتحليل وتم تحليل الاستبيان باستعمال برنامج spss v23 و البرامج الإحصائية و تم التوصل الى عدة نتائج أهمها :

قلة شعور بالثقة في الإدارة العليا مقارنة بالثقة في الزملاء والثقة في الرئيس وذلك لقلة استخدام العدالة التنظيمية في التعامل مع الأفراد، تقدم بعد الإستغراق الجسدي ثم المعرفي وأخيرا الشعوري، وجود علاقة إرتباط وتأثير بين الثقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي وكان ذلك من خلال تأثير لبعدي الثقة في الرئيس والثقة في الإدارة العليا، في الأخير تم تقديم جملة من التوصيات منها:

تعزيز الثقة بالرئيس والإدارة من خلال العدالة التنظيمية وفتح الحوار مع العاملين، استخدام أساليب حديثة ونظام التحفيز وتنمية المهارات من أجل تعزيز الإستغراق الوظيفي .

دراسة (عقيل هاشم الزبيدي، آليات تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس، 2017)¹

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى الإستغراق الوظيفي لدى معلمين ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة وذلك من خلال الأبعاد (الحماس، الإخلاص، إنغماس) وهدفت الدراسة إلى إقتراح آليات لتعزيز الإستغراق الوظيفي مقسمة إلى آليات تنظيمية، آليات بشرية و آليات مادية، استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث بلغ مجتمع الدراسة 8854 فردا، أما العينة عشوائية بلغت 616، إعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتحليل بواسطة الأساليب الإحصائية و برنامج SPSS، توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

¹ عقيل هاشم الزبيدي، آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، عدد 193، جامعة عين الشمس، 2017.

مستوى الإستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة عالية ومستوى آليات تعزيره جاءت بدرجة عالية جداً، كما بينت أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الإستغراق الوظيفي و آليات تعزيره تعزى متغير (المؤهل العلمي، التخصص)، وتوجد فروقات حول بعد الحماس والإخلاص تعزى لإختلاف الجنس، وفروق لبعد الحماس والإنغماس تعزى سنوات الخبرة، في الأخير قدم جملة من التوصيات ضرورة توفير المتطلبات المادة كالحوافز وكذا منح فرص المشاركة في إتخاذ القرار مما يؤدي إلى تشجيع العاملين إلى بذل أقصى الجهودات وتعزير الإستغراق الوظيفي لديهم

4- فانت عزات أغريب (الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، 2017)¹

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والابداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات في هذه المحافظة والبالغ عددهم 1858 مؤسسة، تم إختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 318 مؤسسة، تم توزيع الاستبيانات والمعالجة بواسطة برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج :

- وجود مستوى عال من الاستغراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، ووجود مستوى عال من الابداع الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة .

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والابداع الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين تعزى المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العملي، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الوظيفي لدى العاملين تعزى المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العملي، نوع المؤسسة، سنوات الخبرة).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الوظيفي لدى العاملين تعزى متغير المسمى الوظيفي

وفي الأخير قدمت الباحثة جملة من التوصيات منها:

¹فانت عزات أغريب، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس فلسطين، 2017

العمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم، وكذا وضع نظام مكافآت والحوافز تلي تطلعاتهم.

تنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين باعتبارهم القدوة مما يشجع العاملين على الابداع وتحمل المخاطرة.

5- دراسة (دهرون فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الإستغراق الوظيفي، 2018)¹

وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين، التواضع، الموثوقية، قبول من قبل الآخرين، تقديم التوجيهات، قيام بالخدمة للآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي (الإخلاص والتفاني في العمل، الحماس، الإنغماس في العمل) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السليمانية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت 170 أما نسبة الاستجابة كانت 81%، وتمت المعالجة ببرنامج spss v23 والبرامج الإحصائية، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن كلا من سلوكيات القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي يمارس بشكل كفاء وفعال لدى أفراد

¹دهرون فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 1، 2018.

عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباط و علاقة تأثير بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي وكانت أقوى لبعد التمكين وتنمية الآخرين وفي الأخير قدم جملة من التوصيات أهمها تبني ممارسات القيادة الخادمة لما لها دور كبير في خلق نتائج إيجابية على الأفراد وخلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل تشجع على الحماس والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

6- خالد محمود عزيز والسيد وليد ضائع، الاستغراق الوظيفي لمنتسبي معهد التربية البدنية بأربيل في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، (2019)¹

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى منتسبي معهد التربية البدنية بأربيل وكذا التعرف على الفروقات الفردية بين العاملين للاستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات العمر، الخدمة، الشهادة العلمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب المسح، وبلغ مجتمع الدراسة 43 من مدرّبين ومدراء، أما العينة بلغت 24 ، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعالجة بواسطة برنامج SPSS والأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى عال من الاستغراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وجود فروق معنوية بين أفراد العينة من وجهة نظر العاملين بالنسبة للاستغراق الوظيفي وفق العمر، الخدمة، الشهادة العلمية .

¹ خالد محمود عزيز و السيد وليد ضائع، الاستغراق الوظيفي لمنتسبي معهد التربية البدنية بأربيل في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 15 ، العدد 2، سنة 2019

وقدم الباحثان توصيات بتوعية منتسبي المعهد بأهمية الاستغراق الوظيفي من خلال نشر المدونات وإقامة الدورات التدريبية لزيادة الاستغراق لديهم.

7- رشا مهدي صالح، أثر التهكم التنظيمي في الإستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير بالبصرة العراق، 2020. ¹

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) باعتباره موقف سلبي اتجاه العمل والمؤسسة وأثره على الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس، الإخلاص، الانغماس) لدى المعلمين في المدارس الحكومية بقضاء الزبير بالبصرة بالعراق، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث بلغت تم جمع البيانات من عينة مكونة من 66 باستخدام الإستبيان وتم تحليله ببرنامج SPSS والأساليب الإحصائية وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التهكم التنظيمي(الإدراكي)وبعد الإخلاص
- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التهكم التنظيمي(العاطفي) وبعد الحماس
- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التهكم التنظيمي(السلوكي)وبعد الحماس
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة وفي الأخير قدمت مجموعة توصيات منها :

- على المديرين منع التهكم من خلال الاعتماد على سياسة الباب المفتوح وتوفير فرص التعبير عن الآراء
- إقامة دورات تدريبية للحد من التهكم التنظيمي ومن المواقف السلبية ومعالجة الأسباب التي تؤدي اليه
- نشر ثقافة الاستغراق الوظيفي وتأكيد على فرق العمل المدارة ذاتيا مدى فاعليتها في حل النزاعات

Kim, Myoung Sook, Effects of Hospital Nurses' Perceived Organizational Support on Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior,2013 ²

¹ رشا مهدي صالح، أثر التهكم التنظيمي في الإستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير، *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 26 , No.117, Pages: 109- 127, 2020;

² Kim, Myoung Sook, *Effects of Hospital Nurses' Perceived Organizational Support on Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior*, J Korean Acad Nurs Adm Vol. 19 No. 4, 480-490, September 2013, <http://dx.doi.org/10.1111/jkana.2013.19.4.480>

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر الدعم التنظيمي المدرك على الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضات في المستشفيات، تكونت عينة الدراسة من 324 ممرض موزعين على 6 مستشفيات عامة ، تم التحليل بواسطة الأساليب الإحصائية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نجد:

الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجابيا بالاستغراق الوظيفي والسلوك المواطنة التنظيمية، الإستغراق الوظيفي يوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، من بين العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي نجد الحالة الزوجية والعمر .

وفي الأخير تم تقديم جملة من التوصيات أهمها البحث عن سبل تحسين الدعم التنظيمي المدرك وذلك لتحسن الاستغراق وسلوك المواطنة التنظيمية مثل تحسين الأجور والاستثمار في التدريب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء والإنتاجية من خلال إشراك العاملين و الثناء عليهم وتقديم المكافآت ورفع المستوى الواعي لديهم .

16- Oluyinka Ojedokun, Erhabor Sunday Idemudia & Mercy Desouza, Quality of working life and commitment amongst employees in public organisations in Ghana: does job involvement matter?, 2015. ¹

بحثت هذه الدراسة في دور الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل بمؤسسات القطاع العام في غانا، حيث تكونت عينة الدراسة من 137 موظف من مؤسستين عموميتين، تم التحليل بواسطة الاساليب الاحصائية، وكانت النتائج المتحصل عليها:

-الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي .

-و أن كلا من جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي تتنبأ بالالتزام التنظيمي وتحديد مستوياته.

-أن جودة حياة العمل مرتبطة بالالتزام التنظيمي حيث أن ظروف العمل الجيدة سوف تساهم في تحقيق

الاستغراق التنظيمي والالتزام التنظيمي وتحقيق مواقف ايجابية في بيئة العمل مما يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل.

17- Alaa Abu Aleinein, The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office, 2016. ²

¹ Oluyinka Ojedokun, Erhabor Sunday Idemudia & Mercy Desouza (2015) Quality of working life and commitment amongst employees in public organisations in Ghana: does job involvement matter?, Journal of Psychology in Africa, 25:3, 235-

241, <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2015.1065058>

² Alaa Abu Aleinein, The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office, The Islamic University-Gaza, Faculty of Commerce, Majester of Business Administration , 2016

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاستغراق الوظيفي بأبعاده الاستغراق العاطفي و الاستغراق المعرفي والاستغراق السلوكي على الأداء الوظيفي في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة . كما تهدف إلى التعرف على فروق المتغيرات الفردية والتنظيمية وأثرها على إجابات المبحوثين حول أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي . اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، التي طبقت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين من كافة الدوائر و البالغ عددهم 555 موظف و تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 385 موظف واستجاب 383 موظف أي بنسبة استجابة تقدر ب % 98.9 و تمت المعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عال من الاستغراق الوظيفي و الأداء و الوظيفي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الاستغراق الوظيفي و المتغير التابع الأداء الوظيفي
- كما توجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق المعرفي و الاستغراق السلوكي على الأداء الوظيفي بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق العاطفي على الأداء الوظيفي.
- كما أظهرت البحث بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي تعزى إلى (العمر و المستوى التعليمي) بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى (الجنس و الحالة الاجتماعية و مكان السكن و عدد الأطفال وسنوات الخدمة في الأنروا و الدرجة الوظيفية و نوع العقد و الراتب الشهري)

و في الأخير قدمت الباحثة إلى العديد من التوصيات أهمها تحفيز الموظفين و تقييم احتياجاتهم والاستجابة لها وكذا زيادة تمكينهم و إعطائهم الفرصة لاتخاذ القرار مما يؤدي الى تعزيز الاستغراق الوظيفي و الأداء الوظيفي .

18- Uma Sankar Mishra, Aurolipy and Madhusmita Dash, EMPLOYEE INVOLVEMENT, EMPOWERMENT AND SATISFACTION IN SERVICE SECTOR OF INDIA: AN EMPIRICAL STUDY,2016. ¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الإرتباطية بين الاستغراق الوظيفي والتمكين والرضا للموظفين بقطاع الخدمات في الهند، تمت الدراسة على عينة مكونة 290 موظف في مستشفيات كبيرين في ولاية أويشا، وتم التحليل باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستغراق الوظيفي والتمكين ولها أهمية كبيرة في التنمية والتطوير التنظيمي .
- كما بينت الدراسة أهمية المتغيرات المختلفة الاستغراق الوظيفي والتمكين و الرضا في قطاع الخدمات .

¹ Uma Sankar Mishra, Aurolipy and Madhusmita Dash, EMPLOYEE INVOLVEMENT, EMPOWERMENT AND SATISFACTION IN SERVICE SECTOR OF INDIA: AN EMPIRICAL STUDY, I J A B E R, Vol. 14, No. 13, (2016): 9097-9111, <https://www.researchgate.net/publication/313746647>

-أما علاقة بين التمكين والرضا ليست كبيرة جدا بل الاستغراق الوظيفي هي المرحلة التي تسبق ذلك.

وتعتبر هذه الدراسة قدمت أدلة ونتائج إضافية على أهمية كلا من المتغيرات والعلاقة بينهم في تنمية وتطوير قطاع الخدمات.

20- Yomna El Metwali Bader Ibrahim, Rabab Mahmoud Hassan, Dr. Galila Mohamed Abdel Ghaffar, Relationship between Motivation and Job Involvement among Staff Nurses,2017.¹

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين التحفيز والاستغراق الوظيفي لدى الممرضات، تمت الدراسة في مستشفى الهلال في القاهرة، وتكونت عينة الدراسة من 100 ممرض، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليل بواسطة spss 17 والأساليب الإحصائية، وكانت نتائج:

- وجود مستوى عال من الاحتياجات التحفيزية، ووجود مستوى عال من الاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة.
- هناك ارتباط ايجابي وكبير بين التحفيز والاستغراق الوظيفي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والمتغيرات (العمر، الخبرة، مستوى التأهيل، -وحدة العمل).

¹ Yomna El Metwali Bader Ibrahim, Rabab Mahmoud Hassan, Dr. Galila Mohamed Abdel Ghaffar, Relationship between Motivation and Job Involvement among Staff Nurses, Egyptian Journal of Health Care, 2017 EJHC Vol.8 No.4

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستغراق الوظيفي والمتغيرات (العمر، الخبرة).

وفي الأخير قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

-إنشاء سياسة لتلبية احتياجات المرضين لزيادة التحفيز وبالتالي زيادة الاستغراق الوظيفي، و يجب على مديري

التمريض الاهتمام بالمرض من خلال توفير وظائف تتطابق مع مهاراته وقدراته.

-وعلى إدارة المستشفى الاهتمام بالجانب التحفيزي المعنوي للممرضين كتقديم عبارات الشكر و التقدير و كذا

الشهادات والهدايا من اجل تعزيز قدراتهم وبالتالي زيادة الاستغراق الوظيفي لديهم .

21 - Mi YU and Haeyoung LEE, Impact of resilience and job involvement on turnover intention of new graduate nurses using structural equation modeling, 2018. ¹

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج هيكلية للتوضيح تأثير كلا من الرضا والعمل العاطفي على نية دوران العمل

للممرضات في ظل وجود المرونة والاستغراق الوظيفي، استخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية حيث كانت

عينة الدراسة استقصائية مكونة من 371 ممرضة جديدة العمل في المستشفيات لمدة تقارب عام ونصف،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-الاستغراق الوظيفي له أثر سلبي على نية دوران العمل، أما الإرهاق له أثر ايجابي ومباشر على نية دوران العمل.

-الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين الرضا على بيئة العمل والإرهاق لنية دوران العمل .

-المرونة والاستغراق الوظيفي لهما دور مهم في تحديد العوامل المؤثرة على نية دوران العمل حيث ان تحسين كلا

منهما تعد إستراتيجية مهمة للتقليل من نية دوران العمل.

في الأخير أوصت الدراسة العمل على تعزيز قدرة الممرضات الجدد من أجل زيادة الاستغراق والحد من نية دوران

العمل، حيث للقائد دور مهم في خلق بيئة عمل ايجابية لتحسين القدرة وتوفير الظروف الملائمة من أجل رفع

الاستغراق الوظيفي والتقليل من نية دوران العمل، وبالتالي تحسين عمل الممرضات والمستشفى ككل.

23- RezwanUllah, Syed Zubair Ahmad, Amir Khan , EMPLOYEE INVOLVEMENT EFFECT ON REDUCING JOB STRESS, JCEBI, 2019²

¹ M. Yu and H. Lee, **Impact of resilience and job involvement on turnover intention of new graduate nurses using structural equation modeling**, Japan Journal of Nursing Science (2018) doi:10.1111/jjns.12210.

²RezwanUllah, Syed Zubair Ahmad, Amir Khan , **EMPLOYEE INVOLVEMENT EFFECT ON REDUCING JOB STRESS, JCEBI**, Vol.6 (2019) No.2, pp. 69 - 82

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والإجهد الوظيفي وتأثير ذلك على أداء الموظف وإنتاجية المؤسسة ككل، تم الدراسة في فروع مختلفة من بنك خيبر التي تعمل في محيط السدار المنطقة مدينة بيشاور في في باكستان، تم إختيار عينة عشوائية بلغت 60 موظف وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج spss v 16 والأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة الى :

-موظفي البنك لديهم ضغوط عمل كبيرة بسبب الاجهاد الوظيفي وبالتالي يجب تحديد أسباب هذا الإجهاد والبحث عن طرق للحد من ضغوط العمل.

-وجود علاقة سلبية بين الإجهاد الوظيفي والاستغراق الوظيفي أي ان أي زيادة في الاستغراق الوظيفي يقابلها إنخفاض في الإجهاد الوظيفي.

-تعزيز الاستغراق الوظيفي يؤدي الى بقاء الموظف والحفاظ عليه، والحد من الإجهاد الوظيفي يؤدي الى تحسين الأداء وبقاء المؤسسة .

وفي الأخير قدم الباحثين جملة من التوصيات أهمها: إشراك الموظفين في صنع القرارات وطرح الأفكار مما يؤدي الى الحد من الاجهاد الوظيفي وتقليل من ضغوط العمل وتعزيز الاستغراق الوظيفي العمل على تحسين الأداء الوظيفي من تحسين نظام المكافآت والتعويضات وكذا الاعتماد على التدريب.

24- Zana Majed Sadq, The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq) ,2019.¹

هدت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والاستغراق الوظيفي و تأثيرهما على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل كردستان العراق، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 142 مدير (عام، مشرف) ، تم التحليل بواسطة برنامج spss والأساليب الاحصائية و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

¹ Zana Majed Sadq, **The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq)** , International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU) Vol. 6, No. 5, October 2019, <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v6i5.1159>

-وجود مستوى عال من القوة التنظيمية وبالتالي فان المستشفيات الخاصة لديها قوة تنظيمية جيدة لاستراتيجياتها.

-مستوى عال من الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى أفراد عينة الدراسة .

-وكذا هناك مستوى ايجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتشكل (الابتكار، الانتاجية، المسؤولية الاجتماعية) .

في الاخير قدمت الباحثة جملة من التوصيات أهمها:

-العمل على تحديد العوامل التي تؤدي الى تطوير المستوى التنظيمي من خلال تقديم الحوافز والاستغراق الوظيفي.

-العمل على تنشيط القوة التنظيمية لأن لها دور كبير في زيادة الاستغراق الوظيفي و زيادة الوعي لدى القادة.

-زيادة الوعي بأهمية تحقيق الأهداف الإستراتيجية لما لديها من ايجابية تعظيم قيم الاستغراق الوظيفي .

المطلب الثالث: عرض الدراسات التي تجمع بين المتغيرين

1-نهي عبد الرازق الشريبي، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، 2015.¹

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة وقياس الأثر بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى

العاملين بميناء دمياط، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الميناء ويقدر ب 5107 موظف، تم

اختيار عينة بلغت 357 موظف وتم التحليل بواسطة الأساليب الإحصائية لاعتماد على برنامج spss v19 ،

وتوصلت الدراسة الى :

وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية و الاستغراق الوظيفي وحصل بعد التأثير المثالي اكبر إرتباط

، وبعد الاهتمام الفردي أقل إرتباط، كما يوجد تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي

وفي الأخير قدمت جملة من التوصيات أهمها:

الاهتمام بالعملية التدريبية للقادة والمدراء بميناء دمياط من أجل رفع الوعي حول أبعاد القيادة التحويلية وكيفية

ممارستها مما يؤدي الى تحسين سلوكيات القادة وممارسة القيادة التحويلية

¹نهي عبد الرازق الشريبي، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، المجلد السادس، العدد الأول، 2015.

الاهتمام بالبعد الكارزمي عند تعيين القادة والذي يشمل على ابعاد المختلفة القيادة التحويلية وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي وخاصة بعد التأثير المثالي الذي كان له أكبر ارتباط موجب

2- دراسة أحمد وصفي محي أحمد (أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي) 2017.¹

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (تأثير الكارزمي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة عين الشمس و جامعة 6 أكتوبر، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتحليل بواسطة برنامج spss v20 والأدوات الإحصائية وتوصلت الدراسة الى

-وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الجامعتين من حيث القيادة التحويلية ؛

-وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الجامعتين من حيث الاستغراق الوظيفي؛

-وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي؛

-وجود علاقة تأثير طردية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي؛

-وجود تأثير للنوع على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لصالح الذكور أكثر من الاناث.

وفي الأخير أوصى الباحث على التشجيع على ممارسة نمط القيادة التحويلية لأنها تؤثر إيجابيا على الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، وتعميق المشاركة بين الموظفين والإدارة العليا وإعطاء حرية التعبير.

3- يحي شحاته حسن الزق و محمد أحمد محمود السعيد، دور تمكين العاملين في تعزيز الإستغراق الوظيفي

بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر، 2017.²

هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى مفاهيم كلا من تمكين العاملين و الإستغراق الوظيفي و تحديد العلاقة بين المتغيرين في المؤسسات السياحية والفندقية، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من

1 أحمد وصفي محي أحمد، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين الجهاز الإداري في جامعة عين الشمس وجامعة 6 أكتوبر، رسالة مقدمة انيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين الشمس ، 2017 .

2 يحي شحاته حسن الزق و محمد أحمد محمود السعيد، دور تمكين العاملين في تعزيز الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، العدد الأول خاص بالمؤتمر العلمي السياحة والآثار -الفرص والتحديات، 2017، ص ص 454-471.

العاملين في الشركات السياحية فئة أ وفنادق خمس نجوم بالقاهرة، حيث وزعت 400 إستمارة وإسترجعت منها 350 إستمارة وكانت 334 إستمارة صالحة للتحليل بنسبة إستجابة 83,5%، كانت النتائج المتوصل إليها :

-وجود علاقة إرتباط طردية بين تمكين العاملين و الإستغراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛

-وجود تطبيق لتمكين العاملين و الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات قيد الدراسة حسب أفراد العينة؛

-يساهم الإستغراق الوظيفي في زيادة إهتمام العاملين بعملهم وتحفيزهم وتحقيق رضا العملاء ؛

عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول الإستغراق الوظيفي تعزى (السن، المؤهل العلمي، وجهة العمل)، و وجود فروق تعزى متغير الخبرة.

4- دراسة محمود الشنطي، صابرين أبو عمرة (دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين، 2019.¹

هدفت الى التعرف على مستوى القيادة التحويلية وقياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي وكذا تحديد دور الاستغراق كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 202 موظف وكانت نسبة الاستجابة 91.82%، واعتمد على برنامج spss v22 لتحليل البيانات والنتائج الإحصائية وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج :

-وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى أفراد العينة، وكان مستوى السلوك الإبداعي ومستوى الاستغراق الوظيفي بدرجة موافقة كبيرة لدى أفراد العينة؛

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي وكان الاعتبارات الفردية أكثر تأثير؛

-الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي؛

¹ محمود الشنطي، صابرين أبو عمرة، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، مجلد 27، عدد 2، 2019

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية تعزى المؤهل العلمي والخبرة وعدم وجود فروق للجنس والمسمى الوظيفي؛

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول السلوك الإبداعي تعزى المؤهل العلمي وعدم وجود فروق لباقي متغيرات.

وفي الأخير تم تقديم توصيات أهمها العمل على تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية مما يشجع السلوك الإبداعي من خلال خلق مناخ تنظيمي يشجع على اندماج العاملين واستغراقهم

5- Abdullah Z. Sheikh a , Alexander Newman b & Salwa Abdul-Fattah Al Azzeh, Transformational leadership and job involvement in the Middle East: the moderating role of individually held cultural values, 2013.¹

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور القيم الثقافية الفردية في توسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي في الشرق الأوسط، حيث تمت الدراسة في عشر مؤسسات في الإمارات العربية المتحدة ، تم توزيع 500 إستبيان على عينة عشوائية من الموظفين، أسترجع منها 229 و كانت نسبة الإستجابة تقدر ب 46% ، تم التحليل بواسطة الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة الى :

- القيادة التحويلية تأثر بشكل إيجابي على الإستغراق الوظيفي ؛
- القيم الثقافية للأفراد تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي، ولها أثر كبير بين المتغيرين،
- توفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول كيفية إستخدام القيادة التحويلية في تحفيز المجموعات المتنوعة ثقافيا ،
- كما تبين هذه الدراسة فعالية القيادة التحويلية في الشرط الأوسط .

وفي الأخير توصي الدراسة المؤسسات في الشرط الأوسط أنها بإمكانها الحصول على فوائد كبيرة من خلال الإستثمار في تطبيق القيادة التحويلية من حيث تعزيز الإستغراق الوظيفي و تعزيز فعالية التنظيمية بأخذ بعين الإعتبار القيم الثقافية للأفراد.

6- RUPA PADHY , Impact of Transformational Leadership on Job Involvement and Organizational Commitment, 2015. ²

¹ Abdullah Z. Sheikh , Alexander Newman & Salwa Abdul-Fattah Al Azzeh, **Transformational leadership and job involvement in the Middle East: the moderating role of individually held cultural values**, The International Journal of Human Resource Management, 24:6,1077-1095, (2013) , DOI: [10.1080/09585192.2012.703216](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.703216)

² RUPA PADHY , **Impact of Transformational Leadership on Job Involvement and Organizational Commitment**, Master of Business Administration , SCHOOL OF MANAGEMENT NATIONAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY-ROURKELA , India, 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الإستغراق الوظيفي و الإلتزام التنظيمي ، وتحديد العلاقة بينهم في القطاع البترولي، ومن أجل تحقيق ذلك تم توزيع 120 إستبيان على عينة عشوائية من العاملين، تم إسترجاع 98 إستمارة صالحة للتحليل بنسبة إستجابة تقدر ب 81%، وتمت المعالجة بواسطة الأساليب الإحصائية و برنامج spss v20، وكانت النتائج المتوصل إليها :

-أسلوب القيادة التحويلية هو أفضل منهج يمكن إستخدامه في أي مؤسسة تخلق إلتزام تنظيمي وتهدف إلى تحسين الأداء؛

-وجود علاقة إرتباط بين أسلوب القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي؛

-وجود تأثير كبير للإستغراق الوظيفي على الإلتزام التنظيمي؛

-الإستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي؛

-تفوق و فعالية في تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الإستغراق الوظيفي و الإلتزام التنظيمي .

وفي الأخير تم تقديم جملة من التوصيات أهمها:

-ضرورة تبنى نمط القيادة التحويلية للمنظمات التي ترغب في المنافسة والنجاح.

-تعليم المرؤوسين الذين سوف يكونوا قادة ومديري الغد لكي يبقى في نفس النجاح و الإستمرار.

7- Kristiana pencheva, Transformational Leadership and Employee Involvement in Department-level decision Making processes :a comparative case study on Job satisfaction and innovativeness,2019. ¹

تتطرق هذه الدراسة الى كيفية تأثير القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي في صنع القرار و كيف يؤثر ذلك على الرضا الوظيفي والسلوك الإبتكار، إعتمدت الدراسة على طريقة المقارنة ونهج طرق مختلطة ،تكونت عينة الدراسة من القادة والموظفين شركات متعددة الجنسيات صناعة حيث تم جمع البيانات من 52 مشارك من إدارتين

مختلفين ، كما تم إجراء مقابلات مع البعض منهم بلغت 27 مقابلة، تم تحليل البيانات بواسطة الأساليب الإحصائية ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-يوجد إرتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي، و يوجد إرتباط عالي بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

-سلوك العمل المبتكر يرتبط مع القيادة التحويلية حيث ان نمط القيادة يشجع على التصرف بطريقة مبتكرة .

-تؤثر القيادة التحويلية على مدى مشاركة الموظف في صنع القرار وسلوكه وبالتالي تؤثر على الأداء الفردي.

¹ Kristiana pencheva, Transformational Leadership and Employee Involvement in Department -level decision Making processes :a comparative case study on Job satisfaction and innovativeness , Master Thesis, Faculty of behavioural management and social sciences, University of Twente ,2019.

-التمكين يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي و يعزز الكفاءات ويحفز الإبتكار .

-تبين هذه الدراسة ان القيادة التحويلية تعتبر المفتاح من أجل تحقيق الأداء العالي و التنافسية المستدامة من خلال التمكين و تشجيع الأفكار الإبداعية .

وفي الأخير قدمت جملة من التوصيات أهمها :

- يعتبر تمكين العاملين من اهم الإستراتيجيات التي يجب أن تعتمدھا المؤسسات للتفوق على منافسيها و مواجهة التغيير، وان بيئة العمل الدينامكية تحتاج الى قائد تحويلي

المبحث الثاني:مناقشة الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

المطلب الأول :مناقشة الدراسات السابقة

من أجل معرفة نقاط تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات التطبيقية التي تم التطرق إليها سابقا سواء حول المتغير المستقل القيادة التحويلية أو المتغير التابع الإستغراق الوظيفي او التي تجمع بين المتغيرين معا، سنقوم بتلخيص هذه الدراسات وتحديد أوجه التشابه و الإختلاف وذلك من خلال عرض لأهم النقاط التي إستفدنا منها من خلال إطلاعنا عليها، كما هو موضح في الجداول التالية:

I. : الدراسات التطبيقية الخاصة بمتغير القيادة التحويلية

جدول رقم (1-2) تلخيص الدراسات التطبيقية للمتغير المستقل القيادة التحويلية

الرقم	الدراسة وطبيعتها	متغيرات الدراسة	القطاع المكان	آداة الدراسة	أهم النتائج الموصول إليها
	عربية				
1	جمانة وليد قطيفان مذكرة ماجستير 2011	القيادة التحويلية والجودة الشاملة	المستشفيات الحكومية الأردنية	الإستبيان	-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

2	عبد العزيز براك أطروحة دكتوراه 2012	القيادة التحويلية والتشاركية والأداء الوظيفي	المستشفيات العامة والخاصة الأردن	الإستبيان	-وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية والتشاركية في تحسين الأداء الوظيفي -وجود فروق تعزى متغير السن وعدم وجود فروق للمتغيرات الأخرى
3	نوال حسين جميل السيادة مذكرة ماجستير 2013	القيادة التحويلية وفعالية سلوك العاملين	مستشفيات العامة والخاصة الأردنية	الاستبيان	-وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على فعالية سلوك العاملين -توجد فروق تعزى نوع المستشفى -لا توجد فروق للمتغيرات الشخصية
4	أحلام عبد الله أبو سمرة مذكرة ماجستير 2014	القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	الممرضين المستشفيات الجامعية الأردنية	استبيان spss	-وجود مستوى متوسط كلا من القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي -وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي -عدم وجود فروق تعزى متغيرات شخصية والوظيفية
5	محمود عبد الرحمن	القيادة التحويلية و	وزارة الصحة	الإستبيان	-وجود مستوى متوسط من القيادة التحويلية وكذا جودة

الحياة الوظيفية		بقطاع غزة	جودة الحياة الوظيفية	الشنطي	
-العدالة الإجرائية تتوسط العلاقة بينهم		فلسطين		مقال 2016	
-وجود درجة مرتفعة من القيادة التحويلية والابداع التنظيمي	الاستبيان	جامعة غرداية	القيادة التحويلية	دوح التجاني	6
-وجود علاقة إرتباط بين المتغيرين	Spss	الجزائر	الإبداع التنظيمي	أطروحة دكتوراه	
-وجود فروق تعزى الجنس، السن، الخبرة، وعدم وجود فروق للمستوى التعليمي				2020	
أجنبية					
-أغلب دراسات ركزت على نموذج القيادة التحويلية من خلال دراسة 43 دراسة مدة 20 عام	قواعد البيانات الإلكترونية	مجال التمريض	القيادة التحويلية	Marie Hutchinsona and Debra Jacksonb	7
-فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ومختلف المتغيرات التنظيمية				مقال 2013	
-ظهور نماذج جديدة للقيادة					
-وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية	الإستبيان	ممرضات في مستشفيات عامة وخاصة بفرنسا	العدالة التنظيمية وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية	Gillet, N., et al	8
-وجود علاقة بين القيادة				مقال 2013	

التحويلية والعدالة التنظيمية					
-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي -الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي -القيادة التحويلية لها دور مهم في الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الممرضات	الاستبيان Spss Amos	مستشفيات عامة وخاصة في تايوان	أسلوب القيادة التحويلية ونوعية العمل	Lin et al مقال 2015	9
-القيادة التحويلية لها تأثير على الإلتزام التنظيمي والدعم التنظيمي -لا توجد علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل والرضا الوظيفي - القيادة التحويلية لها أثر على احتفاظ بالممرض والحد من استنزافه	الإستبيان	المستشفيات في و م أ	القيادة التحويلية و نجاح عمل الممرض	BREWER C.S., & all مقال 2016	10
-وجود مستوى ايجابي للقيادة التحويلية -اسلوب القيادة التحويلية يزيد من الرضا الوظيفي	الاستبيان Spss	مستشفيات ولاية اوغون نيجيريا	القيادة التحويلية لدى الممرضات	OluwatosinOlu- Abiodun a ، OlumideAbiodun مقال 2017	11

<p>-وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والقيادة التحويلية لصالح الفئات ذات مستوى تعليمي منخفض</p>					
<p>-القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التمكين و تأثير غير مباشر على الرضا الوظيفي -القيادة التحويلية تعمل على الحد من سلوكيات السلبية</p>	<p>الاستبيان Spss Amos</p>	<p>مستشفيات أونتاريو كندا</p>	<p>القيادة التحويلية الرضا الوظيفي و سلامة المرضى</p>	<p>Boamah, S. A مقال 2017</p>	<p>12</p>
<p>-قبول عام لاسلوب القيادة التحويلية باعتباره الأنسب في إدارة التمريض -القيادة التحويلية تزيد الرضا الوظيفي والالتزام، الإحتفاظ بالمرضى وتحسن نوعية الرعاية الصحية</p>	<p>استعراض مجموعة دراسات في البحث الالكتروني</p>	<p>مستشفيات في عدة دول</p>	<p>أساليب القيادة لمديري التمريض و أداء الممرض والمؤسسة</p>	<p>Abdulhafith Yahya Alharbi مقال 2017</p>	<p>13</p>
<p>-تطبيق القيادة التحويلية أعلى من القيادة التبادلية حسب الممرضين -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي</p>	<p>الاستبيان Spss</p>	<p>مستشفيات حكومية في المملكة العربية السعودية</p>	<p>أنماط القيادة لمدراء التمريض والالتزام التنظيمي</p>	<p>Dr. Mervat E. A. El Dahshan et al مقال 2017</p>	<p>14</p>

-القيادة التحويلية أكثر فعالية في تحقيق الإلتزام التنظيمي					
-القيادة التحويلية تؤثر على إعتقاد التكنولوجيا في مستشفيات -لها دور وسيط في إعتقاد الابتكار والإبداع -وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية وتبني الابتكار باستثناء التأثير المثالي وتحفيز الفكري -التحفيز الفكري يؤدي الى الابداع والابتكار في مستشفيات	الاستبيان	مستشفيات عامة وخاصة في كينيا	القيادة التحويلية و الإبتكارات الصحية	Ngongo et al مقال 2019	15

من خلال الجدول (2-1) الذي يتضمن تلخيص مختصر للدراسات التطبيقية باللغة العربية والأجنبية للمتغير المستقل القيادة التحويلية نجد مايلي :

1-الإطار الزمني: يحدد الإطار الزمني للدراسات السابقة بين الفترة (2011 - 2020) بمدة زمنية تقدر بـ 10 سنوات، حيث حاولت الطالبة التطرق الى الدراسات الحديثة نسبياً، وتعد فترة مناسبة لمعرفة الإختلافات والفروقات بين الدراسات و الأبحاث التي تناولت القيادة التحويلية ، مما يعني ان الدراسات السابقة تتسم بالحدثة وهي تعتبر كافية لإطلاع على ما تم التطرق إليه من قبل الباحثين خلال السنوات الأخيرة .

2-الإطار المكاني: توزع الدراسات السابقة على عدة دول و عدة ميادين، حيث من جانب المكان فشملت عدة دول الموزعة على مختلف القارات ، فمن العربية نجد (الأردن، سوريا، فلسطين، العربية السعودية،السودان، الجزائر)، ومن الدول الأجنبية نجد (و م أ ، كندا، فرنسا،نيجيريا، كينيا، تايوان) .

أما بالنسبة للجانب الميداني، فكانت الدراسات السابقة في مختلف الميادين والقطاعات فوجد من كان في القطاع الإقتصادي، القطاع الصحي، القطاع المالي، ميدان التعليم العالي، و كما نلاحظ أن الطالبة حاولت التطرق الى الدراسات التي تكون في نفس مجتمع الدراسة مع الدراسة الحالية حيث نجد أن أغلب الدراسات كانت في المستشفيات و إستهدفت عينة الممرضين خاصة الأجنبية منها كدراسة (Marie Hutchinsona and Debra Jacksonb 2013)، (Lin et al 2015)، (Gillet, N., et al 2013)، (Brewer C.S., 2015)، (Boamah, S. 2017)، (Olumide Abiodun, Oluwatosin Olu-Abiodun a 2016 & all)، (Dr. Mervat E. A. El Dahshan et al 2017)، (Alharbi Yahya Abdulhafith 2017A)، (Ngongo et al 2017a)، (2019)

3-أداة الدراسة و طرق المعالجة: إعتمدت الدراسات التطبيقية السابقة في أغلبيتها على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج spss ، في حين بعض الدراسات أضافت استعمال برنامج آخر وهو نموذج المعادلة الهيكلية AMOS مثل دراسة (Boamah, S. A 2017)، (Lin et al 2015) أما دراسة كلا من (Marie Hutchinsona and Debra Jacksonb 2013) و (2017) (Alharbi Yahya Abdulhafith) فقد إعتمدت على طريقة البحث ي قواعد المعطيات الإلكترونية، حيث جمعت بعض الدراسات الخاصة بموضوع دراستها وقامت بتحليلها وتفسيرها واستخراج نتائج منها.

نتائج الدراسة: إختلفت نتائج الدراسات السابقة بإختلاف أهدافها ومتغيراتها وكذا حسب عينة الدراسة، لاكن أغلب هذه الدراسات إتفقت على أهمية و دور القيادة التحويلية كأسلوب إداري ، وكذا أثرها الإيجابي على مختلف المتغيرات التنظيمية التي تم التطرق إليها من خلالها.

II . الدراسات التطبيقية الخاصة بالإستغراق الوظيفي

جدول رقم (2-2) تلخيص الدراسات التطبيقية للمتغير التابع الإستغراق الوظيفي

الرقم	الدراسة وطبيعتها	متغيرات الدراسة	القطاع المكان	آداة الدراسة	أهم النتائج الموصل إليها
1	مؤيد الساعدي و زينب سلال عكار 2012 مقال	الإستغراق الوظيفي والأداء العالي	التعليم العالي كربلاء العراق	الإستبيان spss	-وجود تأثير قوي بين الإستغراق الوظيفي والأداء العالي -بعد الإستغراق الجسدي كان في مرتبة الأخيرة
2	عماد عبد العزيز القصي النجار 2014 مقال	عوامل بيئة العمل الداخلية والاستغراق الوظيفي	المؤسسات التعليمية الدهقلية مصر	الإستبيان	-وجود تأثير معنوي للعوامل الشخصية على الإستغراق الوظيفي ماعدا الحالة الإجتماعية -وجود تأثير معنوي للعوامل الوظيفية على الإستغراق الوظيفي
3	أحمد ديب محمد ماضي 2014 مذكرة ماجستير	الدعم التنظيمي الإستغراق الوظيفي	مكتب غزة للأونروا فلسطين	الإستبيان spss	-وجود مستوى مرتفع للإستغراق الوظيفي -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الدعم التنظيمي والإستغراق الوظيفي
4	عمر مصطفى ومحمد فتاح 2016 مقال	الثقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي	بلدية السليمانية العراق	الإستبيان Spss	-وجود علاقة إرتباط و تأثير بين الثقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي خاصة بعد الثقة في

الرئيس والثقة في الإدارة العليا -تقدم بعد الإستغراق الجسدي ثم المعرفي و أخيرا الشعوري					
-مستوى عال من الإستغراق الوظيفي -لا توجد فروقات حول الإستغراق الوظيفي تعزى المؤهل العلمي و التخصص	الإستبيان Spss	المؤسسات التعليمية جدة	الإستغراق الوظيفي	عقيل هاشم الزبيدي 2017 مقال	5
-وجود مستوى عال من الإستغراق الوظيفي -وجود علاقة طردية بين الإستغراق الوظيفي و الإبداع -عدم وجود فروق على مستوى الإستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية	الإستبيان spss	مؤسسات حكومية وغير حكومية الخليل فلسطين	الإستغراق الوظيفي الإبداع التنظيمي	فاتن عزت أغريب 2017 مذكرة ماجستير	6
-وجود مستوى جيد من الإستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة -وجود علاقة إرتباط و تأثير بين القيادة الخادمة و الإستغراق الوظيفي	الإستبيان Spss	التعليم العالي جامعة السليمانية العراق	القيادة الخادمة الإستغراق الوظيفي	دهرون فريدون عبد الله 2018 مقال	7

8	<p>خالد محمود عزيز السيد وليد ضائع 2019 مقال</p>	<p>الإستغراق الوظيفي المتغيرات الشخصية</p>	<p>معهد التربية البدنية أربيل العراق</p>	<p>الإستبيان Spss</p>	<p>-وجود مستوى عال من الإستغراق الوظيفي -وجود فروق حول الإستغراق الوظيفي تعزى العمر، الخدمة ، الشهادة العلمية</p>
9	<p>رشا مهدي صالح 2020 مقال</p>	<p>التهكم التنظيمي الإستغراق الوظيفي</p>	<p>المدارس الحكومية البصرة العراق</p>	<p>الإستبيان Spss</p>	<p>-وجود هلاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإستغراق الوظيفي و التهكم التنظيمي وجود علاقة إرتباط عكسية بين المتغيرين</p>
10	<p>Kim, Myoung Sook 2013 مقال</p>	<p>الدعم التنظيمي المدرک الإستغراق الوظيفي سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>المستشفيات العامّة</p>	<p>الإستبيان Spss</p>	<p>-الدعم التنظيمي يرتبط إيجابيا مع الإستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية -الإستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرک وسلوك المواطنة التنظيمية - من العوامل المؤثرة على الإستغراق الحالة الزوجية والعمر</p>
11	<p>Oluyinka Ojedokun, Erhabor Sunday Idemudia & Mercy Desouza (2015)</p>	<p>الإستغراق الوظيفي الإلتزام التنظيمي</p>	<p>القطاع العام غانا</p>	<p>الإستبيان Spss</p>	<p>الإستغراق يتوسط العلاقة بين جودة حياة العمل والإلتزام التنظيمي -جودة حياة العمل وظروف</p>

مقال	جودة حياة العمل			العمل الجيدة تساهم في تحقيق الإستغراق الوظيفي و الإلتزام التنظيمي
12	Alaa Abu Aleinein 2016 رسالة ماجستير	الإستغراق الوظيفي الأداء الوظيفي	مكتب الإقليمي للأنزوا غزة	الإستبيان Spss -وجود مستوى عال من الإستغراق الوظيفي و الأداء الوظيفي -توجد علاقة إرتباط بين المتغيرين -يوجد أثر للاستغراق المعرفي والسلوكي على الأداء الوظيفي ولا يوجد أثر للاستغراق العاطفي
13	Uma Sankar Mishra 2016 مقال	الإستغراق الوظيفي التمكين الرضا الوظيفي	المستشفيات الهند	AMOS -وجود علاقة إرتباط قوية بين التمكين و الإستغراق الوظيفي -الإستغراق يسبق العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي
14	Yomna El Metwali Bader Ibrahem, Rabab Mahmoud Hassan, Dr. Galila Mohamed Abdel Ghaffar, 2017 مقال	التحفيز والإستغراق الوظيفي	مستشفى القاهرة مصر	الإستبيان Spss -وجود مستوى عال كلا من الإستغراق الوظيفي والإحتياجات التحفيزية -إرتباط كبير بين التحفيز والإستغراق الوظيفي -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستغراق الوظيفي

ومتغير العمر و الخبرة					
-الإستغراق له أثر سلبي على نية دوران العمل بينما الإرهاق له أثر إيجابي -الاستغراق يتوسط العلاقة بين الرضا على بيئة العمل والإرهاق -المرونة والإستغراق الوظيفي تحدد عوامل تؤثر على نية دوران العمل	الإستبيان AMOS	المستشفيات	الإستغراق الوظيفي نية دوران العمل، الإرهاق	Mi YU and Haeyoung LEE 2018 مقال	15
-وجود علاقة سلبية بين الإجهاد الوظيفي والإستغراق الوظيفي	الإستبيان Spss	البنوك باكستان	الإستغراق الوظيفي والإجهاد الوظيفي	RezwanUllah, Syed Zubair Ahmad, Amir Khan , 2019 مقال	16
-وجود مستوى عال من الإستغراق الوظيفي -مستوى إيجابي في تحقيق الأهداف	الإستبيان Spss	مستشفيات خاصة أربيل العراق	القوة التنظيمية الإستغراق الوظيفي	Zana Majed Sadq 2019 مقال	17

من خلال الجدول (2-2) الذي يتضمن تلخيص مختصر للدراسات التطبيقية باللغة العربية و الأجنبية للمتغير التابع الإستغراق الوظيفي نجد مايلي :

-الإطار الزمني: يحدد الإطار الزمني للدراسات السابقة بين الفترة (2012- 2020) بمدة زمنية تقارب العشر سنوات، وتعد فترة مناسبة لمعرفة الاختلافات بين الدراسات و الأبحاث التي تناولت الإستغراق الوظيفي ، مما يعني ان الدراسات السابقة تتسم بالحدثة وهي تعتبر كافية لإطلاع الباحثة على ما تم عرضه خلال السنوات الأخيرة .

2-الإطار المكاني: توزع الدراسات السابقة على عدة دول و عدة مجالات، حيث من جانب المكان فشملت عدة دول ، فمنها العربية كالأردن، فلسطين، الكويت، مصر ، ومن الدول الأجنبية نجد الهند ، باكستان، غانا .

أما بالنسبة للجانب الميداني، فتنوعت الدراسات السابقة في مختلف المجالات والقطاعات منها القطاع الإقتصادي، القطاع الصحي، القطاع المالي، ميدان التعليم العالي،التعليم، الرياضي.

3-أداة الدراسة و طرق المعالجة: إعتمدت الدراسات التطبيقية السابقة في أغلبيتها على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج spss ، في حين بعض الدراسات أضافت استعمال برنامج آخر وهو نموذج المعادلة الهيكلية AMOS مثل دراسة (Abdallah, Uma Sankar Mishra 2016), (A.B.,Obeidat, B.Y.,Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.K.and Dahiyat,S.E 2017), (Mi YU and Haeyoung LEE 2018)

4-نتائج الدراسة: إختلف نتائج الدراسات السابقة بإختلاف أهدافها ومتغيراتها وكذا حسب عينة الدراسة، حيث ومن خلالها تم التطرق الى علاقة الإستغراق الوظيفي بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى، سواء كمتغير تابع او متغير مستقل او كمتغير وسيط ، تم التوصل الى أهمية الإستغراق الوظيفي و دوره في الحد من السلوكيات السلبية و دوره الإيجابي في تعزيز الأداء المؤسسة ككل .

III. الدراسات التي تجمع بين المتغيرين

جدول رقم (2-3) تلخيص الدراسات التطبيقية التي تجمع بين المتغيرين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي

الرقم	الدراسة وطبيعتها	متغيرات الدراسة	القطاع المكان	أداة الدراسة	أهم النتائج الموصلة إليها
1	نهي عبد الرزاق الشربيني 2015 مقال	القيادة التحويلية الإستغراق الوظيفي	ميناء دمياط مصر	الاستبيان spss	-وجود إرتباط معنوي بين القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي - بعد التأثير المثالي أكثر أبعاد إرتباط و الإهتمام الفردي أقلها -يوجد تأثير معنوي بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي

2	<p>أحمد وصفي محي أحمد 2017 مقال</p>	<p>القيادة التحويلية الإستغراق الوظيفي</p>	<p>التعليم العالي مصر</p>	<p>الاستبيان spss</p>	<p>-وجود فروق بين جامعتين من حيث القيادة التحويلية وكذا من حيث الإستغراق الوظيفي -وجود علاقة إرتباط موجبة بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي -وجود علاقة تأثير طردية بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي</p>
3	<p>يحي حسن شحاتة الزق ،محمد أحمد محمود سعيد 2017 مقال</p>	<p>تمكين العاملين الإستغراق الوظيفي</p>	<p>المؤسسات السياحية والفندقية مصر</p>	<p>الاستبيان spss</p>	<p>-وجود علاقة إرتباط طردية بين تمكين والإستغراق الوظيفي -وجود تطبيق لتمكين و الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات قيد الدراسة -عدم وجود فروق حول الإستغراق الوظيفي تعزى (سن، مؤهل العلمي، وجهة العمل) ، و وجود فروق تعزى الخبرة</p>
4	<p>محمود الشنطي، صابرين أبو عمرة 2019 مقال</p>	<p>الإستغراق الوظيفي ،القيادة التحويلية، السلوك الإبداعي</p>	<p>وزارة التنمية الإجتماعية غزة</p>	<p>الاستبيان spss</p>	<p>-وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية -وجود درجة موافقة كبيرة حول سلوك الإبداعي و الإستغراق</p>

<p>الوظيفي</p> <p>-الإستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي</p>					
<p>-القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على الإستغراق الوظيفي</p> <p>-القيم الثقافية الفردية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي</p> <p>- فعالية القيادة التحويلية في الشرق الأوسط</p>	<p>الاستبيان spss</p>	<p>مؤسسات عامة وخاصة في الإمارات العربية المتحدة</p>	<p>القيادة التحويلية، الإستغراق الوظيفي، القيم الثقافية الفردية</p>	<p>Abdullah Z. Sheikh a , Alexander Newman b & Salwa Abdul-Fattah Al Azzeh 2013 مقال</p>	<p>5</p>
<p>-وجود علاقة إرتباط بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي</p> <p>-وجود تأثير كبير للإستغراق على الإلتزام التنظيمي</p> <p>-الإستغراق يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي</p> <p>-أسلوب القيادة التحويلية افضل منهج يستخدم من حيث تحقيق الإلتزام و تحسين الأداء</p>	<p>الاستبيان spss</p>	<p>القطاع البترولي الهند</p>	<p>القيادة التحويلية، الإستغراق الوظيفي، الإلتزام التنظيمي</p>	<p>RUPA PADHY 2015 مذكرة ماجستير</p>	<p>6</p>

<p>-وجود إرتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي</p> <p>-وجود إرتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وكذا مع سلوك العمل الإبتكار</p> <p>-التمكين يآثر ايجابا على الرضا والإبتكار</p>	<p>الإستبيان المقابلة</p>	<p>شركات متعددة الجنسيات</p>	<p>القيادة التحويلية، الإستغراق الوظيفي، الرضا الوظيفي، الإبتكار</p>	<p>Kristiana pencheva 2019 مقال</p>	<p>7</p>
--	-------------------------------	--------------------------------------	--	---	----------

من خلال الجدول (2-3) الذي يتضمن تلخيص مختصر للدراسات التطبيقية باللغة العربية و الأجنبية التي تجمع بين المتغيرين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي نجد مايلي :

1-الإطار الزمني: يحدد الإطار الزمني للدراسات السابقة بين الفترة (2013- 2019) وتعد فترة مناسبة لمعرفة الإختلافات بين الدراسات و الأبحاث التي تناولت العلاقة بين المتغيرين القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي ، مما يعني إن الدراسات السابقة تتسم بالحدائة وهي تعتبر كافية لإطلاع الباحثة على ما تم عرضه خلال السنوات الأخيرة .

2-الإطار المكاني: توزع الدراسات السابقة على عدة دول و عدة مجالات، حيث من جانب المكان فشملت عدة دول منها العربية و الدول الأجنبية ، أما بالنسبة للجانب الميداني، فتنوعت الدراسات السابقة في مختلف المجالات والقطاعات منها القطاع الإقتصادي، القطاع السياحي والفندقي، القطاع البترولي، ميدان التعليم العالي .

3-أداة الدراسة وطرق المعالجة: إعتمدت الدراسات التطبيقية السابقة في أغلبيتها على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج spss، في حين أضافت دراسة(Kristiana pencheva) استعمال المقابلة .

4-نتائج الدراسة: إختلف نتائج الدراسات السابقة بإختلاف أهدافها ومتغيراتها وكذا حسب عينة الدراسة، حيث ومن خلالها تم التطرق إلى علاقة بين المتغيرين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي معا او بإدخال متغيرات

أخرى وسيطية، وإتفقت أغلب هذه الدراسات على وجود العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين، وأكدت معظمها على أهمية المتغيرين و خاصة القيادة التحويلية في تحسين الأداء .

المطلب الثاني : الإستفادة من دراسات سابقة و إضافة الدراسة الحالية

من خلال الدراسات التطبيقية السابقة التي تم التطرق إليها و التي تناولت متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي كل على حدى او جمعت بين المتغيرين معا، قد عرضت الباحثة (52) دراسة سابقة بين العربية و الأجنبية حددت في فترة زمنية ما يقارب العشر سنوات، وبالتالي فهي تتميز بالحدثة حيث تعرض ما تم التوصل اليه من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة حول متغيرات الدراسة، مما إستطاعت الباحثة الإستفادة منها في الجانب النظري و التطبيقي، وغم ذلك وجدت الباحثة أن الدراسات السابقة لديها نقاط تشابه و نقاط إختلاف مع الدراسة الحالية، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

1-متغيرات الدراسة: توجد دراسات تشابهت و إتفقت مع الدراسة الحالية في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة و هناك دراسات إختلفت من حيث الأبعاد و ذلك حسب مايلي:

1.1-القيادة التحويلية: حدد أغلب الدراسات التطبيقية السابقة الخاصة بالمتغير المستقل القيادة التحويلية أربع أبعاد وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري ، الإعتبارات الفردية ، وهي دراسات إختلفت مع الدراسة الحالية في تحديد الأبعاد، حيث هناك دراسات أضافت بعد خامس وهو التمكين ومنه حاولت الطالبة التطرق الى جميع الأبعاد التي تم تحديدها في هذه الدراسات السابقة .

2.1-الإستغراق الوظيفي: إتفقت بعض الدراسات التطبيقية السابقة مع الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الخاصة بالمتغير التابع الإستغراق الوظيفي وهي (الإستغراق العاطفي، الإستغراق الجسدي، الإستغراق المعرفي) مثل دراسة (مؤيد الساعدي و زينب شلال عكار 2012)، (عمر مصطفى محمد و فتاح كريم 2016) ، (محمد

نايف العنزي (2017) ، (Alaa Abu Aleinein2016) ، وهناك دراسات أخرى إختلفت مع الدراسات الحالية حيث حددت الأبعاد التالية (الحماس، الإخلاص، الإنغماس) مثل دراسة (عقيل هاشم الزبيدي 2017)، (دهرون فريدون عبد الله 2018) ، (رشا مهدي صالح 2020) .

2-ميدان ومكان الدراسة: من خلال الدراسات السابقة نجد أنها رغم إختلافها في البيئة والقطاع إلا أنها تناولت متغيرات الدراسة في مختلف الميادين والمجالات، حيث أن متغيرات الدراسة سواء القيادة التحويلية أو الإستغراق الوظيفي متغيرات يمكن تطبيقها في مختلف المجالات والبيئات، كما لوحظ ذلك في الدراسات السابقة حيث كانت في القطاع الصحي، المالي، الإقتصادي، الرياضي، التعليم العالي، التعليم... الخ .

وذلك نظرا لأهمية هذه المتغيرات في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، والنتائج التي تحقّقها على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة او على المستوى الخارجي .

أما الدراسة الحالية فكانت فكانت بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي و إستهدفت فئة الممرضين كعينة للدراسة، وتتفق في ذلك مع دراسة (أحلام عبد الله أبو سمرة 2014) ، (Marie Hutchinsona)، (2013 and Debra Jacksonb) ، (Gillet, N,et al2013) ، (Lin et al 2015) ، (Boamah, S. A) 2017 ، (OluwatosinOlu-Abiodun a 2017) ، (Mervat E. A. El Dahshan et al) 2017 ، (Alharbi Yahya Abdulhafith) 2017

والتي كانت في نفس القطاع الصحي و نفس العينة وهي الممرضين.

3-أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية: إعتمدت أغلب الدراسات التطبيقية السابقة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وإتفقت الدراسة الحالية مع أغلب هذه الدراسات وإختلفت مع دراسة (Kristiana pencheva 2019) التي أضافت المقابلة كأداة لجمع البيانات.

واما دراسة (Marie Hutchinsona and Debra Jacksonb 2013) و دراسة

(Alharbi Yahya Abdulhafith 2017) إعتمدت على البحث في قواعد البيانات الإلكترونية .

أما بالنسبة لجانب المعالجة الإحصائية فإن أغلب الدراسات إستخدمت برنامج SPSS، في المعالجة الإحصائية كما هو الشأن في الدراسة الحالية، إلا ان هناك دراسات أضافت برنامج AMOS أو إعتمدت عليه فقط ومنها نجد دراسة (Mi YU and Haeyoung LEE 2018)، (2017Boamah, S. A)، (2015Lin et al)، (Uma Sankar Mishra 2016)، (Abdallah, A.B.,Obeidat, B.Y.,Aqqad, N.O, Al Janini, M.N.K.and Dahiyat,S.E. (2017)

4-الجوانب التي إستفادت منها الدراسة الحالية:

إستفادت الطالبة من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري وتحديد الأبعاد وصياغة الفرضيات، ومن ثم التحكم في بناء أداة الإستبيان، كما ساعدتها في الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة وإختبار الفرضيات، كما إستفادت منها في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5-ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة : تعد هذه الدراسة الأولى في حدود علم الطالبة التي تطرقت الى

تحديد العلاقة بين المتغيرين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري، فهي تختلف عن الدراسات المحلية الأخرى التي تناولت متغيرات الدراسة سواء القيادة التحويلية أو الإستغراق الوظيفي والتي كانت في قطاعات أخرى .

أهمية القطاع الصحي و أهمية فئة الممرضين خاصة ودورها في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية والأهداف، وهذا ما يبين من خلال الدراسات الأجنبية التي تم عرضها تطرقت الى هذا المجال بصفة كبيرة، إلا أن البيئة الجزائرية والدراسات المحلية تبقى قليلة في هذا المجال الذي تدرس العلاقة بين المتغيرين، ونجد هناك دراسات في جانب ميدان علم النفس والعلوم الإنسانية التي لم تتطرق إليها الطالبة بإعتبارها تدرس متغيرات الدراسة من جوانب أخرى .

وتأمل الطالبة أن تقدم هذه الدراسة إضافة في المجال الصحي و تكون النتائج المتوصل إليها تساعد الإدارات و المؤسسات الإستشفائية في تسيير الموارد البشرية و تحسين الخدمات الصحية خاصة في الجنوب الشرقي الجزائري .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال إستعراض الطالبة لأهم الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير المستقل القيادة التحويلية ، أو المتغير التابع الإستغراق الوظيفي ، وكذا الدراسات التي تناولت المتغيرين معا ، سواء عربية أو أجنبية ، و تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها و الإستفادة منها ، من خلال عرض أوجه الشبه و الإختلاف مع الدراسة الحالية و ما إستفادت منه الباحثة من خلال ذلك ، من حيث بناء الأداة و الجانب النظري والتطبيقي و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، وتبين من خلال ذلك أهمية متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي، حيث تمت دراستها في جميع المجالات والقطاعات و لها علاقة إرتباط و تأثير مع مختلف المتغيرات التنظيمية، وتأثير على سلوكيات الافراد في المؤسسة من خلال النتائج التي تظهر من خلال ذلك سواء على مستوى الداخلي أو على مستوى الخارجي، وذلك ما سوف نتطرق له في الفصل الموالي من خلال الكشف عن العلاقة بين المتغيرين في المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري.

الفصل الثالث

الطريقة وأدوات الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد ما تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و الإطار التطبيقي والذي يضم مجموعة من الدراسات التطبيقية السابقة لمتغيرات الدراسة، سوف نقدم في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتي تم إجراؤها في المؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، والتي سيتم من خلالها عرض لمجتمع و عينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المعتمدة وطرق جمع البيانات والمعالجة الإحصائية من خلال الأساليب الإحصائية التي إعتدنا عليها، كما يتم وصف العينة وعرض لنموذج الدراسة، وفق الخطة التالية

المبحث الأول :مجتمع ووصف عينة الدراسة

المبحث الثاني : أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات

المبحث الثالث: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الأول : مجتمع ووصف عينة الدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية تم إختيار عينة من المرضى العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المرضى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري موزعة على مختلف ولايات الجنوب الشرقي منها (ورقلة، تقرت، غرداية، الوادي، المنبعة، بسكرة ، تمنغاست، إليزي، جانت، عين صالح).

من اجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة إستطلاعية بلغت 50 ممرض موظف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ورقلة، حيث استرجع 30 استمارة صالحة للتحليل وبعد التأكد من مدى صدق وثبات الأداة ثم توزيعها على عينة الدراسة.

حيث تم إختيار عينة عشوائية قصدية متمثلة في المرضى العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي والتابعين إلى المصالح الإستشفائية السريرية والتي تستقبل المرضى وتتكفل بهم خلال فترة المكوث في المستشفى.

تم توزيع (800) استبيان على أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاع (477) اي بنسبة 59%، وبعد فحص وفرز الاستمارات كانت (419) استمارة صالحة للتحليل والمعالجة بنسبة 52%.

يوضح الجدول التالي توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (3-1) يوضح توزيع الاستبيانات على المرضى بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي

الجزائري

الرقم	المؤسسة العمومية الإستشفائية	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات المرفوضة	نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل
1	ورقلة	120	90	72	18	60%
2	حاسي مسعود	50	39	33	06	66%
3	الطيبات	20	13	10	03	50%
4	تقرت	50	44	37	07	74%
5	غرداية	50	32	29	03	58%
6	المنبوعة	30	20	18	02	60%
7	متبلي	20	12	11	01	55%
8	القرارة	50	29	28	01	56%
9	جامعة	60	59	55	04	91%
10	الوادي	60	23	20	03	33%
11	المغير	50	25	24	01	48%
12	جانت	30	20	19	01	63%
13	اليزي	30	18	13	05	43%
14	تمراست	30	28	27	01	90%
15	عين صالح	30	25	24	01	80%
16	بسكرة	50	0	-	-	0%
17	بسكرة	30	0	-	-	0%
18	أولاد جلال	20	0	-	-	0%
19	طولقة	20	0	-	-	0%
	المجموع الكلي	800	477	419	57	52,5%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج توزيع الاستبيانات

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة: سيتم وصف عينة الدراسة في الجداول التالية حيث توزيع أفراد

عينة الدراسة وفقا للخصائص التالية:(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الحالة العائلية)

1- الجنس

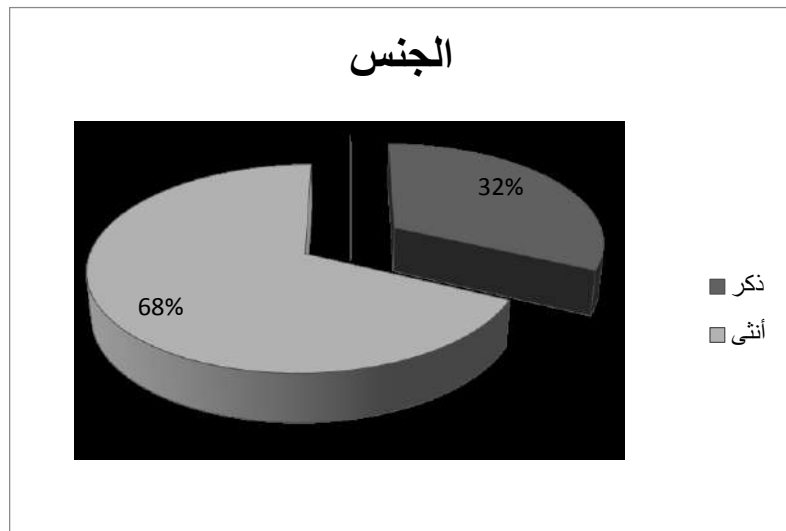
جدول رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
32%	134	ذكر
68%	285	أنثى
100%	419	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان عدد الذكور 134 بنسبة 32% ، بينما عدد الإناث بلغ 285 بنسبة 68% ، حيث يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم إناث وبنسبة مضاعفة تقريبا ،ويمكن ان نفسر ذلك الى ان هذا النوع من المؤسسات يغلب عليها الطابع الأنثوي، حيث ان النساء تفضل العمل في هذا المجال .
و لإعطاء صورة مجسدة وواضحة عن الجدول أعلاه نتقدم بالشكل الموالي والذي يمثل رسما بيانيا لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (1-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من مخرجات المعالجة الإحصائية

2- السن

جدول رقم (3-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
46,1%	193	أقل من 30
33,9%	142	من 30 إلى 40 سنة
13,1%	55	من 41 الى 50 سنة
6,9%	29	أكثر من 50 سنة
100%	419	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- أما فيما يتعلق بمتغير السن الموضح في الجدول أعلاه فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (46,1%) ، وتليها الفئة (من 30 سنة 40 سنة) بنسبة (33,9%) ، ثم الفئة (من 41 الى 50 سنة) بسبة (13,1%) و الأخير الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (6,9%)، من خلال ما سبق نجد أن (80%) من الذين لا يتجاوز سنهم 40 سنة، وهذا ما تفسر ان هذا النوع من المؤسسات تحتاج الطاقات الشبانية ذات الجهد والطاقة .

3- المستوى التعليمي

جدول رقم (3-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1,7%	7	المتوسط
30,3%	127	الثانوي
63,7%	267	الجامعي
4,3%	18	أخرى
100%	419	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- كما يتضح من الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة 63,7%، يليه المستوى الثانوي يمثل 30,3%، ثم المستويات الأخرى كالتكوين بنسبة 4,3% وأخيراً المستوى المتوسط يمثل نسبة 1,7% وهذا دلالة على أن هذه المؤسسات تحوي كوادِر وإطارات جامعية وكفاءات عالية، وهذا راجع لطبيعة عملها الذي يتطلب متخصصين حسب المجالات و المصالح .

4_ الخبرة

جدول رقم (5-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
35,3%	148	اقل من 5 سنوات
32,7%	137	من 5 - 10 سنوات
16,5%	69	من 11 - 20 سنة
15,5%	65	أكثر من 20 سنة
100%	419	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- وفيما يتعلق بمتغير الخبرة وكما تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن فئة (أقل من 5 سنة) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 35,3%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 32,7%، ثم فئة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة 16,6%، والأخير فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 15,5% من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يفسر توظيف الطاقات الشابة والعمل على تطوير وتوسيع المؤسسات و نموها من خلال فتح مصالح جديدة، وعلى العموم أفراد العينة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة.

5_ الحالة العائلية

جدول رقم (6-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
44,2%	185	أعزب
53,9%	226	متزوج
1,9%	8	حالات أخرى
100%	419	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- وفيما يتعلق بمتغير الحالة العائلية، وكما تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن فئة (متزوج) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 53,9%، وتليها فئة (أعزب) بنسبة 44,2% و في الأخير فئة (حالات الأخرى)

بنسبة 1,9% وهذا ما يفسر قبول الأفراد على العمل في هذا النوع من المؤسسات من أجل الإيفاء بمتطلبات الحياة مهما كانت وضعيتهم .

المبحث الثاني: أداة الدراسة و مصادر جمع المعلومات

قصد قيام أي باحث بدراسته يتوجب عليه جمع المعلومات من مصادرها سواء الأولية او الثانوية من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وتكوين تصور عام حول الموضوع.

المطلب الأول: أداة الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة ونظرا لما اعتمدت عليه أغلب الدراسات السابقة للموضوع، فان الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستبيان وذلك نظرا للخصائص التي تتمتع بها أفراد عينة الدراسة، متمثلة في طبيعة عمل المرضين من حيث ضغوط العمل ، الوقت وكذا العمل بالمنوبة، وكذلك نظرا لتوزيع أفراد العينة على مستوى مجموعة من المؤسسات الموزعة على مستوى الجنوب الشرقي الجزائري حيث بعد المسافات وشساعة المساحة . قامت الباحثة باعداد الاستبيان لغرض جمع البيانات وذلك قصد اختبار الفرضيات .

أولاً: خطوات إعداد الاستبيان

- بناء على مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية الخاصة بموضوع الدراسة متغيراتها، قامت الطالبة بالاستفادة منها في تحديد الأبعاد وفقرات كل بعد منها، بعدها تم إعداد الاستبيان الأولي للدراسة ؛
- تم عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفين قصد تصحيح العبارات ومدى الملائمة للموضوع، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ورقلة قصد التأكد من وضوح العبارات لأفراد عينة الدراسة وفهمها حسب ما هو متداول في ميدان العمل ؛
- بعد القيام بالتعديلات قامت الطالبة بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين قصد التصويب والتعديل ؛
- بعد ذلك قامت بدراسة استطلاعية أولية للتأكد من مدى صدق وثبات الاستبيان ؛
- في الأخير قامت الطالبة بتوزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد عينة الدراسة، و إعتمدت في توزيع الإستبيان على الطريقة اليدوية عن طريق الإتصال الشخصي والمباشر أو عن طريق المساعدات المقدمة خاصة من المناطق البعيدة.

ثانياً: محاور الاستبيان

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية والتأكد من تحقيق الفرضيات قامت الطالبة بتقسيم الإستبيان الى محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الحالة العائلية)

المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل القيادة التحويلية وتشمل على خمسة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) وتتكون من 29 عبارة

جدول رقم (3-7) تصنيف عبارات المتغير المستقل القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الإستشارة الفكرية	الإعتبارات الفردية	التمكين
عدد العبارات	6	6	5	6	6

المصدر: من إعداد الطالبة

المحور الثالث: يتعلق هذا المحور بالمتغير التابع الإستغراق الوظيفي ويتمثل في ثلاث أبعاد هي (الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي، الاستغراق المعرفي/الإدراكي) ويتكون من 18 عبارة

جدول رقم (3-8) تصنيف عبارات المتغير التابع الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	الاستغراق العاطفي	الاستغراق الجسدي	الاستغراق المعرفي/الإدراكي
عدد العبارات	6	6	6

المصدر : من إعداد الطالبة

وبالتالي فاننا نجد ان الاستبيان ككل يتكون من 47 عبارة ، مقسمة بين المتغير المستقل 29 عبارة ، والمتغير التابع 18 عبارة .

جدول رقم (3-9) تصنيف عبارات متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التحويلية	الإستغراق الوظيفي	المجموع عبارات الاستبيان
عدد العبارات	29	18	47

المصدر : من إعداد الطالبة

ولإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، وفقا لهذا المقياس يطلب من المستجوبين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق جدا تعطى لها 5 درجات.

- موافق تعطى لها 4 درجات

- محايد تعطى لها 3 درجات.

- غير موافق تعطى لها درجتان.

- غير موافق جدا تعطى لها درجة واحدة

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي" ، فانه تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.79 لا يوجد ومن 1.80 إلى 2.59 قليل ومن 2.60 إلى 3.39 متوسط و من 3.40 إلى 4.19 مرتفع و من 4.20 إلى 5 مرتفع جدا).

كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (10-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

وتعني بها جمع البيانات من كل الأشخاص أو الهيئات أو الوثائق التي يمكن أن نتحصل من خلالها على أي معلومة تفيد في جانب من جوانب الموضوع ، حيث ان تتطلب أي دراسة توفر معطيات كمية أو كيفية والتي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إتمدت الطالبة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات:

- 1- المصادر الثانوية: وتتمثل في المراجع من كتب ومجلات، وملتقيات، وأطروحات والبحوث سواء بالغة العربية أو اللغة الأجنبية، حيث اعتمدت عليها الطالبة في صياغة الجانب النظري وأدبيات الدراسة التطبيقية، وكذلك إستخراج أبعاد كل من متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، و إستطاعت الطالبة من خلال ذلك تكوين نظرة شاملة على موضوع الدراسة ومتغيراتها وتحديد إطار نظري مفصل عن كل المفاهيم.
- 2- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من مجتمع وأفراد عينة الدراسة عن طريق الإستبيان الذي تم الاعتماد عليه كأداة أساسية للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، كما ساهمت هذه البيانات في الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الإستبيان من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة من الطالبة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الإستبيان وتفسيره .

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

قبل توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة تم التأكد من صدقها وثباتها عن طريق العينة الإستطلاعية المكونة من 30 فرد.

1- ثبات الاستبيان:

ويقصد بثبات الاستبيان انه أن تعطي هذه الأداة نفس النتائج فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات على نفس أفراد عينة الدراسة وتحت نفس الظروف و الشروط، أي أن لا يكون هناك إختلاف كبير في النتائج خلال فترة زمنية محددة.

إختبار ألفا كرومباخ Alpha Cronbach's

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس

جدول رقم (11-3): معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	معامل الثبات
القيادة التحويلية	29	0,941	0,970
الإستغراق الوظيفي	18	0,896	0,946

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرومباخ لمتغير القيادة التحويلية تقدر **0,941** وكانت قيمة معامل الثبات **0,970**، أما قيمة معامل ألفا كرومباخ لمتغير الاستغراق الوظيفي كانت **0,896** وقيمة معامل الثبات

بلغت 0,946، و هي قيمة مرتفعة وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرة أخرى

جدول رقم (12-3): معامل ألفا كرومباخ و معامل الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات	معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات
0,967	0,936	47

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول أعلاه نجد ان معامل ألفا كرومباخ للإستبيان ككل بلغ 0,936 وقيمة معامل الثبات بلغت 0,967، و عليه فانه يتمتع الإستبيان بقدر عال من الثبات ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات، وهذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة .

2- صدق أداة الدراسة:

ويعني مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى فهم المفردات، وكذلك شمول الاستبيان على كل العناصر والعبارات التي تفي بالغرض .

بعد أن أعدت الطالبة الإستبيان الأولي، قامت بعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين بدورهم قدموا مجموعة من الملاحظات والآراء حول مدى ملائمة العبارات لقياس كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وكذا مدى وضوح ودقة وفهم معنى العبارات، ومدى ترابطها واتساقها مع متغيرات و أهداف الدراسة، من بين الملاحظات والإقتراحات المقدمة كإعادة صياغة بعض العبارات أو حذفها بحيث أنها غير ملائمة أو مكررة المعنى أو إضافة عبارات جديدة، و إتفق أغلب المحكمين على طول الإستبيان من حيث عدد العبارات حيث توجد عبارات مكررة في المعنى و عبارات يجب تلخيصها لطولها.

بعد ذلك قامت الطالبة بتصحيح وتعديل حسب ما تم إقتراحه من طرف الأساتذة المحكمين، حيث تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي بذلك كانت الصورة النهائية للإستبيان، بعد ذلك قامت الطالبة بعرض الاستبيان على بعض المرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة، وكذا على السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بنفس المؤسسة قصد التأكد من فهم و وضوح العبارات لأفراد العينة حيث ما هو متداول وملائم في ميدان العمل .

المبحث الثالث: منهج وخطوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة الذي يتناسب مع موضوع وأهداف الدراسة ، كما يوضح كيفية تطبيق خطوات الدراسة والنموذج والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة البيانات والوصول الى النتائج.

المطلب الأول : منهج الدراسة

يعبر المنهج عن الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة¹، وهو عبارة عن طريقة يستخدمها الباحث للوصول الى نتائج الدراسة .

وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الوصول إليها، إعتمدت الطالبة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعمل على وصف الظاهرة وتفسيرها وتقديم النتائج، وباستخدام مجموعة من الكتب والمقالات والأطروحات بهدف الوصول الى تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة .

المطلب الثاني: خطوات الدراسة

تمثلت في الخطوات التالية

- بعد إطلاع الطالبة على الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وتلخيصها والتعليق عليها وتحديد متغيرات الدراسة
- تم إعداد أداة الدراسة في شكله النهائي وتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان؛
- تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث تم الإختيار على الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية وذلك نظرا لأهمية هذه الفئة وكذا أهمية هذا النوع من المستشفيات ودورها في تقديم الخدمات ومجانبة العلاج او بمبالغ رمزية وكذا القيام بالعناية السريرية على مختلف المصالح ؛
- بداية توزيع الإستبيان على أفراد عينة الدراسة من خلال الإتصال المباشر أو غير المباشر بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، وكذا عن طريق المساعدات التي تلقتها الباحثة سواء من رؤساء المصالح في المؤسسات قيد الدراسة، وكذا بعض الممرضين العاملين وكذا بعض الجمعيات الناشطة في الميدان الصحي، خاصة في المؤسسات العمومية الإستشفائية ذات المسافات البعيدة ؛
- نظرا لعدم إمكانية الوصول لكافة المبحوثين لعدة أسباب منها طبيعة المهام والعمل نظام المناوبة، رغم انه تم الإتصال برؤساء المصالح وترك الاستبيانات عندهم من أجل توزيعها على الأفراد غير المتواجدين، وكذا عدم تجاوب البعض من أفراد العينة مع الاستبيان سواء بسبب ضغط العمل أو التحجج بالوقت ؛

¹ عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الطبعة الثالثة، الكويت، 1977، ص5

- كانت فترة الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2020 ، حيث تم إسترجاع الإستثمارات الموزعة و فرزها واستبعاد الإستثمارات غير صالحة للتحليل سواء ذات بيانات ناقصة أو إجابات غير كاملة أو التي وجهت إلى أفراد غير منتمية إلى العينة ، حيث بلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل 419 استمارة؛
- تمت المعالجة البيانات بواسطة برنامج SPSS والأساليب الإحصائية ؛
- تفسير النتائج ومناقشتها والتأكد من صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية، وفي الأخير تم تقديم جملة التوصيات والمقترحات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسبهم؛
- 2- إختبار ألفا كرومباخ للتأكد من مدى صدق وثبات الإستبيان؛
- 3- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 4- مصفوفة الارتباطات برسوم لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 5- تحليل الانحدار الخطي بواسطة طريقة المربعات الصغرى Entry لمعرفة قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وقياس أقوى بعد مؤثر بين الأبعاد؛
- 6- اختبار T- Test لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى المتغير التابع حسب متغير الجنس؛
- 7- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الحالة العائلية).

المطلب الرابع: متغيرات الدراسة

تهدف الطالبة من خلال هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة التحويلية، و تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الإستغراق الوظيفي لدى المرضى بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، حيث وبعد إطلاع الطالبة على العديد من المراجع و الأدبيات النظرية والتطبيقية تم تحديد أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة كما هو موضح في النموذج .

متغيرات الدراسة من الشكل نجد أن متغيرات الدراسة هي :

1- القيادة التحويلية: تعرف بأنها تلك القيادة التي تقوم بتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأداء المرتفع من خلال تغير اتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم بدلا من السعي للحصول عليه بالإذعان والطاعة، وهي القيادة التي تعمل على تمكين و تشجيع المرؤوسين لجعل أدائهم أكثر مما هو متوقع تحقيقه، وتشمل على الأبعاد التالية :

1-1- التأثير المثالي: هو عمل القائد على تحمل المخاطرة وإظهار مواهب وقدرات عالية، يستطيع من خلالها القائد التأثير على الأفراد، من خلال الإقناع على تحقيق أهداف المؤسسة و الإحساس و التفاني و الإخلاص في العمل والتأثير الإيجابي من خلال مثالية القائد .

1-2- التحفيز الإلهامي: يكون بالتركيز على العمل و تحقيق الأهداف، وذلك من خلال زيادة الوعي و الذكاء وإظهار التفاءل و الحماس، وكذا توفر نوع من التحدي والإستشارة و الإشادة بالنتائج .

1-3- الإستشارة الفكرية: وهي القدرة على حل المشكلات والتصدي لها بطرق جديدة، والتغلب على الصعوبات والبحث عن الحلول المنطقية، وبالتالي تشجيع الإبتكار والإبداع للتفكير بأسلوب جديد لحل المعضلات.

1-4- الإعتبارات الفردية: من خلال الاهتمام بالحاجات والرغبات للأفراد، والتعامل معهم بطرق مختلفة تراعي الفروقات الفردية بعدالة، وتوزيع المهام والمسؤوليات وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية .

1-5- التمكين: هو نقل السلطة الى العاملين لكي يكونوا قادرين على تبني أهداف المؤسسة، والسعي الى تحقيقها والقدرة على إتخاذ القرارات .

2- الإستغراق الوظيفي: هو إرتباط نفسي بين الفرد والوظيفة، وهو الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته، وكذا هو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل، ينعكس في صورة تحقيق ذاتية الفرد وإلتزامه نحوها، هو مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة، ويحتوي على الأبعاد التالية:

1-2- الإستغراق العاطفي: هو مدى استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته ومدى حبه لعمله .

2-2- الإستغراق الجسدي: هو مدى بذل الجهد في القيام بالمهام والعمل بحماس وقدرات عالية .

2-3- الإستغراق المعرفي/الإداركي: هو التزام فكري إتجاه العمل، وفهم أهمية العمل، والقيام بدور الفعال لنجاح المؤسسة .

خلاصة الفصل الثالث

لقد تناول في هذا الفصل عرض لطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا كيفية توزيع الإستمارات و إسترجاعها، كما وصف عينة الدراسة من خلال مختلف المتغيرات والخصائص ، بعدها تطرقت الطالبة الى أداة الدراسة وكيفية إعدادها ومحتوياتها والتأكد من مدى صدق وثبات الأداة، كما تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة و الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة البيانات ، في الأخير قامت بعرض خطوات الدراسة وتحديد المتغيرات والأبعاد المحددة ، وتعد هذه خطوة أساسية من أجل التطرق الى الدراسة الميدانية حيث يتم من خلالها عرض النتائج ومناقشتها ومن ثم الوصول الى مدى صحة الفرضيات و الإجابة على الإشكالية المطروحة ، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد :

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الجانب النظري حيث تم عرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي، ثم عرض الدراسات السابقة ومناقشتها ، أما في هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض و تحليل و مناقشة مختلف النتائج التي توصلنا إليها، وذلك بعد تطبيق أدوات البحث والتي تم استخدامها بغرض الحصول على بيانات ومعلومات تخص إشكالية الدراسة، و بغية اختبار صحة فرضيات، قمنا بالتحليلات الإحصائية التي سيتم عرضها لاحقاً بالتفصيل في هذا الفصل والتي ستسمح لنا باختبار كل فرضية على حدة، والإجابة على الإشكالية المطروحة سلفاً، ومن ثم مناقشة هذه النتائج منتهجين في ذلك مجموعة من الخطوات. وذلك من خلال مايلي :

المبحث الأول: تحليل عبارات الإستبيان

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

المبحث الأول : تحليل عبارات الاستبيان

تم تحليل عبارات الاستبيان من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، ومن أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات ودرجة الموافقة لها إنطلاقاً من إجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجداول التالية .

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل القيادة التحويلية

جدول رقم (1-4): نتائج تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يملك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة	3.608	1.102	2	مرتفع
2	يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه	3.527	1.836	5	مرتفع
3	يملك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل	3.541	1.128	3	مرتفع
4	يملك مسؤولي المباشر القدرة على تحمل المخاطرة	3.427	1.151	6	مرتفع
5	يتصرف مسؤولي المباشر بسلوك أخلاقي مع العاملين	3.844	1.052	1	مرتفع
6	يهتم مسؤولي المباشر بالمصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية	3.541	1.180	3	مرتفع
	التأثير المثالي	3.581	.9371		مرتفع
7	يشجع مسؤولي المباشر التركيز على العمل من أجل تحقيق الأهداف	3.704	1.095	1	مرتفع
8	يزكي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل	3.644	1.149	2	مرتفع
9	يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماس بين العاملين	3.336	1.152	6	متوسط
10	يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة	3.441	2.316	3	مرتفع
11	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم	3.412	1.205	4	مرتفع
12	يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والإشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين	3.405	1.189	5	مرتفع
	التحفيز الإلهامي	3.490	1.048		مرتفع
13	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على اكتساب مهارات جديدة حسب متطلبات الخدمة	3.544	1.117	1	مرتفع
14	يحث مسؤولي المباشر العاملين على إعادة النظر في طرق التفكير	3.336	1.077	4	متوسط

متوسط	2	1.120	3.398	يشجع مسؤولي المباشر على التفكير الإبداعي في حل المشكلات	15
متوسط	3	1.157	3.377	يزود مسؤولي المباشر العاملين معه بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة	16
متوسط	5	2.718	3.267	يقبل مسؤولي المباشر الأفكار المبتكرة حتى لو لم تتفق مع أفكاره	17
متوسط		1.091	3.384	الاستشارة الفكرية	
متوسط	4	1.199	3.298	ييدي مسؤولي المباشر اهتماما شخصيا لكل فرد	18
متوسط	6	1.216	3.095	يهتم مسؤولي المباشر بالحاجات والرغبات كل فرد ويسهر على تلبيتها	18
مرتفع	2	1.117	3.417	يستمتع مسؤولي جيدا للمرؤوسين ويتبادل وجهات النظر معهم	20
مرتفع	3	1.134	3.412	يحترم مسؤولي المباشر فئات العاملين معه	21
مرتفع	1	2.651	3.460	يراعي مسؤولي المباشر الفروقات الفردية بين المرؤوسين	22
متوسط	5	1.250	3.245	يتعامل مسؤولي المباشر بعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية	23
متوسط		1.047	3.321	الاعتبارات الفردية	
مرتفع	1	1.078	3.723	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية	24
متوسط	5	1.249	3.315	يقوم مسؤولي المباشر بمشاركة والتشاور مع العاملين في اتخاذ القرار	25
متوسط	6	1.189	3.233	يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز المبادرات الفردية لتحقيق الأهداف	26
متوسط	4	1.210	3.374	يدعم المسؤول المباشر ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	27
مرتفع	2	2.315	3.515	يمارس المسؤول المباشر عملية تفويض الصلاحيات على أسس علمية واضحة	28
متوسط	3	1.165	3.396	يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم	29
مرتفع		1.041	3.426	التمكن	
مرتفع		.889	3.441	القيادة التحويلية	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول رقم (1-4) الذي يتضمن تحليل عبارات المتغير المستقل القيادة التحويلية ، حيث يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات ، وقد بلغ المتوسط العام (3.441) وانحراف معياري (0.889) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

المتوسط الحسابي لعبارات لبعده التأثير المثالي ، قد بلغ (3.581) وانحراف معياري (0.937)، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، حيث جاءت كل العبارات بمستوى مرتفع، وقد احتلت العبارة " يتصرف مسؤولي المباشر بسلوك أخلاقي مع العاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.844) وانحراف

معياري (1.052) ويعبر عن مدى تحلي القائد بالقيم الأخلاقية و المثل العليا خلال تعامله مع المرؤوسين ، ثم يليها العبارة "يملك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (608.3) و إنحراف معياري (1.102) وهذا ما يعكس مسؤولية القائد في الوصول الى الرؤية المستقبلية وتوصيل الرسالة للتابعين ،وبعدها العبارة "يملك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل" والعبارة "يهتم مسؤولي المباشر بالمصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية" بنفس قيمة المتوسط الحسابي بلغ (3.541) وهذا ما يفسر قدرة القائد على التأثير في الآخرين من خلال استعمال أساليب الإقناع وكسب الثقة وكذا الإهتمام بالمصلحة العامة ، يليها العبارة "يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه" بمتوسط حسابي قدر (3.527) وانحراف معياري (1.836) وذلك من خلال تصرفاته وتعامله مع الآخرين حيث يسود الإحترام والثقة المتبادلة وحسن التعامل، وأخيرا جاءت العبارة "يملك مسؤولي المباشر القدرة على تحمل المخاطرة" بمتوسط حسابي(3.427) وانحراف معياري(1.151) حيث له قدرة على المغامرة وقبول التحدي وروح المخاطرة من أجل إحداث التغيير .

أما بعد التحفيز الإلهامي جاءت جل العبارات بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.490) والانحراف المعياري (1.048) ، كانت في المرتبة الأولى العبارة "يشجع مسؤولي المباشر التركيز على العمل من أجل تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (3.704) و انحراف معياري(1.048) وذلك من خلال الإهتمام الأكبر بالعمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، بعدها العبارة "يزكي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل" بمتوسط حسابي بلغ(3.644) وانحراف معياري(1.149) وهذا ما تتميز به طريقة العمل في المؤسسات الإستشفائية العمومية حيث يكون العمل من خلال فرق مقسمة على عدة مصالح حسب التخصص، تليها العبارة "يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي(3.441) وانحراف معياري(2.316) ذلك نظرا لأهمية التحفيز المعنوي حيث رفع الشعور والثقة بالنفس ،ثم العبارة "يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم" بمتوسط حسابي (3.412) وانحراف معياري (1.205) وهذا ما يشجع العاملين على بذل أقصى الجهود ، أما العبارة "يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والإشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين" فقد بلغ المتوسط الحسابي لها(3.405) والانحراف المعياري(1.181) مما يؤدي الى كسب الثقة والتحفيز والتشجيع على الإبداع ،وأخيرا العبارة "يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماس بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.336) وانحراف معياري (1.152) وبدرجة موافقة متوسطة حيث نقص روح التحدي بين العاملين .

بالنسبة لبعث الاستشارة الفكرية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.384) والانحراف المعياري(1.091) ، جاءت في مرتبة الأولى العبارة "يشجع مسؤولي المباشر العاملين على اكتساب مهارات جديدة حسب متطلبات الخدمة" بمتوسط حسابي (3.544) وانحراف معياري (1.117) بدرجة موافقة مرتفعة وهذا ما توفره المؤسسات الإستشفائية العمومية من خلال التكوين والتربصات الميدانية وكذا التعاون والتعلم مع الزملاء من أجل تحسين القدرات وكسب المهارات،أما

العبارات التي تليها فكانت بدرجة موافقة متوسطة، فكانت العبارة "يشجع مسؤولي المباشر على التفكير الإبداعي في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.398) وانحراف معياري (1.120)، ثم العبارة "يزود مسؤولي المباشر العاملين معه بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة" بمتوسط حسابي (3.377) وانحراف معياري (1.157)، بعدها العبارة "يحث مسؤولي المباشر العاملين على إعادة النظر في طرق التفكير" حيث بلغ المتوسط الحسابي (336.3) والانحراف المعياري (1.077)، وفي الأخير العبارة "يقبل مسؤولي المباشر الأفكار المبتكرة حتى لو لم تتفق مع أفكاره" بمتوسط حسابي (3.287) وانحراف معياري (2.718) وهذا ما يبين اعتماد القائد على الطرق التقليدية في التعامل مع المشكلات، وعدم الإهتمام وإعطاء الفرص للتفكير أو التجديد في حل المشكلات، وعموما كانت عبارات هذا البعد بين المستوى مرتفع والمتوسط وذلك يعكس وجود قبول نسبي حول الاستشارة الفكرية .

الاعتبارات الفردية جاءت العبارات متناصفة في درجة الموافقة بين المرتفعة والمتوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.321) والانحراف المعياري (1.047)، حيث جاءت أولا العبارة "يراعي مسؤولي المباشر الفروقات الفردية بين المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.460) وانحراف معياري (2.651) بحيث تكون له دراية عن كل موظف تابع له من حيث مؤهلاته وقدراته ويدرك الفروقات الفردية بينهم، تليها العبارة "يستمتع مسؤولي جيدا للمرؤوسين ويتبادل وجهات النظر معهم" بمتوسط حسابي (3.417) وانحراف معياري (1.117) أي الإستماع لهم مما يشجعهم على طرح الأفكار و وجهات النظر، ثم العبارة "يحترم مسؤولي المباشر قنوات العاملين معه" بمتوسط حسابي (3.412) وانحراف معياري (1.134) وهذا ما يقوي علاقات بينهم، وبعدها "ييدي مسؤولي المباشر اهتماما شخويا لكل فرد" بمتوسط حسابي (3.298) وانحراف معياري (1.199) حيث يساعد في بناء العلاقات بينهم وكسب الثقة، تليها العبارة "يتعامل مسؤولي المباشر بعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية" بمتوسط حسابي (3.245) وانحراف معياري (1.250) حيث يعمل القائد على توزيع المهام حسب القدرات والإمكانات وذلك من اجل تقديم الأفضل، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة "يهتم مسؤولي المباشر بالحاجات والرغبات كل فرد ويسهر على تلبيتها" بمتوسط حسابي (3.095) وانحراف معياري (1.216) من خلال توفير جميع الظروف و الإمكانات التي تساعد على سد حاجاتهم ورغباتهم.

التمكين جاءت العبارات بدرجة موافقة مختلفة بين الموافقة والمتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.426) والانحراف المعياري (1.041)، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي (3.723) وانحراف معياري (1.078) حيث ان كل موظف يكون مسؤول عن أي عمل يقوم به، تليها العبارة "يمارس المسؤول المباشر عملية تفويض الصلاحيات على أسس علمية واضحة" بمتوسط حسابي (3.515) وانحراف معياري (2.325) ويقوم القائد التحويلي على توزيع المهام وتفويض الصلاحيات للتابعين له حسب المؤهلات والقدرات، بعدها العبارة "يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم" بمتوسط حسابي (3.396) وانحراف معياري (1.165) وما يدل على نقص الحوار والمناقشة والمتابعة في أداء المهام وتحقيق ما

هو مطلوب، ثم العبارة "يدعم المسؤول المباشر ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له" بمتوسط حسابي (3.374) وانحراف معياري (1.210) حيث دائما تبقى هناك التبعية الجزئية للمسؤول، ثم العبارة "يقوم مسؤولي المباشر بمشاركة والتشاور مع العاملين في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.315) وانحراف معياري (1.249) نقص التشاور مع العاملين حيث يبقى القرار الأخير بيد المسؤول، وفي الأخير جاءت العبارة "يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز المبادرات الفردية لتحقيق الأهداف" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.233) أما الانحراف المعياري كان (1.189) بعد تحليل لعبارات أبعاد المتغير القيادة التحويلية يتبين وجود نظرة ايجابية للمبحوثين حول هذا المتغير وهذا ما يفسره المتوسطات المرتفعة لأغلب عبارات أبعاد المحور .

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع الإستغراق الوظيفي.

جدول رقم (2-4): نتائج تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الاستغراق الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بحماس وحيوية في وظيفتي	4.066	1.046	6	مرتفع
2	أنا مقتنع تماما بوظيفتي	4.305	.8789	4	مرتفع جدا
3	لدي الاستعداد الدائم للعمل	4.174	.8942	5	مرتفع
4	تربطني مع زملائي في العمل علاقات طيبة ومعاملات حسنة	4.439	.6727	1	مرتفع جدا
5	تربطني علاقات جيدة مع المرضى خلال فترة العلاج	4.408	.7040	2	مرتفع جدا
6	يعتبر أدائي في العمل أساسا لتحقيق الذات	4.338	.7415	3	مرتفع جدا
	الاستغراق العاطفي	4.288	.5630		مرتفع جدا
7	أبذل قصارى جهدي لأداء مهامي الوظيفية	4.532	.6640	1	مرتفع جدا
8	أعمل على تحسين خدمات الرعاية التي أقدمها للمرضى	4.494	.6465	3	مرتفع جدا
9	أتحمل كل المسؤولية عند القيام بالمهام الموكلة لي	4.529	.7128	2	مرتفع جدا
10	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	4.035	.9312	5	مرتفع
11	لدى استعداد للعمل أوقات إضافية إذا تطلب الأمر ذلك	3.706	1.186	6	مرتفع
12	ألتزم بالقيام بالمداومات التنظيمية في العمل	4.083	.8585	4	مرتفع
	الاستغراق الجسدي	4.23	.5895		مرتفع جدا
13	لدى استعداد كامل من أجل اكتساب مهارات جديدة في وظيفتي	4.544	.6776	1	مرتفع جدا
14	أسعى إلى توظيف معارف المكتسبة في العمل	4.424	.6992	3	مرتفع جدا
15	أسعى إلى تحسين مستواي العلمي للارتقاء بوظيفتي	4.389	.7507	4	مرتفع جدا

مرتفع جدا	5	.7247	4.336	أعمل على تطوير نفسي من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد	16
مرتفع جدا	6	.8259	4.319	أستشير مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل	17
مرتفع جدا	2	.6740	4.455	لدى استعداد كامل لتعليم ومساعدة الزملاء في العمل	18
مرتفع جدا		.5266	4.411	الاستغراق المعرفي /الادراكي	
مرتفع جدا		.4842	4.310	الاستغراق الوظيفي	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول رقم(2-4) الذي يتضمن تحليل عبارات المتغير التابع الاستغراق الوظيفي ، حيث يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات ،وقد بلغ المتوسط العام (4.310) وانحراف معياري (0.484) وهي قيمة إيجابية تعكس درجة الموافقة جدا على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

المتوسط الحسابي لعبارات لبعده الاستغراق العاطفي قد بلغ (4.288) وانحراف معياري (0.563) وهو ذو قيمة مرتفعة جدا وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا حول محتوى هذه العبارات، حيث جاءت أغلب العبارات بمستوى مرتفع جدا ، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة "تربطني مع زملائي في العمل علاقات طيبة ومعاملات حسنة" بمتوسط حسابي(4.439) و انحراف معياري(0.672) يبين ذلك قوة الترابط والصدقات التي تتكون أثناء العمل ، وبعدها العبارة "تربطني علاقات جيدة مع المرضى خلال فترة العلاج" بمتوسط حسابي(4.408) وانحراف معياري (0.704) حيث وخلال فترة العلاج ومكوث المريض بالمستشفى تتكون علاقات وصدقات بين الممرضين والمرضى من خلال حسن المعاملة والتصرف وقد تبقى الى بعد نهاية العلاج ، يليها العبارة "يعتبر أدائي في العمل أساسا لتحقيق الذات" بمتوسط حسابي(4.338) وانحراف معياري (0.741) حيث يعتبر العمل فرصة إثبات الذات وإخراج القدرات والمواهب، ثم العبارة "أنا مقتنع تماما بوظيفتي" بمتوسط حسابي(4.305) وانحراف معياري (0.878) يدل ذلك على رضا المرضى عن وظيفته مما يجعله يقدم أكثر فأكثر، وبعدها العبارة "لدي الاستعداد الدائم للعمل" بمتوسط حسابي(4.174) وانحراف معياري (0.894) من خلال ذلك يتضح مدى ارتباط المرضى بوظيفته وحبه وتضحيته ، وفي الأخير العبارة " أشعر بحماس وحيوية في وظيفتي" بمتوسط حسابي(4.066) وانحراف معياري (1.046) وهذا مؤشر على قوة الفخر والحماس والقبول الذي يتمتع بها المرضى اتجاه وظيفته .

مما سبق يمكن القول ان هناك إرتباط عاطفي قوي وكبير جدا بين الممرضين المبحوثين ووظائفهم .

اما بعد الاستغراق الجسدي كان ذو قيمة مرتفعة جدا وتناصفت العبارات بمستوى المرتفع جدا والمرتفع حيث بلغ المتوسط حسابي(4.23) وانحراف معياري (0.589) ، واحتلت العبارة "أبذل قصارى جهدي لأداء مهامي الوظيفية" بمتوسط حسابي(4.532) وانحراف معياري (0.664) المرتبة الأولى يبين ذلك تركيز الممرض كل جهوده في أداء مهامه ، وجاءت بعدها العبارة "أتحمل كل المسؤولية عند القيام بالمهام الموكلة لي" بمتوسط حسابي(4.529) وانحراف معياري (0.712) يدل على مدى تحمل الممرضين المسؤولية في العمل خاصة نظرا لطبيعة المهام التي يقوم بها ، تليها العبارة "أعمل على تحسين خدمات الرعاية التي أقدمها للمرضى" بمتوسط حسابي(4.494) وانحراف معياري (0.646) ومن خلال هذه العبارة يتضح مدى اهتمام الممرضين بتحسين خدمات الرعاية المقدمة للمرضى وكسب ثقتهم ورضاهم ، ثم العبارة "ألتزم بالقيام بالمدامات التنظيمية في العمل" بمتوسط حسابي(4.083) وانحراف معياري (0.858) وهذا مهم جدا خاصة في المناوبات الليلية والمناسبات و الأعياد الوطنية والدينية، وبعدها العبارة "أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل" بمتوسط حسابي(4.035) وانحراف معياري (0.931) يدل ذلك على مدى الانضباط في العمل ، وأخيرا العبارة "لدى استعداد للعمل أوقات إضافية إذا تطلب الأمر ذلك" بمتوسط حسابي(3.706) وانحراف معياري (1.186) وهذا مؤشر جيد يدل على حب العمل وتقديسه وكذا الاستعداد لبذل كل الجهود والطاقات في الأداء.

وقد جاء بعد الاستغراق المعرفي /الإدراكي بقيمة مرتفعة جدا وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا حول محتوى هذه العبارات، حيث جاءت العبارات بمستوى مرتفع جدا ومرتفع بمتوسط حسابي(4.411) وانحراف معياري (0.526) يبين ذلك استعداد الممرضين الى تحسين مهاراتهم ومعارفهم من أجل تقديم الأفضل ، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة ، "لدى استعداد كامل من أجل اكتساب مهارات جديدة في وظيفتي" بمتوسط حسابي(4.544) وانحراف معياري (0.677) ، تليها العبارة "لدى استعداد كامل لتعليم ومساعدة الزملاء في العمل" بمتوسط حسابي(4.455) وانحراف معياري (0.674)، ثم العبارة "أسعى إلى توظيف معارف المكتسبة في العمل" بمتوسط حسابي(4.424) وانحراف معياري (0.699)، وبعدها العبارة "أسعى إلى تحسين مستواي العلمي للارتقاء بوظيفتي" بمتوسط حسابي(4.438) وانحراف معياري (0.750)، تليها العبارة "أعمل على تطوير نفسي من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد" بمتوسط حسابي(4.336) وانحراف معياري(0.724) ، وفي الأخير العبارة "أستشير مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل"، بمتوسط حسابي (4.319) وانحراف معياري (0.825)، من خلال متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق المعرفي / الادراكي يتضح

مدى استعداد وتوجه الممرضين نحو اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل مواجهة أي صعوبات أو مشاكل قد تواجههم أثناء أداء المهام، وكذا مدى التعاون بين الزملاء من أجل التحسين والتطوير وترقية الوظيفية .

يتضح من خلال تحليل لعبارات أبعاد المتغير التابع الاستغراق الوظيفي والتي كانت في مجملها ذات مستوى مرتفع جدا وهذا يبين النظرة الايجابية للممرضين المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي .

المبحث الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

تعد الفرضية حل مؤقت واحتمالي لمشكلة الدراسة يتوقعه الباحث خلال دراسته، وذلك بالاعتماد على النظريات الأدبية والتطبيقية التي تم التطرق إليها سابقا، ويقوم باختبار صحتها أو عدمها من خلال تحليل البيانات و تفسير النتائج المتوصل إليها .

المطلب الأول : إختبار الفرضية الأولى : تتوفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

من أجل إختبار هذه الفرضية وتحديد مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري من وجهة نظر الممرضين نفترض مايلي :

- H_0 : لا تتوفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .
- H_1 : تتوفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

جدول رقم (3-4): نتائج تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التأثير المثالي	3.581	.937	1	مرتفع
2	التحفيز الإلهامي	3.490	1.048	2	مرتفع
3	الاستشارة الفكرية	3.384	1.091	4	متوسط
4	الاعتبارات الفردية	3.321	1.047	5	متوسط
5	التمكين	3.426	1.041	3	مرتفع
	القيادة التحويلية	3.441	.889		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول رقم(3-4) الذي يتضمن تحليل أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية ، حيث يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (3.441) وانحراف معياري (0.889) وهي قيمة إيجابية تعكس درجة الموافقة بمستوى مرتفع على محتوى الأبعاد حيث:

وقد احتل المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بمتوسط الحسابي (3.581) وانحراف معياري (0.937) وقيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول هذا البعد، ويدل ذلك على القدرات العالية التي يتمتع بها رؤساء المصالح في المؤسسات العمومية الإستشفائية كتحمل المخاطرة والتحلي بسلوكيات والقيم الأخلاقية، ليكونوا بذلك المثال الأعلى للمرضين التابعين لهم مما يجعلهم يكسبون ثقتهم وإحترامهم و إعجابهم ،

وجاء في المرتبة الثانية بعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.490) و انحراف معياري(1.048) وبدرجة موافقة ذات مستوى مرتفع، تفسر الطالبة ذلك إهتمام رئيس المصلحة بالمؤسسات قيد الدراسة بجانب التحفيز المعنوي، لأنه الجانب الذي يستطيع التحكم فيه نظرا لعدم قدرته على التأثير في جانب التحفيز المادي ، حيث يعمل للتأثير على التابعين من خلال التشجيع والثناء عليهم ليقدموا أفضل ما لديهم، ونشر روح التعاون والتحمدي بين المرضين في المصلحة الواحدة ليقدموا أكثر مما كانوا يتوقعون،

بعدها جاء بعد التمكين بمتوسط حسابي (3.426) و انحراف معياري (1.041) وبمستوى مرتفع، حيث يسعى القائد التحويلي بالمؤسسة قيد الدراسة إلى تحسين القدرات الذاتية لدى المرضين التابعين له، وزيادة الرضا لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات وتوزيع المهام بينهم وتكليفهم بممارسة بعض الصلاحيات حسب المؤهلات و المتطلبات، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم و بذلك يزيد الرضا الوظيفي و الولاء لديهم .

بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.384) و انحراف معياري (1.091) وبدرجة موافقة ذات مستوى متوسط، يعكس ذلك النظرة السلبية نوعا ما للممرضين، في كيفية تعامل القادة لديهم حول طرح الأفكار الجديدة والمبادرات، وطرق التفكير وحل المشكلات التي تواجههم، حيث أنهم يبقون دائما تابعين لهم ومقيدين بالقوانين و الإمكانيات المتوفرة، رغم التكوينات والتدريبات التي يتلقاها الممرض خلال فترة عمله.

بعد الإعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.321) وانحراف معياري (1.047) وبدرجة موافقة متوسطة، يعكس ذلك النظرة السلبية نوعا ما، وحسب رأي الطالبة فان المصالح الإستشفائية في المؤسسات قيد الدراسة تضم مجموعة من المرضين مختلفة ومتباينة من حيث القدرات والمهارات وكذا الخصائص الفردية، مما يجعل القائد في صعوبة التعامل معهم من حيث توزيع المهام أو تلبية حاجاتهم أو إرضائهم ، وبذلك بسبب تطبيق القوانين والمهام الموكلة له وكذا تطبيق العدالة التنظيمية .

عموما توجد نظرة إيجابية للمبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية وهذا ما تفسره المتوسطات الحسابية المرتفعة لأغلب الأبعاد وكذا المتوسط العام للمتغير، أي هناك قبول وتوفر لمفهوم القيادة التحويلية من قبل المبحوثين بالمؤسسات قيد الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى : H_1 : تتوفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري .

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية : يوجد مستوى عال من الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

من أجل إختبار هذه الفرضية وتحديد واقع الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري من وجهة نظر الممرضين نفترض ما يلي:

H_0 - لا يوجد مستوى عال من الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري

H_1 - يوجد مستوى عال من الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

جدول رقم (4-4): نتائج تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع الاستغراق الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الاستغراق العاطفي	4.288	.563	2	مرتفع جدا
2	الاستغراق الجسدي	4.230	.589	3	مرتفع جدا
3	الاستغراق المعرفي /الإدراكي	4.411	.526	1	مرتفع جدا
	الاستغراق الوظيفي	4.310	.484		مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول رقم(4-4) الذي يتضمن تحليل أبعاد المتغير التابع الاستغراق الوظيفي ، حيث يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد ،وقد بلغ المتوسط العام (4.310) وانحراف معياري (0.484) وهي قيمة إيجابية تعكس درجة الموافقة جدا على محتوى هذه الأبعاد حيث :

جاء في المرتبة الأولى بعد الإستغراق المعرفي/الإدراكي بمتوسط حسابي (4.411) و انحراف معياري(0.526) ، تعكس درجة الموافقة جدا، وهو يفسر سعي الممرضين إلى تحسين مستواهم في العمل من خلال الحرص على اكتساب مهارات ومعارف جديدة والتصدي للتعقيدات، وكما لاحظت الطالبة خلال قيامها بالدراسة الميدانية مدى التعاون والمساعدة بين الممرضين خلال فترة العمل، حيث يتم التعليم والتوجيه خاصة بالنسبة للممرضين الجدد الذين يتلقون مساعدات كبيرة من قبل زملائهم حتى إندماجهم في العمل، يليها في المرتبة الثانية بعد الاستغراق

العاطفي قد بلغ المتوسط الحسابي (4.288) وانحراف معياري (0.563) وهو ذو قيمة مرتفعة جدا وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا حول هذا البعد، يعبر ذلك عن قوة العلاقة العاطفية التي تربط الممرضين المبحوثين بعملهم، حيث يتصرف الممرض بحماس وحيوية أثناء تأدية مهامه ويكون خلال ذلك تكوين علاقات طيبة وجيدة سواء مع زملائه أو مع المرضى، وحبه لعمله وهو ما يفسر طبيعة مهنة التمريض بصفتها مهنة إنسانية. وأخيرا بعد الإستغراق الجسدي بمتوسط حسابي بلغ (4.230) وانحراف معياري (0.589) وبدرجة موافقة جدا، ترجع الطالبة ذلك إلى سعى الممرضين المبحوثين في المؤسسات قيد الدراسة إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية تحسينها حسب الإمكانيات المتاحة وبذل كل الجهود لأداء العمل على أحسن وجه، وكذا الإلتزام بالمداوومات التنظيمية خاصة الليلية منها وخلال العطل الأسبوعية والمناسبات والأعياد الوطنية والدينية، حيث تكون أغلب القطاعات في عطل أما القطاع الصحي والممرضين بصفة خاصة يبقون في أداء عملهم بشكل عادي.

عموما توجد نظرة إيجابية لأفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإستغراق الوظيفي وتعكس درجة موافقة جدا، وهذا ما تبينه المتوسطات الحسابية المرتفعة جدا لكل الأبعاد، ويعني ذلك وجود مستوى مرتفع من الإستغراق الوظيفي للممرضين المبحوثين بالمؤسسات قيد الدراسة، ومنه نقبل الفرضية البديلة :

H₁ : يوجد مستوى عال من الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة : يوجد إرتباط معنوي بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري .

من أجل إختبار هذه الفرضية التي تتعلق بالعلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي للممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري نفترض مايلي:

H₀ : لا يوجد إرتباط معنوي بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري

H₁ : يوجد إرتباط معنوي بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري

1 - تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry

عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو (القيادة التحويلية) والمتغير التابع هو (الاستغراق الوظيفي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول رقم (4-5) يوضح الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع بواسطة الانحدار الخطي

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.275 ^a	.076	.073	.46616
Valeurs prédites : (constantes), Variable dépendante : المتغير التابع الإستغراق الوظيفي				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (4-5) والذي يوضح ان معامل الارتباط الخطي بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل و الإستغراق الوظيفي كمتغير تابع هو (27,5%) وذلك يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، وقد بلغ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (7,6%)، بمعنى (7,6%) من الاستغراق الوظيفي يعود للقيادة التحويلية ، والنسبة المتبقية (92,4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

- تباين خط الانحدار

جدول رقم (4-6) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

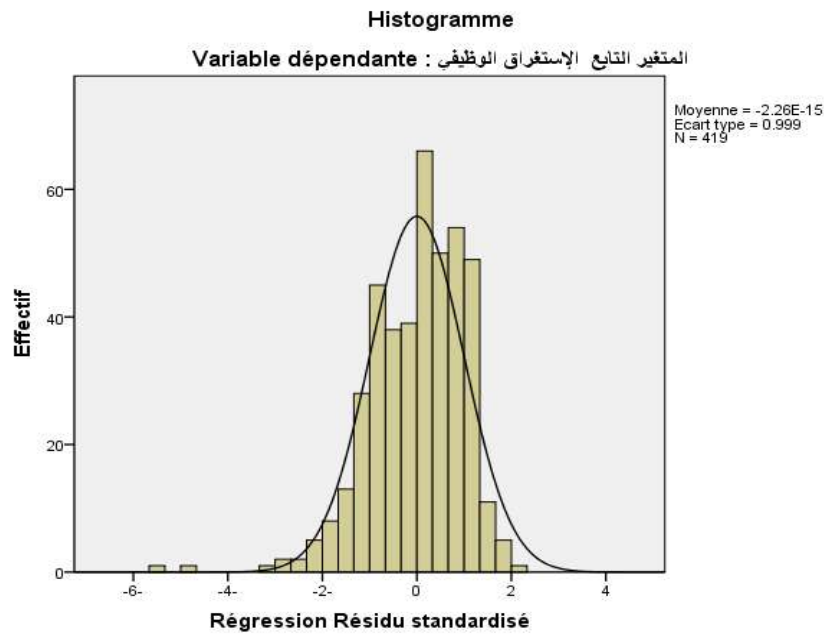
ANOVA ^b						
	Modèle	مجموع المربعات	Ddl درجة الحرية	متوسط المربعات	D	Sig. مستوى الدلالة
1	Régression	7.412	1	7.412	34.109	.000 ^a
	Résidu	90.618	417	.217		
	Total	98.030	418			
Valeurs prédites : (constantes), Variable dépendante : المتغير التابع الإستغراق الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (4-6) نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.412 ومجموع مربعات البواقي هو 90.618 ومجموع المربعات الكلي يساوي 98.030 ؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 417 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 7.412 ومعدل مربعات البواقي 0.217 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 34.109 ؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك،

الشكل رقم (1-4) المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

3- دراسة معاملات خط الإنحدار

جدول رقم (4-7) يبين قيم معاملات خط الإنحدار لأفراد عينة الدراسة

Coefficients ^a				
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T المحسوبة	Sig. مستوى

		معامل الانحدار A	Erreur standard الخطأ المعياري	قيمة Bêta		الدلالة
1	(Constante)	3.795	.091		41.680	.000
	المتغير المستقل القيادة التحويلية	.150	.026	.275	5.840	.000
Variable dépendante : a. المتغير التابع الإستغراق الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (7-4) نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي (3.795) الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، نتيجة إختبار T على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل هي (5.840) ومقطع الانحدار (41.680) ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل هو (1.50) ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة Sig المتغير المستقل (0,000) وهي قيمة مقبولة لأنها اقل من 0,05 وكذا قيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0,000) وهي اقل من 0,05 وهي قيمة مقبولة وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار :

$$Y=0.150X+3.795$$

X المتغير المستقل، Y المتغير التابع.

وهذا يعني أنه كلما زادت القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الاستغراق الوظيفي بمقدار (0.150).
كما سبق نجد انه وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₁ - يوجد إرتباط معنوي بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة .

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية، التمكين) و الإستغراق الوظيفي لدى للمرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

لاختبار الفرضية هذه الفرضية نفترض مايلي:

H₀ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية، التمكين) و الإستغراق الوظيفي لدى للمرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

H₁ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين) و الإستغراق الوظيفي لدى للمرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

1- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتدرج:

- من تحليل النتائج لدينا نموذج واحد، سنعمد على هذا النموذج وهو النهائي في علاقة كل القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي وذلك من خلال بعد واحد فقط وهو الحافز الإلهامي التي هي دالة إحصائية
جدول رقم (4-8) : يوضح التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتدرج.

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحفيز الإلهامي		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .100), Probabilité de F pour éliminer >= .050شش

a. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير :

- من الجدول رقم (4-8) نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج أربع متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغير مستقل واحد في نموذج الدراسة هو التحفيز الإلهامي .

2- تحليل خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة:
جدول رقم (4-9) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.292 ^a	.086	.083	.46365

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلهامي الحافز
b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير :

- حسب الجدول (4-9) حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (الإستغراق الوظيفي) نسبة (29.2%) وهو دليل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، حيث أن (8.3%) من الإستغراق الوظيفي تعود إلى التحفيز الإلهامي والنسبة المتبقية (91,7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

3- تباين خط الانحدار

- يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (10-4) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^b						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
	Régression	8.386	1	8.386	39.009	.000 ^a
	Résidu	89.644	417	.215		
	Total	98.030	418			
a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز الإلهامي						
b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير :						

حسب الجدول رقم (10-4) نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.386 ومجموع مربعات البواقي هو 89.644 ومجموع المربعات الكلية يساوي 98.030 ؛

. درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 417 ؛

. معدل مربعات الانحدار هو 8.386 ومعدل مربعات البواقي 0.215 ؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 39.009 ؛

. مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

4- دراسة معاملات خط الانحدار

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (4-11) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.839	.079		48.683	.000
	التحفيز الإلهامي	.135	.022	.292	6.246	.000
a. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير :						

من الجدول رقم (4-11) يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعده الحافز الإلهامي وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + bx_1$$

- ومنه معادلة خط الانحدار هي: $y = 3.839 + 0.135X_2$
- ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية ونستنتج أن أهم السلوكيات المؤثرة على الإستغراق الوظيفي هو الحافز الإلهامي .

جدول رقم (4-12) نتائج الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة الأخرى والمتغير التابع

Variables exclues ^b						
Modèle	Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	التأثير المثالي	.012 ^a	.172	.864	.008	.431
	الإستشارة الفكرية	-.006 ^a	-.096	.924	-.005	.543
	الاعتبارات الفردية	.040 ^a	.632	.528	.031	.545
	التمكين	.097 ^a	1.495	.136	.073	.520

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التحفيز الإلهامي

b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

يوضح الجدول رقم (4-12) نتائج الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتبقية وهي (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين) و المتغير التابع الإستغراق، حيث ومن خلال ذلك نجد :

بالنسبة للتأثير المثالي فان قيمة $sig = 0.12$ و هي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإستغراق الوظيفي .

قيمة sig بالنسبة للمتغير المستقل الإستشارة الفكرية كانت (-0.96) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستشارة الفكرية و الإستغراق الوظيفي.

أما بالنسبة لبعده الإستشارة الفكرية كانت قيمة $sig = 0.40$ وهي أكبر من قيمة sig عند مستوى الدلالة وهذا يعني انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإعتبارات الفردية و الإستغراق الوظيفي.

قيمة sig لبعده التمكين كانت (0.97) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين و الإستغراق الوظيفي .

كما سبق نجد انه بالنسبة لعلاقة الأثر بين أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية و المتغير التابع الإستغراق الوظيفي تكون من خلال بعد واحد وهو بعد الحافز الإلهامي، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

H₁ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى للممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

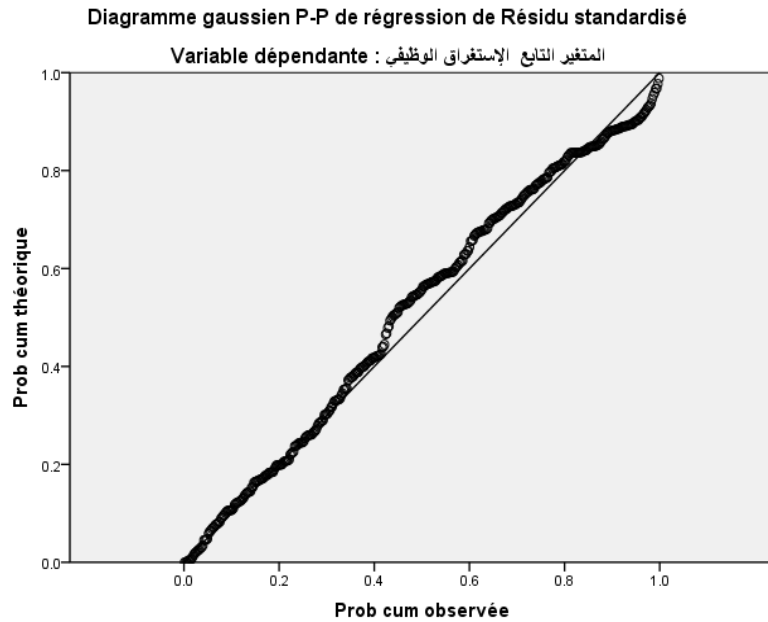
المطلب الخامس: الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الإستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات (السن،الجنس،الخبرة،المستوى التعليمي، الحالة العائلية،المستشفى).

H₀ لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الإستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات (السن،الجنس،الخبرة،المستوى التعليمي، الحالة العائلية،المستشفى).

H₁ توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الإستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات (السن،الجنس،الخبرة،المستوى التعليمي، الحالة العائلية،المستشفى).

من أجل إختبار صحة هذه الفرضية يجب إثبات ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل (2-4) يوضح الإحتمال التجميعي المشاهد و الإحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية



المصدر : مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل (2-4) الذي يوضح الإحتمال التجميعي المشاهد و الإحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية يضح ان البواقي تتوزع بشكل معتدل أي تتبع التوزيع الطبيعي .

من أجل إختبار الفروقات بين عينتين مستقلين يجب استخدام اختبار العينات المستقلة T test ، و اختبار تحليل التباين One Way ANOVA بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر .

1- إختبار T test لمتغير الجنس

جدول رقم (13-4): إختبار T test لمتغير الجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.742	.389	-.653-	417	.514	-.03313-	.05076	-.13291-	.06665
	Hypothèse de variances inégales			-.627-	235.977	.531	-.03313-	.05286	-.13727-	.07101

من خلال الجدول رقم (4_13) نجد انه عند اختبار Levene قيمة sig 0.389 وهي أكبر من قيمة المعنوية عند مستوى الدلالة وبالتالي نختار اختبار الفروق بين متوسطتين في حالة عدم تجانس التباين (-0.653-) بمستوى دلالة 0.514 و هو أكبر من مستوى الدلالة، ومنه الجنس لا يؤثر في الإستغراق الوظيفي، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي تعزى متغير الجنس.

2- تحليل التباين الأحادي حسب متغير السن

جدول رقم (14-4) يوضح تحليل التباين الأحادي حسب متغير السن

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.301	3	.100	.426	.735
Intra-groupes	97.729	415	.235		
Total	98.030	418			

من الجدول رقم (14-4) نجد ان مستوى الدلالة sig=0.735 وهي أكبر من مستوى الدلالة ومنه نجد أن متغير السن لا يؤثر في الإستغراق الوظيفي، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي تعزى متغير السن.

3- تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (4-15) يوضح تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.463	3	.154	.656	.580
Intra-groupes	97.567	415	.235		
Total	98.030	418			

حسب الجدول رقم (4-15) نجد قيمة $Sig = 0.580$ وهي أكبر من القيمة المعنوية وهذا ما يبين أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر في الإستغراق الوظيفي، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي تعزى متغير المستوى التعليمي .

4- تحليل التباين الأحادي حسب متغير الخبرة

جدول رقم (4-16) تحليل التباين الأحادي حسب متغير الخبرة

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.365	3	.122	.517	.671
Intra-groupes	97.665	415	.235		
Total	98.030	418			

حسب الجدول رقم (4-16) نجد قيمة $Sig = 0.671$ وهي أكبر من القيمة المعنوية وهذا ما يبين أن متغير الخبرة لا يؤثر في الإستغراق الوظيفي وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى متغير الخبرة .

5- تحليل التباين الأحادي حسب متغير الحالة العائلية

جدول رقم (4-17) تحليل التباين الأحادي حسب متغير الحالة العائلية

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

Inter-groupes	.130	2	.065	.276	.759
Intra-groupes	97.900	416	.235		
Total	98.030	418			

من الجدول رقم (4-17) نجد قيمة $Sig = 0.759$ و هي أكبر من القيمة المعنوية وهذا ما يبين أن متغير الحالة العائلية لا يؤثر في الإستغراق الوظيفي ونستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى متغير الحالة العائلية .

6- تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستشفى

جدول رقم (4-18) تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستشفى

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	9.728	14	.695	3.179	.000
Intra-groupes	88.302	404	.219		
Total	98.030	418			

من الجدول رقم (4-18) نجد قيمة $Sig = 0.00$ و هي أقل من القيمة المعنوية وهذا ما يبين أن متغير المستشفى يؤثر في الإستغراق الوظيفي ونستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى متغير المستشفى .

من خلال النتائج السابقة نجد أن قيمة مستوى المعنوية عند أغلب المتغيرات الشخصية تجاوزت القيمة المعنوية، ولاكن كان عند متغير المستشفى أقل من القيمة المعنوية وهذا ما يؤكد وجود فروق للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على إجابات المبحوثين حول الإستغراق الوظيفي .

ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_1 توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الإستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات (السن،الجنس،الخبرة،المستوى التعليمي، الحالة العائلية،المستشفى) .

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

بعد تحليل أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، ومن اجل تحليل متغيرات الدراسة و تفسير النتائج التي تم التوصل إليها يتم مناقشة ذلك من خلال :

المطلب الأول: واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي القيادة التحويلية كمتغير مستقل والإستغراق الوظيفي كمتغير تابع، ومن تحليل واقع هذه المتغيرات بواسطة الإستبيان تم توصل النتائج التي تم عرضها وتفسر كما يلي:

أولاً: القيادة التحويلية: من خلال دراسة وتحليل نتائج مستوى وواقع القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين) ومدى تأثيرها على الإستغراق الوظيفي، تبين وجود رضى عام بدرجة موافقة، حيث كان المتوسط العام للقيادة التحويلية كان مرتفعاً، مما يدل على النظرة الإيجابية للمبحوثين حول أبعاد هذا المتغير، إلا انه هناك بعض الإختلاف فيما يخص مستوى الأبعاد حيث إختلفت بين درجة الموافقة والدرجة المتوسطة.

وهذا يتوافق مع توصلت إليه دراسة (OluwatosinOlu-Abiodun a, OlumideAbiodun 2017) حيث توصلت الى وجود مستوى ايجابي للقيادة التحويلية لدى المرضات في مستشفيات ولاية أوغون بنجيريا، ودراسة (Abdulhafith Yahya Alharb2017) بعد استعراضه لمجموعة من الدراسات توصل انه على العموم يوجد قبول عام لأسلوب القيادة التحويلية بإعتباره الأنسب في إدارة التمريض،

ويختلف مع دراسة (أحلام عبد الله أبو سمرة، 2014) الى وجود مستوى متوسط من القيادة التحويلية لدى المرضين بالمستشفيات الجامعية بالأردن، ويرجع ذلك المستوى المرتفع للقيادة التحويلية في المؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري من خلال:

بعد التأثير المثالي: يعكس النظرة الإيجابية ودرجة الموافقة المرتفعة، وذلك ما يبين رضى المرضين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري عموماً على شخصية المسؤول وسلوكياته وتصرفاته، من خلال ما يتميز به من أخلاق وقدرة على الإقناع وتحمل المخاطر وهذا ما يجعله يكسب ثقة و إعجاب التابعين له، وهذه السلوكيات تعتبر ضرورية يجب أن يتحلى بها رئيس المصلحة بإعتباره قائد تحولي وفرض شخصية قوية للتأثير على المرضين من خلال أساليب الإقناع مما يجعله يكسب ثقتهم و يؤثر على أدائهم، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (نوال حسين جميل السيايدة، 2013) حيث بينت أن أبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تأثر على فعالية سلوك العاملين بالمستشفيات العامة والخاصة بالأردن .

بعد التحفيز الإلهامي: حظي بدرجة قبول عام مما يعبر عن إهتمام رؤساء المصالح في المؤسسات قيد الدراسة بالجانب المعنوي للممرضين التابعين لهم، من خلال التحفيز والتشجيع والثناء عليهم ليقدموا أفضل ما لديهم، و روح التعاون بين فرق العمل حيث تتميز المؤسسات الإستشفائية بطريقة العمل على شكل مصالح وفرق عمل، تحت مصلحة واحدة متخصصة حسب مجال ما، وهذا ما يجعلهم يسعون لتحقيق نفس الأهداف .

بعد الإستشارة الفكرية: كانت هناك نظرة سلبية نوعا ما وعدم رضى الممرضين على هذا البعد، وهو ما يعبر عن الطرق التقليدية التي تتوفر عليها المؤسسات الإستشفائية العمومية والتي تتعامل بها من خلال القيام بالمهام الموكلة للممرضين، فنقص التشجيع على الإبداع والإبتكار او التفكير بطرق جديدة لمواجهة المشاكل والصعوبات، حيث دائما يبقى الممرض هو الشخص الذي يطبق و ينفذ الأوامر التي تأتيه من قبل مسؤوله وعدم إعطاء فرص للتفكير أو تقديم الجديد، و هو ما يجعل العمل بشكل روتيني، وهذا يختلف مع دراسة (Ngongo et al، 2019) التي أظهرت أن القيادة التحويلية لها دور إعتقاد الإبتكار و الإبداع في المستشفيات العامة والخاصة بكينيا و أن التحفيز الفكري يؤدي الى الإبداع والإبتكار في المستشفيات.

بعد الإعتبرات الفردية: وهو كذلك لا يحظى بموافقة على العموم من خلال بعض التصرفات التي يبدونها المسؤول في التعامل مع الممرضين التابعين له، فنجد أن رئيس المصلحة رغم معرفته بالتابعين له ومعرفة إمكانيات وقدرات كل فرد على حدا، ورغم المناقشات وطرح الأفكار إلا أنه لا يأخذها بعين الإعتبار ولا يهتم بها، تبقى هناك دائما وجود بعض المشاكل تتخبط بها المصالح في المؤسسات قيد الدراسة كتوزيع المهام بين الممرضين والتميز بينهم، حيث يتم بطرق غير واضحة ترجع إلى استعمال المسؤول إلى أساليب غير سليمة كالوساطة والمحسوبية أو المعرفة الشخصية مع المسؤول أو صلة القرابة... الخ، من التصرفات المعهودة في مؤسساتنا بصفة عامة وهو ما يجعل التنمر وعدم الرضا وعدم وجود العدالة بين الممرضين، في حين أثبت دراسة (Brewer C.S & all 2016)، أن القيادة التحويلية لها دور كبير في الإلتزام التنظيمي والدعم التنظيمي والإحتفاظ بالممرضين والحد من إستنزافهم من خلال بيئة العمل الإيجابية .

بعد التمكين: بصفة عامة هناك نوع من الرضا على التمكين بالمؤسسات قيد الدراسة حيث يوجد نوع من التشجيع للممرضين على القيام بمهام الموكلة لهم، حيث يقوم المسؤول بتقسيم المهام بينهم وكل واحد منهم يتحمل مسؤولية عمله على أحسن وجه، إلا انه و بسبب نقص الحوار والمناقشة و طرح الأفكار يبقى دائم الرجوع للمسؤول في إتخاذ أي قرار أو القيام بأي تصرف خارج ما كلف به وهذا ما يجعل نوع من الإحباط والفشل، وهذا

يتوافق مع ما خلصت به دراسة (Boamah, S. A 2017) حيث أن القيادة التحويلية لها دور كبير في التمكين والذي بدوره يؤدي إلى الإحتفاظ بالعاملين والحد من السلوكيات السلبية،

وعلى العموم القيادة التحويلية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري تحظى بالقبول من وجهة نظر الممرضين .

ثانيا: الإستغراق الوظيفي: من خلال دراسة وتحليل نتائج مستوى وواقع الإستغراق الوظيفي بأبعاده (الإستغراق العاطفي، الإستغراق الجسدي، الإستغراق المعرفي/الإدراكي)، تبين وجود رضا عام بدرجة موافقة جدا، حيث كان المتوسط العام للإستغراق الوظيفي كان مرتفعا جدا مما يدل على النظرة الإيجابية للمبحوثين لأبعاد هذا المتغير وذلك ما يعبر عن العلاقة الإرتباط القوية بين الممرضين في المستشفيات قيد الدراسة وبين عملهم، يظهر ذلك من خلال الأداء الرضا والإلتزام للممرضين بالمؤسسات الإستشفائية، والإقبال الكبير الذي تشهده المؤسسات الإستشفائية بصفة عامة على هذه الوظيفة خاصة في ولايات الجنوب الشرقي الجزائري، وبعد ما تم فتح مؤسسات تكوينية ومدارس تعليمية لتكوين خريجي ذوي شهادات على مختلف المستويات في مجال التمريض،

وهذا يتوافق مع توصلت إليه دراسة (أحمد ديب محمد ماضي،2014) حيث وجود مستوى مرتفع من الإستغراق الوظيفي للعاملين في مكتب غزة للأونروا، ودراسة (هاشم عقيل الزبيدي،2017) توصلت الى وجود مستوى عال من الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات التعليمية بجدة، وهو نفسه ما توصلت إليه دراسة (فاتن عزت أغريب،2017) بالمؤسسات الحكومية و غير الحكومية في محافظة الخليل، ودراسة (خالد محمود عزيز والسيد وليد صائع،2019) بمعهد التربية البدنية أربيل، وبين(دهرون فريدون عبد الله، 2018) وجود ممارسة جيدة للإستغراق الوظيفي في جامعة السليمانية بالعراق، كما توصلت دراسة (Zana Majed Sadq,2019) إلى وجود مستوى عال من الإستغراق الوظيفي في المستشفيات الخاصة بأربيل ومستوى إيجابي في تحقيق الأهداف، وبينت دراسة

(Yomna El Metwali Bader Ibrahim, Rabab Mahmoud Hassan, Dr. Galila)

(Mohamed Abdel Ghaffar, 2017)، وجود مستوى عال من الإستغراق الوظيفي وإرتباطه كبير بالتحفيز في مستشفى القاهرة، وتوصلت دراسة (عمر مصطفى محمد وفتح كريم، 2016) الى تقدم بعد الإستغراق الجسدي ثم المعرفي و أخيرا الشعوري، اما الدراسة الحالية فقد توصلت الى تقدم بعد الإستغراق المعرفي/الإدراكي يليه الإستغراق العاطفي و أخير الإستغراق الجسدي .

ويرجع ذلك المستوى المرتفع جدا للإستغراق الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري من خلال:

بعد الإستغراق العاطفي: حيث توجد نظرة إيجابية عن هذا البعد، يظهر ذلك من خلال علاقات الصداقة التي تتكون خلال العمل سواء مع الزملاء أو مع المرضى خلال فترة العلاج التي يقضونها بالمستشفى و أحيانا تتعدى ذلك حتى بعد إنتهاء فترة العلاج، وعن حب الوظيفة والإرتباط بها، فوظيفة التمريض تعتبر بالإضافة إلى ذلك عمل إنساني وخيري يتعدى العلاقات الإدارية، حيث يسعى الممرض من خلاله إلى تقديم عمله على أحسن وجه لأنه يرتبط بالصحة التي هي أعلى ما يملكه الإنسان، حيث أظهرت الدراسة التي أجريت على الممرضات بالمستشفيات (Mi YU and Haeyoung LEE 2018) أن الإستغراق الوظيفي له أثر سلبي على نية دوران العمل، بحيث تحسنيه يؤدي الى التقليل من نية دوران العمل.

بعد الإستغراق الجسدي: والذي حظي بقبول عام يظهر ذلك من خلال مدى حرص الممرض على أداء عمله و إلتزامه به و بذل كل الجهود، وسعيه الى تحسين الخدمات المقدمة للمرضى وفق الإمكانيات المتاحة، ونظرا لأن هذه الوظيفة تتميز بنوع من ضغوط العمل الوظيفية والنفسية، وهذا ما يؤثر على أداء الممرض حسب ما لاحظته الطالبة أثناء فترة الدراسة الميدانية، و ذلك ما أثبتته دراسة (RezwanUllah, Syed Zubair Ahmad, Amir Khan , 2019) أن الإجهاد الوظيفي يؤثر سلبا على الإستغراق الوظيفي، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن بعد الإستغراق الجسدي كان في المرتبة الأخيرة، و هو يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (مؤيد الساعدي وزينب شلال عكار، 2012) حيث بينت و من خلال دراسة علاقة الإستغراق الوظيفي بالأداء العالي في جامعة كربلاء بالعراق أن بعد الإستغراق الجسدي كان أخيرا، ويختلف مع دراسة (عمر مصطفى محمد وفتح كريم، 2016) التي أثبتت تقدم بعد الإستغراق الجسدي .

بعد الإستغراق المعرفي/الإدراكي: توجد نظرة إيجابية حول ذلك، حيث وحسب رأي الممرضين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية قيد الدراسة أنهم يعملون على تحسين قدراتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال التعلم والتدريب الخارجي أو الداخلي على مستوى المصالح الإستشفائية، ومن خلال علاقات التعاون والمساعدات بين الزملاء لتوجيه بعضهم البعض من اجل مواجهة المشاكل و الصعوبات، خاصة الجدد منهم من اجل دمجهم في الميدان، حيث بينت دراسة (فاتن عزت أغريب، 2017) أنه وجود علاقة طردية بين الإستغراق الوظيفي والإبداع التنظيمي، وبين (Uma Sankar Mishra 2016) علاقة الإرتباط القوية وأهمية الإستغراق الوظيفي والتمكين في قطاع الخدمات خاصة المستشفيات.

وعموماً فإن النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول الإستغراق الوظيفي ورضاهم عنه يبين أهمية هذا المتغير في توجيه سلوك المرضين والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم، من خلال توفير كافة الأساليب والإمكانيات من قبل الإدارة، كدعم الإدارة العليا وثقة من قبل الرئيس وتوفير البيئة الداخلية اللازمة ، وهذا ما ينتج عنه سلوكيات إيجابية تزيد من إستغراق الممرض وإرتباطه بالمؤسسة، كسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي وولاء الزبون، كل ذلك أثبتته دراسة (هاشم فوزي العبادي وولاء جودت الجواف، 2012) حين توصلت أن الإستغراق الوظيفي يعد أحد الطرق التي تسهم في تحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

كما لوحظ ذلك بشكل كبير أثناء جائحة كوفيد 19 حيث شلت كل القطاعات وبقي القطاع الصحي الوحيد في مواجهة هذا الوباء بالرغم من المشاكل والمخاطر التي تعرض لها الفريق الطبي من أطباء وممرضين إلا أنهم بقوا في الميدان ومواجهة ذلك وتقديم الرعاية للمرضى وهذا ما يعبر عن الإستغراق الوظيفي .

المطلب الثاني: تحليل العلاقة الارتباطية وعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بإستعمال الأساليب الإحصائية و إختبار الفرضيات ، حيث إختبار علاقة الإرتباط و علاقة الأثر بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي وجدنا مايلي:

-يوجد علاقة إرتباط معنوية ضعيفة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية،التمكين) والإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري ، وهذا يتوافق مع توصلت إليه الدراسات التطبيقية السابقة مثل دراسة (نحى عبد الرزاق الشربيني، 2015) التي أثبتت وجود علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي، وهو نفسه ما توصلت إليه دراسة(أحمد وصفي محي أحمد، 2017) ودراسة (Kristiana pencheva 2019) وجود علاقة إرتباط موجبة بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، حيث أن 7,6% من الإستغراق الوظيفي يعود للقيادة التحويلية والنسبة الباقية تعود إلى عوامل أخرى عشوائية أو الخطأ.

وكان بعد التحفيز الإلهامي هو أكثر الأبعاد تأثير على الإستغراق الوظيفي ، أما الأبعاد الأخرى لم يكن لها أي تأثير على الإستغراق الوظيفي، وعموماً يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية متجمعة على الإستغراق الوظيفي، وهذا

يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد وصفي محي أحمد، 2017) وجود علاقة تأثير طردية بين القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي، و أثبت (Abdullah Z. Sheikh a , Alexander Newman b & Salwa) (Abdul-Fattah Al Azzeh، 2013) في دراسته أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على الإستغراق الوظيفي. بعد التأثير المثالي لم يكن له أثر على الإستغراق الوظيفي، ويعبر ذلك على أنه ما يتميز به القائد من سلوكيات خلال تعامله مع المرضين التابعين له لا يؤثر على إرتباطهم وحبهم لعملهم ، وهذا يختلف مع ما توصلت له دراسة (نهي عبد الرزاق الشريبي، 2015) والتي أظهرت أن التأثير المثالي أكبر الأبعاد إرتباط مع الإستغراق الوظيفي.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإستغراق الوظيفي، حيث أن 8,3 % من الإستغراق الوظيفي يعود للتحفيز الإلهامي، يفسر أن المرض اليوم في مؤسساتنا الإستشفائية بحاجة إلى تحفيز معنوي وتشجيع من قبل المسؤولين وذلك لأنه الوسيلة الوحيدة للتأثير من خلال رفع الدعم المعنوي في ظل نقص الدعم المادي، من حيث ضعف شبكة الأجور وتقييم الأداء، فكلمات الشكر والتناء والتشجيع لها أثر كبير على نفسية المرض، ويعتبر حافز يدفع المرض لتقديم الأفضل وتحسين الخدمات المقدمة للمرضى، وهذا حسب ما توصلت إليه دراسة (Yomna El Metwali Bader Ibrahim, Rabab Mahmoud Hassan, Dr. Galila (2017 MohamedAbdelGhaffar, وجود إرتباط كبير بين التحفيز والإستغراق الوظيفي في مستشفى القاهرة .

-عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستشارة الفكرية و الإستغراق الوظيفي، وهو ما يفسر أن المؤسسات الإستشفائية قيد الدراسة لا تشجع على الإبداع والتفكير الإبداعي للمرضين، وعدم التشجيع على التفكير و إيجاد الحلول مما يجعلهم لا يسعون إلى التعلم أو التدريب أو البحث عن ما هو جديد، والبقاء في إنتظار أي توجيهات من المسؤول، ويبقى العمل بطرق تقليدية وتبعية للمسؤول، وهو مالا يشجع على استغراق المرض و ارتباطه بعمله وحب له، وهذا لا يتوافق مع دراسة (محمود الشنطي وصابرين أبو عمرة، 2019) و التي توصلت الى أن الإستغراق يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي وأنه يوجد أثر بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.

-عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإعتبارات الفردية والإستغراق الوظيفي، مما يبين أن المرضين في المؤسسات قيد الدراسة غير راضين عن طريقة التعامل معهم من قبل مسؤوليهم، خاصة في توزيع المهام والتكليف بالأعمال حيث غياب العدالة مما ينقص من إستغراقهم الوظيفي، وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراسة (محمود الشنطي وصابرين أبو عمرة، 2019) التي بينت أن الإعتبارات الفردية أكثر الأبعاد تأثير على السلوك الإبداعي.

-عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين والإستغراق الوظيفي، رغم توزيع المهام بين المرضين وتحمل كل منهم مسؤولية في أداء عمله إلا أنه يبقى نقص التشاور والمشاركة في إتخاذ القرارات، مما لا يشجع على التحفيز والإبداع والإرتباط بالعمل، وهذا يختلف مع ما أثبتته دراسة (يحي حسن شحاتة الزق، محمد أحمد محمود سعيد 2017) حيث وجود علاقة إرتباط طردية بين تمكين العاملين و الإستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية بمصر، وفي نفس السياق توصلت دراسة(Uma Sankar Mishra 2016)الى وجود علاقة إرتباط قوية بين التمكين و الإستغراق وبينت أهمية كلا من الإستغراق و التمكين في المستشفيات .

-توصلت الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد المبحوثين حول الإستغراق الوظيفي تعزى المتغيرات (الجنس،السن،الخبرة،المستوى التعليمي،الحالة العائلية) وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (يحي حسن شحاتة الزق، محمد أحمد محمود سعيد 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق حول (السن،المؤهل العلمي) وإختلفت معه من حيث متغير الخبرة حيث توصل الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في نفس السياق توصلت دراسة (عقيل هاشم الزبيدي 2017) الى أنه لا توجد فروق حول الإستغراق الوظيفي تعزى (المؤهل العلمي،التخصص)، ودراسة (فاتن عزت أغريب 2017) توصلت الى عدم وجود فروق تعزى (السن،الجنس،المؤهل العلمي،الخبرة،نوع المؤسسة والوظيفة)، وتختلف مع دراسة (خالد محمود عزيز السيد وليد ضائع 2019) التي توصلت الى وجود فروق حول الإستغراق الوظيفي تعزى (السن،الشهادة العلمية،الخبرة)، و دراسة (Kim, Myoung Sook 2013) التي أظهرت أن المتغيرات (الحالة الزوجية،السن) تأثر على الإستغراق الوظيفي، و كذا دراسة (Yomna El Metwali Bader Ibrahim, Rabab Mahmoud Hassan, 2017 Dr. Galila Mohamed Abdel Ghaffar) أظهرت أن المتغيرات (السن،الخبرة) تؤثر على الإستغراق الوظيفي .

وتوصلت الدراسة الحالية الى وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول الإستغراق الوظيفي تعزى متغير المستشفى ، وهذا يختلف الى ما توصلت إليه دراسة (فاتن عزت أغريب 2017) التي وصلت الى عدم وجود فروق تعزى (نوع المؤسسة)

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية ، حيث تم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بإستعمال أداة الإستبيان والمعالجة باستخدام الأساليب الإحصائية، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة، حيث تحديد واقع متغيرات الدراسة كلا من القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي وعموما يوجد رضا عام حول واقع هذين المتغيرين لدى أفراد عينة الدراسة ، وعن علاقة الإرتباط و علاقة الأثر بين المتغيرين فكانت علاقة الإرتباط ضعيفة، أما علاقة الأثر كان من خلال بعد واحد فقط وهو التحفيز الإلهامي.

الخطاتمة

الخاتمة :

يتسم العالم اليوم بالتغيير والاستقرار، وبالتالي فإن المؤسسات مطالبة بالاعتماد على إستراتيجيات حديثة من أجل مواكبة هذا التغيير والوصول إلى الميزة التنافسية، يكون ذلك بالاعتماد على مواردها البشرية، والتي تعتبر أصل من أصول المؤسسة ولا يمكن تعويضها، وذلك نظرا لما يتميز به هذا المورد البشري من إمكانيات ومهارات ومعارف يصعب تقليدها، فهو يحتاج إلى الإهتمام والرعاية من أجل تحسين أدائه وتقديم أكثر مما كانوا يتوقعون.

وفي سياق ذلك جاءت هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، حيث تم من خلالها التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتحديد أبعاد كل متغير وذلك بالاعتماد على الدراسات التطبيقية السابقة والإستفادة منها، ومقارنة نتائجها مع النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، وفي الأخير الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

1-النتائج النظرية للدراسة :

-أهمية كلا من متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، حيث يعتبران من المتغيرات الحديثة نسبيا في الدراسات، ولهما آثار كبيرة على مستوى الأداء الفردي أو على مستوى أداء المؤسسة ككل ؛

-القيادة التحويلية تعتبر منهج حديث و أسلوب إداري حديث في التسيير، يهدف إلى التأثير على العاملين من خلال التصرفات والمميزات التي يتسم بها القائد، والتي يستطيع من خلالها التأثير على التابعين، مما ينتج عنه تحسين الأداء والتشجيع على الإبداع والإبتكار وبالتالي تحقيق نتائج جيدة ؛

-وجود علاقة بين القيادة التحويلية ومختلف المتغيرات من السلوك التنظيمي، حيث لها علاقة إرتباط وعلاقة تأثير و هو ما يعود على الأداء ككل مثل الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي،الإبداع، التحفيز، التميز التنظيمي، إدارة المعرفة،جودة حياة الوظيفية... الخ ؛

-الإستغراق الوظيفي بإعتباره سلوك تنظيمي حديث يشكل علاقة عاطفية بين الفرد ووظيفته، يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة و إيجابية كالإحتفاظ بالعاملين والحد من إستنزافهم، والحد من السلوكيات السلبية كالغياب ودوران

الخاتمة

العمل، مما يعود بالإيجاب على العاملين و على المؤسسة ككل، فتربطه علاقة إيجابية مع عدة متغيرات تنظيمية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإبداع الوظيفي ، وعلاقة سلبية مع متغيرات أخرى كالإحترق الوظيفي ، الإجهاد، نية ترك العمل... الخ ،

2- نتائج إختبار الفرضيات: بعد ما تم إختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية :

- **الفرضية الأولى:** تتوفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الجنوب الشرقي الجزائري من وجهة نظر الممرضين

تم قبول الفرضية : ، حيث كان المستوى مرتفع ونظرة إيجابية حول أبعاد القيادة التحويلية.

- **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى عال من الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

تم قبول الفرضية حيث كان هناك مستوى عال جدا من الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

- **الفرضية الثالثة:** يوجد إرتباط معنوي ضعيف بين القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري

تم قبول الفرضية يوجد إرتباط معنوي ضعيف بين القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، حيث بلغ معامل الإرتباط 27,5% .

- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية، التمكين) والإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

تم قبول الفرضية حيث يوجد أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية، التمكين) والإستغراق الوظيفي لدى الممرضين

الخاتمة

بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، حيث أن 7,6% فقط من الإستغراق الوظيفي يعود للقيادة التحويلية .

أما بالنسبة للأبعاد فقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعد واحد فقط وهو التحفيز الإلهامي حيث أن 8,3% من الإستغراق الوظيفي يعود الى التحفيز الإلهامي، و عدم وجود أثر للأبعاد (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين).

- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستشفى) تم قبول الفرضية بصفة جزئية حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الإستغراق تعزى المتغيرات (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستشفى) .
وهذه أن الفروق كانت على مستوى متغير المستشفى و لا توجد فروق تعزى المتغيرات الأخرى

3 - نتائج الدراسة الميدانية:

سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية: كان مستوى القيادة التحويلية بالمؤسسات قيد الدراسة مرتفعا حيث كان هناك رضا وقبول عام حول القيادة التحويلية ، حيث يتوفر رؤساء المصالح في المؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري على بعض السلوكيات والتصرفات تجعلهم يكسبون من خلالها ثقة المرضين التابعين لهم .

بعد التأثير المثالي بقيمة مرتفعة وهذا يعكس يعكس النظرة الإيجابية حول هذا البعد، ويدل ذلك على القدرات العالية والسلوكيات الأخلاقية التي يتمتع بها رؤساء المصالح في المؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، و عن درجة الرضا و الإعجاب الذين يحضون بها من قبل المرضين التابعين لهم، وهذه السلوكيات تعتبر مهمة في تكوين شخصية رئيس المصلحة بإعتباره قائد تحويلي للتأثير على المرضين من خلال أساليب الإقناع، مما يجعله يكسب ثقتهم و إحترامهم و يؤثر على أدائهم،

الخاتمة

بعد التحفيز الإلهامي بدرجة موافقة ذات مستوى مرتفع تفسر الطالبة ذلك إهتمام رئيس المصلحة بالمؤسسات قيد الدراسة بجانب التحفيز المعنوي التابعين لهم، من خلال التحفيز و التشجيع والثناء عليهم ليقدموا أفضل ما لديهم، و روح التعاون والتحدي بين المرضين في المصلحة الواحدة ليقدموا أكثر مما كانوا يتوقعون،

الإستشارة الفكرية كانت هناك نظرة سلبية نوعا ما وعدم رضا المرضين عن ذلك، حيث تعاني من نقص التشجيع على الإبداع والإبتكار أو التفكير بطرق جديدة لمواجهة المشاكل والصعوبات، حيث دائما يرجع لمسئولة عند مواجهة أي مشكل وعدم إعطاء فرص للتفكير أو تقديم الجديد مما يجعله يعمل بطريقة روتينية.

بعد الإعتبارات الفردية بدرجة موافقة متوسطة، يعكس ذلك النظرة السلبية نوعا ما، حيث المصالح الإستشفائية في المؤسسات قيد الدراسة تضم مجموعة من المرضين مختلفة ومتباينة من حيث القدرات والمهارات وكذا الخصائص الفردية، فرئيس المصلحة رغم معرفته بالتابعين له، ومعرفة إمكانياتهم و قدراتهم إلا أنه توجد بعض المشاكل التي تواجهه، كصعوبة توزيع المهام بين المرضين وهو ما يجعل عدم الرضا وعدم وجود العدالة .

بعد التمكين كان بمستوى مرتفع، حيث يوجد نوع من الرضا على التمكين بالمؤسسات قيد الدراسة، من خلال ذلك يسعى رئيس المصلحة الى تحسين القدرات الذاتية لدى المرضين التابعين له، وزيادة الرضا لديهم عبر مشاركتهم في إتخاذ القرارات وتوزيع المهام بينهم وتكليفهم بممارسة بعض الصلاحيات حسب المؤهلات و المتطلبات، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، إلا انه يبقى هناك بعض النقص في الحوار والمناقشة وطرح الأفكار

مستوى الإستغراق الوظيفي لدى المرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية: كان مستوى الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات قيد الدراسة مرتفعا جدا ، وذلك يبين مدى قوة العلاقة العاطفية بين المرضين في المؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري وبين عملهم، حيث أن حبهم لعمله يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم ويعملون على تحسين قدراتهم ومهاراتهم من أجل الإيفاء بمتطلبات الوظيفة وكسب ثقة المسؤول .

الإستغراق العاطفي حيث توجد نظرة إيجابية عن هذا البعد يظهر ذلك من خلال علاقات الصداقة التي تتكون خلال العمل سواء مع الزملاء أو مع المرضى خلال فترة العلاج التي يقضونها بالمستشفى و أحيانا تتعدى ذلك حتى بعد إنتهاء فترة العلاج، حيث يتصرف المرض بحماس وحيوية أثناء تأدية مهامه ويكون خلال ذلك تكوين علاقات طيبة وجيدة سواء مع زملائه أو مع المرضى وحبه لعمله.

الخاتمة

بعد الإستغراق الجسدي ظهر بدرجة موافقة جدا، بقبول عام يظهر ذلك من خلال مدى حرص الممرض على أداء عمله وإلتزامه به وبذل كل الجهود، وسعيهم الى تحسين الخدمات المقدمة للمرضى وفق الإمكانيات المتاحة، وكذا الإلتزام بالمداومات التنظيمية خاصة الليلية منها وخلال العطل الأسبوعية والمناسبات والأعياد الوطنية والدينية، إلا أن الممرض يبقى يعاني بنوع من ضغوط العمل الوظيفية والنفسية، وهذا ما يؤثر على أداء عمله وذلك نظرا لطبيعة هذه الوظيفة وما تتميز به من ضغوطات .

الإستغراق المعرفي/الإدراكي تعكس درجة الموافقة جدا، حيث توجد نظرة إيجابية حوله، فإن الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية قيد الدراسة أنهم يعملون على تحسين قدراتهم ومهاراتهم والتصدي للصعوبات وذلك من خلال التعلم والتدريب، ومن خلال علاقات التعاون والمساعدات بين الزملاء لتوجيه بعضهم البعض من اجل مواجهة المشاكل و الصعوبات.

-يوجد أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية، التمكين) والإستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري، أما بالنسبة للأبعاد فقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعده واحد فقط وهو التحفيز الإلهامي ، و عدم وجود أثر للأبعاد (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الإستغراق تعزى المغيرات (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) ، و وجود فروق تعزى متغير المستشفى

4- مقترحات الدراسة: من خلال النتائج المتوصل إليها يتم تقديم جملة من الإقتراحات

- التشجيع على ممارسة نمط القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لأنها تعد أكثر الأساليب تأثيرا على أداء العاملين؛
- توفير دورات تدريبية لرؤساء المصالح في المؤسسات العمومية الإستشفائية قصد توضيح وشرح أكثر لمفهوم القيادة التحويلية، وكيفية تطبيقها لما لها أثر كبير على أداء الممرضين؛
- إعتقاد معايير وأسس من قبل إدارة المؤسسات الإستشفائية في إختيار القادة ورؤساء المصالح من اجل الوصول إلى قيادة فعالة ؛

الخاتمة

- إتباع أساليب حديثة قيادية في التسيير مثل القيادة التحويلية التي تهتم بحاجيات العاملين، وتنمية قدراتهم من اجل زيادة الإستغراق الوظيفي لديهم مما ينعكس إيجابا على تحسين أدائهم؛
- إعطاء فرص أكبر لتمكين المرضين ومشاركتهم في إتخاذ القرار من أجل تحسين أدائهم ؛
- ضرورة الإهتمام بالعاملين وإستخدام أساليب للتحفيز والدعم وتنمية المهارات من اجل تعزيز الإستغراق الوظيفي لديهم؛
- خلق مناخ تنظيمي فعال و بيئة عمل مناسبة و داعمة تساعد الممرض على رفع الشعور الإيجابي نحو الوظيفة و تشجعه على تقديم الأفضل؛
- الإهتمام أكثر بالمرضى بإعتبارهم طرف فعال في المؤسسات الصحية من خلال إكتشاف حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تحسينها، وتدعيمهم من أجل تحقيق الأداء المميز؛
- على المسؤولين في المؤسسات الصحية توفير المهام والوظائف التي تتناسب مع إمكانيات وقدرات الممرض، والعمل على توزيع المهام و المسؤوليات وفق لأسس صحيحة علمية مما يشجع على الإبداع ؛
- الإهتمام أكثر بجانب التحفيز المعنوي كتقديم عبارات الشكر والتقدير والثناء، وكذا تقديم الشهادات والهدايا والمكافآت والإعتراف والإشادة بالنتائج التي حققها الممرض، خاصة أمام زملائه والأسرة الطبية ككل وذلك من أجل تعزيز وزيادة الإستغراق الوظيفي لديه؛
- العمل على تحقيق إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي والتي من بينها القيادة، لأنها تعد أهم الوسائل لتطوير العاملين والتأثير عليهم مما ينتج عنه تحقيق الأداء الجيد .

- 5- آفاق الدراسة :

- إن دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و الإستغراق الوظيفي كمتغيرين حديثين في إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يعد موضوع جدير بالإهتمام والبحث لأنه يهتم بسلوك المورد البشري في المؤسسة وسبل تحسينه، وخاصة إذا كان في المؤسسات الإستشفائية أو المؤسسات الصحية بصفة عامة ، وذلك نظرا لأهمية القطاع وأن هذه المؤسسات تعاني من مشاكل حمة يسعى الباحثين الى إيجاد الحلول من خلال دراساتهم في هذا للمجال، مما يلي بعض المواضيع المقترحة للبحث مستقبلا :
- دور القيادة التحويلية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة مقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العامة والخاصة .

الخاتمة

- مدى توافر ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الإستشفائية بالجزائر .
- إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى المرضى بالمؤسسات الإستشفائية.
- دور التحفيز المعنوي في تحسين الإستغراق الوظيفي لدى العاملين .

الصدر اجمع

الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط 1، لبنان، 2000، ص 315.
2. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية ، دار المعمورة للنشر و التوزيع ،العراق ، 2011، ص 57
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة العربية ، 2010
4. -بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، 2010.
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة- دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012.
6. خالد عبد الوهاب الزبيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 45-46
7. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003.
8. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق ،سوريا، 2004 .
9. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، ط 01 ، عمان -الأردن، 2008، ص 83
10. صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن ، E-Kutub Ltd، 2017، ISBN، 9781780582366، 1780582366،
11. صلاح هادي الحسيني و اعتصام الشكرجي، القيادة و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ،مركز الكتاب الأكاديمي ،عمان ،الأردن ، 2014 .
12. عادل عبد الرزاق هاشم ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
13. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات ،الكويت، 1977
14. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ، دار حافظ ، ط 4 ، السعودية، 2003.

15. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، الطبعة الأولى ،دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن ، 2010 .
16. عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا العزام، السلوك التنظيمي، ط الأولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن،2011.
17. عمر الطراونة، الإدارة الإحترافية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن ، 2012.
18. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن، 2010 .
19. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد(الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية ،2014.
20. جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة ،ط2، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2009.
21. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010.

الرسائل والأطروحات

1. أحلام عبد الله أبو سمرة، أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت الأردن، 2014.
2. أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.
3. أحمد وصفي محي أحمد، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين الجهاز الإداري في جامعة عين الشمس وجامعة 6 أكتوبر، رسالة مقدمة انيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين الشمس ، 2017 .
4. احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية يقطاع غزة، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال، فلسطين،2010.
5. الطاهر بن عبد الرحمان ، القيادة التحويلية و علاقاتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

6. جمانة وليد فتح الله قطيفان، مستوى ممارسة القيادة التحويلية و أثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة أربد، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2011 .
7. حافظ ابراهيم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط 2012، ص 34-35
8. خالد جويعد ارتيمة العبادي، القيادة التحويلية و أثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان ، الأردن، 2013، ص 32
9. دوح التجاني، اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020
10. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في القيادة و الادارة ، برنامج دراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى ،غزة، 2017.
11. نوال حسين جميل السبايدة، القيادة التحويلية و أثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، دراسة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان ، 2013
12. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.
13. صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
14. عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان الأردنية، 2012.

15. عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
16. فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الجلفة، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.
17. فاتن عزات أغريب، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس فلسطين، 2017.
18. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
19. محمد نايف محمد العنزي، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2017.
20. هويدا عطا المنان، جودة حياة العمل و أثرها على الإستغراق الوظيفي الدور الوسيط لرأس المال النفسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

المقالات

1. أحمد عبد الحكيم نجم وآخرون، أبعاد النجاح المهني و تأثيرها على الاستغراق الوظيفي تطبيق على مديريين ميناء دمياط و بورسعيد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013، ص ص 435-460.
2. أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت 2002.
3. افراح خضير عبد الرضا الغانمي، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد 16، العدد 3، 2018، ص ص 124 - 149.

4. حازم كمال عبد العظيم و آخرون، الاستغراق الوظيفي و علاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مجلد 1، العدد 45، 2017، ص ص 72-99.*
5. خالد محمود عزيز و السيد وليد ضائع، الاستغراق الوظيفي لمنتسبي معهد التربية البدنية بأربيل في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 15، العدد 2، سنة 2019*
6. خضير علي فيروز، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت النجف، *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 10، العدد 4، 2017، ص ص 414-445.*
7. خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص ص 85-114.*
8. دهبون فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 1، 2018.*
9. رامي مزيق و علي يونس ميا، مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي : دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية، *مجلة جامعة البعث، المجلد 39 العدد 67، 2017، ص ص 43-67.*
10. رشا مهدي صالح، أثر التهكم التنظيمي في الإستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير، *Journal of Economics and Administrative Sciences*، 2020؛ Pages: 109- 127، Vol. 26 , No.117
11. سعد العنزي و رنا ناصر، منظومة أصوات العاملين و دورها في تحقيق الإستغراق الوظيفي، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 56، 2018.*
12. سعيد أحمد مصطفى أحمد، القيادة التحويلية في حياة النبي محمد و أثرها في احداث التغيير المنشود، *مجلة الدراسات الاسلامية والفكر للبحوث المتخصصة، أكاديمية الدراسات الاسلامية، جامعة مالايا ماليزيا، مجلد 4، عدد 4، 2018، ص ص 67-94.*
13. صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، مجلد 10، العدد 2، 2018، ص ص 450-482*

14. طاهر محسن منصور الغالي، ليلى لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوك القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة كلية الادارة والأعمال، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 15، 2014، ص ص 1-47.
15. عقيل هاشم الزبيدي، آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، عدد 193، جامعة عين الشمس، 2017.
16. علي رزاق جياذ العابدي، الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، عدد 24، 2012، ص ص 147-174.
17. عماد عبد العزيز القصبي النجار، دور عوامل بيئة العمل الداخلية في تنمية الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البحوث البيئية، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2014.
18. عمر مصطفى محمد وفتح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كردستان العراق، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8 العدد 15، سنة 2016.
19. محمد عبد الحميد عبد الفتاح، قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المعاهد العليا الخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة قناة السويس، مجلد 9، عدد 9، 2018، ص ص 426-450.
20. محمود السيد إمام، تقى محروس فهمي، هبة الله علي جعفر، أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (3)، العدد (2)، 2019.
21. محمود الشنطي، صابرين أبو عمرة، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، مجلد 27، عدد 2، 2019.
22. محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 1، 2016.

23. مرفت محمد السعيد مرسي، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط دراسة، ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 9، العدد 1، 2013.

24. مؤيد الساعدي و زينب شلال عكار، دور الإستغراق الوظيفي في الأداء العالي، بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة و الاقتصاد، *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، المجلد الثالث، العدد 11، جامعة كربلاء 2012.

25. نهي عبد الرازق الشريبي، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية*، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، المجلد السادس، العدد الأول، 2015.

26. يحي شحاته حسن الزق و محمد أحمد محمود السعيد، دور تمكين العاملين في تعزيز الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة المنصورة، العدد الأول خاص بالمؤتمر العلمي السياحة والآثار – الفرص والتحديات، 2017، ص ص 454-471.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1. Abdulhafith Yahya Alharbi et al. **Leadership styles of nurse managers and their effects on nurse and organisational performance, issues and problems**, International Journal of Information Research and Review, Vol. 04, Issue, 09, pp.4516-4525, September, 2017
2. Abdullah Z. Sheikh , Alexander Newman & Salwa Abdul-Fattah Al Azzeh, **Transformational leadership and job involvement in the Middle East: the moderating role of individually held cultural values**, The International Journal of Human Resource Management, 24:6, 1077-1095, (2013) , DOI: [10.1080/09585192.2012.703216](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.703216)
3. Alaa Abu Aleinein, The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office, The Islamic University–Gaza, Faculty of Commerce, Majester of Business Administration ,2016
4. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio ,**Transformational leadership** , Second Edition , LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS Mahwah, New Jersey London , 2006, ISBN 0–8058–4761–

5. Boamah, S. A., et al , **Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes**, Nursing Outlook, 1-10, 0029-6554/\$ - see front matter 2017 Elsevier Inc. All rights reserved, <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
6. BREWER C.S., et al, **Impact of transformational leadership on nurse work outcomes**. Journal of Advanced Nursing (2016)00(0), 000–000. , John Wiley & Sons Ltd 1,doi: 10.1111/jan.13055.
7. Dr. Mervat E. A. El Dahshan et al, **Effect of Nurse Managers' Leadership Styles on Organizational Commitment of Nurses Working at Taif Governmental Hospitals in Kingdom of Saudi Arabia**, Global Journal of Management and Business Research: A
8. Administration and Management Volume 17 Issue 6 Version 1.0 Year 2017
9. Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas, The Influence of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: An Empirical Case Study of Pakistan, Amazonia-investiga, Vol. 8 Núm. 21 /Julio - agosto 2019
10. Gillet, N., et al., **The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey**. International Journal of Nursing Studies xxx (2013) xxx–xxx (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>
11. <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga>,ISSN 2322- 6307,<http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v6i5.1159>
<https://www.researchgate.net/publication/332531109>
12. Kim, Myoung Sook, **Effects of Hospital Nurses' Perceived Organizational Support on Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior**, J Korean Acad Nurs Adm Vol. 19 No. 4, 480-490, September 2013, <http://dx.doi.org/10.11111/jkana.2013.19.4.480>
13. Kristiana pencheva, **Transformational Leadership and Employee Involvement in Department -level decision Making processes :a comparative case study on Job satisfaction and innovativeness** , Master Thesis, Faculty of behavioural management and social sciences, University of Twente ,2019.
14. Lin et al ,**The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study**, BMC Nursing (2015) 14:33 DOI 10.1186/s12912-015-0082-x
15. M. Yu and H. Lee, **Impact of resilience and job involvement on turnover intention of new graduate nurses using structural equation modeling**, Japan Journal of Nursing Science (2018) doi:10.1111/jjns.12210.

16. Marie Hutchinsona and Debra Jacksonb, **Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation**, *Nursing Inquiry* 2013; 20(1): 11–22, DOI: 10.1111/nin.12006.
17. Muzammel Shah, **The Impact of Selected Human Resource Management Practices on Managerial Grid and Leadership Styles: The Mediating Role of Employee Trust and Organizational Commitment and the Moderating Role of Leader-Member Exchange Model**, Ph.D – Management Science, Qurtuba University of Science & Information Technology, Peshawar, KPK. Pakistan, 2017
18. Natasha Josephine Scully, **Leadership in nursing: The importance of recognizing inherent values and attributes to secure a positive future for the profession**. Collegian, Australian College of Nursing Ltd. Elsevier Ltd. (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.colegn.2014.09.004>
20. Ngongo et al, **Moderating role of transformational leadership styles of hospital management boards on adoption of mobile health innovations by hospitals in Kenya.**, *International Journal of Research in Business & Social Science* 8(5)(2019) pp286-294
21. Oluwatosin Olu-Abiodun^a, Olumide Abiodun, **Perception of transformational leadership behaviour among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria**, *International Journal of Africa Nursing Sciences* 195 (2017) 22–27, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijans.2017.02.001>
22. Oluyinka Ojedokun, Erhabor Sunday Idemudia & Mercy Desouza (2015) **Quality of working life and commitment amongst employees in public organisations in Ghana: does job involvement matter?**, *Journal of Psychology in Africa*, 25:3, 235-241, <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2015.1065058>
23. Peter Hawkins, **Leadership team coaching : developing collective transformational leadership**, Great Britain and the United States in 2011 by Kogan Page Limited , ISBN 978 0 7494 5883 6
24. Rezwan Ullah, Syed Zubair Ahmad, Amir Khan , **EMPLOYEE INVOLVEMENT EFFECT ON REDUCING JOB STRESS**, *JCEBI*, Vol.6 (2019) No.2, pp. 69 - 82
25. Ronit Kark, Boas Shamir, Gilad Chen, **The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency**, *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 2, pp 246–255, p 248 , DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.246
26. RUPA PADHY , **Impact of Transformational Leadership on Job Involvement and Organizational Commitment**, Master of Business Administration , SCHOOL OF MANAGEMENT NATIONAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY-ROURKELA , India, 2015

27. RUPA PADHY, **Impact of Transformational Leadership on Job Involvement and Organizational Commitment**, Master of Business Administration, SCHOOL OF MANAGEMENT NATIONAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY-ROURKELA, 2015
28. Uma Sankar Mishra, Aurolipy and Madhusmita Dash, **EMPLOYEE INVOLVEMENT, EMPOWERMENT AND SATISFACTION IN SERVICE SECTOR OF INDIA: AN EMPIRICAL STUDY**, I J A
29. B E R, Vol. 14, No. 13, (2016): 9097-9111, <https://www.researchgate.net/publication/313746647>
30. Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R., **Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol 9, No(9), 2019, pp55–65, p58, <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i9/6269>
31. Yomna El Metwali Bader Ibrahim, Rabab Mahmoud Hassan, Dr. Galila Mohamed Abdel Ghaffar, **Relationship between Motivation and Job Involvement among Staff Nurses**, Egyptian Journal of Health Care, 2017 EJHC Vol.8 No.4
32. Zana Majed Sadq, **The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq)**, International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU) Vol. 6, No. 5, October 2019.
33. www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard date of visit: 15-01-2020 Time: 10:00

المدح حق

قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة	اسم الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	عرابة الحاج	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	طواهير عبد الجليل	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	تيشات سلوى	03
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن تفات عبد الحق	04
جامعة سطيف	رجم خالد	05
جامعة الجزائر 3	فيها خير مريم	06
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مسغوني منى	07



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين
دراسة عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي

أخي الكريم/أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حول أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الموارد البشرية، لذا الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون.

البيانات العامة: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 30-40 41-50 أكثر من 50
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي أخرى
- 4- الخبرة أقل من 5 5-10 11-20 أكثر من 20
- 5- الحالة العائلية: أعزب متزوج حالات أخرى هي
- المستشفى:

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي						
01	يملك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة					
02	يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه					
03	يملك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل					
04	يملك مسؤولي المباشر القدرة على تحمل المخاطرة I					
05	يتصرف مسؤولي المباشر بسلوك أخلاقي مع العاملين					
06	يهتم مسؤولي المباشر بالمصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية					
التحفيز الالهامي						
07	يشجع مسؤولي المباشر التركيز على العمل من أجل تحقيق الأهداف					
08	يزكي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل					
09	يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماس بين العاملين					
10	يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة					
11	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم					
12	يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والإشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين					
الاستشارة الفكرية						
13	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على اكتساب مهارات جديدة حسب متطلبات الخدمة					
14	يحث مسؤولي المباشر العاملين على إعادة النظر في طرق التفكير					
15	يشجع مسؤولي المباشر على التفكير الإبداعي في حل المشكلات					
16	يزود مسؤولي المباشر العاملين معه بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة					
17	يقبل مسؤولي المباشر الأفكار المبتكرة حتى لو لم تتفق مع أفكاره					
الاعتبارات الفردية						
18	ييدي مسؤولي المباشر اهتماما شخصيا لكل فرد					

					19	يهتم مسؤولي المباشر بالحاجات والرغبات كل فرد ويسهر على تلبيةها
					20	يستمتع مسؤولي جيدا للمرؤوسين ويتبادل وجهات النظر معهم
					21	يحترم مسؤولي المباشر قناعات العاملين معه
					22	يراعي مسؤولي المباشر الفروقات الفردية بين المرؤوسين
					23	يتعامل مسؤولي المباشر بعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية
التمكين						
					24	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية
					25	يقوم مسؤولي المباشر بمشاركة والتشاور مع العاملين في اتخاذ القرار
					26	يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز المبادرات الفردية لتحقيق الأهداف
					27	يدعم المسؤول المباشر ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له
					28	يمارس المسؤول المباشر عملية تفويض الصلاحيات على أسس علمية واضحة
					29	يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم

الخور الثاني: الاستغراق الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
الاستغراق العاطفي						
					أشعر بحماس وحيوية في وظيفتي	30
					أنا مقتنع تماما بوظيفتي	31
					لدي الاستعداد الدائم للعمل	32
					تربطني مع زملائي في العمل علاقات طيبة ومعاملات حسنة	33
					تربطني علاقات جيدة مع المرضى خلال فترة العلاج	34
					يعتبر أدائي في العمل أساسا لتحقيق الذات	35
الاستغراق الجسدي						

					أبذل قصارى جهدي لأداء مهامي الوظيفية	36
					أعمل على تحسين خدمات الرعاية التي أقدمها للمرضى	37
					أتحمل كل المسؤولية عند القيام بالمهام الموكلة لي	38
					أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	39
					لدى استعداد للعمل أوقات إضافية إذا تطلب الأمر ذلك	40
					ألتزم بالقيام بالمداومات التنظيمية في العمل	41
الاستغراق المعرفي / الإدراكي						
					لدى استعداد كامل من أجل اكتساب مهارات جديدة في وظيفتي	42
					أسعى إلى توظيف معارف المكتسبة في العمل	43
					أسعى إلى تحسين مستواي العلمي للارتقاء بوظيفتي	44
					أعمل على تطوير نفسي من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد	45
					أستشير مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل	46
					لدى استعداد كامل لتعليم ومساعدة الزملاء في العمل	47

مفهوم متغيرات الدراسة

القيادة التحويلية : تعرف بأنها تلك القيادة التي تقوم بتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأداء المرتفع من خلال تغير اتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم، فهي تعمل على تمكين و تشجيع المرؤوسين لجعل أدائهم أكثر مما هو متوقع تحقيقه

الإستغراق الوظيفي: هو إرتباط نفسي بين الفرد والوظيفة وهو الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته، وكذا هو مدى بذل الموظفين جهداً تقديرياً في عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة.

نتائج تحليل استبيان أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	29

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	47

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.896	18

معامل الثبات	قيمة معام اتساق الفا كرونبيخ	
0,970052	.9410	المتغير المستقل القيادة التحويلية
0,946573	.8960	المتغير التابع الاستغراق الوظيفي
0,967471	.9360	جميع عبارات الدراسة

اختبار كلمنغروف سمنروف

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
		المتغير المستقل القيادة التحويلية	المتغير التابع الاستغراق الوظيفي
N		419	419
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.4411	4.3103
	Ecart-type	.88994	.48427
Différences les plus extrêmes	Absolue	.054	.077
	Positive	.030	.077
	Négative	-.054-	-.067-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.103	1.580
Signification asymptotique (bilatérale)		.176	.014
a. La distribution à tester est gaussienne. b. Calculée à partir des données.			

مقاييس الإحصاء الوصفي

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	134	32.0	32.0	32.0
	انثى	285	68.0	68.0	100.0
	Total	419	100.0	100.0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	193	46.1	46.1	46.1
	من 30 الى 40	142	33.9	33.9	80.0
	من 41 الى 50	55	13.1	13.1	93.1
	أكثر من 50	29	6.9	6.9	100.0
	Total	419	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	7	1.7	1.7	1.7
	ثانوي	127	30.3	30.3	32.0
	جامعي	267	63.7	63.7	95.7
	اخرى	18	4.3	4.3	100.0
	Total	419	100.0	100.0	

خبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	148	35.3	35.3	35.3
	من 5 الى 10	137	32.7	32.7	68.0
	من 11 الى 20	69	16.5	16.5	84.5
	أكثر من 20	65	15.5	15.5	100.0
	Total	419	100.0	100.0	

الحالة العائلية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	185	44.2	44.2	44.2
	متزوج	226	53.9	53.9	98.1
	اخرى	8	1.9	1.9	100.0
	Total	419	100.0	100.0	

المؤسسة الإستشفائية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ورقلة	72	17.2	17.2	17.2
	حاسي مسعود	33	7.9	7.9	25.1
	تقرت	37	8.8	8.8	33.9
	غرداية	29	6.9	6.9	40.8
	المنبوعة	18	4.3	4.3	45.1
	متليلي	11	2.6	2.6	47.7
	القرارة	28	6.7	6.7	54.4
	جامعة	54	12.9	12.9	67.3
	المغير	24	5.7	5.7	73.0
	الوادي	20	4.8	4.8	77.8
	جانت	19	4.5	4.5	82.3
	البيزي	13	3.1	3.1	85.4
	عين صالح	24	5.7	5.7	91.2
	تمنراست	27	6.4	6.4	97.6
	الطيبات	10	2.4	2.4	100.0
Total	419	100.0	100.0		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يمتلك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة	419	3.6086	1.10220
يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه	419	3.5274	1.83691
يمتلك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل	419	3.5418	1.12817
يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على تحمل المخاطرة	419	3.4272	1.15179
يتصرف مسؤولي المباشر بسلوك أخلاقي مع العاملين	419	3.8449	1.05236
يهتم مسؤولي المباشر بالمصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية	419	3.5418	1.18000
يشجع مسؤولي المباشر التركيز على العمل من أجل تحقيق الأهداف	419	3.7041	1.09512
يزكي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل	419	3.6444	1.14918
يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماص بين العاملين	419	3.3365	1.15285
يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة	419	3.4415	2.31663
يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم	419	3.4129	1.20562
يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والإشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين	419	3.4057	1.18909
يشجع مسؤولي المباشر العاملين على اكتساب مهارات جديدة حسب متطلبات الخدمة	419	3.5442	1.11743
يحث مسؤولي المباشر العاملين على إعادة النظر في طرق التفكير	419	3.3365	1.07778
يشجع مسؤولي المباشر على التفكير الإبداعي في حل المشكلات	419	3.3986	1.12011
يزود مسؤولي المباشر العاملين معه بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة	419	3.3771	1.15789
يقبل مسؤولي المباشر الأفكار المبتكرة حتى لو لم تتفق مع أفكاره	419	3.2673	2.71803
يبدد مسؤولي المباشر اهتماما شخصيا لكل فرد	419	3.2983	1.19979
يهتم مسؤولي المباشر بالحاجات والرغبات كل فرد ويسهر على تلبيتها	419	3.0955	1.21610
يستمتع مسؤولي جيدا للمؤوسين ويتبادل وجهات النظر معهم	419	3.4177	1.11740
يحترم مسؤولي المباشر قناعات العاملين معه	419	3.4129	1.13404
يراعي مسؤولي المباشر الفروقات الفردية بين المؤوسين	419	3.4606	2.65122
يتعامل مسؤولي المباشر بعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية	419	3.2458	1.25053
يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية	419	3.7232	1.07815
يقوم مسؤولي المباشر بمشاركة والتشاور مع العاملين في اتخاذ القرار	419	3.3150	1.24932
يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز المبادرات الفردية لتحقيق الأهداف	419	3.2339	1.18914
يدعم المسؤول المباشر ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	419	3.3747	1.21018
يمارس المسؤول المباشر عملية تفويض الصلاحيات على أسس علمية واضحة	419	3.5155	2.31525
يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم	419	3.3962	1.16594
أشعر بحماس وحيوية في وظيفتي	419	4.0668	1.04690

أنا مقتنع تماما بوظيفتي	419	4.3055	.87891
لدي الاستعداد الدائم للعمل	419	4.1742	.89427
تربطني مع زملائي في العمل علاقات طيبة ومعاملات حسنة	419	4.4391	.67278
تربطني علاقات جيدة مع المرضى خلال فترة العلاج	419	4.4081	.70408
يعتبر أدائي في العمل أساسا لتحقيق الذات	419	4.3389	.74158
أبذل قصارى جهدي لأداء مهامى الوظيفية	419	4.5322	.66404
أعمل على تحسين خدمات الرعاية التي أقدمها للمرضى	419	4.4940	.64655
أتحمل كل المسؤولية عند القيام بالمهام الموكلة لي	419	4.5298	.71280
أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	419	4.0358	.93120
لدى استعداد للعمل أوقات إضافية إذا تطلب الأمر ذلك	419	3.7064	1.18694
ألتزم بالقيام بالمدامات التنظيمية في العمل	419	4.0835	.85850
لدى استعداد كامل من أجل اكتساب مهارات جديدة في وظيفتي	419	4.5442	.67762
أسعى إلى توظيف معارف المكتسبة في العمل	419	4.4248	.69925
أسعى إلى تحسين مستواي العلمي للارتقاء بوظيفتي	419	4.3890	.75074
أعمل على تطوير نفسي من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد	419	4.3365	.72474
أستشير مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل	419	4.3198	.82593
لدى استعداد كامل لتعليم ومساعدة الزملاء في العمل	419	4.4558	.67408
التأثير المثالي	419	3.5819	.93711
الحافز الإلهامي	419	3.4909	1.04820
الاستشارة الفكرية	419	3.3847	1.09131
الاعتبارات الفردية	419	3.3218	1.04799
التمكين	419	3.4264	1.04126
المتغير المستقل القيادة التحويلية	419	3.4411	.88994
الاستغراق العاطفي	419	4.2888	.56302
الاستغراق جسدي /مادي	419	4.2303	.58959
الاستغراق المعرفي /الإدراكي	419	4.4117	.52669
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي	419	4.3103	.48427
N valide (listwise)	419		

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Variables introduites/supprimées ^b			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل القيادة التحويلية		Entrée
a. Toutes variables requises saisies.			
b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير			

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.275 ^a	.076	.073	.46616
a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة المستقل المتغير				
b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير				

ANOVA ^b					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

1	Régression	7.412	1	7.412	34.109	.000 ^a
	Résidu	90.618	417	.217		
	Total	98.030	418			

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة المستقل المتغير

b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.795	.091		41.680	.000
	المتغير المستقل القيادة التحويلية	.150	.026	.275	5.840	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.9450	4.6453	4.3103	.13316	419
Résidu	-2.52279-	1.05501	.00000	.46561	419
Erreur Prévision	-2.743-	2.516	.000	1.000	419
Erreur Résidu	-5.412-	2.263	.000	.999	419

a. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

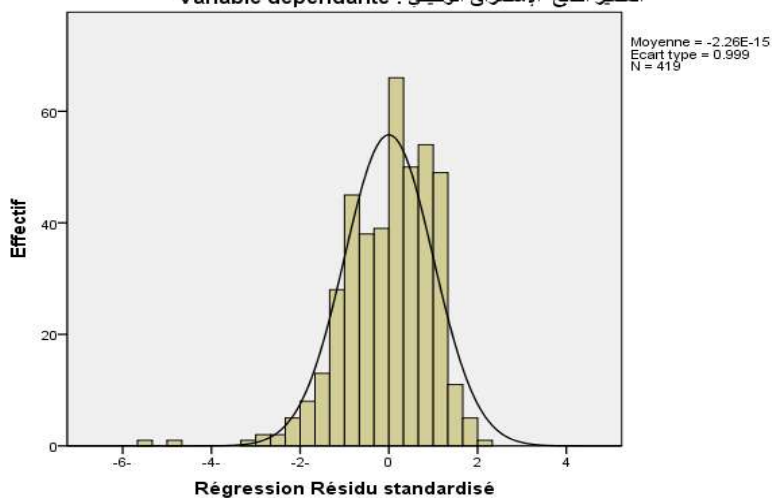
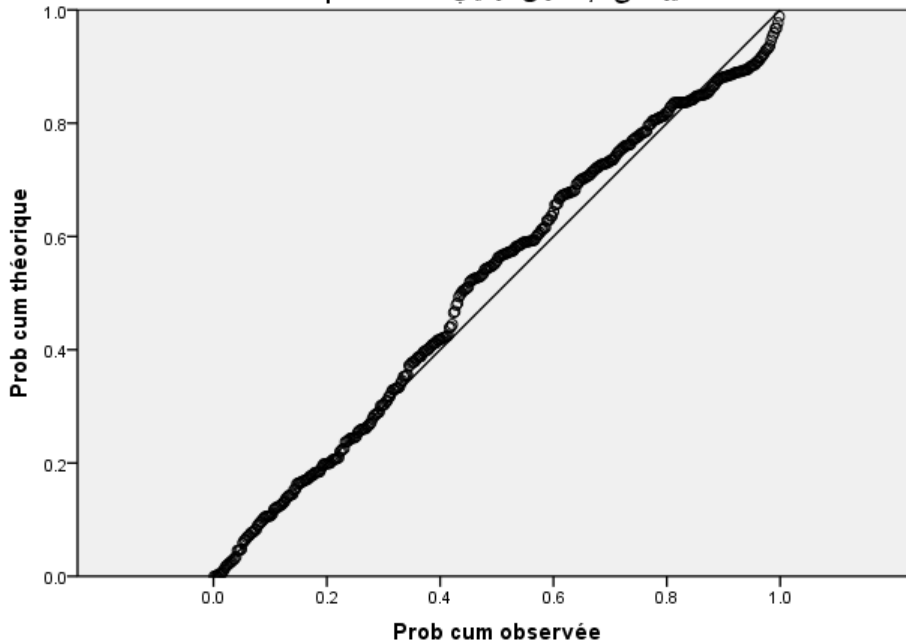


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الإستغراق الوظيفي :



الانحدار المتدرج

:

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحافز الإلهامي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.292 ^a	.086	.083	.46365

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلهامي الحافز

b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير :

ANOVA ^b						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.386	1	8.386	39.009	.000 ^a
	Résidu	89.644	417	.215		
	Total	98.030	418			

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.386	1	8.386	39.009	.000 ^a
	Résidu	89.644	417	.215		
	Total	98.030	418			

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلهامي الحافز

b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.839	.079		48.683	.000
	الحافز الإلهامي	.135	.022	.292	6.246	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

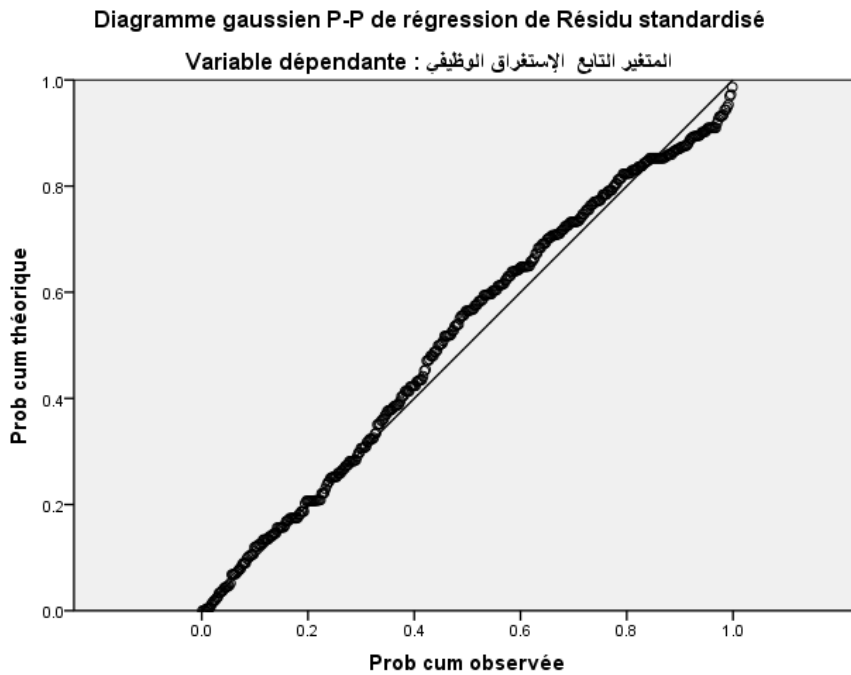
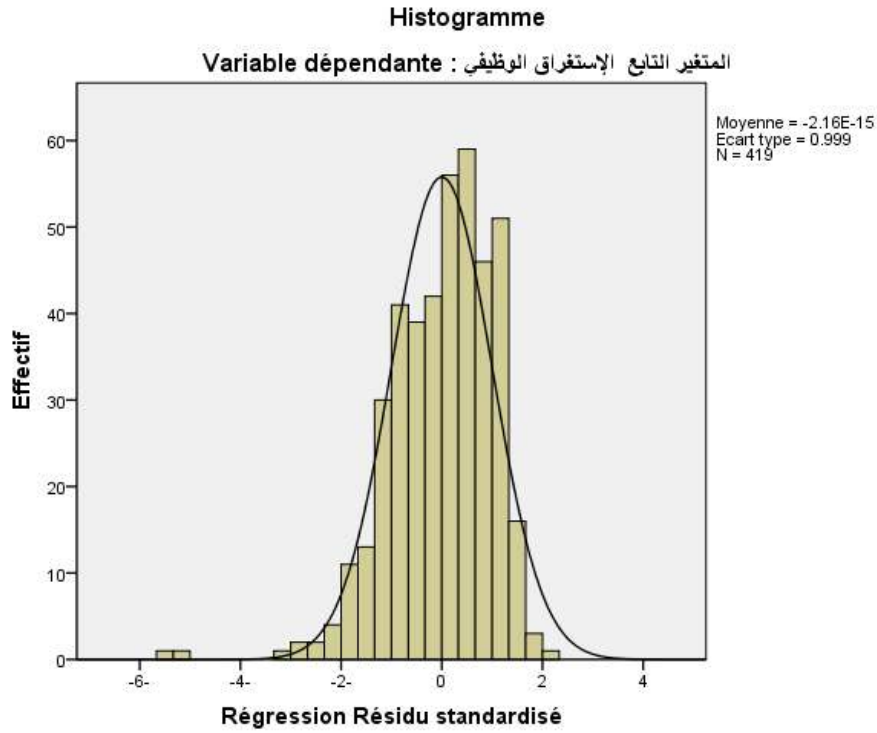
Variables exclues ^b						
Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	التأثير المثالي	.012 ^a	.172	.864	.008	.431
	الاستشارة الفكري	-.006 ^a	-.096	.924	-.005	.543
	الاعتبارات الفردية	.040 ^a	.632	.528	.031	.545
	التمكين	.097 ^a	1.495	.136	.073	.520

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الإلهامي الحافز

b. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.9737	5.2799	4.3103	.14164	419
Résidu	-2.54125	1.02632	.00000	.46310	419
Erreur Prévision	-2.376	6.846	.000	1.000	419
Erreur Résidu	-5.481	2.214	.000	.999	419

a. Variable dépendante : الوظيفي الإستغراق التابع المتغير



إختبار تي تاست اثر الجنس

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي	ذكر	134	4.2877	.52182	.04508
	انثى	285	4.3209	.46616	.02761

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.742	.389	-.653-	417	.514	-.03313-	.05076	-.13291-	.06665
	Hypothèse de variances inégales			-.627-	235.977	.531	-.03313-	.05286	-.13727-	.07101

العمر

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.301	3	.100	.426	.735
Intra-groupes	97.729	415	.235		
Total	98.030	418			

بالمستوى التعليمي

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.463	3	.154	.656	.580
Intra-groupes	97.567	415	.235		
Total	98.030	418			

الخبرة

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.365	3	.122	.517	.671
Intra-groupes	97.665	415	.235		
Total	98.030	418			

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.130	2	.065	.276	.759
Intra-groupes	97.900	416	.235		
Total	98.030	418			

المستشفى

ANOVA					
المتغير التابع الإستغراق الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	9.728	14	.695	3.179	.000
Intra-groupes	88.302	404	.219		
Total	98.030	418			

الأفكار من

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	لمقدمة
ب	توطئة
ت	طرح الإشكالية
ت	فرضيات
ث	مببرات اختيار الموضوع
ج	اهداف و أهمية الدراسة
ح	منهج الدراسة وأدوات الدراسة
خ	حدود الدراسة
د	هيكل البحث
ذ	صعوبات الدراسة
ر	نموذج الدراسة
ز	التعريفات الإجرائية
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي
02	تمهيد

03	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
03	المطلب الأول: مفهوم و تطور القيادة التحويلية
3	الفرع الأول: مفهوم القيادة ونظرياتها
3	أولا: مفهوم القيادة
6	ثانيا: أهمية القيادة
6	ثالثا: مهارات القيادة
7	رابعا: الفرق بين القيادة والإدارة
7	الفرع الثاني: نظريات القيادة
7	أولا: المدخل الفردي
8	ثانيا: المدخل السلوكي
14	ثالثا: المدخل الحديث
16	الفرع الثالث: مفهوم القيادة التحويلية وتطورها
16	أولا: مفهوم القيادة التحويلية
18	ثانيا: نشأة و تطور القيادة التحويلية
19	ثالثا: المدخل التحويلي
20	المطلب الثاني: عناصر القيادة التحويلية
20	أولا: التأثير المتالي
21	ثانيا: التحفيز الإلهامي
22	ثالثا: الإستشارة الفكرية
22	رابعا: الإعتبارات الفردية
23	خامسا: التمكين
25	المطلب الثالث: القائد التحويلي

25	الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي
25	الفرع الثاني: خصائص القائد التحويلي
26	الفرع الثالث: مهام و وظائف القائد التحويلي
27	المطلب الرابع : أنماط و وظائف القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها
27	الفرع الأول: أنماط القيادة التحويلية
27	الفرع الثاني : التحديات التي تواجه القيادة التحويلية
28	الفرع الثالث: مواطن الضعف في القيادة التحويلية
29	المبحث الثاني: ماهية الإستغراق الوظيفي
29	المطلب الأول: تعريف الإستغراق الوظيفي وتطوره
29	الفرع الأول:التأصيل الفكري للإستغراق الوظيفي
30	الفرع الثاني: مفهوم الإستغراق الوظيفي
30	الفرع الثالث: الموظف المستغرق وظيفيا
31	المطلب الثاني: أهمية الإستغراق الوظيفي و أبعاده
31	الفرع الأول :أهمية الإستغراق الوظيفي
32	الفرع الثالث: أبعاد الإستغراق الوظيفي
33	المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي ونظريات المفسرة له
34	الفرع الأول: إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي
34	الفرع الثاني: النظريات المفسرة للإستغراق الوظيفي
36	المطلب الرابع : علاقة الإستغراق الوظيفي و بعض المتغيرات الأخرى
37	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي
40	تمهيد
41	المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة
41	المطلب الأول : عرض دراسات سابقة للقيادة التحويلية
51	المطلب الثاني: عرض دراسات السابقة للإستغراق الوظيفي
63	المطلب الثالث: عرض الدراسات التي تجمع بين المتغيرين
68	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة والإستفادة منها
70	المطلب الأول :مناقشة الدراسات السابقة
88	المطلب الثاني : الإستفادة من دراسات سابقة و إضافة الدراسة الحالية
91	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الطريقة والأدوات الدراسة الميدانية
92	تمهيد
93	المبحث الأول: مجتمع ووصف عينة الدراسة
93	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
95	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة
99	المبحث الثاني: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات
99	المطلب الأول: أداة الدراسة
101	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

102	المطلب الثالث: صدق و ثبات الإستبيان
104	المبحث الثالث: منهج وخطوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
104	المطلب الأول: منهج الدراسة
105	المطلب الثاني: خطوات الدراسة
105	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
106	المطلب الرابع: متغيرات الدراسة
108	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة و مناقشتها
110	تمهيد
111	المبحث الأول: تحليل عبارات الإستبيان
111	المطلب الأول :تحليل إجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية
115	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول الإستغراق الوظيفي
118	المبحث الثاني: إختبار الفرضيات
118	المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى
120	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية
121	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
124	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرابعة
128	المطلب الخامس: إختبار الفرضية الخامسة

132	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
132	المطلب الأول: واقع متغيرات الدراسة
136	المطلب الثاني: تحليل العلاقة الإرتباطية وعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة
139	خلاصة الفصل الرابع
140	الخاتمة
149	قائمة المراجع
161	قائمة الملاحق
179	الفهرس