

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. شاطر شفيق

إعداد الطالبين:

بلواد منال

بن صابرة هاجر

أعضاء لجنة التقييم/المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	عزيزي ووداد
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	شاطر شفيق
ممتحنا	جامعة جيجل	بلجازية عمر

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. شاطر شفيق

إعداد الطالبين:

بلواد منال

بن صابرة هاجر

أعضاء لجنة التقييم/المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	عزيزي ووداد
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	شاطر شفيق
ممتحنا	جامعة جيجل	بلجازية عمر

السنة الجامعية: 2022/2021

# إِسْتِغْفِرُكَ

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجيت ولا باليأس إذا فشل

وذكّرني دائما أن الفضل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب إذا أعطيتني نجاحا فلا تفقدني تواضعي...

وإذا أعطيتني تواضعا فلا تفقدني اعتزازي بكرامتي...

واجعلني من الذين إذا أعطيت شكروا...

وإذا أودوا فيك صبروا...

وإذا أذنبوا استغفروا...

وإذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا

## شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإنجاز هذا العمل فإن

أصبنا من عنده وإن أخطأنا من أنفسنا

نتقدم بفائق الشكر وفائق الامتنان إلى الأستاذ المشرف الذي أعطانا من وقته الكثير

وأفادنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة غير متناهيين رفعة أطلاقه وقيمة تواضعه الأستاذ

" شاطر شفيق " جزاه الله كل خير ووفقه الله في حياته

كما نتوجه بالشكر إلى عمال وإطارات المؤسسة المينائية بن بن،

والى كل من ساهم من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل

## الإهداء

إلى الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته، ولا تطيب اللحظات إلا بذكره، ولا تطيب الآخرة إلا بصفوه، ولا تطيب الجنة إلا برؤيته.... إلى الذي إذا دعوته أجاب وإذا رجوته أجاب إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم إلى قبلة سعادتي و بسمه أملي و سر وجودي.... إلى من كان دعائها سر نجاحي ودعائها بلسان جراحي..... إلى جنتي " أمي الحبيبة "

إلى الذي اسمه عالي وقدره عالي.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من تحدى بصبره مرارة الأقدار وتلقى نجاحاتي دوما بالأحضان إلى مثلي الأعلى في هذه الحياة.... حفظه الله لي ورحاه" أبي العزيز "

إلى سندي في الحياة حفظه الله لي ورحاه أخي العزيز: " أسامة "

إلى من عرفته معمم معنى الحياة ولا أملك أنأخلى منهم أخواتي: " إيمان و أم كلثوم "

إلى جداتي أطال الله في عمرهما: " زعيمة زكية " و " قناط زهرة "

إلى زوجة عمي و أمي الثانية حفظها الله لنا " بورورو مسيكة "

إلى من أعتبرهما أختلي بنانه عمي: " حليلة " و " فرح "

إلى كل عائلتي الذين وسعتم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

إلى من ساعدتاني في إنجاز هذا العمل المتواضع رفيفتي: " صفاء " و " أميمة "

إلى صديقاتي مشواربي الدراسي إلى كل من تمنى لي النجاح وبه في روح المثابرة والاجتهاد

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي

إلى كل من ذكرهم القلب ونسبهم القلم

" منزل "

## إهداء

الحمد لله وكفى والسلاة والسلام على الصبيح

المصطفى وأمله ومن وفى، أما بعد:

إلى من سمره وريبه وتعبه وأعطيه دون مقابل

أمي الحنوننة.

إلى من اقتنص بحبه وحنايه مساحاتي .. إلى من ملأ فنجاني

بالإرادة وأجمل معاني الحياة .. أبي الصبيح .

إلى زوجي الغالي " هشام " الذي طالما كان سند لي .

إلى ابنتي حبيبتي الغالية .

إلى أخي العزيز " علاء الدين "

وأخواتي " ياسمين " ، " إيمان " و " ملك " .

إلى كل من كان لهم أثر طيب

على حياتي .

## هاجر

# الملخص



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية ( التي تتكون من: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية ) في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جبل-. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 59 عامل باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي. وفيما يخص الأبعاد، توصلت الدراسة إلى أن بُعد التأثير المثالي له أثر ذو دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي، في حين أن أبعاد: الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية ، والاعتبارات الفردية ليس لها أثر في الاستغراق الوظيفي. كما تم تقديم اقتراحات عملية وأفاق مستقبلية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية، الاستغراق الوظيفي.

**Abstract**

This study aimed to identify the effect of transformational leadership (which consists of: Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, and Individualized consideration) on work engagement of employees working at Djen Djen Port company - Jijel-. The study hypotheses were tested on the study random sample consisting of 59 employees using multiple regression based on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study concluded that there is a statistically significant effect of transformational leadership on work engagement. With regard to the dimensions, it was concluded that the Idealized influence has a statistically significant effect on work engagement, while the inspirational motivation, Intellectual stimulation, and Individualized consideration dimension have no statistically significant effect on work engagement. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

**Keywords:** transformational leadership, Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration, Work engagement.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	إهداء
III	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الملاحق
ا	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاستغراق الوظيفي
16	المطلب الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
17	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية
29	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي
37	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي
41	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
43	التمهيد
44	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أدواتها
46	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة
50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

50	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بواقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-
58	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالمستوى الكلي للاستغراق الوظيفي السائد في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-
60	المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
63	المطلب الخامس: مناقشة النتائج
66	خلاصة
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
78	الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات السوسيو مهنية	44
02	المقياس السداسي المعتمد في الاستبيان	45
03	فئات المقياس السداسي المعتمدة في الدراسة	46
04	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي لمحور القيادة التحويلية	46
05	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية الإلهامية لمحور القيادة التحويلية	47
06	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستثارة الفكرية لمحور القيادة التحويلية	47
07	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتبارات الفردية لمحور القيادة التحويلية	47
08	الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التحويلية	48
09	الاتساق الداخلي لعبارات محور الاستغراق الوظيفي	48
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور أداة الدراسة	49
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	50
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	51
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	51
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	52
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات السوسيو مهنية	52
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد التأثير المثالي	53
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد الدافعية الإلهامية	54
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد الاستثارة الفكرية	55
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد الاعتبارات الفردية	56
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية	57
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي	58
22	اختبار التوزيع الطبيعي	60
23	معاملات تضخم التباين والتباين المسموح	60
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة وفرضياتها الفرعية	61

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج الفرضي للدراسة	01



## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
78	الاستبانة في شكلها النهائي	01
83	نتائج معاملات الارتباط الأبعاد والعناصر بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه	02
88	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
90	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
92	نتائج المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لمحوري القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي	05
93	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
95	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها	07

# مقدمة

تعمل المؤسسات في ضل بيئة خارجية معقدة تمتاز بعدم الاستقرار والتغيير 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.

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 مندمجين ومستغرقين في عملهم عاطفيا وعقليا، مدركين لأدوارهم ومستعدين لاستثمار جهودهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها.

## 1- إشكالية الدراسة:

أصبح للمورد البشري في عصرنا الحالي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، مما جعلها تهتم به من مختلف الجوانب، وهو ما تحاول قيادات المؤسسة المينائية جن جن -جيجل- القيام به من خلال حرصها على توفير مناخ عمل جيد يكون فيه المورد البشري مندمجا ومستغرقا في عمله عاطفيا وعقليا، وذلك سعيا منها للارتقاء بأدائه وجعله يبدي كل التزامه وولائه للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل الرئيس التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-



-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبارات الفردية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-؟

## 2- فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على أسئلة الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل- .  
وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل- .

### الفرضية الفرعية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية الإلهامية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل- .

### الفرضية الفرعية الثالثة

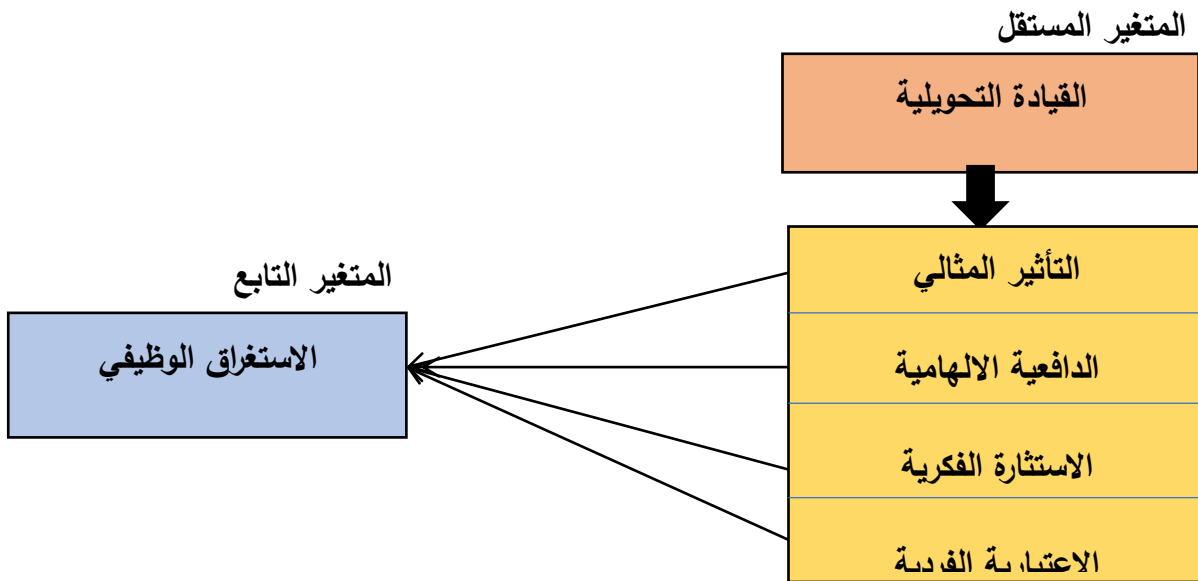
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستثارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل- .

### الفرضية الفرعية الرابعة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل- .

## 3- النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل رقم (1): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ما ورد في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## 4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهم الجوانب النظرية للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي؛
- التعرف على مستوى القيادة التحويلية السائدة في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل-؛
- التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي السائد في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل-؛
- التعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل - ؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تنمي سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل-.

## 5- أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من جانبين هما الأهمية العلمية والعملية كالآتي:

**الأهمية العلمية:**

تكتسي هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، كون القيادة التحويلية و الاستغراق الوظيفي من أهم المتغيرات المساعدة في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين من جهة، إمكانية التنبؤ به مستقبلا من جهة أخرى، بالإضافة إلى اعتباره موضوع جديد في مكتبة جامعة محمد الصديق بن يحيى، فهذه الأخيرة تحتاج مراجع في هذا الموضوع لتدعيم الطلبة وبالتالي يعتبر إضافة جديدة للمكتبة.

**الأهمية العملية:**

تكمن الأهمية العملية للدراسة في النتائج التي تؤمل أن تسفر عنها، والتي ستمكن من معرفة واقع كل من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل -، وبناءا على ذلك يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن من القيادة التحويلية و الاستغراق الوظيفي في هذه المؤسسة.

**6- أسباب اختيار الموضوع :**

- قلة الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في البيئة الجزائرية؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- موضوع الدراسة يدخل ضمن مواضيع التخصص المدروس؛
- معرفة واقع كل من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل -.

**7- حدود الدراسة:**

تحكم دراستنا الحدود التالية:

**- الحدود الموضوعية:**

ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية الممثلة بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل -.

**- الحدود المكانية :**

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المينائية جن جن الكائن مقرها بأشواط، الطاهير، ولاية جيجل.

**- الحدود الزمانية:**

امتدت الدراسة الميدانية من 14 مارس 2022 إلى 28 مارس 2022.

**- الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة على عينة من المرؤوسين من مختلف الأصناف السوسيو مهنية بالمؤسسة المينائية

جن جن -جيجل-

**8- منهج الدراسة:**

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كفيها وكمياً، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند ذلك بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات الموجودة بين أبعادها. وتم الاعتماد على مدخلين أساسيين من مداخل المنهج الوصفي المدخل الوثائقي وهذا بالرجوع إلى مجموعة من المراجع والمتمثلة أساساً في ( الكتب، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية) بالإضافة إلى مدخل المسح بالعينة، والذي يشمل جزء من المجتمع الإحصائي المشمول بالدراسة.

**9- هيكل الدراسة:**

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي اعتماداً على طريقة IMRAD ، وعليه فقد تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرضنا الأدبيات النظرية للدراسة حيث تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، أما المبحث الثاني فخصص للدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، وفيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد استعرضنا نتائج الدراسة ومناقشتها.

**10- صعوبات الدراسة:**

- صعوبة تكبير حجم عينة الدراسة؛

- قلة الكتب باللغة العربية التي تناولت متغيرات الدراسة؛

- صعوبة ترجمة بعض المصطلحات من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.

**11- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**



**القيادة التحويلية:** تعرف القيادة التحويلية إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها تعبر عن الطاقات الكامنة التي يوجهها و ينميها الرئيس المباشر نحو كل عامل في المؤسسة المنائية جن جن -جيجل- من خلال التأثير فيهم إيجابا و تحفيزهم ودفعهم للعمل أكثر مما هو متوقع.

**التأثير المثالي:** يعرف التأثير المثالي إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه اظهر مشاعر الاحترام لكل عامل في المؤسسة المنائية جن جن -جيجل-، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

**الدافعية الالهامية:** تعرف الدافعية الالهامية إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها تعبر عن سلوكيات القائد التي تثير لدى العاملين في المؤسسة المنائية جن جن -جيجل- حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

**الاستثارة الفكرية:** تعرف الاستثارة الفكرية إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها عملية تطوير و تنمية اهتمامات المرؤوسين لعمال المؤسسة المنائية جن جن -جيجل- من خلال تحسين ادراكهم وزيادة قدراتهم للتفكير بالمشكلات بطرق وأساليب جديدة.

**الاعتبارية الفردية:** تعرف الاعتبارية الفردية إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها الاهتمام بحاجات كل عامل لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه في المؤسسة المنائية جن جن -جيجل-.

**الاستغراق الوظيفي:** يعرف الاستغراق الوظيفي إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه يعبر الدرجة التي يندمج فيها كل عامل مع الوظيفة التي يمارسوها و يشعر بأهميتها داخل المؤسسة المنائية جن جن -جيجل-.

## الفصل الأول:

### الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## تمهيد

حظي مفهوم القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم، فالقيادة التحويلية يمارسها القائد من أجل التفاعل مع المرؤوسين والارتباط معهم، ورفع طموحاتهم وتنمية مهاراتهم في إنجاز أدوار جديدة عالية الأداء تخدم أهداف المنظمة. وتلعب القيادة التحويلية دورا مهما في تنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسسة، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي ككل، وذلك عن طريق تحديد رؤية مستقبلية للمنظمة، ورسم سياسات واستراتيجيات ملائمة.

يتناول هذا الفصل مبحثين أساسيين، مبحث خاص بالأدبيات النظرية للدراسة، يستعرض الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة (القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي) وعلاقة التأثير بينهما، ومبحث خاص بالأدبيات التطبيقية للدراسة، يستعرض أهم الدراسات السابقة - العربية والأجنبية- ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تعتبر القيادة التحويلية عنصراً ضرورياً في تعزيز الروابط بين القادة والمرؤوسين، حيث يسعى من خلالها القائد إلى التأثير في مرؤوسيه، وذلك قصد تحقيق مناخ تنظيمي إبداعي، بالإضافة إلى الاستغراق الوظيفي، هذا الأخير يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة لأن العامل المستغرق وظيفياً هو أكثر استجابياً وتفاعلاً مع المنظمة عاطفياً، فكرياً، وحماسياً لتحقيق أهدافها وأكثر التزاماً تجاه قيمها. ويستعرض هذا المبحث الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أهم عناصر العمل الإداري، وأساس نجاحه سواء في القطاع العام أو الخاص، باعتبارها محورياً أساسياً لتفوق المؤسسات، لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها (أنواعها).

## أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

تم صياغة مصطلح " القيادة التحويلية " (Transformational Leadership) لأول مرة من قبل داونتون Dowantون 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 بيرنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً 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 جداً، أما القيادة التحويلية فهي "العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكوّن روابط ترفع مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد و التابع" (نورث هاوس، 2006، ص ص: 178-188).

وفي سنة 1985 طور Bernard M. Bass نظرية القيادة التحويلة معتمد على نموذج هاوس (1977) Housse للقيادة الكاريزمية، ونموذج Burns (1978)، وبين أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: (التأثير المثالي "الكاريزمي"، الدافعية الإلهامية "التحفيز"، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية)، (حمادي، 2013، ص ص 195-196).

## أ- تعريف 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 وفيما يلي نذكر منها:

عرفها Burns(1978) بأنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من قبل الآخر للوصول إلى مستويات عليا من الدافعية والقيم الأخلاقية" (جردات، المعاني وعريقات، 2013، ص ص: 297-298).

يتضح من التعريف السابق أن Burns نظر إلى القيادة التحويلية على أنها عملية تعاون وتشارك بين الرئيس والمرؤوسين وذلك من أجل الحصول على مستويات عالية من الأداء.

كما عرفها Bass & Avolio (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 الحقيقية للمرؤوسين" (سيار، 2014، ص: 182).

يتضح من التعريف السابق أن Bass & Avolio ركزا على تبادل معارف القائد مع مرؤوسيه وذلك من خلال توحدهم مع أهداف المنظمة بالاعتماد على دوافعهم.

وتعرف أيضا بأنها: "ذلك 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 يزر بالخطأ محاولا تغييره من خلال التابعين" (عباس، 2004، ص: 29).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: ذلك الأسلوب الذي يستخدمه القائد مع تابعيه عن طريق التأثير في دافعيتهم وتحفيزهم على الإبداع من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة متحليا بمستويات عالية من القيم الأخلاقية.

## ب- خصائص القيادة التحويلية:

- تتمثل خصائص القيادة التحويلية في (قهيري، 2019، ص: 53):
- 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.

كما يمكن إدراج بعض الخصائص (حسن، 2016، ص: 46)

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً؛
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة؛
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

### ج- أهمية القيادة التحويلية:

تساهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، ومن وجهة نظر سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1996) فإن القيادة التحويلية تتضمن مفاهيم إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إبتروباكي (Epitropaki, 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين و رغباتهم وكذلك المتعاملين مع المؤسسة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز ( العطوي، 2011، ص ص: 20-21).

كما تكمن أهمية القيادة التحويلية في ما يلي ( السفياني، المجبي، باذيب و ردمان، 2021، ص: 112):

- إن 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 ذاتياً؛
- تدعم وتضع القيادة التحويلية قيماً للمؤسسة، وتحديث 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 عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالح الجماعة أو المؤسسة، وتُسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

## ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

اقترح Bass سنة 1985 أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية و هي (بحري، 2018، ص: 147):

- التأثير المثالي (الجادبية) (Idealized Influence): يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، والقيام بالتصرفات ذات الطابع أخلاقي؛
- الدافعية الإلهامي (Inspirational Motivation) : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تنير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الإلتزام للأهداف التنظيمية، واستثارت روح الفريق من خلال الحماس والمثالية؛
- الإستثارة 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؛
- الإعتبارية الفردية (Individual Consideration): يشير هذا البعد إلى قدرة القادة على توفير المناخ المساند والمُشبع لحاجات الأتباع الفردية، والمساعد على تحقيق ذواتهم.

## ثالثاً: القائد التحويلي:

إن القائد التحويلي لديه القدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المؤسسة، و الإبداع، والقدرة العالية على التعامل مع الأزمات، و دفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز(العضوان، 2013، ص: 63).

و للقائد التحويلي أربعة مهام رئيسية نلخصها كما يلي (عوض، 2007، ص: 221):

- تحديد الرؤية أو المستقبل المنشود: فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذين يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، بما ييبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب، وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هي أهم عناصر القيادة التحويلية؛
- إيصال رؤية للأتباع: إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها، ويتحمسون لها، ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، لذا نجد القادة يستعملون ما أمكنهم من فصيح القول من أجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة؛
- تطبيق الرؤية: القائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبّقها، فمن المفروض أن القائد يعيش بين الأتباع ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ؛

- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها، ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير وإشراك الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمة.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاستغراق الوظيفي

يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات، وسنتناول في هذا المطلب مفهوم الاستغراق الوظيفي وأبعاده.

#### أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

بدأ استخدام مصطلح " استغراق الموظف " في ميدان العلوم النفسية والاجتماعية في بداية سنة 1920، في الدراسات التي اهتمت بمعنويات واستعداد مجموعة من الأفراد لاستثمار جهودهم لصالح تحقيق الأهداف التنظيمية. (ضو و مشري، 2021، ص: 43).

أما بداية استخدام مصطلح استغراق الموظف أو الاستغراق الوظيفي (Job Engagement) في ميدان الإدارة، فيرجع للكاتب Khan ، الذي يعتبر أول من قدم أساس نظري للاستغراق الوظيفي، وهذا في مقاله الموسوم بـ "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" المنشور في المجلة الأكاديمية للإدارة عام 1990. ووفقا لـ Khan عندما يكون العمال في حالة استغراق فإنهم يستثمرون المزيد من أنفسهم في أدوار عملهم حيث يعملون بمزيد من الطاقة والحماس ( لطرش، 2020، ص: 287).

#### أ-تعريف الإستغراق الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة موضوع الاستغراق الوظيفي كونه يمثل أحد المفاتيح المهمة لتنمية أداء للمؤسسة، وفي ما يلي عرض لأهم التعاريف التي قدمت للاستغراق الوظيفي:

يعرفه (1997) Pollock الاستغراق الوظيفي بأنه: "الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التناوب والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به" ( المغربي، 2007، ص: 347-348).

يتضح من التعريف السابق لـ Pollock أنه يرى أن الاستغراق الوظيفي هو اندماج الفرد نفسيا في العمل و ارتباطه به.



ويعرفه Swemm بأنه: " القدرة على التأثير على الموظفين -على عقولهم و قلوبهم و نفوسهم-، لغرس الرغبة و العاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق، و يطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم و يرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفيا واجتماعيا مع رسالة و غرض المنظمة" ( العموري، علي مرزوق و السنديوني، 2019، ص: 124).

يتضح من التعريف السابق، أن Swemm ربط الاستغراق الوظيفي بالقيادة، والتي تظهر في قدرة القائد على غرس حب العمل لدى العمال والتأثير في نفوسهم وعقولهم وعاطفتهم من أجل جعلهم مرتبطين بمنظماتهم.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه: ارتباط الموظف بعمله عاطفيا ونفسيا، وحبه له واهتمامه به، والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة.

### ب- أهمية الاستغراق الوظيفي:

تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي ( الشنطي وأبو عمرة، 2019، ص: 7):

- يعتبر عامل مهم لخلق وزيادة تحفيز الموظفين؛
- مهم لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل؛
- يستخدم الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات من أجل تخفيض حالات التغيب عن العمل؛
- جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة و محافظة عليهم؛
- ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل كما يعزز السلوك التنظيمي؛
- يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سوكا بطرائق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

### ج- مؤشرات الاستغراق الوظيفي:

هناك بعض المؤشرات الدالة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين أهمها (إمام، 2019، ص:

321):

- امتلاك العاملين روابط قوية بوظائفهم من الصعب كسرها؛
- أن تكون أهم أولويات الفرد الاهتمام بوظيفته واستغراقه في أداء مهامها؛
- أن يتسم الفرد بالدقة الشديدة في أداء عمله؛
- أن تكون معظم الأهداف الشخصية للفرد في حياته مرتبطة بشكل مباشر بوظيفته؛
- 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 دائما استيعاب وظيفته معظم وقته.

### ثانيا: أبعاد الاستغراق الوظيفي

تتمثل أبعاد الاستغراق الوظيفي فيما يلي (لطرش، 2020، ص: 288):

- **الحماس Vigor** : يشير إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل، ويعبر الحماس عن رغبة العامل بعدم ادخار مجهوداته، والمثابرة في مواجهة الصعوبات؛
- **الإخلاص أو التفاني Dedication**: يشير إلى الاندماج العالي والحماس والتوجه الشعوري أثناء العمل، ويتجلى تفاني العامل في العمل من خلال الإحساس بأهمية العمل، والشعور بالحماس والفخر والتحدي في العمل؛
- **الإنغماس Absorption**: يشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، حيث يشعر العامل بالانفصال عن محيطه، أن الوقت يمر بسرعة كبيرة أثناء العمل، وهي درجة عالية من التركيز على العمل. كما أظهرت بعض الدراسات العلمية وجود ثلاث أبعاد أخرى للاستغراق الوظيفي وهي على النحو الآتي (ضيف و صدوق، 2020، ص: 131):
- **الاستغراق العاطفي (الشعوري)**: وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد العامل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه: التعلق، الاستمتاع، الارتباط؛
- **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؛
- **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.

### المطلب الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي:

تعد القيادة التحويلية حسب الباحثين أكثر الأساليب القيادية قدرة على مواجهة تحديات هذا العصر، نظرا لأهميتها في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات، وتحفيز الأفراد لقبول المسؤوليات، وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، لذا سنقوم من خلال هذا المطلب ابراز أثر أبعاد القيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي، بعد الحافز الإلهامي، بعد الاستثارة الفكرية، وبعد الاعتبارية الفردية) في الاستغراق الوظيفي.

أ- أثر بُعد التأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي:

يشير بعد 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 (حساب، 2021، ص: 66)، فالتأثير المثالي للقائد يجعل الفرد مستغرقا 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.

### ب- أثر بُعد التحفيز الإلهامي ( التحفيز) في الاستغراق الوظيفي:

يقصد بالتحفيز الإلهامي دفع وإلهام القائد لمرؤوسيه من خلال جعل أعمالهم ومسؤولياتهم أكثر تحدي وذات معنى و قيمة، كما يهتم القائد من خلال ممارسته لهذا البُعد 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،(لبزة وصالحي، 2021، ص: 382)، فالتحفيز الإلهامي يساهم في انغماس الفرد في عمله جسديا و عاطفيا وذهنيا ويجعله مسخرا نفسه لأداء العمل على أكمل وجه، وفي الأخير نستنتج أنه كلما زاد مستوى التحفيز الإلهامي زاد الاستغراق الوظيفي.

### ج- أثر بُعد الاستثارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي:

يهتم القائد من خلال ممارسته للاستثارة الفكرية بتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها العمل محل تساؤل، وبيتعدون 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 ( لطرش، 2019، ص: 98)، فالاستثارة الفكرية تجعل الفرد مندمجا داخليا ومتجاوبا مع نفسه وذلك بكسر الروتين في

العمل بما ينعكس إيجاباً بالتزامه في عمله، فالاستغراق أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتماً ومرتبطة به، وفي الأخير نستنتج أنه كلما زاد مستوى الإستثارة الفكرية زاد الاستغراق الوظيفي.

#### د- أثر بُعد الاعتبارية الفردية على الاستغراق الوظيفي:

تعني الاعتبارية الفردية إعطاء القائد اهتماماً شخصياً لكل حاجات، رغبات 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 طاقاتهم 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 (حساب، 2021، ص: 67)، فأعطى القائد الاهتمام الشخصي للفرد من حيث حاجاته ورغباته يرفع من المستوى العاطفي لدى الفرد المستغرق ويجعله أكثر اندماجاً في العمل، ويتجلى ذلك في آثاره الإيجابية على الفرد، ومثالاً 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 الوظيفي.

#### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية، حيث سيستعرض المطلب الأول الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية أما المطلب الثاني سيتناول الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي، وفي الأخير سيستعرض المطلب الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية باللغتين العربية والإنجليزية.

#### أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (فروانة و الفقية، 2022) بعنوان: " القيادة التحويلية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية و الكشف عن مستوى الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من

جميع الموظفين و الإداريين في الوزارة و البالغ عددهم (350) موظف و موظفة، و بلغت عينة الدراسة (140) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية و محور خاص بالجودة الشاملة، من أهم النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية و الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

تتفق دراستنا مع دراسة (فروانة و الفقية، 2022) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (فروانة و الفقية، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (البزة وآخرون، 2021) بعنوان: " أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية عناية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القادة لأسلوب القيادة التحويلية في تمكين العاملين من وجهة نظر عمال مؤسسة "بونا" لإنتاج المشروبات الغازية، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الشركة و البالغ عددهم (180) عامل ، و بلغت عينة الدراسة (79) عامل، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية و محور خاص بتمكين العاملين، من أهم النتائج إليها أن القادة في مؤسسة "بونا" لا يمارسون أسلوب القيادة التحويلية و التمكن بمستويات مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تمكين العاملين.

تتفق دراستنا مع دراسة (البزة و آخرون، 2021) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (البزة و آخرون، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (علي و طيباوي، 2021) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة

مطاحن الحنطة، و بلغت عينة الدراسة (70) عامل، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية و محور خاص بإدارة الأزمات، من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ارتباط و أثر معنوي بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات ، حيث كان بعد التحفيز الالهامي الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات بالمقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية .

تتفق دراستنا مع دراسة (علي و طيباوي، 2021) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (علي و طيباوي، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (العيد و آخرون، 2021) بعنوان: " القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع فئات الدراسة الثلاث (أعضاء الإدارة العليا، الهيئة التدريسية و معاونيهم، الهيئة الإدارية) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و البالغ عددهم (411) موظف و موظفة، و بلغت عينة الدراسة (257) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية و محور خاص بالإبداع الإداري، من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية و الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تتفق دراستنا مع دراسة (العيد و آخرون، 2021) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (العيد و آخرون، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (بوشكريدة و جواوي، 2021) بعنوان: " نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي من وجهة نظر العمال بمعمل لوراس للجبس بأولاد جلال، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المصنع و البالغ عددهم (50) عامل، و بلغت عينة الدراسة (50) عامل، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية و محور خاص بالتعلم التنظيمي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التحويلية تعتبر وسيلة دعم لتحسين مستوى التعلم التنظيمي.

تتفق دراستنا مع دراسة بوشكريدة و آخرون (2021) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة بوشكريدة و آخرون(2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (السفياني و آخرون، 2021) بعنوان: " واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة المهرة في اليمن لسنة 2019-2020م، و بلغت عينة الدراسة (162) معلم و معلمة، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محور أساسي خاص بأبعاد القيادة التحويلية، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية .

تتفق دراستنا مع دراسة (السفياني و آخرون، 2021) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير أساسي، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (السفياني و آخرون، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) و تختلف في بعد التمكين.

- دراسة (حساب، 2021) بعنوان: " تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأوغا".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة و تأثير أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة على أداء المورد البشري كمتغير تابع، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من



موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، و بلغت عينة الدراسة (42) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية و محور خاص بأداء المورد البشري، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة طردية وأثر للقيادة التحويلية على أداء المورد البشري، وهذا الأثر يكمن في بعد التشجيع الإبداعي وبعد الاعتبارية الفردية فقط، و خلصت إلى ضرورة الاعتماد على الأنماط القيادية المختلفة وخاصة القيادة التحويلية، فضال على ضرورة الالتزام بمبدأ التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية.

تتفق دراستنا مع دراسة (حساب، 2021) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( حساب، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (علالي، 2021) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية -دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل- " .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الوكالة والاطارات و أعوان الإدارات، و بلغت عينة الدراسة (226) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية، و محور الثقة التنظيمية، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي التأكد من وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية في المنظمة.

تتفق دراستنا مع دراسة (علالي، 2021) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (علالي، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية و كذا المنهج المعتمد المنهج التحليلي، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (طرش، 2019) بعنوان: " القيادة التحويلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي " .



هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية و مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات البحث ( مؤسسة سوناريك Sonaric وحدة فرجية -ميلة-، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية Enmtp وحدة عين السمارة -قسنطينة-، مؤسسة إريس الخاصة Iris Sat بسطيف)، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموع عمال المؤسسات الثلاثة و البالغ عددهم(1207) عاملا و عاملة، و بلغت عينة الدراسة (184) عاملا و عاملة، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية و محور خاص التماثل التنظيمي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أهمية ممارسة أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية من طرف الرؤساء في تحسين و رفع مستوى التماثل التنظيمي.

تتفق دراستنا مع دراسة (لطرش، 2019) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (لطرش، 2019) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (علي شريف و علي شريف، 2019) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة + ALGAL (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الصناعية (شركة أقال بلوس)، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة أقال بلوس و البالغ عددهم(313) عامل، و بلغت عينة الدراسة (63) عامل، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالدافعية الالهامية و التفكير الاستراتيجي، و محور خاص بالتأثير المثالي و المناخ التنظيمي الابداعي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الدافعية الالهامية تلعب دور مهم في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين، كما يعمل التأثير المثالي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

تتفق دراستنا مع دراسة (علي شريف و علي شريف، 2019) بتناولنا القيادة التحويلية أساسي، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة علي شريف و علي شريف، (2019) في مكان إجراء الدراسة الميدانية و كذا طبيعة المنهج وهو المنهج التحليلي، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما

بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي).

- دراسة (التجاني و شنيبي، 2019) بعنوان: " أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة - الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية الطيبات ولاية ورقلة، و بلغت عينة الدراسة (40) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية، و محور أداء العاملين، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات.

تتفق دراستنا مع دراسة (التجاني و شنيبي، 2019) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (التجاني و شنيبي، 2019) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (حمدان، 2018) بعنوان: " القيادة التحويلية و دورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي لكلية التربية في جامعة سامراء، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفون المكلفون بمهام ادارية سابقا أو حاليا في كلية التربية جامعة سامراء و البالغ عددهم (63) موظف، و بلغت عينة الدراسة (54) موظفا، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية، و محور النجاح التنظيمي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط تأثير قوية و معنوية بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي على مستوى الاجمالي و الفرعي، كما كشفت نتائج الدراسة عن تمتع القيادة الادارية بخصائص القيادة التحويلية بمستوى جيد مع التزامها بزيادة الكفاءة و الفاعلية التنظيمية.

تتفق دراستنا مع دراسة (حمدان، 2018) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة

الحالية عن دراسة (حمدان، 2018) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد (الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

**- دراسة (فنجان، 2013) بعنوان: " تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي دائرة البعثات بالعراق".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على التميز التمكين بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي بدائرة البعثات في العراق ، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التعليم العالي و البحث العلمي دائرة البعثات و البالغ عددهم (250) موظف، و بلغت عينة الدراسة (70) موظفاً، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية، ومحور خاص بالتمكين، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية أثر واضح في التمكين عبر الارتباط و التأثير العالين على مستوى كل بعد و تأثيره على مجمل الأبعاد الأخرى.

تتفق دراستنا مع دراسة (فنجان، 2013) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (فنجان، 2013) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

**- دراسة (العطوي، 2011) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة العدل في منطقة تبوك و البالغ عددهم (590) موظفاً، و بلغت عينة الدراسة (233) موظفاً، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية، و محور خاص بالتميز التنظيمي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك بدرجة مرتفعة، كما كشفت نتائج الدراسة عن أن القيادة التحويلية من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيق التميز التنظيمي.

تتفق دراستنا مع دراسة (العطوي، 2011) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (العطوي، 2011) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن ، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (بن عبد الرحمان، 2010) بعنوان: " القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونغاز" بقسنطينة، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة و البالغ عددهم (306) موظف، و بلغت عينة الدراسة (277) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية، ومحور خاص بالأداء الوظيفي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بالأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونغاز.

تتفق دراستنا مع دراسة (بن عبد الرحمان، 2010) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (بن عبد الرحمان، 2010) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن ، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (العطوي، 2010) بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة -دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية-".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المستويات الوسطى والدنيا والبالغ عددهم (165)موظف، وبلغت عينة الدراسة (135) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والأداء، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير وارتباط بين إدارة المعرفة وأداء الشركات.

تتفق دراستنا مع دراسة (العطوي، 2010) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (العطوي، 2010) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن ، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، وتختلف معها بإضافة دراسة (العطوي، 2010) لبعد التمكين.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Afsar, 2019) بعنوان:

#### “Transformational leadership and innovative work behavior The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate”

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير القيادة التحويلية على سلوك الموظف المبتكر في العمل و دورها في التحفيز للتعلم و الاعتدال و معرفة دور تعقيد المهام في مناخ الابتكار على الصلة بين القيادة التحويلية و سلوك عمل مبتكر، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قد تكون مجتمع الدراسة من 35 شركة مختصة في قطاعي الخدمات و التصنيع في باكستان، و بلغت عينة الدراسة (338) موظف و مشرف، استعان الباحث بالاستبانة و كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي على ابتكار الموظفين و سلوك العمل و الدافع للتعلم وكذا ارتباط القيادة التحويلية بسلوك العمل المبتكر، كما أظهرت النتائج أيضاً أن تعقيد المهام و مناخ الابتكار أدى إلى تعديل العلاقة بين القيادة التحويلية و سلوك العمل المبتكر للموظفين.

تتفق دراستنا مع دراسة (Afsar, 2019) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Afsar, 2019) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (Nadeem, 2017) بعنوان:

#### “A case against transformational leadership Empirical examples from political history of South Asia”

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم سلوك القادة من منظور القيادة اللاحقة و دور قادة المعاملات في تعزيز منظمات الماكرو، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج التحليلي التاريخي و تحليل الخطاب، كما استعان الباحث بالدراسة المسحية عن طريق جمع المعلومات و البيانات حول القيادة التحويلية (القادة ذو شعبية) في

جانب آسيا، من أهم النتائج أن القيادة التحويلية الشعبية قد شوهت مفهوم القيادة التحويلية في هذه الدراسة فالقائد التحويلي الشعبي ليس بالضرورة تحويلي.

تتفق دراستنا مع دراسة (Nadeem, 2017) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Nadeem, 2017) في المنهج المتبع حيث اعتمدت دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وكما تختلف في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (Tomas, 2017) بعنوان:

**“Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of mediation pathways”**

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز وفهم الباحثين النظري للعمليات النفسية والرئيسية التي يستخدمها القادة التحويليون وكذلك تعزيز الأداء الوظيفي للتابعين، وقد تكون مجتمع الدراسة من 5 ورشات عمل تتكون من (مديرين الأفراد، المديرين من قسم واحد، مجموعة التحكم)، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث عينة تتكون من (91) مديراً، كما استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير و إيجابي على العلاقة بين القادة و التابعين و على الأداء الوظيفي للموظفين.

تتفق دراستنا مع دراسة (Tomas, 2017) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Tomas, 2017) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتختلف دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد (العاطفية، التحفيز، تحديد الهوية، التبادل الإجتماعي، تعزيز العدالة).

- دراسة (Richter & Hasson, 2016) بعنوان:

**“Lead—a transformational leadership intervention to train healthcare managers’ implementation leadership”**

هدفت هذه الدراسة إلى زيادة مهارات قيادة التنفيذ العامة لمديري الرعاية الصحية في مقاطعة ستوكهولم بالسويد و التي يمكنهم استخدامها في أي تطبيق الجهود في المستقبل، وقد تكون مجتمع الدراسة من 5 ورشات عمل تتكون من (مديرين الأفراد، المديرين من قسم واحد، مجموعة التحكم)، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان عينة تتكون من (91) مديراً، استعان الباحثان بالاستبانة و كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج زيادة و فهم كيفية تدريب القيادة التحويلية أدى إلى زيادة معدل التنفيذ الناجح في مجال الرعاية الصحية.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Richter & Hasson ,2016 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (2016, Richter & Hasson ) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Banks , Mc Cauley , Gardner & Gule ,2016 ) بعنوان:

**“A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy”**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة الحقيقية بالنسبة إلى هياكل القيادة الأكثر رسوخا ومن ضمنها القيادة التحويلية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون عينة تتكون من (100) فرد، كما استعان الباحثون بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج وجود علاقة ذات حجم كبير بين القيادة الحقيقية و القيادة التحويلية.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Banks , Mc Cauley , Gardner & Gule ,2016 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (2016, Banks , Mc Cauley , Gardner & Gule ) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Antonakis & House, 2014 ) بعنوان:

**“Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory”**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأهداف الاستراتيجية و المهمة و تقديم ملاحظات الأداء التي تتجاوز وظائف القيادة الآلية و سلوكيات القائد التحفيزية و المكافئة التي تشمل القائد التحويلي، و قد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من: طلاب بكالوريوس مسجلون في دورة في السلوك التنظيمي باللغة الإنجليزية في جامعة حكومية سويدية، عمال إحدى الشركات سويسرية لتكنولوجيا المعلومات، مشاركين في Mechanical Turk عبر منصة Crowdfunder، 7 شركات من القطاع الخاص متعددة الجنسيات تعمل في 30 دولة، و قد بلغت عينة الدراسة من (1053) فرد، استعان الباحثان بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن القيادة الآلية تكمل بشكل جيد القيادة التحويلية.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Antonakis & House, 2014 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (2014, Antonakis & House )



Antonakis & House ) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Van Dierendonck & Stam & Boersma ,2014 ) بعنوان:

**“Same Difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes”**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول آليات الوساطة المختلفة التي يتم من خلالها تأثير القيادة الخادمة و القيادة التحويلية على التابعين في شركات البحث ( شركة Live Long Innovations لإنتاج و توزيع المكملات الغذائية، شركة Stucco Healthcare لصناعة الأدوية) وكذا مجموعة من فريق دعم في احدى الجامعات، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج المسحي، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الشركتين و أفراد الجامعة والبالغ عددهم (584) فرد، و بلغت عينة الدراسة (274) فرد، استعان الباحثون بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي وصل إليها الباحثون أن كل من القيادة الخادمة و القيادة التحويلية مرتبطان بالالتزام التنظيمي و الارتباط بالعمل لكن الطريقة التي مارسوا بها نفوذهم تختلف، كما توصوا إلى أن القيادة الخادمة عملت في المقام الأول من خلال متابعة الحاجة إلى الرضا في حين عملت القيادة التحويلية بشكل أساسي في فاعلية القيادة المتصورة.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Van Dierendonck & Stam & Boersma ,2014 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( Van Dierendonck & Stam & Boersma ,2014 ) باعتمادنا على المنهج المسحي، كما تختلف أيضا في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Braun , Peus & Frey ,2013 ) بعنوان:

**“Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust”**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة في المشرف والرضا الوظيفي وأداء الفريق في جامعة ألدفيغ ماكسيميليان يونيفرسيتات في ميونيخ الألمانية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون عينة تتكون من (360) موظفا وموظفة، استعان الباحثون بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمنت أربع محاور رئيسية، محور خاص بالقيادة التحويلية، محور خاص بالثقة في المشرف، محور خاص



بالرضا الوظيفي، ومحور خاص بأداء الفريق. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للتابعين على المستوى الفردي.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Braun , Peus & Frey ,2013 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (2013)، ( Braun , Peus & Frey ) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير الاستغراق الوظيفي باللغتين العربية والإنجليزية.

#### أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (سعيد و بلعير، 2021) بعنوان: " علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل ."

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى تمكين العاملين في أبعاد الإدارة بالمشاركة، فريق العمل، حوافز العمل، و الاستغراق الوظيفي، و لتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (289) عامل، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري، وبين فريق العمل والاستغراق العاطفي، و أيضا بين حوافز العمل والاستغراق السلوكي، وعليه كانت علاقة ارتباط تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي طردية قوية بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل .

تتفق دراستنا مع دراسة (سعيد و بلعير، 2021) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، و اعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و على نفس المنهج الوصفي، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (سعيد و بلعير، 2021)، في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (بوغليطة، بوغازي و كورثل، 2021) بعنوان: "العدالة التنظيمية و أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL بمجمع سونطراك سكيدة، و لتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث

بلغت عينة الدراسة (151) عامل، استعان الباحثون بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للعدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي بالمركب و هذا يعزز سلوكهم الايجابي اتجاه عملهم و اتجاه المركب الذين يعملون فيه.

تتفق دراستنا مع دراسة (بوغليطة و آخرون، 2021) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، وبعتمادهم على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و على نفس المنهج الوصفي التحليلي، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (بو غليطة و آخرون، 2021)، في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (بوضياف و بوجلال، 2021) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من الممرضين ، و لتحقيق ذلك استخدمنا المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (50) مرض و ممرضة، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطا، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين كان متوسطا، كما أسفر نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية وبين متوسط تقديراتهم للاستغراق الوظيفي.

تتفق دراستنا مع دراسة (بوضياف و بوجلال، 2021) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، وبعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى نفس المنهج الوصفي، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (بوضياف و بوجلال، 2021) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (ضيف و صدوق، 2020) بعنوان: " دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة".

هدفت هذه 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 تبعا لخصائص البنك (عام/خاص)، و لتحقيق ذلك استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (50) مفردة، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي كما توصلت إلى وجود فروق بين البنوك العامة و البنوك الخاصة فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي و الأداء الوظيفي.

تتفق دراستنا مع دراسة (ضيف وصدوق، 2020) باعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و على المنهج الوصفي التحليلي، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (ضيف و صدوق، 2020) بنتاوله الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل، و كذا في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (مهدي صالح، 2019) بعنوان: "أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التهكم التنظيمي و الاستغراق الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في قضاء الزبير، وقد بلغت عينة الدراسة (66) مفردة، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة القدرة على تحديد الخلافات الموجودة بين العاملين فيما يتعلق بالمواقف التقييمية الخاصة بالعمل التنظيمي مما يعني أن الاستغراق الوظيفي يزداد لدى المعلمين متى ازداد إدراكهم و شعورهم و سلوكياتهم اتجاه الجهود المبذولة من قبلهم في وظائفهم.

تتفق دراستنا مع دراسة (مهدي صالح، 2019) بنتاولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (مهدي صالح، 2019) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (العموري، علي مرزوق و السنديوني، 2019) بعنوان: "أثر الإستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بهيئة التمريض و البالغ عددهم (2341) عامل، و بلغت عينة الدراسة (362) عامل، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي.

تتفق دراستنا مع دراسة (العموري و آخرون، 2019) بنتاولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (العموري و آخرون، 2019) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (إمام، 2019) بعنوان: "الاستغراق الوظيفي و علاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في الشركات السياحية، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة و البالغ عددها (1229) شركة، و بلغت عينة الدراسة (450) استمارة، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسين، محور خاص بالاستغراق الوظيفي، و محور خاص الاحتراق الوظيفي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية بشكل كبير و وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الاستغراق الوظيفي لدى العاملين و بين الاحتراق الوظيفي.

تتفق دراستنا مع دراسة (إمام، 2019) باعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (إمام، 2019) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، وكذا في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (الغنزي، 2017) بعنوان: "دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاستغراق الوظيفي للعاملين لعينة من المصارف العراقية الخاصة من حيث تفاعلهم و التزامهم العالي و حماسهم و تأثيرهم الايجابي الذي يملكونه تجاه الوظيفة التي يقومون بها و تكريس جهودهم نحو تحقيق الهدف الجوهرى المتمثل بضمان الولاء، وقد تكون مجتمع الدراسة من (707) مديرا، و بلغت عينة الدراسة (244) مديرا، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستغراق الوظيفي في ولاء الزبون و هذا يعد أمرا متوقعا إذ أن ولاء الزبائن يتحدد بما يحصل عليه الزبائن من جودة الخدمة و أسلوب التعامل الجيد من قبل مقدمي الخدمة.

تتفق دراستنا مع دراسة (الغنزي، 2017) باعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الغنزي، 2010) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، وكذا في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (فاضل أحمد ، 2016) بعنوان: "الاستغراق الوظيفي للعاملين و تأثيره في بلورة التماثل التنظيمي ( بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للأستثمار) ".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي في بلورة التماثل التنظيمي و اختيار مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار مجالاً للبحث، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصرف و البالغ عددهم (380) موظفاً، و بلغت عينة الدراسة (100) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالاستغراق الوظيفي و محور خاص بالتماثل التنظيمي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقبل واضح لأفراد العينة لتوافر مقومات الاستغراق الوظيفي بأبعاده بعد أن سجل الوسط الحسابي معدلاً فوق المتوسط مما يمكن أن يقال عنه توجهها إيجابياً، كما تبين وجود علاقة إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي بأبعاده.

تتفق دراستنا مع دراسة (فاضل أحمد، 2016) باعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (فاضل أحمد، 2016) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل، وكذا في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Nien , Hui & Tsang, 2022) بعنوان:

#### “The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator”

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، من أهم النتائج 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.

تتفق دراستنا مع دراسة (Nien , Hui & Tsang, 2022) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Nien , Hui & Tsang, 2022) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

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

#### “The Role of Job Involvement and Career Commitment Between Person-Job Fit and Organizational Commitment: a Study of Higher Education Sector”

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف تأثير الشخص-الوظيفة الملائمة للالتزام التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي و الالتزام الوظيفي مع تطبيق نموذج الوساطة المتعددة التسلسلي، و لتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج التجريبي التقييمي، و قد تكون مجتمع الدراسة من (438) معلم، بلغت عينة الدراسة (330) معلم، من أهم النتائج أن الاستغراق الوظيفي و الالتزام الوظيفي يتوسطان في العلاقة بين الوظيفة الملائمة و الالتزام التنظيمي فردياً و كذلك معاً.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Jyoti , Sharma , Kour &Kour, 2020 ) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( Jyoti , Sharma , Kour &Kour, 2020 ) في المنهج المعتمد، حيث اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في مكان اجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Min , Huang , Zhang & Zhengxi, 2019 ) بعنوان:

#### “How Union Participation Influences Union Commitment and Job Involvement”

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الاعتماد على الحتمية الثلاثية المتبادلة و التبادل الإجتماعي و كيفية تأثير المشاركة النقابية على الاتحاد و الالتزام و الاستغراق الوظيفي و كيف تختلف المشاركة النقابية في الغرب عن تلك الموجودة في الصين و فحص ما إذا كان دور كل من العدالة التنظيمية و مناخ مشاركة الموظفين في السياق الصيني، و لتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، و قد تكون مجتمع الدراسة من (46) شركة غير عامة صينية و أجنبية في دلتا نهر اللؤلؤ، بلغت عينة الدراسة (694) موظفاً، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج أن المشاركة النقابية ترتبط بشكل إيجابي بالعدالة التنظيمية و الالتزام النقابي بالإضافة إلى ذلك تعمل العدالة التنظيمية كوسيط بين المشاركة النقابية و الاستغراق الوظيفي .

تتفق دراستنا مع دراسة ( Min , Huang , Zhang & Zhengxi, 2019 ) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( Min , Huang , Zhang & Zhengxi, 2019 ) في مكان اجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( paul , Bamel & Stokes ,2018 ) بعنوان:

#### “High-Performance Teams and Job Involvement: Exploring The Linkage to Augment Quality Indian Education and Research”

هدفت هذه الدراسة إلى التداول حول إدخال طريقة متكاملة و جعل المعلمين في الجامعات الهندية أكثر انخراطاً في مهنتهم بقصد تحسين جودة التعليم و البحث، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج

التجريبي، من أهم النتائج التي توصل إليه أن التعليم العالي الهندي في حالة ركود و الامتثال للحد الأدنى من المعايير الأداء العالي و متطلباته جنبا إلى جنب مع جودة متدهورة باستمرار هي تهديد خطير للإستغراق الوظيفي.

تتفق دراستنا مع دراسة ( paul , Bamel & Stokes ,2018 ) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( paul , Bamel & Stokes ,2018 ) في مكان اجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، و كذا طبيعة المنهج، حيث اعتمدت دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي.

- دراسة ( Kaya, 2013 ) بعنوان:

**“ The Effects Perceived Organizational Justice on Police Job Satisfaction, Job Engagement and Job Stress: A Case of A Turkish National Police”**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للشرطة و الاستغراق الوظيفي و الضغوط الوظيفية في قسم شرطة ديار بكر في تركيا و كذا زيادة المساهمة في الأدبيات و يعزز فهم العدالة التنظيمية و أثرها على المخرجات التنظيمية في التنظيم الشرطي، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قد تكون مجتمع الدراسة من (5462) ضابط شرطة، وبلغت عينة الدراسة (100) شرطي، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج أن العدالة التفاعلية هي مؤشر أفضل للرضا الوظيفي من العدالة التوزيعية و التفاعلية، كما أظهرت النتائج أن تصورات الموظفين للعدالة التوزيعية و العدالة الاجرائية و العدالة التفاعلية كان لديه علاقات إيجابية كبيرة على الرضا الوظيفي و الاستغراق الوظيفي و وجود علاقة سلبية بضغط العمل.

تتفق دراستنا مع (Kaya, 2013) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Kaya, 2013) في مكان اجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Windong , Kan & Dan , Jinying , Jianchun & Jianping, 2008 ) بعنوان:

**“Effects of Job Satisfaction, affective Commitment and Job involvement on Job Skill Ratings”**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي و الاستغراق الوظيفي على أهمية المهارة الوظيفية و تصنيفات مستوى المهارة الوظيفية، و قد تكون مجتمع الدراسة من موظفي 6 شركات كبيرة تعمل عبر الأنترنت في مدينة صينية، وبلغت عينة الدراسة (272) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج أن الرضا الوظيفي له التأثير الأكبر على المهارات الوظيفية فكلمًا



كان صاحب الوظيفة أكثر رضا عن وظيفته زاد استغراقه لوظيفته و التزامه نحوها و زيادة أهمية اعتباره للمنظمة .

تتفق دراستنا مع دراسة (Windong , Kan & Dan , Jinying , Jianchun & Jianping, 2008) بتناولنا الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Windong , Kan & Dan , Jinying , Jianchun & Jianping, 2008) في مكان اجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة (Rich ,2006) بعنوان:

### “Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation”

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس الاستغراق الوظيفي وتقييم صلاحية بنائه، حيث بلغت عينة الدراسة (297) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من أهم النتائج وجود علاقة بين الاستغراق الوظيفي و أداء الموظف و أن الموظفين الذين كانوا أكثر انخراطا في وظائفهم أظهروا مستويات أعلى من أداء المهام و السياق.

تتفق دراستنا مع دراسة (Rich ,2006) باعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Rich ,2006) بتناوله للاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل، وفي مكان اجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

### المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية.

#### أولا: الدراسات العربية

- دراسة (علي منصور،2020) بعنوان: " دور سلوكيات القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية، وقد بلغت عينة الدراسة (100)



موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردي)، ومحور الاستغراق الوظيفي، من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي .

تتفق دراستنا مع دراسة (علي منصور، 2020) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل و الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (علي منصور، 2020) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (الشنطي، أبو عمرة، 2019) بعنوان: " دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و السوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، و قياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، وكذلك تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، 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) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (220) موظف، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت ثلاث محاور أساسية، محور خاص بالقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الحفز الفكري، التأثير الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردي)، ومحور الاستغراق الوظيفي، ومحور السلوك الإبداعي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي .

تتفق دراستنا مع دراسة (الشنطي، أبو عمرة، 2019) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الشنطي، أبو عمرة، 2019) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (الشربيني، 2015) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي والوصول إلى مجموعة من التوصيات اللازمة لتحقيق فعالية الممارسات القيادية وزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط في مصر، وقد تكون مجتمع الدراسة من اجمالي العاملين بالميناء و البالغ عددهم (5106) عامل، و بلغت عينة الدراسة (356) عامل، استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تضمنت محورين أساسيين، محور خاص بالقيادة التحويلية بأبعاده (الرؤية، الدافعية الملهمة، التأثير المثالي، التحفيز الفكري الاهتمام الشخصي)، و محور الاستغراق الوظيفي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

تتفق دراستنا مع دراسة (الشربيني، 2015) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الشربيني، 2015) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، و تختلف في بعد الرؤية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة ( Davood , Mortaza & Abdolzahra, 2014 ) بعنوان:

#### “The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: a Survey Study”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار القيادة التحويلية ومكوناتها على الاستغراق الوظيفي بين ممرضات المستشفيات، و لتحقيق ذلك استعان الباحثون بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث بلغت عينة الدراسة (240) ممرضة، 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.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Davood , Mortaza & Abdolzahra, 2014 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل و الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( Davood , Mortaza & Abdolzahra, 2014 ) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Ghadi & Mario & Caputi, 2013 ) بعنوان:

#### “Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work”

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للمعنى في العمل، و لتحقيق 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.

تتفق دراستنا مع دراسة ( Ghadi , Mario & Caputi, 2013 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، اعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( Ghadi & Mario , Caputi, 2013 ) في المنهج المعتمد، حيث اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن.

- دراسة ( Waqas, 2012 ) بعنوان:

**“Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms”**

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 أساسين، محور خاص بالقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الحفز الإلهامي، 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 .

تتفق دراستنا مع دراسة ( Waqas, 2012 ) بتناولنا القيادة التحويلية كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، واعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( Waqas, 2012 ) في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية جن جن، أما بالنسبة للأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) فتتفق دراستنا مع الدراسة السابقة حول هذه الأبعاد ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله سابقا يتضح لنا أن القيادة التحويلية هي أحد الدعائم التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها، حيث تعتبر أحد العوامل ذات التأثير الكبير على المنظمة و نشاطها فهي تمثل عنصرا فعالا في توجيه المرؤوسين وكسب ثقتهم، من أجل دفعهم للعمل وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة والقدرة على التغيير، و ذلك من خلال رفع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، و منه يمكن القول أن القيادة التحويلية لها تأثير مهم في الاستغراق الوظيفي من خلال أبعادها، و هذا ما سنحاول التأكد منه في دراستنا الميدانية في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

### الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## تمهيد

بعدها تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة، والعلاقة النظرية التي تربطهما في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع، وذلك من خلال دراسة اثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - بجيجل. وعليه سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي يندرج فيها مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، وكذا اختبار أداة الدراسة، وفي الأخير يتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل منهجية لا بد من التقيد بها، انطلاقاً من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والتعريف بأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وإبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أدواتها

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن -جبل-، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة متعددة الخدمات، وتقع المؤسسة المينائية جن جن في الجهة الشرقية لولاية جيجل، بالمنطقة المسماة أشواط التابعة لدائرة الطاهير.

ويضم مجتمع الدراسة جميع عمال المؤسسة المينائية جن جن، والبالغ عددهم 1266 عامل (حسب إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن، 2022) ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية منه فُدرت بـ (65) مفردة وُزعت عليها الاستبانات، أين أمكن استرجاع 59 إستبانة صالحة للتحليل لتشكل بذلك العينة النهائية للدراسة. والجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات السوسيو مهنية، وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

#### الجدول رقم (01) : توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات السوسيو مهنية

عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل	مجتمع الدراسة		الفئات السوسيو مهنية
	عينة الدراسة	عدد العمال	
10	عدد الاستبانات الموزعة	النسب المؤوية	إطار
17	10	8.1%	عون تحكم
32	20	23.6%	عون تنفيذ
59	35	68.3%	المجموع
	65	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

#### ثانياً: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تتكون من ثلاثة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، الفئات السوسيو مهنية.
- المحور الثاني (القيادة التحويلية): يشمل هذا المحور 18 عبارة موزعة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية كما يلي:

- التأثير المثالي: ويشمل العبارات التي أرقامها (1، 2، 3، 4، 5، 6)
- الدافعية الإلهامية: ويشمل العبارات التي أرقامها (7، 8، 9، 10)
- الاستثارة الفكرية: ويشمل العبارات التي أرقامها (11، 12، 13، 14)
- الاعتبارات الفردية: ويشمل العبارات التي أرقامها (15، 16، 17، 18)

وقد تم الاعتماد في إعداد عبارات هذا المحور على دراسات (لطرش زكرياء، (2019)، الأسطل فداء خليل ضاهر، (2020))

مع إجراء بعض التعديلات والتغييرات عليها بما يتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

**المحور الثاني (الاستغراق الوظيفي):** يشمل هذا المحور 14 عبارة مخصصة لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي.

وقد تم الاعتماد في إعداد عبارات هذا المحور على دراسات (ميا علي يونس و مزيق رامي أكرم، (2017)، مدهون فريدون عبد الله، (2018)، تي أحمد و نعرورة بوبكر و غربي عادل، (2021)) مع إجراء بعض التعديلات والتغييرات عليها بما يتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية. ومن أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ وتحليل إجابات المبحوثين، تم الاعتماد على المقياس السداسي الذي تتراوح خياراته بين: غير موافق بشدة، غير موافق بشكل معتدل، غير موافق بشكل طفيف، موافق بشكل طفيف، موافق بشكل معتدل، موافق بشدة، وتأخذ هذه الخيارات الأوزان التالية: (1، 2، 3، 4، 5، 6) على الترتيب حسب المستويات المدرجة في الإجابة و الشكل الموالي يوضح ترتيب خيارات هذا المقياس والأوزان المرتبطة بها:

**الجدول رقم (02) : المقياس السداسي المعتمد في الاستبانة**

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6

Source :(Rungson, 2010)

لتحديد طول خلايا المقياس السداسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، تم حساب المدى، الذي يمثل الفرق بين أعلى قيمة في المقياس (6) وأدنى قيمة له (1):  $(5 = 6 - 1)$ ، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة (أي:  $0.83 = 5/6$ )، وبعد ذلك تم إضافة تلك القيمة (0.83) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي  $(1.83 = 1 + 0.83)$ ؛ وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس السداسي الموضحة في الجدول الموالي:



## الجدول (03): فئات المقياس السداسي المعتمدة في الدراسة

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	[ 1 - 1.83[	غير موافق بشدة	01	درجة عالية من عدم الموافقة
02	[ 1.84 - 2.67 [	غير موافق بشكل معتدل	02	درجة متوسطة من عدم الموافقة
03	[ 2.68 - 3.51 [	غير موافق بشكل طفيف	03	درجة ضئيلة من عدم الموافقة
04	[ 3.52 - 4.35 [	موافق بشكل طفيف	04	درجة ضئيلة من الموافقة
05	[ 4.36 - 5.19 [	موافق بشكل معتدل	05	درجة متوسطة من الموافقة
06	[ 5.20 - 6 ]	موافق بشدة	06	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المقياس السداسي

## المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

## أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق البنائي، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي توضح الاتساق الداخلي لكل من أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

## الجدول رقم (04) : الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي لمحور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
1	يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته	**0.810
2	يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر إيجاباً في أدائي	**0.853
3	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	**0.885
4	يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة	**0.930
5	يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر	**0.836
6	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع الآخرين	**0.757

\*\* ارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد التأثير المثالي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.757 و 0.930) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارات هذا البعد يساوي (0.000)، أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (α=0.05)، مما يعني أن عبارات بعد التأثير المثالي صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية الإلهامية لمحور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
7	يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين	**0.897
8	يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	**0.891
9	يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	**0.925
10	يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات	**0.880

\*\* ارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد الدافعية الإلهامية والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.880 و 0.925) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارات هذا البُعد يساوي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يعني أن عبارات بعد الدافعية الإلهامية صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستثارة الفكرية لمحور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
11	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي	**0.925
12	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	**0.873
13	يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه	**0.875
14	غالبا ما يقوم رئيسي المباشر بتكليفهم بمهام جديدة في مجال عملي	**0.855

\*\* ارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد الاستثارة الفكرية والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.855 و 0.925) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارات هذا البُعد يساوي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يعني أن عبارات بعد الاستثارة الفكرية صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتبارات الفردية لمحور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
15	بيدي رئيسي المباشر اهتماما شخسيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم	**0.868
16	يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة	**0.837
17	يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	**0.835
18	يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملته مع العاملين	**0.868

\*\* ارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد الاعتبارات الفردية والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.835 و 0.868) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارات هذا البُعد يساوي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يعني أن عبارات بعد الاعتبارات الفردية صادقة لما وضعت لقياسه.

مما سبق يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (08) : الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد	معامل ارتباط البُعد مع المحور
التأثير المثالي	**0.938
الدافعية الإلهامية	**0.952
الاستثارة الفكرية	**0.953
الاعتبارات الفردية	**0.929

\*\* ارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والمحور الكلي، حيث تتراوح بين (0.929 و 0.953) وهي جميعها موجبة . حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد وبين الدرجة الكلية لها.

ثانياً : الاتساق الداخلي لعبارات محور الاستغراق الوظيفي

#### الجدول رقم (09) : الاتساق الداخلي لعبارات محور الاستغراق الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
1	اشعر بالحماس في عملي	**0.656
2	أعطي الكثير من الاهتمام لعملي	**0.783
3	أنا على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة مؤسستي على النجاح	**0.818
4	لدي استعداد لقضاء وقت طويل في العمل	**0.736
5	أحرص بشدة على أداء عملي بإتقان	**0.696
6	أثابر في العمل حتى لو واجهتني العديد من المشاكل	**0.784
7	أعمل وقتاً إضافياً لإنهاء عملي دون انتظار تعويض مادي	**0.745
8	أقدم مصلحة عملي على مصلحتي الشخصية	**0.608
9	استثمر قدراتي العلمية وخبراتي في العمل	**0.787
10	اشعر بالوقت يمر سريعاً أثناء أداء عملي	**0.704

**0.807	التحق بعلمي عند الاتصال بي حتى في أيام عطلتي	11
**0.640	معظم اهتماماتي مركزة حول عملي	12
**0.723	أصل إلى عملي مبكرا قبل الوقت المحدد	13
**0.673	أحاول أن أنسى كل شيء حولي وأنا في عملي	14

\*\* ارتباط دال إحصائيا عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي له، حيث تتراوح بين (0.608 و 0.818) وهي جميعها موجبة . حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من (0.01) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع العبارات وبين الدرجة الكلية لها.

#### ثانيا : اختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور الرئيسية منفردة ومجمعة، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على معاملات الثبات (Sekaran, 2003, p311):

- من 0.6 إلى 0.7 تكون درجة الثبات مقبولة.
- من 0.71 إلى 0.8 تكون درجة الثبات عالية.
- أكثر من 0.80 تكون درجة الثبات عالية جدا.

وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (10) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور أداة الدراسة

الأبعاد والمحاور	أرقام العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
بُعد التأثير المثالي	6-1	0.91	عالية جدا
بُعد الدافعية الإلهامية	10-7	0.91	عالية جدا
بُعد الاستثارة الفكرية	14-11	0.90	عالية جدا
بُعد الاعتبارات الفردية	18-15	0.87	عالية جدا
محور القيادة التحويلية	18 - 1	0.97	عالية جدا
محور الاستغراق الوظيفي	14-1	0.92	عالية جدا
المحورين معاً	/	0.96	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد ومحاور أداة الدراسة، تتراوح بين 0.87 في حدها الأدنى و 0.97 في حدها الأعلى، أي أنها جميعا أعلى من 0.8، وهو ما يعني أن أداة الدراسة ( الاستبانة ) ، تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا مما يعني إمكانية الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

**المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة**

تم تحليل البيانات المجمعة وحساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)

النسخة 23 . وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة:

**اولا : التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .

**ثانيا : المتوسط الحسابي:** تم استخدام المتوسط الحسابي لقياس مستوى كل من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.

**ثالثا : الانحراف المعياري:** تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة على عبارات المحورين الرئيسيين للدراسة.

**رابعا : معامل ألفا كرونباخ:** استخدم لقياس ثبات الأداة.

**خامسا : معامل الارتباط بيرسون :** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة أو بُعد مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه.

**سادسا: معاملي الالتواء والتفطح:** تم حساب قيم معاملي الالتواء والتفطح لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي.

**سابعا : الانحدار الخطي المتعدد :** تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

يستعرض هذا المبحث النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، وكذا النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة .

**المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة**

نرمي من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات العمل ، الفئات السوسيو مهنية .

**اولا: الجنس**

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

**الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
79.7	47	ذكر
20.3	12	أنثى
100	59	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

اعتمادا على معطيات الجدول رقم (11) نجد أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث، حيث بلغ عدد العاملين الذكور 47 عامل وهم يمثلون ما نسبته ( 79.7 % )، أما عدد العاملات الإناث فقد بلغ 12 عاملة أي ما نسبته ( 20.3 % ) من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تفسير كبر عدد الذكور مقارنة بالإناث في المؤسسة المينائية جن جن رجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة المينائية جن جن، والذي يحتاج في الكثير من الأحيان إلى الجهد العضلي.

### ثانيا : السن

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
5.1	3	اقل من 30 سنة
52.5	31	من 30 إلى 40 سنة
28.8	17	من 41 إلى 50 سنة
13.6	8	أكثر من 50 سنة
100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

انطلاقا من معطيات الجدول رقم ( 12 ) يتضح لنا أن ( 52.5% ) هي أعلى نسبة من مفردات العينة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهي تعكس 31 عامل، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتميز بعمال في مقتبل العمر، حيث بلغ عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 3 عمال وهذا ما يعادل ( 5.1 % )، أما فئة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة فقد قدرت ( 28.8% ) ، أي ما يعادل 17 عامل، أما العاملين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فقد بلغ 8 عمال، وهو عدد قليل نجده يعادل ( 13.6 % ) ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن المؤسسة المينائية جن جن قد عززت فئة العاملين لديها بفئات عمرية شابة يمكن الاعتماد عليها لتطوير أداء المؤسسة.

### الثالثا : المستوى التعليمي

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13) ، توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
30.5	18	ثانوي أو اقل
13.6	8	تكوين مهني متخصص
55.9	33	جامعي
100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

من معطيات الجدول رقم (13) يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بعدد قدره 33 عامل أي ما نسبته (55.9%) ، ثم يليهم العاملون الذين مستواهم ثانوي أو أقل بعدد قدره 18 عامل أي ما يعادل (30.5%) ، أما فيما يخص عدد العاملين الذين مستواهم تكوين مهني متخصص فقد بلغ عددهم 8 عمال أي ما نسبته (13.6%) وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية.

رابعاً : عدد سنوات العمل

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل :

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	8.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	33.9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	28	47.5
من 15 سنة فأكثر	6	10.2
المجموع	59	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

حسب البيانات الواردة في الجدول رقم ( 14 ) نجد أن 28 عامل وهم يمثلون ما نسبته ( 47.5% ) من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح سنوات الخبرة المهنية لديهم من 10 إلى 15 سنة ثم تليها فئة 20 عامل الذين خبرتهم تتراوح من 05 سنوات الى 10 سنوات أي ما نسبته ( 33.9% ) من إجمالي عدد أفراد العينة، أما عدد العاملين الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة فقد بلغ 6 عمال بنسبة قدرها ( 10.2% ) ، وقد بلغ مجموع عدد العاملين الذين عدد سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات 5 عمال بنسبة قدرها ( 8.5% ) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديها الكفاءة اللازمة للتعامل مع متطلبات العمل سواء الفنية أو الاجتماعية.

خامساً : الفئات السوسيو مهنية

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية :

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	10	16.9
عون تحكم	17	28.8
عون تنفيذ	32	54.2
المجموع	59	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

حسب البيانات الواردة في الجدول رقم ( 15 ) نجد أن 32 عامل وهم يمثلون ما نسبته ( 54.2% ) من الحجم الإجمالي للعينة هم أعوان تنفيذ وهي تمثل أكبر نسبة ثم تليها فئة 17 عامل الذين هم أعوان

تحكم أي ما نسبته ( 28.8% ) من إجمالي عدد أفراد العينة، أما عدد العاملين الذين هم إطارات فقد بلغ 10 عمال بنسبة قدرها ( 16.9% )، وهي اقل نسبة وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة المينائية جن جن الذي يغلب عليها الطابع الفني أو التقني.

**المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بواقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-**  
من أجل التعرف على درجة ممارسة قيادات المؤسسة المينائية جن جن-جيجل- للقيادة التحويلية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد القيادة التحويلية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### أولا : النتائج الخاصة بمستوى التأثير المثالي

لمعرفة مستوى التأثير المثالي في مؤسسة مينائية جن جن-جيجل- ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد .

**الجدول رقم (16) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد " التأثير المثالي "**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	درجة متوسطة من الموافقة	1.096	4.73	يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته	1
3	درجة ضئيلة من الموافقة	1.345	4.14	يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر ايجابا في أدائي	2
2	درجة ضئيلة من الموافقة	1.266	4.19	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	3
4	درجة ضئيلة من الموافقة	1.447	4.10	يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة	4
6	درجة ضئيلة من الموافقة	1.424	3.85	يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر	5
5	درجة ضئيلة من الموافقة	1.263	4.08	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع الآخرين	6
درجة ضئيلة من الموافقة		1.108	4.18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (16)، أن قيادات المؤسسة المينائية جن جن تمارس سلوك التأثير المثالي بدرجة ضئيلة، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التأثير المثالي 4.18، وهو ينتمي للفئة [3.52-4.35] التي تمثل الخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد التأثير المثالي بلغ (1.108) مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " التأثير المثالي ".



ويتضح من نتائج الجدول رقم (16) ، أن العبارة رقم (01) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.73) ، وبانحراف معياري قدره (1.096) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل معتدل أن رئيسهم يلتزم بأخلاقيات العمل في ممارساته، تليها العبارة رقم ( 03 ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) ، وبانحراف معياري قدره (1.266) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة ، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (4.14) ، وبانحراف معياري قدره (1.345) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يمتلك شخصية قوية تؤثر إيجاباً عليهم ، فيما احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.10) ، وبانحراف معياري قدره (1.447) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يتمتع بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة ، و احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.08) ، وبانحراف معياري قدره (1.263) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يتمتع بقدرة عالية على إقناع الآخرين ، لتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3.85) ، وبانحراف معياري قدره (1.424) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على انه يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسهم .

#### ثانياً: النتائج الخاصة بمستوى الدافعية الإلهامية

لمعرفة مستوى الدافعية الإلهامية في المؤسسة المينائية جن جن- جيجل- ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

#### الجدول رقم (17) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد "الدافعية الإلهامية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين	3.86	1.266	درجة ضئيلة من الموافقة	2
8	يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	3.92	1.250	درجة ضئيلة من الموافقة	1
9	يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	3.85	1.350	درجة ضئيلة من الموافقة	3
10	يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات	3.71	1.475	درجة ضئيلة من الموافقة	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.83	1.199	درجة ضئيلة من الموافقة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (17)، أن قيادات المؤسسة المينائية جن جن تمارس سلوك الدافعية الإلهامية بدرجة ضئيلة وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الدافعية الإلهامية (3.83) ، وهو ينتمي للفئة [3.52-4.35] التي تمثل الخيار موافق بشكل طفيف. كما يتبين من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الدافعية الإلهامية بلغ (1.199) مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الدافعية الإلهامية".

ويتضح من نتائج الجدول رقم (17) ، أن العبارة رقم (08) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92) ، وبانحراف معياري قدره (1.250) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يعزز الثقة لديهم بالقدرة على العمل، تليها العبارة رقم (07) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) ، وبانحراف معياري قدره (1.266) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يثير روح الحماس لديهم ، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (3.85) ، وبانحراف معياري قدره (1.350) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يعزز روح الفريق لديهم ، فيما احتلت العبارة رقم (10) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.71) ، وبانحراف معياري قدره (1.475) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يشجعهم على المشاركة في صنع القرارات .

### ثالثا: النتائج الخاصة بمستوى الاستشارة الفكرية

لمعرفة مستوى الاستشارة الفكرية في المؤسسة المينائية جن جن جيبل ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

### الجدول رقم (18) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد "الاستشارة الفكرية"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	درجة ضئيلة من الموافقة	1.454	3.76	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي	11
1	درجة ضئيلة من الموافقة	1.269	4.10	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	12
4	درجة ضئيلة من الموافقة	1.394	3.54	يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكاره في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه	13
2	درجة ضئيلة من الموافقة	1.306	3.98	غالبا ما يقوم رئيسي المباشر بتكثيفي بمهام جديدة في مجال عملي	14
درجة ضئيلة من الموافقة		1.197	3.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (18)، أن قيادات المؤسسة المينائية جن جن تمارس سلوك الاستشارة الفكرية بدرجة ضئيلة وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستشارة الفكرية (3.85) ، وهو ينتمي للفئة [3.52-4.35] التي تمثل الخيار موافق بشكل طفيف. كما يتبين من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الاستشارة الفكرية بلغ (1.197) مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الاستشارة الفكرية".

ويتضح من نتائج الجدول رقم (18) ، أن العبارة رقم (12) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) ، وبانحراف معياري قدره (1.269) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يشجعهم على تبادل الخبرات ، تليها العبارة رقم ( 14 ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3.98 ) ، وبانحراف معياري قدره ( 1.306 ) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم غالبا ما يقوم بتكليفهم بمهام جديدة ، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره (3.76) ، وبانحراف معياري قدره (1.454) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يشجعهم على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في عملهم ، فيما احتلت العبارة رقم (13) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.54) ، وبانحراف معياري قدره (1.394) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يشجعهم مشاركة أفكارهم حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه.

#### رابعا: النتائج الخاصة بمستوى الاعتبارات الفردية.

لمعرفة مستوى الاعتبارات الفردية في المؤسسة المينائية جن جن- جيجل- ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

#### الجدول رقم ( 19 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الاعتبارات الفردية"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	درجة ضئيلة من الموافقة	1.311	3.73	ييدي رئيسي المباشر اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم	15
3	درجة ضئيلة من الموافقة	1.388	3.63	يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة	16
1	درجة ضئيلة من الموافقة	1.333	4.02	يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	17
4	درجة ضئيلة من عدم الموافقة	1.554	3.39	يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملته مع العاملين	18
درجة ضئيلة من الموافقة		1.190	3.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) ، أن قيادات المؤسسة المينائية جن جن تهتم بمستوى الاعتبارات الفردية بدرجة ضئيلة وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاعتبارات الفردية 3.69 ، وهو ينتمي للفئة [3.52-4.35] التي تمثل الخيار موافق بشكل طفيف.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الاعتبارات الفردية بلغ (1.190) مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الاعتبارات الفردية".

ويتضح من نتائج الجدول رقم (19)، أن العبارة رقم (17) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) ، وبانحراف معياري قدره (1.333) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يحترم وجهات النظر المتباينة في العمل ، تليها العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73)، وبانحراف معياري قدره (1.311) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يبدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم ، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (3.63) ، وبانحراف معياري قدره (1.388) ، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يهتم بحاجاتهم الشخصية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة ، فيما احتلت العبارة رقم (18) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.39) ، وبانحراف معياري قدره (1.554) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة غير موافقون بشكل طفيف على أن رئيسهم يهتم بالعدالة في تعاملاته مع العاملين.

**خامسا: النتائج الخاصة بمستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-**

**جيجل-**

**الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور القيادة**

**التحويلية**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة التحويلية
1	درجة ضئيلة من الموافقة	1.108	4.18	التأثير المثالي
3	درجة ضئيلة من الموافقة	1.199	3.83	الدافعية الإلهامية
2	درجة ضئيلة من الموافقة	1.197	3.85	الاستثارة الفكرية
4	درجة ضئيلة من الموافقة	1.190	3.69	الاعتبارات الفردية
-	درجة ضئيلة من الموافقة	1.107	3.89	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات **Sps**

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيادات المؤسسة المينائية جن جن -جيجل- تمارس القيادة التحويلية بدرجة ضئيلة وهذا حسب آراء عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة التحويلية (3.89)، وهو ينتمي للفئة [3.52-4.35] التي تمثل الخيار موافق بشكل طفيف .

كما يتبين من نتائج الجدول رقم (20) أن الانحراف المعياري الكلي لمحور القيادة التحويلية بلغ

(1.107) مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " القيادة

التحويلية".

من خلال نتائج الجدول رقم (20) يمكن أيضا ترتيب أبعاد القيادة التحويلية ترتيبا تنازليا حسب

متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد " التأثير المثالي " في المرتبة الأولى من حيث الممارسة في المؤسسة المينائية، وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.18)؛
- جاء بعد " الاستثارة الفكرية " في المرتبة الثانية من حيث الممارسة في المؤسسة المينائية، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.85)؛
- جاء بعد " الدافعية الإلهامية " في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة في المؤسسة المينائية، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.83).
- جاء بعد " الاعتبارات الفردية " في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الممارسة في المؤسسة المينائية، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.69).

### المطلب الثالث : النتائج المتعلقة بالمستوى الكلي للاستغراق الوظيفي السائد في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

من أجل التعرف على المستوى الكلي للاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن-جيجل - ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاستغراق الوظيفي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم (21) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
8	درجة متوسطة من الموافقة	1.352	4.61	اشعر بالحماس في عملي	1
3	درجة متوسطة من الموافقة	0.972	5.05	أعطي الكثير من الاهتمام لعملي	2
4	درجة متوسطة من الموافقة	0.999	5.03	أنا على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة مؤسستي على النجاح	3
11	درجة ضئيلة من الموافقة	1.279	4.32	لدي استعداد لقضاء وقت طويل في العمل	4
1	درجة عالية من الموافقة	0.869	5.37	أحرص بشدة على أداء عملي بإتقان	5
2	درجة متوسطة من الموافقة	0.944	5.07	أثابر في العمل حتى لو واجهتني العديد من المشاكل	6
14	درجة ضئيلة من الموافقة	1.414	4.00	أعمل وقتاً إضافياً لإنهاء عملي دون انتظار تعويض مادي	7
13	درجة ضئيلة من الموافقة	1.505	4.10	أقدم مصلحة عملي على مصلحتي الشخصية	8
5	درجة متوسطة من الموافقة	1.058	4.86	استثمر قدراتي العلمية وخبراتي في	9

				العمل	
7	درجة متوسطة من الموافقة	1.284	4.73	اشعر بالوقت يمر سريعا أثناء أداء عملي	10
6	درجة متوسطة من الموافقة	1.115	4.78	التحق بعملي عند الاتصال بي حتى في أيام عطلتي	11
12	درجة ضئيلة من الموافقة	1.256	4.20	معظم اهتماماتي مركزة حول عملي	12
10	درجة متوسطة من الموافقة	1.381	4.44	أصل إلى عملي مبكرا قبل الوقت المحدد	13
9	درجة متوسطة من الموافقة	1.088	4.46	أحاول أن أنسى كل شيء حولي وأنا في عملي	14
	درجة متوسطة من الموافقة	0.849	4.65	الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (21)، أن مستوى شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن جاء بدرجة متوسطة، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاستغراق الوظيفي (4.65)، وهو ينتمي للفئة [4.36-5.19] التي تمثل الخيار موافق بشكل معتدل .

كما يتبين من نتائج الجدول رقم (21) أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الاستغراق الوظيفي بلغ (0.849) مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " القيادة التحويلية".

وقد جاء أعلى وسط حسابي للعبارة رقم (05) بمقدار (5.37) وهي تقع ضمن الفئة موافق بشدة [5.20-6] وتدل على درجة عالية من الموافقة أي أن العاملين يحرصون بشدة على إتقان عملهم وذلك بانحراف معياري قدره (0.869) في حين العبارات رقم (13،14،01،10،11،09،03،02،06). والتي قدرت أوساطها الحسابية (5.07)، (5.05)، (5.03)، (4.86)، (4.78)، (4.73)، (4.61)، (4.46)، (4.44) على التوالي وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل معتدل [4.36-5.19] وتدل على درجة موافقة متوسطة على العبارات المتعلقة ببذل الجهد في المؤسسة والاهتمام بالوقت والحرص على حسن الأداء ، في حين جاءت العبارات رقم (08،12،04)، والتي قدرت أوساطها الحسابية ب (4.32)، (4.20)، (4.10) على التوالي وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف [3.52-4.35] وتدل على درجة ضئيلة من موافقة العاملين على قضاء الوقت الطويل في العمل والاهتمام به وتقديم مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف [3.52-4.35] وتدل على درجة ضئيلة من موافقة العاملين على العمل لوقت إضافي دون تعويض مادي .

## المطلب الرابع : النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

## أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة، أن الحصول على قيمة مطلقة لمعامل الالتواء أقل أو تساوي 3، وقيمة مطلقة لمعامل التفلطح أقل أو يساوي 10 يعني خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي. (kline,2016,p77)

## الجدول رقم (22) : اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	القيادة التحويلية
-0.338	-0.568	التأثير المثالي	
-0.376	-0.547	الدافعية الإلهامية	
-0.346	-0.459	الاستثارة الفكرية	
-0.530	-0.329	الاعتبارات الفردية	
1.325	-0.812	الاستغراق الوظيفي	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول ( 22 ) نلاحظ أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفلطح فهي أقل من 10 ، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

## ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (23) :

## الجدول رقم ( 23 ) : معاملات تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolérance
التأثير المثالي	5.408	0.185
الدافعية الإلهامية	6.048	0.165
الاستثارة الفكرية	6.160	0.162
الاعتبارات الفردية	4.386	0.228

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (23) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين VIF لجميع الأبعاد أقل من (10) ، كما جاءت جميع قيم معاملات معاملات التباين المسموح أكبر من (0.1). (pallant.2005.p150).



بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية، حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 24 ) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة Beta	المتغيرات المستقلة
0.007	2.809	0.678	التأثير المثالي
0.576	-0.562	-0.143	الدافعية الإلهامية
0.536	0.623	0.160	الاستثارة الفكرية
0.772	-0.291	-0.063	الاعتبارات الفردية
	0.647 <sup>a</sup>		R
	0.419		قيمة R <sup>2</sup>
	9.726		قيمة F
	0.000 <sup>b</sup>		مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

أ- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل.

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) تقدر ب (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ ) ، مما يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل.

كما نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) قد بلغت (0.419) ، وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (41.9 %) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي في المؤسسة والنسبة (58.1%) المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تندرج في نموذج الدراسة، ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

ب-اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

ب- 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) ، للتأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد التأثير

المثالي تقدر ب (0.007) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني



وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل ، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

كما نلاحظ من الجدول (24) أن قيمة معامل (Beta) قد بلغت (0.678) ، وهذا يعني زيادة مستوى التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي ب (0.678) .

#### ب- 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للدافعية الإلهامية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد الدافعية الإلهامية تقدر ب (0.576)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدافعية الإلهامية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل ، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

#### ب- 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، للاستثارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد الاستثارة الفكرية تقدر ب (0.536)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستثارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل ، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

#### ب- 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة كالتالي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، للاعتبارات الفردية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد الاعتبارات الفردية تقدر ب (0.772)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاعتبارات الفردية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل ، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

## المطلب الخامس: مناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل من المستوى الكلي للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي السائدين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل- ، بالإضافة إلى تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية السائدة في المؤسسة المينائية جن جن -

جيجل-

أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة قيادات المؤسسة المينائية جن جن -جيجل- للقيادة التحويلية جاء بدرجة ضئيلة وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.89)، ويفسر ذلك بعدم رغبة أو قدرة قيادات المؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بالشكل المناسب والفعال والتي تتجسد في أربعة أبعاد هي ( التأثير المثالي ، الدافعية الإلهامية ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ) حيث يظهر ذلك في كون العاملين في المؤسسة المينائية جن جن راضين بدرجة ضئيلة عن ممارسات رؤسائهم في العمل، خاصة فيما يتعلق بالاهتمام الشخصي بهم وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات والتعبير عن أفكارهم.

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الاستغراق الوظيفي السائد في مؤسسة ميناء جن جن -

جيجل-

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن جاء بدرجة متوسطة، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.65) ، وهو ما يعني أن العاملين في المؤسسة المينائية جن جن يعطون اهتمام متوسط لعملهم ويحرصون عليه بدرجة متوسطة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم توفير المؤسسة المينائية جن جن على بيئة عمل محفزة ماديا ومعنويا تجعل العاملين يشعرون بالاستغراق الوظيفي العالي.

## ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل- ، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ل (F) ب (0.000) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ب (0.419) ، وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (41.9 %) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي في المؤسسة والنسبة المتبقية (58.1%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تتدرج في نموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن القيادة التحويلية تعتبر من العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل- ، حيث تساهم القيادة التحويلية في إنشاء مناخ عمل ايجابي يحثهم على التعلق بوظيفتهم والاستغراق فيها وذلك فيما يخدم مؤسستهم.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات العربية (الشربيني، 2015؛ الشنطي، وأبو عمرة، 2019؛ علي منصور، 2020) والأجنبية (Waqas، 2012؛ Caputi & Mario & Ghadi، 2013؛ Davood، 2014؛ Abdolzahra & Mortaza & Davood، 2014) والتي توصلت إلى وجود اثر لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الاستغراق الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التأثير المثالي له اثر معنوي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل-، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.007)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، ويفسر ذلك بان قيادات المؤسسة المينائية جن جن تهتم بممارسة التأثير المثالي على المرؤوسين، حتى لو كان مستواه ضئيلا من منظورهم، ويظهر ذلك في محاولات قيادات المؤسسة تعزيز التزام وانسجام المرؤوسين، وكسب إعجابهم واحترامهم.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات العربية (الشربيني، 2015؛ الشنطي، وأبو عمرة، 2019؛ علي منصور، 2020) والأجنبية (Waqas، 2012؛ Caputi & Mario & Ghadi، 2013؛ Davood، 2014؛ Abdolzahra & Mortaza & Davood، 2014) والتي توصلت إلى وجود اثر لبعء التأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الدافعية الإلهامية ليس له اثر معنوي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.576)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، ويعني ذلك بأن قيادات المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي لبعء الدافعية الإلهامية، ويظهر ذلك في عدم قدرة القائد من وجهة نظر افراد العينة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل وإيضاح كيفية تحقيق الغايات للتابعين ولا يستطيع التعبير عن ثقته بقدرتهم على انجازها.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات العربية (الشربيني، 2015؛ الشنطي، وأبو عمرة، 2019؛ علي منصور، 2020) والأجنبية (Waqas، 2012؛ Caputi & Mario & Ghadi، 2013؛ Abdolzahra & Mortaza & Davood، 2014؛ Davood، 2014) والتي توصلت إلى وجود اثر لبعء الدافعية الإلهامية في الاستغراق الوظيفي .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاستثارة الفكرية ليس له اثر معنوي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل-، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.536)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، ويفسر ذلك بأن قيادات المؤسسة لا تهتم ببعء الاستثارة الفكرية للعمال بشكل كاف ولا تملك القدرة الكافية على تحسين طريقة فهم وتحليل المشكلات للعاملين، او تحسين جودة الطول لديهم .

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات العربية (الشربيني، 2015؛ الشنطي، وأبو عمرة، 2019؛ علي منصور، 2020) والأجنبية (Waqas، 2012؛ Caputi & Mario & Ghadi، 2013؛ Davood، 2014؛ Davood، 2014) والتي توصلت إلى وجود اثر لبعء الاستثارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي .

؛2014، Abdolzahra & Mortaza & Davood ) والتي توصلت إلى وجود اثر لبعء الاستنارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعء الاعبارات الفردية ليس له اثر معنوي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيل-،حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له ( 0.772)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة (  $\alpha = 0.05$  ) ، ويفسر ذلك بان قيادات المؤسسة لا تهتم ببعء الاعبارات الفردية بشكل عالي ولا تملك القدرة الكافية على إدراك احتياجات ومهارات وطموحات العاملين المختلفة.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات العربية (الشربيني،2015 ؛ الشنطي، وأبو عمرة،2019 ؛ علي منصور،2020 ) والاجنبية ( Waqas،2012 ؛ Caputi & Mario & Ghadi،2013 ؛ Abdolzahra & Mortaza & Davood،2014) والتي توصلت إلى وجود اثر لبعء الاعبارات الفردية في الاستغراق الوظيفي .

### خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول واقع كل من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن، وعلاقة التأثير بينهما ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد، وقد أشارت النتائج

إلى أن قيادات المؤسسة المينائية جن جن تمارس القيادة التحويلية بدرجة ضئيلة، وأن مستوى شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي متوسط، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الاستغراق الوظيفي ، ومنفردة لبعء التأثير المثالي ، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لباقي الأبعاد منفردة (الدافعية الإلهامية ، الاستتارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية).

الختامة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل - والتي تدور حول اثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات، نردها كما يلي:

### اولا : النتائج

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي :

- جاء مستوى ممارسة قيادات المؤسسة مينائية جن جن للقيادة التحويلية بدرجة ضئيلة وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطه الحسابي الكلي (3.89).

- جاء " بُعد التأثير المثالي " في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها بمؤسسة ميناء جن جن -وحدة جيجل- ، يليه " بُعد الاستثارة الفكرية " في المرتبة الثانية ، ثم " بُعد الدافعية الإلهامية" في المرتبة الثالثة ، وأخيرا " بُعد الاعتبارات الفردية " بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي بـ (4.18)، (3.85)، (3.83)، (3.69).

- جاء مستوى الاستغراق الوظيفي الكلي في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل - بدرجة متوسطة وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطه الحسابي الكلي (4.65).

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل-؛

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التأثير المثالي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل-؛

- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدافعية الإلهامية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل- ؛

- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستثارة الفكرية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل- ؛

- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاعتبارات الفردية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل- ؛

## ثانيا : الاقتراحات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم الاقتراحات التالية :

- الاهتمام أكثر بحاجيات العمال المادية والمعنوية من اجل رفع روح الحماس للعمل لديهم .
- تعزيز ثقة وأمان وتقدير العاملين في رئيسهم ، وذلك بتعاطف رئيسهم معهم وتوصيل المفاهيم الأساسية لكل عامل بطريقة فردية.
- ضرورة العمل على إيصال رؤية المؤسسة وأهدافها للعاملين بشكل واضح لدفعهم للإيمان بقدراتهم والإيمان بأهداف الشركة.
- التركيز على التغييرات الايجابية في المؤسسة ، وإزالة الخوف لدى أي عامل في المؤسسة لتحفيزهم على اتخاذ خطوات جريئة وابداعية .
- تعزيز التواصل المتبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة ، وذلك لتوضيح القرارات بشكل اكبر وتعزيز الثقة بين الطرفين.
- ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية، وذلك قصد تعزيز الثقة بين الإدارة و العمال وخلق جو من التعاون والمحبة.

## ثالثا: آفاق الدراسة

- اثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي؛
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الجودة الشاملة؛
- القيادة التحويلية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي؛
- اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي؛
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي؛
- علاقة الثقة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي؛



# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ-الكتب

- 1- العضوان، عزت كريم. (2013). *العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات*. الأردن: دار الحامد.
- 2- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). *المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 3- بحري، صابر. (2018). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ( القيادة، الدافعية، التغيير التنظيمي)*. الأردن: دار الأيام.
- 4- جردات، ناصر و المعاني، أحمد و عريقات، أحمد يوسف. *إدارة التغيير و التطوير*. الأردن: دار إثراء.
- 5- حمادي، عدي عطا. (2012). *القيادة الإدارية في استراتيجية التنمية*. عمان: دار بادية.
- 6- سيار، عبد الرحمن. (2014). *القيادة الفعالة*. مصر: دار الوفاء لندنيا.
- 7- عباس، سهيلة. (2014). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز*. الأردن: دار وائل.
- 8- عوض، عامر سالم. (2008). *السلوك التنظيمي الإداري*. الأردن: دار أسامة.
- 9- نورث هاوس، بيتر. (2006). *القيادة الإدارية النظرية و التطبيق السعودية*: مكتبة الملك فهد.

## ب-المجلات العلمية

- 1- التجاني، دوح و شنيبي، حسين. (2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة-الجزائر. *مجلة رؤى اقتصادية*، 9 (2)، 295-311.
- 2- السفيني، هلال محمد و المجيبي، محمد أحمد و باذيب، أحمد عمر و ردمان، عبد الله. (2021) واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1 (8)، 107-130.
- 3- الشريبي، نهى عبد الرزاق. (2015). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية*، 6 (1)، 271-288.
- 4- الشنطي، محمود و أبو عمرة، صابرين. (2019) دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية*، 27 (2)، 1-33.

- 5- العيد، جلال وسلمة، أشرف عبد العزيز والصوفي، أشرف سليمان. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية*، 14(1)، 1-16.
- 6- العموري، بشرى وعلي مرزوق، عبد العزيز و السنديوني، منى محمد (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (6)، 186-222.
- 7- الغنزي، سعد علي محمود. (2017). دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في غينة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 23 (99).
- 8- إمام، محمد. (2019). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، *مجلة إقتصاديات المال و الأعمال JFBE*، (8)، 317-338.
- 9- بن عبد الرحمان، الطاهر. (2010). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. *مجلة أبحاث نفسية و تربوية*، (3)، 119-138.
- 10- بوغليطة، إلهام و بوغازي، فريدة و كورتل، فريد. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة. *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي*، 15(1)، 270-283.
- 11- بوشكريدة، صابر وجوادي، يوسف. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. *مجلة دفتر المخبر*، 16(1)، 97-120.
- 12- بو الضياف، نوال و بوجلال، سهيلة. (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة. *مجلة الروانز*، 5(1)، 115-127.
- 13- تي، أحمد و نعرورة، بوبكر و غربي، عادل. (2021). أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاقتصادية*، 14(1)، 391-406.
- 14- حمدان، اسحاق يوسف. (2018). القيادة التحويلية و دورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريس في كلية التربية جامعة سمراء. *مجلة الإقتصاد و علوم الادارة*، 25، 200-221.
- 15- حساب، محمد لمين. (2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 4(1)، 60-79.

- 16- دياح، صالح و سيدهم، خالدة هناء. (2019). القيادة التحويلية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية: دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة. *مجلة العلوم الانسانية*، 30(5)، 195-208.
- 17- سعيود، عزيز و بلعيمور، الطاهر. (2021). علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء و الغاز جيجل. *مجلة العلوم الانسانية*، 32(3)، 109-128.
- 18- ضو، فوزية و مشري، سلاف. (2021). الاستغراق الوظيفي و تطبيقاته الارشادية للوقاية من الضغوط المهنية. *مجلة التمكين الاجتماعي*، 3(1)، 40-52.
- 19- ضيف، أحمد و صدوق، فتيحة. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة و الخاصة. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، 4(2)، 127-150.
- 20- علالي، زهرة. (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية- دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-. *المجلة العلمية الجزائرية*، 17(3)، 517-527.
- 21- عليلي، نادية وطيباوي، أحمد. (2021). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية*، 14(1)، 251-266.
- 22- علي شريف، حورية و علي شريف، يوسف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ ( لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية*، 12(1)، 525-539.
- 23- علي منصور، علي نجاح. (2020). دور سلوكيات القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية. *مجلة تبوك للعلوم الانسانية و الاجتماعية*.
- 24- فروانة، حازم أحمد والفقية، أحمد عبد الباقي. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، *مجلة الابتكار والتسويق*، 9(1)، 115-139.
- 25- فنان، محمد رحمة. (2013). تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(100)، 100-117.

- 26- فاضل أحمد، شهناز. (2016). الاستغراق الوظيفي وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراق ي للاستثمار). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(91)، 274-298.
- 27- لبزة، عبد الغاني و صالح، سميرة. (2021). أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية عنابة. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، 6، 376-394.
- 28- لطرش، محمد. (2020). دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج Utrecht. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 10(2)، 281-301.
- 29- مهدي صالح، رشا. (2019). أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير. *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة*، 26، 109-127.
- 30- مدهون فريدون، عبد الله. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(1)، 109-200.
- 31- ميا، علي يونس و مزيق، رامي أكرم. (2017). مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي : دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية. *مجلة جامعة البعث*، 39(67)، 222-250.

### ج- الأطروحات و الرسائل الجامعية

- 1- العطوي، محمد ابراهيم. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعارف و أثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك لصناعات الانشائية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 2- العطوي، عايد عوض. (2011). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- 3- الأسطل، فداء خليل ضاهر. (2020). التماثل التنظيمي كوسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمدريات التربية و التعليم محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. فلسطين.

- 4- حسون، محمد ياسين. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
- 5- قهيري، فاطنة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة زيان عاشور. الجزائر.
- 6- لطرش، زكرياء. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري. الجزائر.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### A-BOOKS

- 1- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of Structural Equation modeling (4<sup>th</sup> ed)*. New York: The Guilford press.
- 2- Pallant, J, B. (2005). *SPSS Survival Manual (2<sup>nd</sup> ed)*. Crow's Nest: Allen and Unwin

#### B-Journals and Reviews

- 1- Antonakis, J., & Robert, J.H. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *Contents Lists Available at Science Direct*, 25,30-50.
- 2- Afsar, B. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- 3- Anne, R & Henna, H. (2016). Ilead—a transformational leadership intervention to train healthcare managers' implementation leadership. *Implementation Science*, 1-30.
- 4- Ardidna, M.A. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring The Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal*, 38(1),200-250.
- 5- Dirk van, D., Daan, S., Pieter, B., Ninotcha, W & Jorrit, A. (2014). Same Difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 25, 544-562.
- 6- Davood, H., Mortewa, C., & Abdolzahra, N. (2014) The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: a Survey Study. *a Springer Open Journal*, 17, 1-7.
- 7- George, C.B., Kelly, D. M., William, L.G., & Courtney, E.G. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Contents Lists Available at Science Direct*, 27, 15-30.
- 8- Ghadi, M. Mario, F., & Caputi. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 9- Jyoti, J., Sharm, P., Koue, S., & Kour. H. (2020). The Role of Job Involvement and Career Commitment Between Person-Job Fit and Organizational Commitment: a Study of Higher Education Sector. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 109-130.

- 10- Min, L., Zenyuan, H., Chunyang, W., & Whengxi, Y. (2019). How Union Participation Influences Union Commitment and Job Involvement. *The International Journal*, 41(6), 425-455.
- 11- Nadeem , Y. (2017). A case against transformational leadership Empirical examples from political history of South Asia. *International Journal of Public Leadership*, 13(3), 190-212.
- 12- Nien-Wei, C., Hui-Min, H., & Tsang-kai, H. (2022). The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator. *International Journal of Organizational Innovation*, 14(3), 115-133.
- 13- Rungson, C.( 2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scal 5 6 points. *Journal of Social Sciences*, 6 (3) :399- 403.
- 14- Paul, H., Bamel Umesh, K., & Stokes , P. (2018). High-Performance Teams and Job Involvement: Exploring The Linkage to Augment Quality Indian Education and Research. *Industrial and Commercial Trainng*, 50(5) , 250-260.
- 15- Susanne, B., Claudia, P., Silke, W., & Dieter, F. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*. 24, 270-283.
- 16- Thomas, W.H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of mediation pathways, *The Leadership Quarterly*. 28,385-417.
- 17- Wendong, L., Shi K., He D., Zhuang, J., Liang, J., & Xu J. (2008). Effects of Job Satisfaction, affective Commitment and Job involvement on Job Skill Ratings. *Front Bus Res Chaina*, 2(1),137-154.
- 18- Waqas, R. (2012). Does 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*, 2(1), 160-166.

#### **B- Theses**

- 1- Kaya, M. (2013). The Effects Perceived Organizational Justice on Police Job Satisfaction, Job Engagement and Job Stress: A Case of A Turkish National Police. *Doctor Of Education In Leadership Education*. Spalding University Louisville. Turkey.
- 2- Rich, B.L. (2006). Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation. *Doctor Of Philosophy*. University of Florida.

الملاحق



جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

## استبانة بحث

أخي الفاضل..... أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي هي جزء من دراسة علمية موسومة ب: "أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن دقة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف

د. شاطر شفيق

إعداد الطالبتين:

بلواد منال

بن صابرة هاجر

السنة الجامعية: 2022/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

ملاحظة: ضع علامة (×) في الخانة الموافقة لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة   
 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي و أقل  تكوين مهني متخصص  جامعي

4- عدد سنوات العمل في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة   
 من 15 سنة فأكثر

5- الفئات السوسيو مهنية:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: القيادة التحويلية:

ملاحظة: ضع علامة (×) في الخانة الموافقة لاختيارك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبار ة	العبارات					موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة
<b>التأثير المثالي</b>											
1	يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته										
2	يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر ايجابا في أدائي										
3	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة										
4	يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة										
5	يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر										
6	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع الآخرين										
<b>الدافعية الإلهامية</b>											
7	يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين										
8	يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل										
9	يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل										
10	يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات										
<b>الإستشارة الفكرية</b>											
11	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي										
12	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم										
13	يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه										

						غالبًا ما يقوم رئيسي المباشر بتكليفي بمهام جديدة في مجال عملي	14
<b>الاعتبارية الفردية</b>							
						بيدي رئيسي المباشر اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم	15
						يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة	16
						يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	17
						يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملاته مع العاملين	18

### المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي:

**ملاحظة:** ضع علامة (x) في الخانة الموافقة لاختيارك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل بشدة
1	أشعر بالحماس في عملي					
2	أعطي الكثير من الاهتمام لعملي					
3	أنا على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة مؤسستي على النجاح					
4	لدي استعداد لقضاء وقت طويل في العمل					
5	أحرص بشدة على أداء عملي بإتقان					
6	أثابر في العمل حتى ولو واجهتني العديد من المشاكل					
7	أعمل وقتا إضافيا لإنهاء عملي دون انتظار تعويض مادي					
8	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية					

						أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي في عملي	9
						أشعر بالوقت يمر سريعا أثناء أداء عملي	10
						ألتحق بعملي عند الاتصال بي حتى في أيام عطلتي	11
						معظم اهتماماتي مركزة حول عملي	12
						أصل إلى عملي مبكرا قبل الوقت المحدد	13
						أحاول أن أنسى كل شيء حولي وأنا في عملي	14

شاكرين لكم حسن تعاونكم...

الملحق رقم (02) : نتائج معاملات الارتباط الأبعاد والعناصر بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه  
1- معاملات الارتباط لعبارات بعد التأثير المثالي بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations		
		التأثير المثالي
يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,810** ,000 59
يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر ايجابا في أدائي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,853** ,000 59
يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,885** ,000 59
يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,930** ,000 59
يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,836** ,000 59
يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع الآخرين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,757** ,000 59
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

## 2- معاملات الارتباط لعبارات بعد الدافعية الإلهامية بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations		
		الدافعية الإلهامية
يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,897** ,000 59
يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,891** ,000 59
يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,925** ,000 59
يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,880** ,000 59
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

## 3- معاملات الارتباط لعبارات بعد الاستثارة الفكرية بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations		
		الاستثارة الفكرية
يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,925** ,000 59
يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,873** ,000 59
يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكاره في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,875** ,000 59

	N	
غالبا ما يقوم رئيسي المباشر بتكليفى بمهام جديدة في مجال عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,855** ,000 59
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

#### 4- معاملات الارتباط لعبارات بعد الاعتبارات الفردية بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations		
		الاعتبارات الفردية
ييدي رئيسي المباشر اهتماما شخصيا للعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,868** ,000 59
يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,837** ,000 59
يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,835** ,000 59
يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملاته مع العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,868** ,000 59
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		



## 5- معامل ارتباط بيرسون لدرجات أبعاد محور القيادة التحويلية بالدرجة الكلية

Corrélations		
		القيادة التحويلية
التأثير المثالي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,938** ,000 59
الدافعية الإلهامية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,952** ,000 59
الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,953** ,000 59
الاعتبارات الفردية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,929** ,000 59
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

## 6- معامل ارتباط بيرسون لعبارة محور الاستغراق الوظيفي

Corrélations		
		الاستغراق الوظيفي
أشعر بالحماس في عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,656** ,000 59
أعطي الكثير من الاهتمام لعملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,783** ,000 59

أنا على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة مؤسستي على النجاح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,818** ,000 59
لدي استعداد لقضاء وقت طويل في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,736** ,000 59
أحرص بشدة على أداء عملي بإتقان	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,696** ,000 59
أثابر في العمل حتى ولو واجهتني العديد من المشاكل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,784** ,000 59
أعمل وقتا إضافيا لإنهاء عملي دون انتظار تعويض مادي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,745** ,000 59
أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,608** ,000 59
أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي في عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,787** ,000 59
أشعر بالوقت يمر سريعا أثناء أداء عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,704** ,000 59
ألتحق بعملي عند الاتصال بي حتى في أيام عطفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,807** ,000 59
معظم اهتماماتي مركزة حول عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,640** ,000 59

أصل إلى عملي مبكرا قبل الوقت المحدد	Corrélation de	,723**
	Pearson	,000
	Sig. (bilatérale)	59
	N	
أحاول أن أنسى كل شيء حولي وأنا في عملي	Corrélation de	,673**
	Pearson	,000
	Sig. (bilatérale)	59
	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

الملحق رقم (03) : نتائج معامل الثبات ألف كرونباخ  
معامل الثبات لبعده التأثير المثالي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	6

معامل الثبات لبعده الدافعية الإلهامية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	4

معامل الثبات لبعده الاستثارة الفكرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	4

## معامل الثبات لبعده الاعتبارات الفردية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	4

## معامل الثبات الكلي للقيادة التحويلية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	18

## معامل ثبات محور الاستغراق الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	14

## معامل ثبات المحورين معا

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	32

## الملحق رقم (04) : نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	ذ	47	79,7	79,7	79,7
	كر	12	20,3	20,3	100,0
	نثى				
	T	59	100,0	100,0	
	otal				

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	أقل من 30 سنة	3	5,1	5,1	5,1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	52,5	52,5	57,6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	28,8	28,8	86,4
	سنة فأكثر 50	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	ثانوي أو أقل	18	30,5	30,5	30,5
	تكوين مهني متخصص	8	13,6	13,6	44,1
	جامعي	33	55,9	55,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	أقل من 5 سنوات	5	8,5	8,5	8,5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	33,9	33,9	42,4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	28	47,5	47,5	89,8
	من 15 سنة فأكثر	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

الفئات السوسيو مهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	إطار	10	16,9	16,9	16,9
	موظفون	17	28,8	28,8	45,8
	موظفون تنفيذيون	32	54,2	54,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

الملحق رقم (05) : نتائج المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لمحوري القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية وأبعادها

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
يتمتع رئيسي المباشر بشخصية قوية تؤثر ايجابيا في أدائي	59	4,14	1,345
يلتزم رئيسي المباشر بأخلاقيات العمل في ممارساته	59	4,73	1,096
يملك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	59	4,19	1,266
يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة	59	4,10	1,447
يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر	59	3,85	1,424
يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على إقناع الآخرين	59	4,08	1,263
يثير رئيسي المباشر روح الحماس للعمل في نفوس العاملين	59	3,86	1,266
يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	59	3,92	1,250
يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	59	3,85	1,350
يشجع رئيسي المباشر العاملين على المشاركة في صنع القرارات	59	3,71	1,475
يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي	59	3,76	1,454
يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	59	4,10	1,269
يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائه	59	3,54	1,394
غالبا ما يقوم رئيسي المباشر بتكليفي بمهام جديدة في مجال عملي	59	3,98	1,306
يبيدي رئيسي المباشر اهتماما شخسيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من قبل زملائهم	59	3,73	1,311
يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة	59	3,63	1,388
يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	59	4,02	1,333
يلتزم رئيسي المباشر بالعدالة في تعاملاته مع العاملين	59	3,39	1,554
التأثير المثالي	59	4,18	1,108
الدافعية الإلهامية	59	3,83	1,199
الاستثارة الفكرية	59	3,85	1,197
الاعتبارات الفردية	59	3,69	1,190
القيادة التحويلية	59	3,89	1,107
N valide (liste)	59		

## -2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستغراق الوظيفي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بالحماس في عملي	59	4,61	1,352
أعطي الكثير من الاهتمام لعملي	59	5,05	,972
أنا على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة مؤسستي على النجاح	59	5,03	,999
لدي استعداد لقضاء وقت طويل في العمل	59	4,32	1,279
أحرص بشدة على أداء عملي بإتقان	59	5,37	,869
أنا في العمل حتى ولو واجهتني العديد من المشاكل	59	5,07	,944
أعمل وقتاً إضافياً لإنهاء عملي دون انتظار تعويض مادي	59	4,00	1,414
أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	59	4,10	1,505
أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي في عملي	59	4,86	1,058
أشعر بالوقت يمر سريعاً أثناء أداء عملي	59	4,73	1,284
ألتحق بعملي عند الاتصال بي حتى في أيام عطلتي	59	4,78	1,115
معظم اهتماماتي مركزة حول عملي	59	4,20	1,256
أصل إلى عملي مبكراً قبل الوقت المحدد	59	4,44	1,381
أحاول أن أنسى كل شيء حولي وأنا في عملي	59	4,46	1,088
الاستغراق الوظيفي	59	4,65	,849
N valide (liste)	59		

## الملحق رقم (06) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Descriptives				
		Statistiques	Erreur standard	
التأثير المثالي	Moyenne	4,18	,144	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,89	
		Borne supérieure	4,47	
	Moyenne tronquée à 5 %	4,21		
	Médiane	4,50		
	Variance	1,227		
	Ecart type	1,108		
	Minimum	2		
	Maximum	6		



	Plage		4		
	Plage interquartile		2		
	Asymétrie		-,568	,311	
	Kurtosis		-,338	,613	
الدافعية الالهامية	Moyenne		3,83	,156	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,52		
		Borne supérieure	4,15		
	Moyenne tronquée à 5 %		3,85		
	Médiane		4,00		
	Variance		1,437		
	Ecart type		1,199		
	Minimum		1		
	Maximum		6		
	Plage		5		
	Plage interquartile		2		
	Asymétrie		-,547	,311	
	Kurtosis		-,376	,613	
	الاستنار ة الفكرية	Moyenne		3,85	,156
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,54	
Borne supérieure			4,16		
Moyenne tronquée à 5 %			3,87		
Médiane			4,00		
Variance			1,433		
Ecart type			1,197		
Minimum			1		
Maximum			6		
Plage			5		
Plage interquartile			2		
Asymétrie			-,459	,311	
Kurtosis			-,346	,613	
الاعتبار ات الفردية		Moyenne		3,69	,155
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,38	
	Borne supérieure		4,00		

	Moyenne tronquée à 5 %		3,71	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,417	
	Ecart type		1,190	
	Minimum		1	
	Maximum		6	
	Plage		5	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,329	,311
	Kurtosis		-,530	,613
الاستغراق الوظيفي	Moyenne		4,65	,111
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	4,42	
		Borne supérieure	4,87	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,70	
	Médiane		4,71	
	Variance		,721	
	Ecart type		,849	
	Minimum		2	
	Maximum		6	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,812	,311
	Kurtosis		1,325	,613

## الملحق رقم (07) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها

Récapitulatif des modèles				
M	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 <sup>a</sup>	,419	,376	,671
a. Prédicteurs : (Constante), الفردية الاعتبارات, المثالي التأثير, الالهامية الدافعية, الاستتارة, الفكرية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,524	4	4,381	9,726	,000 <sup>b</sup>
	de Student	24,323	54	,450		
	Tota	41,847	58			

a. Variable dépendante : الوظيفي الاستغراق

b. Prédicteurs : (Constante), الفكرية الاستثارة, الالهامية الدافعية, المثالي التأثير, الفردية الاعتبارات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
Constante	2,591	,345		7,499	,000
التأثير المثالي	,520	,185	,678	2,809	,007
الدافعية الالهامية	-,102	,181	-,143	-,562	,576
الاستثارة الفكرية	,114	,183	,160	,623	,536
الاعتبارات الفردية	-,045	,155	-,063	-,291	,772

Coefficients<sub>a</sub>

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VI F
Constante	التأثير المثالي	,642	,357	,291	,185	5,408
	الدافعية الالهامية	,535	- ,076	- ,058	,165	6,048
	الاستثارة الفكرية	,573	,084	,065	,162	6,160
	الاعتبارات الفردية	,496	- ,040	- ,030	,228	4,386