



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير التخصص: ادارة موارد البشرية

بعنوان:

اثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بممستشفى محمد بوضياف بورقلة

من إعداد الطالبين: ذواوي عبد الحكيم – بوعكة محمد هيثم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د. تلي سعيدة... استاذة التعليم العالي... جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - رئيسا
د. رشيد مناصرية أستاذ التعليم العالي.. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة مشرفا
د. منصور الهام ... استاذة التعليم العالي . . جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير التخصص: ادارة موارد البشرية

بعنوان:

اثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بممستشفى محمد بوضياف بورقلة

من إعداد الطالبين: ذواوي عبد الحكيم – بوعكة محمد هيثم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. تلي سعيدة... استاذة التعليم العالي... جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - رئيسا

د. رشيد مناصرية أستاذ التعليم العالي.. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - مشرفا

د. منصوري الهام ... استاذة التعليم العالي . . جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى
وأجملنا بالعافية
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أوصى بهما الله تعالى
ورسوله
إلى من تعب وضحي من أجل وصولي لهذه المرحلة ابي
العزیز
إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها ،أمي الحبيبة أطال الله
، فيعمرها وحفظها
إلى جميع اخوتي واخواتي
إلى من كانوا رفقاء دربي وفقهم الله
إلى كل الأصدقاء وزملاء في الدراسة

شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك،
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك،
ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

والحمد لله الذي أعاننا ووفقنا على إنجاز هذا العمل
المتواضع أما بعد
نشكر في المقام الأول الأستاذ المشرف على هذا العمل
الأستاذ الدكتور مناصرية رشيد على ما قدمه لنا من
توجيهات وارشادات
كما نتقدم بخالص الشكر الى كل الاساتذة بجامعة قاصدي
مرباح ورقلة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الاستشفائية بمحمد بوضياف ورقلة وكذا معرفة أهمية القيادة التحويلية في الحياة المهنية للعمال ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية ، حيث تم توزيع 150 استبانة ورقية وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة الإحصائية وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : قيادة تحويلية ، استغراق وظيفي ، دافعية إلهامية ، استشارة فكرية .مستشفى محمد بوضياف

Summary:

This study aimed to understand the role played by transformational leadership in the absorption of workers through an applied study at the level of Mohamed Boudiaf and Ouargla hospitals, as well as the importance of transformative leadership in the professional life of workers. To achieve the study goals, we used a descriptive and analytical approach in theory and the case study approach in the practical aspect, based on the questionnaire as a main tool. We distributed 150 paper-based questionnaires, and the SPSS program was used to treat the statistics. After analyzing the results, the most important of which were the following :

- ❖ There is a correlation between transformational leadership and career absorption within an organization;
- ❖ There is a statistically significant transformative leadership effect on career absorption within the organization.

Key words: transformational leadership, career absorption, motivation, intellectual arousal

الفهرس

III	الإهداء
III	شكر وعرفان
Erreur ! Signet non défini.	الملخص:
Erreur ! Signet non défini.	Summary:
VIII	قائمة الاشكال:
١	المقدمة
1	الفصل الأول: الفصل الادبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي
3	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
6	المطلب الثاني: ماهية الاستغراق الوظيفي
11	المطلب الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
20	المطلب الثالث: مقارنة دراسة مع الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
23	تمهيد:
24	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة
24	المطلب الأول: منهج الدراسة
24	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها
25	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة
27	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان
29	المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان

34	المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات.....
40	خلاصة الفصل الثاني:
41	الخاتمة.....
41	قائمة المصادر والمراجع.....
41	الملاحق.....

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
28	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-2)
29	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-2)
29	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير المنصب	(2-2)
30	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(3-2)
30	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	(4-2)

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	توزيع عينة الدراسة	26
(2-2)	يمثل درجات الاستجابة	27
(3-2)	معامل الثبات الكلي للاستبانة	27
(4-2)	المتوسط الحاسبي ودرجة الأهمية المقابلة له	28
(5-2)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	28
(6-2)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	29
(7-2)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير المنصب	29
(8-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	30
(9-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	30
(10-2)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	31
(11-2)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	34
(12-2)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الاول	36
(13-2)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	36
(14-2)	يمثل اختبار PEARSON	37
(15-2)	اختبار الانحدار الخطي القيادية التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة	38
(16-2)	اختبار الانحدار الخطي التأثير المثالي على الاستغراق الوظيفي	39
(17-2)	اختبار الانحدار الخطي للدافعية الالهامية على الاستغراق العاطفي	39
(18-2)	اختبار الانحدار الخطي الاستشارة الفكرية على الاستغراق العاطفي	40
(19-2)	اختبار الانحدار الخطي الاعتبار الفردي على الاستغراق العاطفي	41

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق
48	الاستبانة
52	مخرجات spss

مقدمة

أ) توطئة

تعمل المؤسسات في ضل بيئة خارجية معقدة تمتاز بعدم الاستقرار والتغير السريع وصعوبة التنبؤ بها، ومن أجل بقائها واستمرارها تسعى هذه المؤسسات إلى تبني استراتيجيات إدارية تتمحور حول المورد البشري، باعتباره عنصرا فعالا في تنمية قدرة المؤسسة على مواكبة هذه التغيرات البيئية المتسارعة، لذا يجب على المؤسسات الاستثمار في مواردها البشرية والاستفادة من قدراتها ومعارفها وهذا من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة.

كما تلعب القيادة بصفة عامة، والقيادة التحويلية بصفة خاصة، أدوارا عدة في المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسة ككل، فهي المسؤولة عن إيجاد رسالة ورؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم، وهي المسؤولة عن وضع الخطط الموصلة إليها، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها كما أن القيادة التحويلية تعد بمثابة المحرك الذي ينشط العلاقات التعاونية بين أعضاء المؤسسة، وتجعلهم مندجين ومستغرقين في عملهم عاطفيا وعقليا، مدركين لأدوارهم ومستعدين لاستثمار جهودهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها، والقائد التحويلي في أي مؤسسة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة، ويشجع تطور الأفراد، ويعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المؤسسة. ويمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ولهذا فالامر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، اذا يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على المشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والاحساس باليأس. والاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقدير لذاته .

وعلى ذكر ما سبق نطرح الاشكال التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف

بورقلة؟

يندرج ضمن هذا الاستفسار الرئيسي، مجموعة من الأسئلة الفرعية لعل أهمها:

- 1- ما هو مستوى سلوكيات القيادة التحويلية لدى الرؤوساء من وجهة نظر افراد عينة الدراسة ؟
- 2- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة ؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس العمر....) ؟

أ- فرضيات الدراسة:

- ب- في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة باثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للعاملين في مستشفى محمد بوضياف في ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:
- الفرضية الاولى: يوجد مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف
- الفرضية الثانية : يوجد مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة
- الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)

اهداف الدراسة:

تتمحور اهداف الدراسة في ألها تسعى الى:

- 1) التعرف على واقع القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- 2) محاولة معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين ؛
- 3) إبراز أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي .

ت- أهمية الدراسة:

يكتسب البحث الذي نحن بصدد دراسته أهمية كبيرة، كونه يحاول توضيح أحد المفاهيم الادارية الحديثة والهامة في مجال الإدارة وهي القيادة التحويلية نظرا لتأثيرها المباشر على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى كون أن الموضوع يحاول الكشف على مدى تأثير القيادة التحويلية على تعزيز

الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة والتي هي اليوم و كباقي المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى تبني أبعاد إدارية تمكنها من تعزيز قدراتها على تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين.

ث- حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

(1) الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من سنة 2023

(2) الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى إقليم ولاية ورقلة

ج- منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل اختبار فرضيات، والإجابة على إشكالية المطروحة، اعتمدت هذه الدراسة على ما يلي: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي أما فيما يتعلق بالأدوات المستعملة، فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات على: الاستبانة

ح- صعوبات الدراسة:

واجهت عدة عوائق وصعوبات أثناء إنجاز لهذه الدراسة تمثلت أهمها في:

(1) ادارة الوقت

(2) صعوبة توزيع الاستبيانات.

خ- هيكل الدراسة:

يتضمن البحث بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة فصلين تحتوي على ما يلي:

➤ **الفصل الأول:** يتناول مبحثين يمثل المبحث الأول الأدبيات النظرية للموضوع، لنتهي هذا الفصل بالمبحث الثاني الذي يتمثل في مجموعة من الدراسات السابقة المختلفة العربية والأجنبية في الأدبيات التطبيقية.

➤ **الفصل الثاني:** يتناول دراسة ميدانية، تضمن المبحث الأول فيها تقديم عام للإجراءات المنهجية للدراسة، والمبحث الثاني سنعرض فيه تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الفصل الادبيات النظرية والتطبيقية
للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي

تمهيد:

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماما متزايدا بموضوع القيادة التحويلية، والتي يشير اسمها على أنها العملية التي تغير الأفراد وتحوّلهم وهي قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ورفع مستواهم لتحقيق الانجاز والتنمية.

ومن جهة أخرى فإن الاستغراق الوظيفي يعد نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة والذين يعبرون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها و يدرك من خلاله العاملين سياق أعمالهم وواجباتهم، ويعملون عن كذب مع زملاء العمل لتحسين الاداء الوظيفي لصالح المنظمة.

المبحث الأول: القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي

تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها، رغبة في تحقيق النجاح، التميز الذي يفرض على كل مؤسسة ضرورة التعرف على الآلية التي يمكن بها الاستغلال قدرات العاملين بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة، لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أي نجاح دون فهم مواردها البشرية، أعمالها. التركيز عليها، تنمية قدراتها، لذلك أصبحت العديد من المنظمات تسعى لدعم مشاركة موظفيها .

المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية

تم صياغة مصطلح " القيادة التحويلية " (Transformational Leadership) لأول مرة من قبل داوتون Dowanton سنة (1973)، إلا أن ظهوره كأسلوب مهم في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James Macgregor Burns تحت عنوان "القيادة" عام 1978. وقد حاول برنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع، وقد ميز بيرنز نوعين من القيادة: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، فالقيادة التبادلية تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم وهي شائعة جدا، أما القيادة التحويلية فهي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط ترفع مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد و التابع¹

أولا: مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف القيادة التحويلية ويعود ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، وذلك لأنها من المفاهيم الحديثة الأمر الذي نشأ عنه عدة تعريفات.:

❖ التعريف الاول: كما عرفها (Avolio&Bass 1994) بأنها " عملية تبنى فيها علاقة تبادل المنافع

على أساس العلم، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمدا على الدافعية الحقيقية²

❖ التعريف الثاني: عرفها (Burns 1978) بأنها : " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى

النهوض بكل منهم من قبل الآخر للوصول إلى مستويات عليا من الدافعية والقيم الأخلاقية³

¹ نورث ياوس، بيتر. القيادة الإدارية النظرية و التطبيق السعدي: مكتبة الملك فهد، 2006، ص 178

² سيار، عبد الرحمن. القيادة الفعالة. مصر: دار الوفاء لدنيا، 2014، ص 182

³ جردات، ناصر و المعاني، أحمد و عريقات، أحمد يوسف. إدارة التغيير و التطوير. الأردن: دار إثراء، 2013، ص 298

❖ التعريف الثالث: وتعرف أيضا بأنها تلك النمط الملهم الذي يستخدم فيه القائد إبداعاته وإلهامه في التأثير على تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين¹

ثانيا: خصائص القيادة التحويلية:

تتمثل خصائص القيادة التحويلية في النقاط التالية:

- ❖ القيادة التحويلية عملية مشاركة مستمرة بين القائد والمرؤوسين يمارسها القائد قبل المرؤوسين؛
- ❖ تعمل على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وتحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم وتلبية الاحتياجات العليا للمرؤوسين
- ❖ تعتمد على قدرات القائد في التأثير والتحفيز والإلهام.
- ❖ تتعلق بدرجة كبيرة بعملية التغيير في المؤسسة؛ تعتبر قيادة أخلاقية لأنها تعتمد على مجموعة من القيم.
- ❖ ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطا وثيقا
- ❖ تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
- ❖ إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.²

ثالثا: أهمية القيادة التحويلية:

- ❖ تساهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتضع قيما للمنظمة وتدعمها وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها،
- ❖ القيادة التحويلية تتضمن مفاهيم إدارية على درجة عالية من الأهمية، تعمل على رفع مستوى الاداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المؤسسة،
- ❖ رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز

¹عباس، سيمه. القيادة الابتكارية والأداء المتميز. الأردن: دار وائل، 2014، ص 29

²فييري، فاطمة. أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توظيف العدالة التنظيمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة زيان عاشور. الجزائر، 2019، ص 53.

- ❖ القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا؛
- ❖ تدعم وتضع القيادة التحويلية قيما للمؤسسة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية؛
- ❖ تتضمن القيادة التحويلية تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغييرات ذات مغزى؛ - تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالح الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.¹

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية:

اقترح Bass سنة 1985 أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية و هي :

1. التأثير المثالي (الجادبية) (Idealised Influence):

يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، والقيام بالتصرفات ذات الطابع اخلاقي

2. الدافعية الإلهامي (Inspirational Motivation) :

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الإلتزام للأهداف التنظيمية، واستثارت روح الفريق من خلال الحماس والمثالية؛

3. الإثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها؛

¹السفياني محمد وآخرون، واقع ممارسة الإدارة المدرسية أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في محافظة الميرة. مجلة مركز جزيرة العرب لمبحوث التربوية والإنسانية،

4. الإعتبارية الفردية (Individual Consideration):

يشير هذا البعد إلى قدرة القادة على توفير المناخ المساند والمتبع الحاجات الأتباع الفردية، والمساعد على تحقيق ذواتهم.

المطلب الثاني: ماهية الاستغراق الوظيفي

يبرز الاستغراق الوظيفي في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية العناصر الإدارية.

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

هناك العديد من الإسهامات الفكرية التي قدمها الباحثون في تعريف الاستغراق الوظيفي والتي نذكر أهمها: تعريف¹: الاستغراق الوظيفي هو: "درجة اهتمام الفرد بالعمل، أي أن العمل هو الغاية، ومصدر أساسي لإشباع الحاجات البارزة للفرد"¹

تعريف²: الاستغراق الوظيفي هو " حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى التوافق المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل والذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به"²

تعريف³: الاستغراق الوظيفي هو: "درجة ارتباط الفرد بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد"³ من خلال كل ما سبق يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي على أنها ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والاهتمام فيه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة، وأنه إستراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العامل يلتزم بأهداف وقيم المنظمة ويسهم بنجاحها

¹ ضيف احمد، صدوق فتيحة، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص، 130

² المرجع نفسه، ص 130

³Ann Paul Aynickal. (2014). Emerging Importance of Employee Engagement in HR" international. Journal for Research in. Management p. 17 ,Vol. 3.

ثانيا: خصائص الاستغراق الوظيفي:

تميز هذه الخصائص للأفراد العاملين ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع عن الأفراد العاملين ذوي الاستغراق الوظيفي المنخفض نذكر من أهمها:

- ❖ يعتبر الأفراد العاملين الأكثر استغراقا أكثر حافزيه في العمل وأكثر حاجة لوظائف تتمثل خصائصها في التنوع والاستقلال وإثبات الذات والتغذية العكسية.
- ❖ يعتبر الأفراد العاملين الأكثر استغراقا أكثر اعتقاد أن مواهبهم مستغلة استغلالا جيدا
- ❖ أكثر رغبة وقدرة على التفاعل مع الآخرين .
- ❖ أكثر إدراكا لفرص النمو في وظائفهم.
- ❖ أكثر رضا عن الإشراف والاستجابة لتوجيهات المشرفين.
- ❖ أكثر التزاما لوظائفهم ومؤسساتهم.
- ❖ من المتوقع أن يكون أقل رغبة في ترك العمل.

❖ يواجهون مستوى منخفض من الاحتراق النفسي¹

ثالثا: أبعاد الاستغراق الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاستغراق الوظيفي، وتجمع الدراسات على وجود ثلاث أبعاد رئيسية له، هي على النحو التالي²:

1. الاستغراق العاطفي (الشعوري):

وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه: التعلق، الاستمتاع، الارتباط .

2. الاستغراق المعرفي (الإدراكي):

ويشير إلى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه (الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة).

3. الاستغراق السلوكي:

ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها: النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطوير النوعي.

رابعا: استراتيجيات الاستغراق الوظيفي

في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي توجد العديد من الاستراتيجيات التي تعززه ومن بين هذه الإستراتيجيات ما يلي³ :

1. العمل نفسه

تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية جوهريا نحو العمل وقد نميز ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا:

¹الريمدي، بسام سمير، أبو زيد محمد، رضا محمود، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية، الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، (مجلد 04)، (عدد01، جامعة مدينة السادات، 2020، ص4

²تحليل إسماعيل ماضي، أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مقالة في مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح، فلسطين، 2015، ص52.

³عتيقة حرايرية، زونية بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيرودوت، العدد 08، 2018، ص206

❖ يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات، وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

❖ استخدام القدرات، حيث يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

❖ التحكم الذاتي (الاستقلالية)، يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف

2. بيئة العمل

تتم هذه الاستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد ويعتقد أن الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم، والذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء.

3. القيادة

ينبغي لإستراتيجية القيادة إن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق، وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتشمل البرمجيات التدريب الزمني وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب والتوجيه.

4. فرص النمو الشخصي

ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفر فرص التطوير والنمو الى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم لانه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار. ووصف ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن "تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير.

5. فرص المساهمة

تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة، بل أنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم،

وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

خامساً: مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي

توصلت بعض الدراسات إلى وجود بعض المؤشرات التي تدل على مستوى الاستغراق الوظيفي عند العاملين، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أهم المتغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي عند العاملين وهي كما يلي:

- ❖ امتلاك العاملين روابط قوية بوظائفهم من الصعب كسرها.
- ❖ أن تكون أهم أوليات الفرد الاهتمام بوظيفته واستغراقه في أداء مهامها.
- ❖ أن يتسم الفرد بالثقة الشديدة في أداء عمله.
- ❖ أن تكون معظم الأهداف الشخصية للفرد في حياته مرتبطة بشكل مباشر نحو وظيفته .
- ❖ أن يحقق العمل للفرد أكبر إشباع في حياته.
- ❖ الرغبة الدائمة في الذهاب للعمل وعدم التغيب عنه.
- ❖ ارتباط الفرد الوثيق بالعمل .
- ❖ شعور الفرد بالفخر والتباهي بعمله أمام الآخرين وتمسكه به.
- ❖ أن يفضل الفرد دائماً استيعاب وظيفته معظم وقته¹

سادساً: معوقات الاستغراق الوظيفي

توجد ثلاث معوقات للاستغراق الوظيفي من قبل إدارة وقيادة المؤسسة وهذه المعوقات تمت ملاحظتها في القطاعات العامة والخاصة وهي:

¹ امام، محمود السيد، الاستغراق الوظيفي و علاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (jfbedد8، مصر 2018، ص 320

❖ بعض القادة لا يدركون ما هو الاستغراق الوظيفي وآخرون يقيمون هذا الموضوع بأنه لا يستحق النظر

❖ المهتمون بهذا الموضوع لا يعرفون كيف يمكنهم طرح الموضوع وعرضه

❖ وجود تباين كبير في وجهات نظر القادة المهتمين باستغراق الموظفين وقدراتهم على الالتزام بها.¹

المطلب الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي

تعد القيادة التحويلية أكثر الأساليب القيادية قدرة على مواجهة تحديات هذا العصر، نظراً لأهميتها في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات وتحفيز الأفراد القبول المسؤوليات، وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، لذا سنقوم من خلال هذا المطلب ابراز أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي. ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

1. أثر بعد التأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي

يدل التأثير المثالي إلى امتلاك القائد الرؤية الواضحة والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة، وكذلك غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وقد يظهر التأثير المثالي على شكل سلوك يمارسه القائد أو خصائص يتمتع بها فالتأثير المثالي للقائد يجعل الفرد مستغرقاً في عمله، لأنه يرفع درجة ارتباطه بالعمل كما يعزز إدراكه الحسي اتجاه وظيفته، حيث تصبح الوظيفة بالغة الأهمية في حياته. وفي الأخير نستنتج أنه كلما زاد مستوى التأثير المثالي زاد استغراق الفرد في عمله.²

2. أثر بعد التحفيز الإلهامي (التحفيز) في الاستغراق الوظيفي

يدل التحفيز الإلهامي على الدفع والهام القائد لمرؤوسيه من خلال جعل أعمالهم ومسؤولياتهم أكثر تحدي وذات معنى وقيمة، كما يهتم القائد من خلال ممارسته لهذا البعد بالبحث عن مشاركة مرؤوسيه في بناء الرؤية المستقبلية و يجعلهم مطلعين بوضوح عن ما هو متوقع منهم، كما يلجأ إلى استعمال شعارات ورموز وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المتوقعة، فالتحفيز الإلهامي يساهم في انغماس الفرد في عمله جسدياً وعاطفياً وذهنياً

¹إنجار حسن، محمد حسن، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 67

²حساب، محمد أمين. تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني لضمانات اجتماعيا لأغواط. دار الأعمال، مجلة دراسات في الاقتصاد، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 66

ويجعله مسخرًا نفسه لأداء العمل على أكمل وجه، وفي الأخير نستنتج أنه كلما زاد مستوى التحفيز الإلهامي زاد الاستغراق الوظيفي¹.

3. أثر بعد الاستشارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي:

يهتم القائد من خلال ممارسته للاستشارة الفكرية بتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها العمل محل تساؤل، ويتعدون عن الروتين في أداء العمل ويحددون الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فإنها تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعه لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، فالاستشارة الفكرية تجعل الفرد مندمجًا داخليًا ومتجاوبًا مع نفسه وذلك بكسر الروتين في العمل بما ينعكس إيجابًا بالتزامه في عمله، فالاستغراق أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتمًا ومرتبًا به

4. أثر بعد الاعتبارية الفردية على الاستغراق الوظيفي

تعني الاعتبارية الفردية إعطاء القائد اهتمامًا شخصيًا لكل حاجات ورغبات واهتمامات المرؤوسين، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، والقائد يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي، ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض السلطات كوسيلة لتنمية أدائهم، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم لإعطاء القائد الاهتمام الشخصي للفرد من حيث حاجاته ورغباته يرفع من المستوى العاطفي لدى الفرد المستغرق ويجعله أكثر اندماجًا في العمل، ويتجلى ذلك في آثاره الإيجابية على الفرد، ومثالا على ذلك زيادة مشاعر الرضا والسعادة والتقدير، وعكس ذلك صحيح، فعندما ينخفض المستوى العاطفي يتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثل القلق والضيق. وفي الأخير نستنتج أنه كلما زاد مستوى الاهتمام بالأفراد كلما زاد مستوى استغراقهم الوظيفي².

¹البزة، عبد الغاني و صالح، سميرة. أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية عناية. مجلة إكميزا لمبحوث والدراسات، العدد 6، 2021، ص 382

²بلواد منال، بن صابرة هاجر، أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2022، ص 16

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة ضيف احمد وصدوق فتيحة بعنوان: دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة،¹

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على أبعاد الاستغراق الوظيفي ومستوى الأداء التنظيمي في كل من بنك "الفلاحة والتنمية الريفية" و"بنك الخليج" لمعرفة الفوارق بين متغيرات الدراسة تبعاً لخصائص البنك (عام/خاص). ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية، تحتوي كل واحدة منهم على فرضيات فرعية، وتم تطبيق الدراسة على 50 عاملاً من عمال البنوك.

وتوصلت الدراسة إلى جملة النتائج التالية :

- ✓ الاستغراق الوظيفي هو ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والاهتمام فيه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة؛
- ✓ للاستغراق الوظيفي ثلاث أبعاد أساسية هي الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق السلوكي، بالإضافة إلى بعد الانضباط؛
- ✓ الأداء التنظيمي هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين، وذلك من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، فهو يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم العاملون داخل المنظمة؛
- ✓ يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الاستغراق الوظيفي بالأداء التنظيمي الجيد؛
- ✓ يسهم الاستغراق الوظيفي في إنجاز المهام؛

¹ ضيف احمد، صدوق فتيحة، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.

✓ يسهم الاستغراق الوظيفي في التدريب؛

✓ يسهم الاستغراق الوظيفي في تحقيق النتائج؛

ثانيا : دراسة نجم (2011) بعنوان: العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي على المدارس الحكومية بمحافظه الدقهلية¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس الحكومية بمصر و تحديد درجة الاختلاف في الاستغراق الوظيفي بين المدرسين وفقا لخصائصهم الديمغرافية، شملت عينة الدراسة على 384 مدرس و مدرسة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وكانت نسبة استرداد الاستبانات الموزعة 73% وفق المنهج الوصفي التحليلي لجمع بيانات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كالتالي :

✓ يعتبر مستوى ابعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس محل الدراسة فوق المتوسط في حين يعاني

مفردات عينة الدراسة من انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي الذي يعتبر أقل من المتوسط

✓ لا يختلف مستوى القيادة التحويلية بالمدارس محل الدراسة باختلاف النوع (ذكور / إناث) . في حين

يختلف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة باختلاف النوع (ذكور / إناث) .

✓ لا يختلف مستوى القيادة التحويلية بالمدارس محل الدراسة باختلاف المرحلة العمرية لمفردات الدراسة ،

في حين يختلف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة باختلاف المرحلة العمرية

لمفردات عينة الدراسة .

✓ لا يختلف كل من مستوى القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة ومستوى الاستغراق الوظيفي

لدى مفردات عينة الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية لتلك المفردات

✓ لا يختلف مستوى القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة ومستوى الاستغراق الوظيفي وعينة

الدراسة باختلاف طبيعة الوظيفة التي يشغلونها (مدرسين إداريين)

✓ الذكور أكثر استغراقا في الوظيفة من الإناث، كما أن كبار السن أكثر استغراقا في الوظيفة من صغار

السن والأعلى تعليما أكثر استغراقا في الوظيفة من الأدنى تعليما. توجد علاقات ارتباط معنوية مرتفعة

بين أبعاد القيادة التحويلية ، وأشدّها قوة بين الرؤية والدافعية الملهمّة وبين الدافعية الملهمّة والتأثير

المثالي ، وبين الحفز الفكري والاهتمام الشخصي .

¹ دراسة نجم (2011) بعنوان: العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي على المدارس الحكومية بمحافظه الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 2، 2011

ثالثا: دراسة ربيع واخرون بعنوان: أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - جيجل¹

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 130 عامل بالمؤسسة والتي حددت بطريقة العينة العشوائية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى عمال الشركة، وهذا راجع لتأثير كل من التفويض، فرق العمل، التحفيز، والتدريب والتعليم، كما توصلت الدراسة أنه ليس للاتصال الفعال أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي للعاملين، ويمكن ايجاز اهم هذه النتائج في النقاط التالية:

- ✓ للتفويض أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
- ✓ لفرق العمل أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
- ✓ ليس للاتصال الفعال أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛

- ✓ للتحفيز أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
- ✓ للتدريب والتعليم أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات متمثلة في:

- ✓ من الأفضل لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تطبيق سياسات تمكين العاملين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات باستقلالية تامة وبدون الرجوع إلى رئيسهم المباشر؛ -
- ✓ تعزيز وتشجيع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للعمل في جماعات لتنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على التعاون مع زملائهم في حل المشكلات مما يساهم في لتطوير الإداري وكذا تعزيز فاعلية عملية التمكين؛
- ✓ الاهتمام أكثر بالحوافز خاصة المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظفون بالنسبة للمديرية بشكل مستمر والإشادة بمجهود الموظفين ودورهم في النجاحات التي تحقّقها المديرية؛

¹دراسة ربيع واخرون بعنوان: أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - جيجل مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 07، 2022-

رابعاً: دراسة في ونعرورة، بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية شركة سونلغاز الوادي.¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي أبعاده الثلاثة لدى العاملين بشركة سونلغاز الوادي، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من 52 عامل. و التحليل باستخدام برنامج (25). SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن والخبرة المهنية و كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ تتوفر مستويات مرتفعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ تتوفر مستويات مرتفعة من أبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس في العمل، الإخلاص في العمل، الانغماس في العمل) في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبعد الحماس في العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبعد الإخلاص في العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبعد الانغماس في العمل في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: دراسة علي منصور بعنوان دور سلوكيات القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي:

دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظه القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية.²

هدفَ هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد العليا بمحافظه القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على

¹أحمد في وبوبكر نعرورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية شركة سونلغاز الوادي، Revue

Algérienned'Economie de gestion Vol. 15, N° : 01 (2021)

²علي ناجح منصور، دور سلوكيات القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظه القاهرة الكبرى في جمهورية مصر

العربية ، مجلة تبوك، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، العدد 12

عينة عشوائية مكونة من (100) موظف على مستوى الإدارة الوسطى والعليا في المعاهد العليا محل البحث، وقد تم استرداد (100) استبانة صالحة لغايات إجراء التحليل بنسبة استرداد (100%)،

وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلَ البحث إلى:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة والاستغراق الوظيفي،

✓ أظهر البحث توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من القيادة التحويلية لدى مسؤولي تلك المعاهد من وجهة نظرهم،

✓ وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد الاستغراق الوظيفي التالية: (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء الذي يحقق للعاملين ذاتهم، والعمل الذي يعتبر أساس الحياة)؛

✓ لم تُظهر النتائج وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعد الدافعية الإلهامية لدى القائد، لذا يوصي البحث جميع المدراء في المعاهد العليا بضرورة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية مع العاملين لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.

سادسا: دراسة الشنطي أبو عمرة بعنوان " دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، و قياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي، وكذلك تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي، و لتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة و البالغ عددهم (400) موظفا، وبلغت عينة الدراسة (220) موظف استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمنت ثلاث محاور أساسية، محور خاص بالقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي الحفز الفكري، التأثير الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردي)، ومحور الاستغراق الوظيفي، ومحور السلوك الإبداعي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ أن الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئيا العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي .

¹محمود الشنطي، صابرين أبو عمرة، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، العدد 02، 2019

✓ يوجد اثر للقيادة التحويلية في السلوك الإبداعي

✓ يوجد تأثير للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

أولاً: دراسة أزانAzeen بعنوان:

Personality Hardiness, Jop Involvement and Job Burnout Among Teachers

قوة الشخصية و الاستغراق الوظيفي و الاهتمام الوظيفي لدى الأساتذة¹.

هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير قوة الشخصية في الاستغراق الوظيفي و الاهتمام الوظيفي ما بين الأساتذة في الجامعات المركزية ببلد الهند، و تكونت عينة الدراسة من (86) أستاذ و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى:

أن الاستغراق الوظيفي يكون مرتبطاً سلبياً و له دلالة مع تبدد الشخصية، و مرتبطاً إيجابياً مع أبعاد الإنجاز الشخصي للاهتمام، و من جانب آخر وجد أن الالتزام، التحدي، السيطرة و قوة الشخصية ترتبط سلباً مع الإرهاق العاطفي،

أن الالتزام و قوة الشخصية العامة ترتبط سلباً مع تبدد الشخصية، كما أن الالتزام و قوة الشخصية هي مؤشرات الإهمال بين الأساتذة.

ثانياً: دراسة (Tang&Nien, Hul 2022) بعنوان:

"The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator"²

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الهضبة المهنية وملائمة الشخص للوظيفة و مدى تأثير الاستغراق الوظيفي على الملائمة الشخصية و الوظيفة و الأداء الوظيفي، وقد بلغت عينة الدراسة (128) موظف استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

¹ Azeem,S. (2010). Personality Hardiness, Jop Involvement and Job Burnout Among Teachers", International Journal Of Vocational and Technical Educatio, 2 (3), 36-40.

²Nien, Hul&Tang, The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator [International Journal of Organizational Innovation \(Online\) Preview publication details](#) ; Hobe Sound Vol. 14, N° 3, (Jan 2022): 115-133.

من أهم النتائج ما يلي:

وجود ملائمة الشخص للوظيفة كانت إيجابية التأثير على الأداء الوظيفي إلى جانب ذلك لم يؤثر التفاعل بين الملائمة الشخصية و الهضبة المهنية على الأداء الوظيفي من خلال الاستغراق الوظيفي.

دراسة (Kour&Jyoti , Sharma, Kour, 2020) بعنوان:

ثالثا: دراسة (Abdelrahra&Davood, Mortara) بعنوان:

"The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: a Survey Study"¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار القيادة التحويلية ومكوناتها على الاستغراق الوظيفي بين ممرضات المستشفيات، ولتحقيق ذلك استعان الباحثون بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث بلغت عينة الدراسة (240) معرصة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القادة التحويليين ينقلون حماسهم و قوتهم العالية إلى المرؤوسين عن طريق النمذجة التي يمكن من خلالها أن تزيد من قوة كل عنصر من عناصر الاستغراق الوظيفي.

رابعا: دراسة (Capati&Mario&Ghadi) بعنوان:

"Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work"²

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للمعنى في العمل، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج التجريبي، حيث بلغت عينة الدراسة (530) موظفا يعملون بدوام كامل يعملون في أستراليا، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على سمات الاستغراق الوظيفي حيث تم التوصل إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي التي يتم التوسط فيها جزئيا من خلال تصورات الموظفين للمعنى في العمل.

خامسا: دراسة (Waqas) بعنوان:

"Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms"¹

¹Davood, Mortara&Abdelrahra, The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: a Survey Study", Hayati et al. SpringerPlus 2014, 3:25 <http://www.springerplus.com/content/3/1/25>

²Ghadi&Mario&Capati Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work, [Leadership & Organization Development Journal](#) 34

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تؤدي القيادة التحويلية إلى الاستغراق الوظيفي في شركات قطاع الخدمات في باكستان، حيث بلغت عينة الدراسة (150) موظف استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردي)، و محور الاستغراق الوظيفي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من قبل المديرين يؤدي إلى أعلى استغراق وظيفي للموظف .

المطلب الثالث: مقارنة دراسة مع الدراسات السابقة

تعتبر كل من دراسات السابقة قريبة الى للإشكالية التي تعالجها الدراسة الحالية إلا أن دراستنا تختلف عن هذه الدراسات وغيرها من الدراسات الأخرى في مجموعة من النقاط يمكن أن نلخصها في ما يلي:

- (1) من حيث العينة: العينات التي شملتها الدراسات السابقة عينات مختلفة محلية ومن دول مختلفة، بينما ركزت دراستنا على عينة من مؤسسة وطنية محلية؛
- (2) من حيث بيئة الدراسات: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية وأخرى بمناطق داخل التراب الوطني وخارجية، في حين تم انجاز الدراسة الحالية في الجزائر بولاية ورقلة .
- (3) من حيث هدف الدراسة: اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، عن الهدف التي تسعى اليه هذه الدراسة

¹WaqasDoes Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, n 5, 2012

خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل بمثابة الاطار النظري للدراسة اين تعرفنا فيه على اهم المفاهيم النظرية للمتغيرات وبناء على ذلك ادركنا ان القيادة التحويلية تعتبر القلب النابض للمنظمة، كما تعد القيادة التحويلية أكثر الأساليب القيادية قدرة على مواجهة تحديات هذا العصر، نظرا لأهميتها في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات وتحفيز الأفراد القبول المسؤوليات، وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما تطرقنا في الشق الثاني من هذا الفصل الى الادبيات التطبيقية لموضوع الدراسة من خلال عرضنا لمجموعة الدراسات التي سبقتنا لدراسة الموضوع بطريق مباشرة وفي الاخير عمدنا الى مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة التي على رغم من اوجه الاختلاف المتعددة تميزت بانها تختلف عنهم في الهدف والزمان والمكان مما يظهر اهمية دراستنا هذه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في تنمية الاستغراق الوظيفي، سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل أو المنظمة ككل، فهي المسؤولة عن تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقصيرة الأجل، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة، وتأكيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفعالية، وبناء الالتزام المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية في هذا الإطار.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى دراسة ميدانية لتقييم أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للعاملين. داخل المؤسسة حيث تم توزيع استبانة مصممة لقياس الاثر باعتماد على فئة من عمال مستشفى محمد بوضياف ورقلة كعينة لدراسة

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة وعرض نتائج استجابة افراد عينة الدراسة من خلال التحليل الاحصائي كما يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيقاً أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وذلك نظراً للطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتبارها طريقة تناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

➤ يمثل مجتمع الدراسة في مستشفى محمد بوضياف ورقلة.

ثانياً: عينة الدراسة

لتحقيق غايات الدراسة والمتمثلة في تحديد الدور الذي تلعبه القيادة التحويلة في تحقيق الاستغراق الوظيفي على اثر ذلك تم اختيار العينة عشوائية من عمال محمد بوضياف ورقلة حيث قمنا بتوزيع 170 استبانة ورقية حيث في حين استرجعت 155 استبانة صالحة للتحليل واستبعاد خمس (05) استبانات والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (2-1): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات الموزعة		الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	النهائي
العدد	170	155	5	150
النسبة	%100	91.17%	2%	88.23%

المصدر: من إعداد الطالبين وفق نتائج توزيع الاستبيانات

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو التالي:

أ- المتغير المستقل: القيادة التحويلية

ب- المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة

الفرع الأول: أداة بناء الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بجودة الموضوع، قمنا بتصميم الاستبانة مشتملة على ثلاثة أجزاء بعد الدياجة كما هو مبين بالتفصيل في الملحق رقم 01؛ وهي كالتالي:

أولاً: الجزء الأول

يشمل البيانات الشخصية لعمال المؤسسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الفئة المهنية، الخبرة).

ثانياً: الجزء الثاني

يشمل هذا الجزء من الاستبانة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مقسما على النحو التالي:

المحور الأول: بعنوان القيادة التحويلية يحتوي على 17 سؤال موزعة على 4 أبعاد

المحور الثاني: بعنوان إدارة الاستغراق الوظيفي يحتوي على 15 سؤال موزعة على 3 أبعاد

وقد تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي على النحو التالي:

الجدول (2-2) يمثل درجات الاستجابة

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة متخصصين في مجال علوم التسيير، وذلك من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم وتمت الاستجابة لتوجيهاتهم، تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS v26 كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2-3) معامل الثبات الكلي للاستبانة

معامل الثبات الفا كرونباخ	عدد العبارات	الاستبيان كامل
0.966	41	

المصدر: من إعداد الطالبين وفق المخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-3) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وأقرب إلى 1 حيث تقدر قيمتها بـ 0.966 وهي نسبة قابلة لتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل بيانات الاستبانة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ◀ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة؛
- ◀ معامل كرونباخ ألفا لتحديد ثبات أداة الدراسة؛
- ◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- ◀ الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات
- ◀ ولتحديد درجة الأهمية تضاف قيمة طول الفئة إلى 1 والجدول الموالي بين قيم المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية.

الجدول (2-4) : المتوسط الحاسبي ودرجة الأهمية المقابلة له

درجة الأهمية	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض جدا	1,80-----1
منخفض	2,40-----1,80
متوسط	3,40-----2,40
مرتفع	4,20-----3,40
مرتفع جدا	5-----4,20

من اعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان

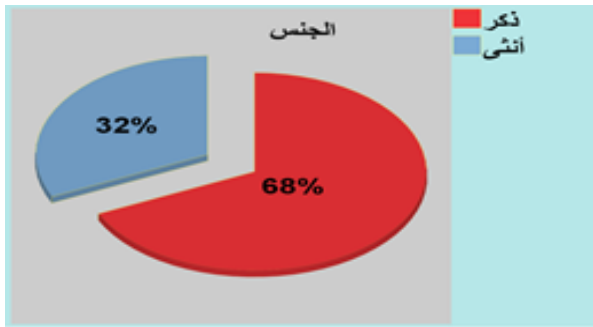
ويشمل تحليل الصفات الشخصية للعمال الذين تم استقصاؤهم، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين هذه الدراسة

1-متغير الجنس

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل (2-1) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	102	68%
أنثى	48	32%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS v26

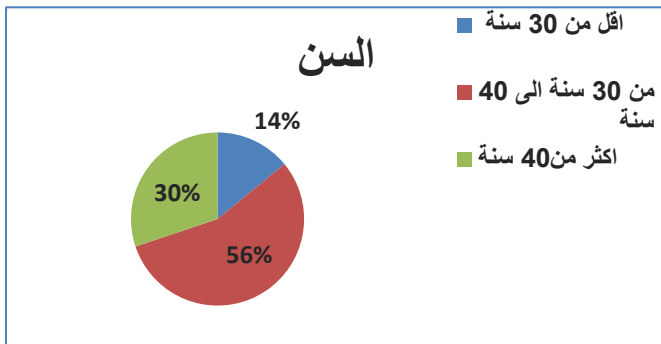
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة الذكور حيث بلغت نسبته 68% بالمئة من إجمالي أفراد العينة في حين بلغت نسبة الإناث 32% بالمئة من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع في الأساس إلى طبيعة عمل المؤسسة.

2-متغير العمر

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر كما يوضحه الجدول التالي

الشكل (2-2) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول (2-6) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



الفئة العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	22	14,7%
من 30 إلى 40 سنة	83	55,3%
أكثر من 40 سنة	45	30%
مجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

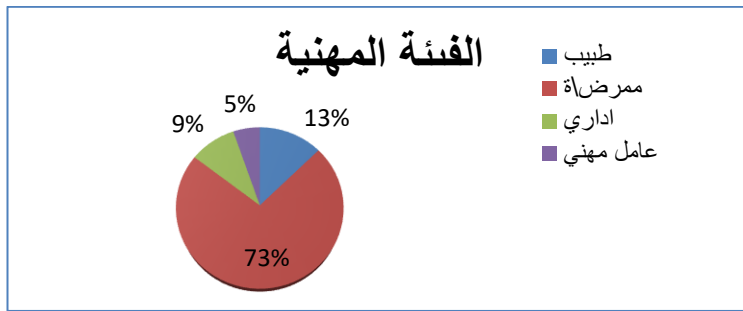
يتبين من خلال الجدول أعلاه ان معظم افراد عينة الدراسة من الفئة الأولى والثانية الذين أعمارهم لا تتعدى 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 70% ثم تليها الفئة الثالثة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة قدرها 30% بالمتة مما يعني ان المؤسسة تعتمد على طاقم عمل يتمتعون بالخبرة والكفاءة الكافية.

3- متغير الفئة المهنية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المنصب كالتالي:

الشكل (2- 3) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة متغير الفئة المهنية

الجدول (2- 7) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير الفئة المهنية



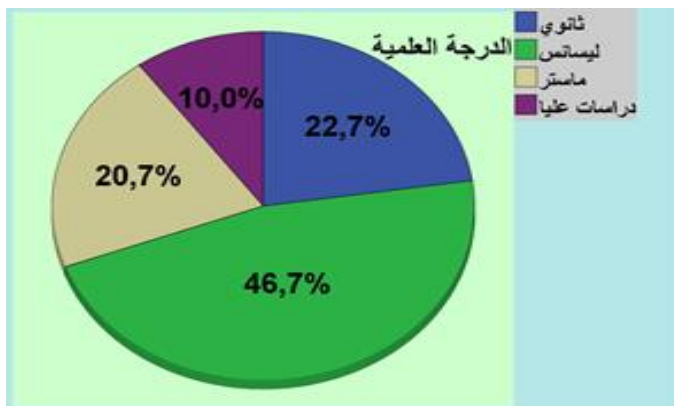
الفئة المهنية	التكرار	النسبة
طبيب	19	12,7%
ممرضة	109	72,7%
إداري	14	9,3%
عامل مهني	8	5,3%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر لنا من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الفئة المهنية ان عينة الدراسة اغلبها تتكون من الاطباء بتعداد بلغ 19 طبيب وهذا يعتبر عامل جيد للمؤسسة في حين بلغ عدد الممرضين 109 ممرضا ومن ثم في المرتبة الثالثة تتكن من 14 إداري وفي الأخير تأتي فئة عامل مهني بلغ تعددهم 8.

4- متغير الدرجة العلمية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:



الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
ثانوي	34	22,7%
ليسانس	70	46,7%
ماستر	31	20,7%
دراسات عليا	15	10%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

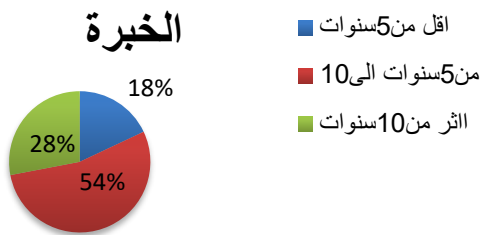
يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع افراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي ان المؤسسة محل الدراسة تسعى لتوظيف عمال ذو مستوى عالي اين سجلت ال عينة 70 عامل ليسانس و34 بدرجة ثانوي و31 لماستر في حين 15 فقط من افراد العينة يحملون مستوى دراسات عليا.

5-متغيرالخبرة

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة المهنية كالتالي:

الشكل (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

الجدول (2-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	27	18 %
من 5 الى 10 سنوات	81	54 %
اكتر من 10 سنوات	42	28 %
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر لنا من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية ،ان اغلب افراد ذو خبرة كافية تؤهلهم لشغل مناصبهم بكل كفاءة وهو ما يحسب لصالح المؤسسة حيث أن أغلب الموظفين في المؤسسة من الفئة المتوسطة الأقدمية في العمل، حيث بلغت عدد سنوات الخبرة من 5 الى 10 سنوات وهي أعلى نسبة قدرت ب 54% أي ما يمثل 81 مواظف من عينة المدروسة، كما نلاحظ أن الموظفين ذو الخبرة اكثر من 10سنوات قد بلغت نسبتهم 28% أي 42 فردا، في الأخير احتلت الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات أضعف نسبة قدرت ب 18%، أي ما تمثل 27 أفراد من العينة المدروسة.

المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان

أولا: قياس متغير القيادة التحويلية

لقياس مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة الدراسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول والتي كانت أربع أبعاد (التأثير المثالي،الدافعية الإلهامية،الاستشارة الفكرية،الاعتبار الفردي) وكانت إجابات افراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (02-10): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول: التأثير المثالي				
01	يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته	4,140	0,912	مرتفع
02	يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر ايجابا في أدائي	4,166	0,862	مرتفع
03	يملك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	4,366	0,814	مرتفع جدا
04	يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة	4,213	0,782	مرتفع جدا
05	يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر	4,333	0,816	مرتفع جدا
البعد الأول: التأثير المثالي				
		4,244	0,628	مرتفع جدا
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية				
06	يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين	3,980	1,058	مرتفع
07	يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	3,733	1,144	مرتفع
08	يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	3,933	1,213	مرتفع
09	يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات	3,446	1,218	مرتفع
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية				
		3,773	0,692	مرتفع
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية				
10	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي	3,120	1,268	متوسط
11	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	3,766	1,058	مرتفع
12	يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه القرارات	3,740	1,125	مرتفع جدا
13	غالبا ما يقوم رئيسي المباشر بتكليفي بمهام جديدة في مجال عملي	3,620	1,097	مرتفع
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية				
		3,561	0,933	مرتفع
البعد الرابع: الاعتبار الفردي				

مرتفع	1,152	3,753	14 ييدي رئيسي المباشر اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم
مرتفع	0,964	3,953	15 يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة
مرتفع جدا	0,756	4,266	16 يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل
مرتفع	1,051	3,833	17 يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملاته مع العاملين
مرتفع	0,751	3,95	البعد الرابع: الاعتبار الفردي
مرتفع	0,671	3,882	المحور الأول: القيادة التحويلية

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

1-التأثير المثالي:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للتأثير المثالي بلغ 4,244 وهو مرتفع، مما يدل على ان التأثير المثالي للمؤسسة يساعدها في التقليل من الصراعات ويساهم في انسجام أفكار العمال، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,628 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة.

2-الدافعية الإلهامية:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على الدافعية الإلهامية في المؤسسة 3,773 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على ان الدافعية الإلهامية تعزز روح التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,692 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة.

3-الاستشارة الفكرية:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الاستشارة الفكرية بلغ 3,561 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن الاستشارة الفكرية تولد الرغبة والحماس في تقديم استشارات تدعم استراتيجيات المؤسسة وتحسس العامل بالمشاركة والرضا واحساسه أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,933 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة.

4-الاعتبار الفردي:

يتضح من خلال جدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الاعتبار الفردي بلغ 3,95 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن الاهتمام بالزبائن أصبح من أهم استراتيجيات اليقظة التنافسية في المؤسسة لما له من دور في الحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,751 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة الاعتبار الفردي داخل المؤسسة.

ثانيا: قياس الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

لقياس متغير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور، حيث كانت إجابات افراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (02-11): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول: الاستغراق العاطفي				
01	أشعر بحماس وحيوية في وظيفتي	4,273	0,940	مرتفع جدا
02	أنا تماما مقتنع بوظيفتي	4,073	0,997	مرتفع
03	لدي الاستعداد الدائم للعمل	3,946	1,015	مرتفع
04	أحس بأهمية العمل الذي أقوم به	4,446	0,728	مرتفع جدا
05	تربطني علاقات طيبة ومعاملات حسنة مع زملائي في العمل	4,106	0,875	مرتفع
البعد الأول: الاستغراق العاطفي				
		4,169	0,769	مرتفع
البعد الثاني: الاستغراق الجسدي المادي				
06	ثاني أبذل قصارى جهدي لأداء مهامي الوظيفية	4,306	0,759	مرتفع جدا
07	أتحمل كل المسؤولية في القيام بالمهام الموكلة لي	3,533	1,078	مرتفع
08	أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي في الأعمال التي أقوم بها	4,546	0,550	مرتفع جدا
09	أعمل بالتعاون مع المسؤول والزملاء من أجل تقديم أحسن الخدمات	4,380	0,729	مرتفع جدا
10	أحترم أوقات الدخول والخروج في العمل	4,100	0,808	مرتفع
البعد الثاني: الاستغراق الجسدي المادي				
		4,173	0,549	مرتفع
البعد الثالث: الاستغراق المعرفي الادراكي				
11	لدى استعداد كامل من أجل اكتساب مهارات جديدة في وظيفتي	4,620	0,487	مرتفع جدا

12	أُسعى الى توظيف مجهود الفكري في العمل	3,753	01,30	مرتفع
13	أُسعى الى تحسين مستواي العلمي من أجل الارتقاء بوظيفتي	4,246	0,874	مرتفع جدا
14	أعمل على تطوير نفسي من خلال الاطلاع على ما هو جديد	4,120	0,818	مرتفع
15	أستشر مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل	4,226	0,795	مرتفع جدا
البعد الثالث: الاستغراق المعرفي الادراكي				
		4,193	0,702	مرتفع
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي				
		4,178	0,559	مرتفع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

1-الاستغراق العاطفي

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للاستغراق العاطفي للمؤسسة بلغ 4,169 وهو مرتفع، مما يدل الاستغراق العاطفي موجود بقوة في المؤسسة نتيجة لأن أغلب العمال من فئة لدارسات الجامعية التي تتميز في أغلبها بقوة شخصية الفرد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,769 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه الاستغراق العاطفي

2-الاستغراق الجسدي المادي

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على الاستغراق الجسدي المادي قد بلغت 4,173 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن أغلب العمال يقرون بإتقان العمل الذي يعتبر من بين أهم عوامل نجاح المؤسسة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,549 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه الاستغراق الجسدي المادي.

3- الاستغراق المعرفي الادراكي

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للاستغراق المعرفي الادراكي للمؤسسة قد بلغت 4,193 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن هناك طموح ورغبة واسعة من طرف العمال على تطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال عملهم، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,702 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه الاستغراق المعرفي الادراكي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى_ سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي: " يوجد مستوى مرتفع من القيادة التحويلة لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاول الذي يبين مستوى وأحداث كما موضح في الجدول التالي:

الجدول: 2-12: يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4,244	0,628	مرتفع
3,773	0,692	مرتفع
3.561	0,933	مرتفع
3,95	0,751	
3,882	0,671	مرتفع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات المحور الأول الخاص القيادة التحويلية في المؤسسة بلغ 3,882 وهو بدرجة اهمية مرتفع، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,671 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه المحور وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى ويفرض علينا قبولها. بمعنى: " يوجد مستوى مرتفع من القيادة التحويلة لدى العاملين في

مستشفى محمد بوضياف

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي: يوجد مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الذي يبين مستوى وأحداث كما موضح في الجدول التالي:

الجدول: 2-13: يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستغراق الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
-----------------	-------------------	---------------

البعد الاول	4,169	0,769	مرتفع
البعد الثاني	4,173	0,549	مرتفع
البعد الثالث	4,193	0,702	مرتفع
الاستغراق الوظيفي	4,178	0,559	مرتفع

من اعداد الطالبين الاعتماد على برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات المحور الثاني الخاص بالاستغراق الوظيفي داخل المنظمة قد بلغ 4,178 وهو بدرجة اهمية مرتفع، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,559 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد المحور الثاني وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ويفرض علينا قبولها. بمعنى: يوجد مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين في مستشفى محمد بوضياف

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية والاولى والتي كانت كالتالي:

توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء اختبار معامل الارتباط ال خطي person الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

الجدول: (02-14): يمثل اختبار PEARSON

Corrélations

		القيادية التحويلية	الاستغراق الوظيفي
القيادية التحويلية	Corrélacion de Pearson	1	,841**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150
الاستغراق الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 22

من خلال الدراسة الاحصائية للجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig}=000$ وهي قيمة اقل من قيمة مستوى المعنوية المعلوم عند 5 %، اما معامل الارتباط الخطي للمحاور قد بلغ $r=0.841$ وهذا ما يعني انا لقيادية التحويلية والاستغراق داخل المؤسسة يرتبطان مع بعضها البعض بعلاقة طردية قوية بنسبة 84.1% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي نصت على انه توجد علاقة ارتباطية بين القيادية التحويلية والاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادية التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة " باستخدام برنامج SPSS يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطي والذي يبين مدى قوة الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-15): اختبار الانحدار الخطي القيادية التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة

تأثير القيادية التحويلية	معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
على الاستغراق الوظيفي	,841	,707	356,733	,000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط القيادية التحويلية والاستغراق الوظيفي قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0.707$ وهو يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، في حين نلاحظ وجود أثر للقيادية التحويلية على الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل التفسير 0.707 معناه 70.7% بالمئة من التغير في تحدث في الاستغراق الوظيفي سببها القيادة التحويلية وما يؤكد ذلك هو قيمة F وهي ذات دلالة إحصائية اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة " باستخدام برنامج SPSS يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطي والذي يبين مدى قوة الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-16): اختبار الانحدار الخطي التأثير المثالي على الاستغراق الوظيفي

تأثير بعد التأثير المثالي	معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R*2	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
على الاستغراق الوظيفي	0,670	0.449	120.671	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط بين التأثير المثالي والاستغراق الوظيفي قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0,670$ وهو يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، في حين نلاحظ وجود أثر التأثير المثالي على الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل التفسير 0,449 معناه 44.9% بالمئة من التغير في الاستغراق الوظيفي سببها التأثير المثالي وما يؤكد ذلك هو قيمة F وهي ذات دلالة إحصائية اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى .

2-: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الالهامية على الاستغراق العاطفي داخل المؤسسة" باستخدام برنامج SPSS يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطي والذي يبين مدى قوة الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-17): اختبار الانحدار الخطي للدافعية الالهامية على الاستغراق العاطفي

تأثير بعد للدافعية	معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R*2	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الالهامية على الاستغراق العاطفي	0,747	0,558	187.138	000,

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط للدافعية الالهامية والاستغراق العاطفي قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0.747$ وهو يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، في حين نلاحظ وجود أثر للدافعية الالهامية على الاستغراق العاطفي، حيث بلغ معامل التفسير 0.558 معناه 55.8% بالمئة من التغير في الاستغراق العاطفي سببها الدافعية الالهامية وما يؤكد ذلك هو قيمة F وهي ذات دلالة إحصائية اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستشارة الفكرية على الاستغراق العاطفي داخل المؤسسة"

باستخدام برنامج SPSS يمكن إجراء اختبار الانحدار الخطي والذي يبين مدى قوة الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-18) : اختبار الانحدار الخطي الاستشارة الفكرية على الاستغراق العاطفي

تأثير بعد الاستشارة الفكرية على الاستغراق العاطفي	معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R ² *	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
	0,799	0,639	261.603	000,

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط بالاستشارة الفكرية والاستغراق العاطفي قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0.799$ وهو يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، في حين نلاحظ وجود أثر الاستشارة الفكرية على الاستغراق العاطفي، حيث بلغ معامل التفسير 0.639 معناه 63.9% بالمئة من التغير في الإستهراق العاطفي سببها الاستشارة الفكرية وما يؤكد ذلك هو قيمة F وهي ذات دلالة إحصائية اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاهتمام بالزبائن على الاستغراق العاطفي داخل المؤسسة"

باستخدام برنامج SPSS يمكن إجراء اختبار الانحدار الخطي والذي يبين مدى قوة الارتباط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-19) : اختبار الانحدار الخطي الاعتبارية الفردية على الاستغراق العاطفي

تأثير بعد الاعتبارية الفردية على الاستغراق العاطفي	معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R ² *	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
	0.762	0.581	205.185	000,

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط الاعتبارية الفردية والاستغراق العاطفي قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0.762$ وهو يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، في حين نلاحظ وجود أثر الاعتبار الفردي على الاستغراق العاطفي، حيث بلغ معامل التفسير 0.581 معناه 58.1% بالمئة من التغير في الاستغراق العاطفي سببها الاهتمام بالزبائن وما يؤكد ذلك هو قيمة F وهي ذات دلالة إحصائية اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:

توصلت الدراسة الى نتائج الفرضيات التالية:

1. الرئيسية الأولى: تسعى المؤسسة الى تحقيق القيادة التحويلية بداخلها حسب رأي المدروسين
2. الرئيسية الثانية: تسعى المؤسسة لاعتماد أساليب للوصول الى الاستغراق الوظيفي داخلها
3. الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة
4. الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة

1-4 الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة "

2-4 الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الالهامية على الاستغراق العاطفي داخل

المؤسسة "

3-4 الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستشارة الفكرية على الاستغراق العاطفي داخل

المؤسسة "

خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة أثر للقيادية التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة، حيث تم اعتماد في هذه الدراسة على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي spss.v.22 لتحليل الاستبانة الموزع على عينة من عمال في مستشفى محمد بوضياف ورقلة بعد تحليل نتائج الدراسة تبين لنا ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادية التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة، يعني ان المؤسسة تسعى لترخيص قيادة تحويلية تدعم بها الاستغراق العاطفي للعمال وما لذلك من انعكاس إيجابي على إنتاجية العامل ومردوديته المهنية.

الخاتمة

في الختام ، القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يؤكد على إلهام وتحفيز الموظفين نحو رؤية وهدف مشتركين. وجد أن أسلوب القيادة هذا له تأثير كبير على مشاركة الموظفين. يخلق القادة التحويليون بيئة عمل إيجابية تعزز الشعور بالانتماء وتمكن الموظفين من امتلاك عملهم. إنهم يستثمرون الوقت والموارد في التطوير الفردي والجماعي ، مما يخلق إحساسًا بالولاء والالتزام لدى الموظفين. إن تأثير القيادة التحويلية على مشاركة الموظفين واضح ، ومن الضروري للمؤسسات أن تتبنى أسلوب القيادة هذا لتحقيق مستويات عالية من مشاركة الموظفين والنجاح التنظيمي.

بالإضافة الى ذلك،تركز القيادة التحويلية على التنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر وتحقيق النجاح في العمل ،ويؤدي هذا الى زيادة الثقة في النفس لدى الموظفين وزيادة الرضا في العمل يؤدي ذلك بشكل مباشر الى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم وتحسين الاداء والانتاجية والتميز في العمل ،لذا يجب تبني هذا النهج في المؤسسات والشركات لتحقيق اعلى درجات النجاح والتميز في العمل .

اولا: اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الاولى: يوجد مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف ومنه تحقيق الفرضية الاولى بعد تسجيل مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة

الفرضية الثانية : يوجد مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف ومنه تحقيق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة

الفرضية الثالثة : توجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلة والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمستشفى محمد بوضياف بورقلة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أنه كلما زاد مستوى القيادة التحويلة زاد مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين أكثر، ومنه تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلة كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)

أبعاد تبين لنا من الجدول في الصفحة 62 الموضح لتحليل اختبار T أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة المهارات المعنوية للقيادة التحويلية) على أداء الاستغراق الوظيفي، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات (العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة).

ثانيا: نتائج الدراسة

اتضح أن مستوى المهارات القيادة لدى العاملين بمستشفى مرتفع بسبب وعيهم بأهمية العمل الذي يقومون به في هذا مجال ، وحرصهم على التطوير الذاتي واستثمار كل القدرات لتحقيق النجاح في ميدان العمل وتحسين أدائهم وأداء مؤسساتهم، ويؤكد ذلك المكانة المشرفة التي يحظون بها

- 1) تسعى المؤسسة تحقيق القيادة التحويلية بداخلها حسب رأي المدرسين؛
- 2) تسعى المؤسسة لإعتماد أساليب جيدة للوصول الى الاستغراق الوظيفي داخله؛
- 3) تسعى المؤسسة لإعتماد أساليب جيدة للوصول الى الاستغراق الوظيفي داخله ؛
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة ؛

ثالثا: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية وبناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية فانه يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات لفائدة المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- 1) الاهتمام بتعزيز القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة
- 2) التأكيد على ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية بكل أبعاده لما له من أهمية كبيرة على المؤسسة والعاملين.
- 3) العمل على التعامل بعدالة مع كافة العاملين من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم على أساسها تقديم المكافآت الحوافز والترقية، والعمل على خلق التوازن بين كفاءات الأفراد ومهام المناصب الموكلة إليهم..
- 4 زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لما لذلك من أثر على تطوير أدائهم ورفع معنوياتهم، كما أن مستشفى تستفيد من قدراتهم في هذه المهارة خاصة في حالة إتباع الطرق العلمية في اتخاذ القرار.
- 5 تحسين الظروف والعوامل التنظيمية للعمل



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- الرميدي، بسام سمير، أبو زيد محمد، رضا محمود، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية، الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، (مجلد 04)، (عدد 01، جامعة مدينة السادات، 2020، ص 4
- امام، محمود السيد، الاستغراق الوظيفي و علاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (jfbعد8، مصر 2018، ص 320
- جردات، ناصر و المعاني، أحمد و عريقات، أحمد يوسف. إدارة التغيير و التطوير. الأردن: دار إثراء، 2013، ص 298
- خليل إسماعيل ماضي، أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مقالة في مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح، فلسطين، 2015، ص 52.
- السفيناني محمد وآخرون، واقع ممارسة الإدارة المدرسية أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في محافظة الميرة. مجلة مركز جزيرة العرب لمبحوث التربوية والإنسانية، 2021، ص 112
- سيار، عبد الرحمن. القيادة الفعالة. مصر: دار الوفاء لنديا، 2014، ص 182
- ضيف احمد، صدوق فتيحة، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص، 130
- عباس، سيمه. القيادة الابتكارية والأداء المتميز. الأردن: دار وائل، 2014، ص 29
- عتيقة حرايرية، زوينة بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيرو دوت، العدد 08، 2018، ص 206
- قيري، فاطنة. أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة زيان عاشور. الجزائر، 2019، ص 53.
- نورث ياوس، بيتر. القيادة الإدارية النظرية و التطبيق السعودية: مكتبة الملك فهد، 2006، ص 178

- بنجار حسن، محمد حسن، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 67
- حساب، محمد أمين. تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني لضماننا لاجتماعيا لأغواط. دارة الأعمال، مجلة دارسات في الاقتصاد، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 66
- لبزة، عبد الغاني و صالح، سميرة. أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية عنابة. مجلة إيميزا لمبحوث والدراسات، العدد 6، 2021، ص 382
- بلواد منال، بن صابرة هاجر، اثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2022، ص 16
- ضيف احمد، صدوق فتيحة، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020
- دراسة نجم (2011) بعنوان: العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي على المدارس الحكومية بمحافظة الدقلهية، المحلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 2، 2011
- دراسة ربيع واخرون بعنوان: أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز — جيجل مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 07، 2022-
- أحمد تي وبوبكر نعرورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية —دراسة ميدانية شركة سونلغاز الوادي، Revue Algérienned'Economie de gestion Vol. 15, N° : 01 (2021)
- علي ناجح منصور، دور سلوكيات القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظه القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية ، مجلة تبوك، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، العدد 12

— محمود الشنطي، صابرين أبو عمرة، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، العدد 02، 2019

- Ann Paul Aynickal .(2014).Emerging Importance of Employee Engagement in HR" international .Journal for Research in. Management p. 17 ،Vol. 3.
- Azeem,S. (2010). Personality Hardiness, Jop Involvement and Job Burnout Among Teachers", International Journal Of Vocational and Technical Educatio, 2 (3), 36-40.
- Nien, Hul&Tang, The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator[International Journal of Organizational Innovation \(Online\) Preview publication details](#) ; Hobe Sound [Vol. 14, N° 3,](#) (Jan 2022): 115-133.
- Davood, Mortara&Abdelrahra,The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: a Survey Study", Hayati et al. SpringerPlus 2014, 3:25 <http://www.springerplus.com/content/3/1/25>
- Ghadi&Mario&CapatiTransformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work, [Leadership & Organization Development Journal](#) 34
- **WaqasDoes Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, n 5, 2012

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السلام عليكم : تحية طيبة وبعد

في إطار البحث التكميلي لمذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، أرفق لسيادتكم استبيان حول موضوع *أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للعاملين *. لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم أن تتفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجابتكم الصادقة عن أسئلة هذا الاستبيان، كما نؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وراجين من المولى أن يجعل جهدكم في ميزان حسناتكم

تحت اشراف

من اعداد:

مناصرة رشيد

ذوادي عبد الحكيم

بوعكة محمد هيثم

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

البيانات الشخصية:

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
السن: أقل من 30 سنة	☐ من 30 الى 40 سنة	☐ أكثر من 40 سنة
الدرجة العلمية: ثانوي	☐ ليسانس	☐ ماستر
	☐ دراسات عليا	☐
الفئة المهنية: طبيب	☐ ممرض/ممرضة	☐ إداري
	☐ عامل	☐
الخبرة: أقل من 5 سنوات	☐ من 5 الى 10 سنوات	☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: القيادة التحويلية

محايد	غير موافق تماما	غير موافق	موافق تماما	موافق	البيان
التأثير المثالي					
					يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته
					يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر ايجابا في أدائي
					يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
					يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة
					يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر
الدافعية الإلهامية					
					يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين
					يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل
					يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل
					يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات
الاستشارة الفكرية					
					يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي
					يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم
					يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكارتي في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه القرارات
					غالبا ما يقوم رئيسي المباشر بتكليفني بمهام جديدة في مجال عملي
الاعتبار الفردي					
					يبدى رئيسي المباشر اهتماما شخسيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم
					يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة
					يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل
					يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملاته مع العاملين

المحور الثاني : الاستغراق الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	
------------	-------	-------	-----------	----------------	--------	--

البعد الأول: الاستغراق العاطفي					
1	أشعر بحماس وحيوية في وظيفتي				
2	أنأتمأما مقتنع بوظيفتي				
3	لدي الاستعداد الدائم للعمل				
4	أحس بأهمية العمل الذي أقوم به				
5	تربطني علاقات طيبة ومعاملات حسنة مع زملائي في العمل				
البعد الثاني: الاستغراق الجسدي المادي					
6	أبذل قصارى جهدي لأداء مهامتي الوظيفية				
7	أتحمل كل المسؤولية في القيام بالمهام الموكلة لي				
8	أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي في الأعمال التي أقوم بها				
9	أعمل بالتعاون مع المسؤول والزملاء من أجل تقديم أحسن الخدمات				
10	أحترم أوقات الدخول والخروج في العمل				
البعد الثالث: الاستغراق المعرفي الإدراكي					
11	لدي استعداد كامل من أجل اكتساب مهارات جديدة في وظيفتي				
12	أسعى إلى توظيف مجهود الفكري في العمل				
13	أسعى إلى تحسين مستواي العلمي من أجل الارتقاء بوظيفتي				
14	أعمل على تطوير نفسي من خلال الاطلاع على ما هو جديد				
15	أستشر مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل				

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	150	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	150	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,966	41

FREQUENCIES VARIABLES=sexage niveau travaille exp
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

	الجنس	السن	الدرجة العلمية	الفئة المهنية	الخبرة
N	Valide	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	ذكر	102	68,0	68,0	68,0
	أنثى	48	32,0	32,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	أقل من 30 سنة	22	14,7	14,7	14,7
	من 30 إلى 40 سنة	83	55,3	55,3	70,0
	أكثر من 40 سنة	45	30,0	30,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	ثانوي	34	22,7	22,7	22,7
	ليسانس	70	46,7	46,7	69,3
	ماستر	31	20,7	20,7	90,0
	دراسات عليا	15	10,0	10,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

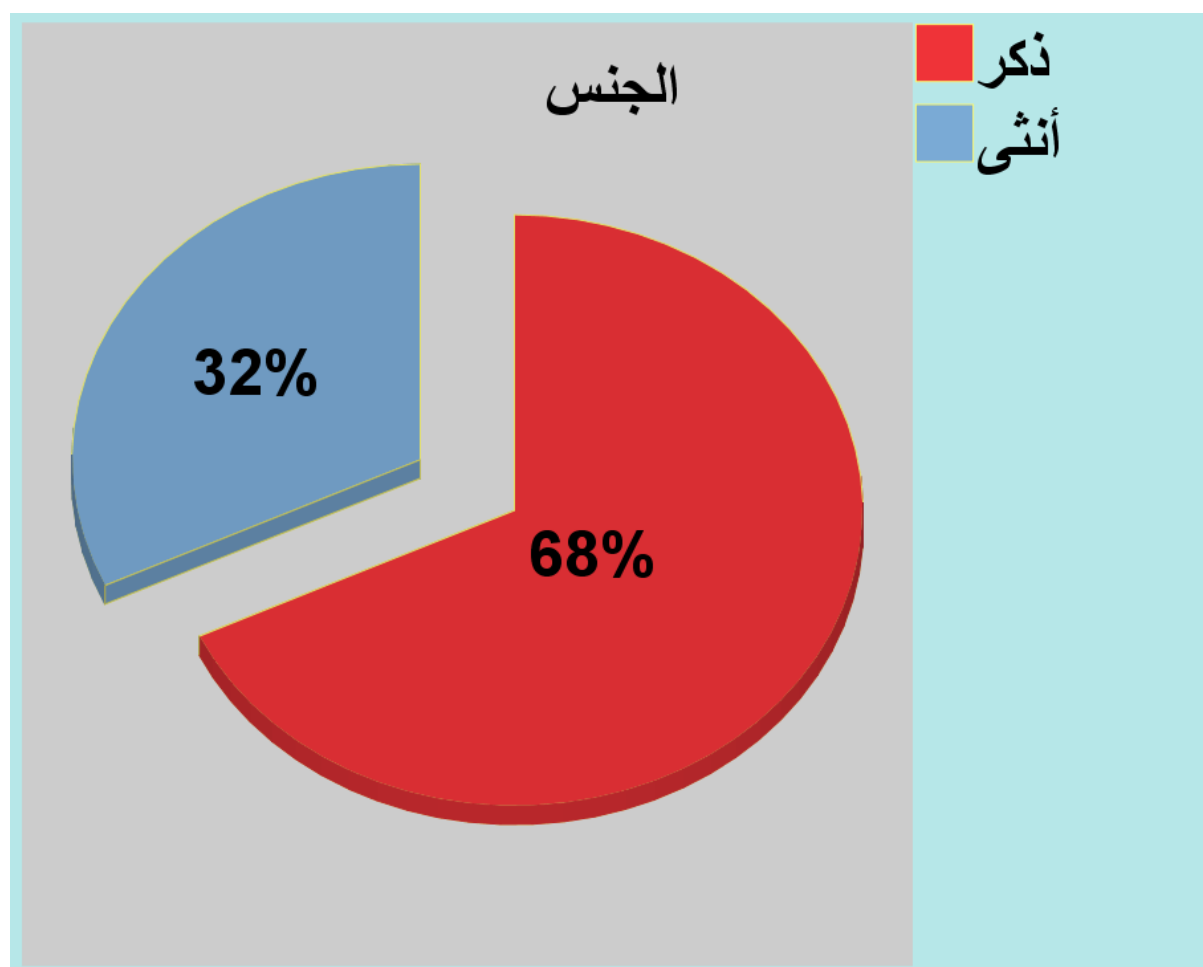
الفئة المهنية

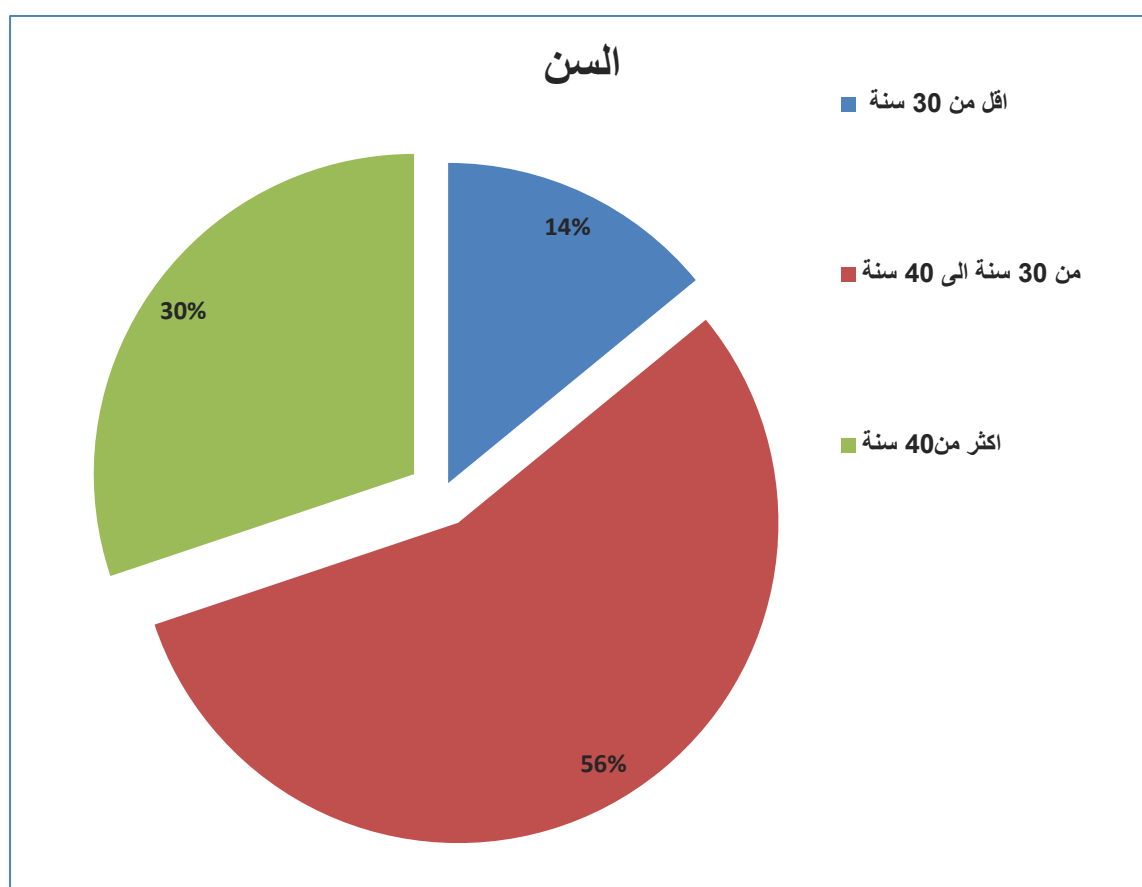
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	طبيب	19	12,7	12,7	85,3
	ممرض-ة	109	72,7	72,7	72,7
	إداري	14	9,3	9,3	94,7
	عامل مهني	8	5,3	5,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

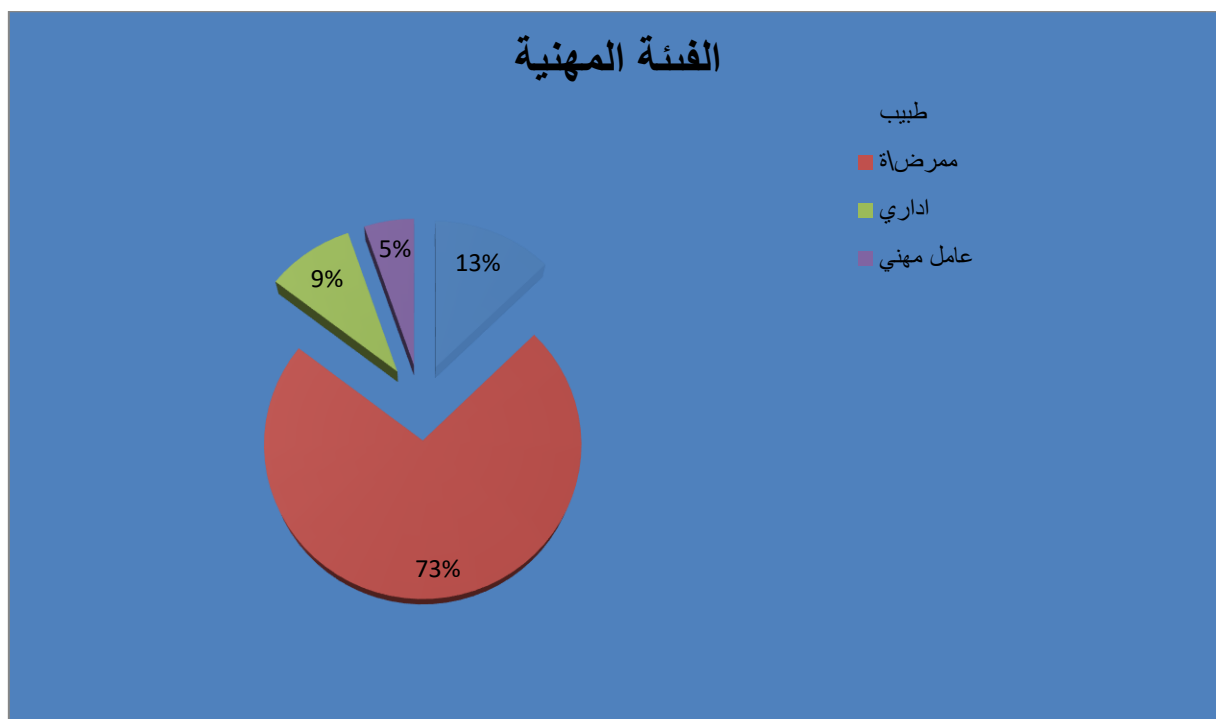
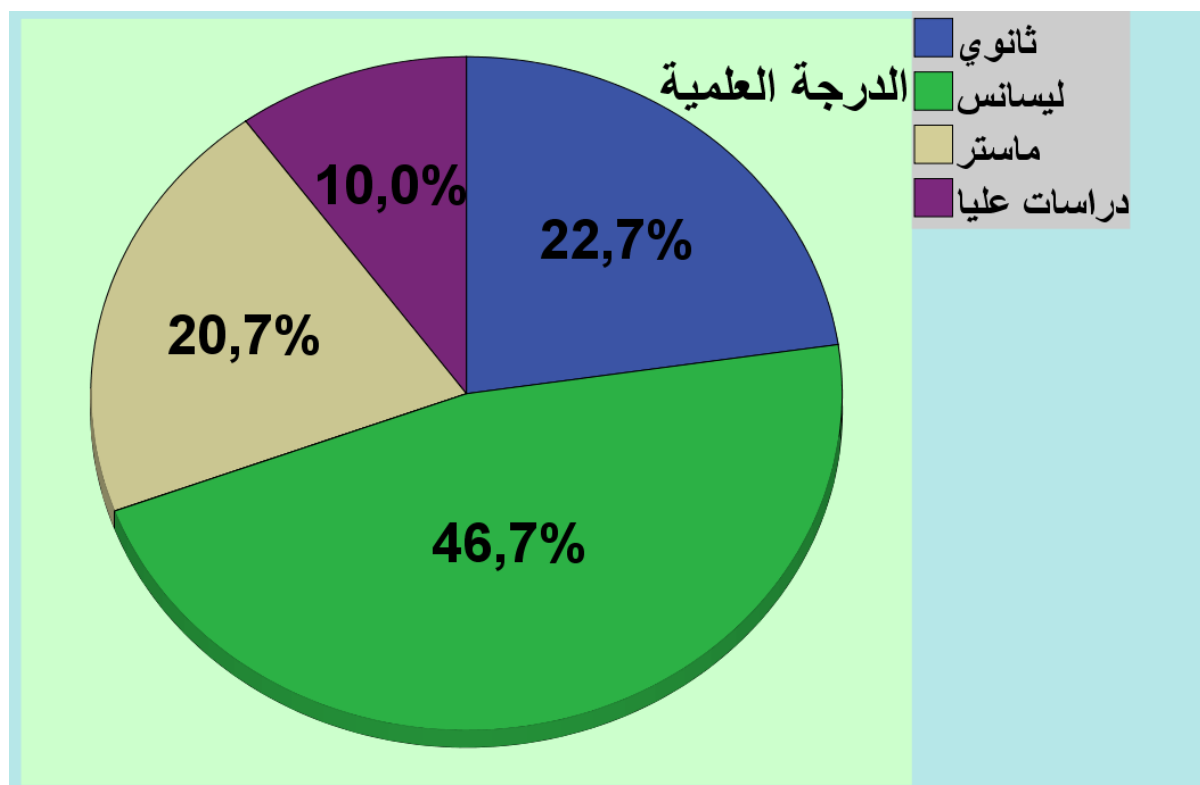
الخبرة

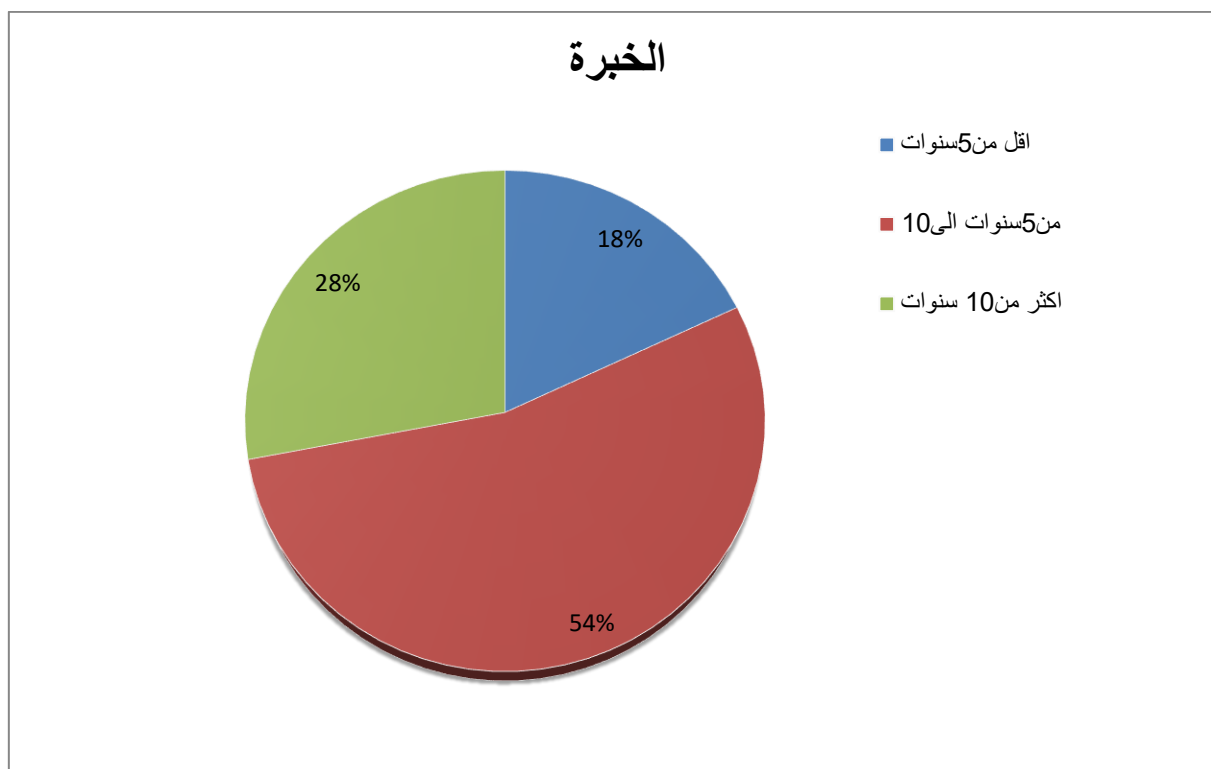
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	أقل من 5 سنوات	27	18	18	18
	من 5 الى 10 سنوات	81	54	54	58,0
	أكثر من 10 سنوات	42	28	28	80,7
	Total	150	100,0	100,0	100.0

Graphiquecirculaire









DESCRIPTIVES VARIABLES=X A A1 A2 A3 A4 A5 B B1 B2 B3 B4 C C1 C2 C3 C4 D
D1 D2 D3 D4
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور الأول: القيادة التحويلية	150	3,8827	,67132
البعد الأول: التأثير المثالي	150	4,2440	,62814
يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته	150	4,1400	,91248
يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر ايجابيا في أداني	150	4,1667	,86247
يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	150	4,3667	,81444
يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة	150	4,2133	,78224
يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر	150	4,3333	,81650
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	150	3,7733	,69293
يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين	150	3,9800	1,05849
يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	150	3,7333	1,14497
يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	150	3,9333	1,21327
يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات	150	3,4467	1,21808
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	150	3,5617	,93314
يشجعي رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي	150	3,1200	1,26873
يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	150	3,7667	1,05815
يشجعي رئيسي المباشر على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه القرارات	150	3,7400	1,12584
غالبا ما يقوم رئيسي المباشر بتكليف بمهام جديدة في مجال عملي	150	3,6200	1,09710
البعد الرابع: الاهتمام بالزبائن	150	3,9517	,75179
يبدى رئيسي المباشر اهتماما شخويا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم	150	3,7533	1,15239
يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة	150	3,9533	,96472

يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	150	4,2667	,75677
يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملاته مع العاملين	150	3,8333	1,05179
N valide (liste)	150		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y E E1 E2 E3 E4 E5 F F1 F2 F3 F4 F5 G G1 G2 G3 G4 G5
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي	150	4,1787	,55961
البد الأول: الاستغراق العاطفي	150	4,1693	,76946
أشعر بحماس وحيوية في وظيفتي	150	4,2733	,94049
أنا تماما مقتنع بوظيفتي	150	4,0733	,99729
لدي الاستعداد الدائم للعمل	150	3,9467	1,01523
أحس بأهمية العمل الذي أقوم به	150	4,4467	,72849
تربطي علاقات طيبة ومعاملات حسنة مع زملائي في العمل	150	4,1067	,87582
البعد الثاني: الاستغراق الجسدي المادي	150	4,1733	,54915
ثاني أبذل قصارى جهدي لأداء مهامتي الوظيفية	150	4,3067	,75925
أتحمل كل المسؤولية في القيام بالمهام الموكلة لي	150	3,5333	1,07857
أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي في الأعمال التي أقوم بها	150	4,5467	,55061
أعمل بالتعاون مع المسؤول والزملاء من أجل تقديم أحسن الخدمات	150	4,3800	,72971
أحترم أوقات الدخول والخروج في العمل	150	4,1000	,80893
البعد الثالث: الاستغراق المعرفي الإدراكي	150	4,1933	,70260
لدى استعداد كامل من أجل اكتساب مهارات جديدة في وظيفتي	150	4,6200	,48701

أسعى الى توظيف مجهود الفكري في العمل	150	3,7533	1,30016
أسعى الى تحسين مستواي العلمي من أجل الارتقاء بوظيفتي	150	4,2467	,87421
أعمل على تطوير نفسي من خلال الاطلاع على ما هو جديد	150	4,1200	,81858
أستشر مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل	150	4,2267	,79551
N valide (liste)	150		

CORRELATIONS
/VARIABLES=X Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	المحور الأول: القيادية التحويلية	المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي
المحور الأول: القيادية التحويلية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,841**
	N	,000
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,841**
	N	,000

**, La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,841 ^a	,707	,705	,30405

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: القيادة التحويلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	32,979	1	32,979	356,733	,000 ^b
1 Résidu	13,682	148	,092		
Total	46,661	149			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: القيادة التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,458	,146		9,972	
1 المحور الأول: القيادة التحويلية	,701	,037	,841	18,887	

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
1 المحور الأول: القيادة التحويلية	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الأول: القيادية التحويلية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,841 ^a	,707	,705	,30405

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: القيادية التحويلية

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	32,979	1	32,979	356,733	,000 ^b
Résidu	13,682	148	,092		
Total	46,661	149			

a. Variable dépendante :
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Prédictors : (Constante),
المحور الأول: القيادة التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,458	,146		9,972	
المحور الأول: القيادة التحويلية	,701	,037	,841	18,887	

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
المحور الأول: القيادة التحويلية	,000

a. Variable dépendante :
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الأول: التأثير المثالي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,670 ^a	,449	,445	,41674

a. Prédictors : (Constante), البعد الأول: التأثير المثالي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	20,957	1	20,957	120,671	,000 ^b
Résidu	25,703	148	,174		
Total	46,661	149			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), البعد الأول: التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,645	,233		7,054	,000
البعد الأول: التأثير المثالي	,597	,054	,670	10,985	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,747 ^a	,558	,555	,37313

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: الدافعية الإلهامية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	26,055	1	26,055	187,138	,000 ^b
Résidu	20,606	148	,139		
Total	46,661	149			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: الدافعية الإلهامية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,902	,169		11,237	,000
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	,603	,044	,747	13,680	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

C.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثالث: الاستئثار الفكرية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,799 ^a	,639	,636	,33752

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: الاستئثار الفكرية

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	29,801	1	29,801	261,603	,000 ^b
Résidu	16,860	148	,114		
Total	46,661	149			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,472	,109		22,660	,000
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	,479	,030	,799	16,174	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الرابع: الاهتمام بالزيائن ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

الملاحق

1	,762 ^a	,581	,578	,36347
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédictors : (Constante), البعد الرابع: الاهتمام بالزبائن

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	27,108	1	27,108	205,185	,000 ^b
Résidu	19,553	148	,132		
Total	46,661	149			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), البعد الرابع: الاهتمام بالزبائن

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,937	,159		12,157	,000
البعد الرابع: الاهتمام بالزبائن	,567	,040	,762	14,324	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

وفي الأخير نسأل الله السداد والتوفيق