

**تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي
دراسة تطبيقية على العاملين في المعاهد العليا
بمحافظة القاهرة الكبرى في ج م ع***

د. علي ناجح علي منصور*

(*علي ناجح علي منصور) حاصل على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس عام ٢٠١٢م، ودرجة أستاذ التسويق المشارك من الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة عام ٢٠٢١م)، مدرس إدارة الأعمال، المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بالقاهرة، ويعمل حاليًا أستاذًا مشاركًا بقسم الاقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، له اهتمامات بحثية تركز حول القضايا المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمات، وفي المجالات التي تتعلق بالالتقاء بين التسويق الإسلامي والاقتصاد الإسلامي، والإدارة في الإسلام، والأنماط القيادية بأنواعها المختلفة، وسلوك المستهلك، وإدارة علاقات العملاء.

Email: dr.alinageh@gmail.com

المستخلص:

هدفَ هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) موظف على مستوى الإدارة الوسطى والعليا في المعاهد العليا محل البحث، وقد تم استرداد (١٠٠) استبانة صالحة لغايات إجراء التحليل بنسبة استرداد (١٠٠%)، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلَ البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة والاستغراق الوظيفي، كما أظهر البحث توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من القيادة التحويلية لدى مسؤولي تلك المعاهد من وجهة نظرهم، وكذا وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد الاستغراق الوظيفي التالية: (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء الذي يحقق للعاملين ذاتهم، والعمل الذي يعتبر أساس الحياة)؛ في حين لم تُظهر النتائج وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعد الدافعية الإلهامية لدى القائد، لذا يوصي البحث جميع المدراء في المعاهد العليا بضرورة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية مع العاملين لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاستغراق الوظيفي، التأثير الكاريزمي.

Abstract:

The objective of this Research is to identify the relationship between transformational leadership and Job Involvement for Employees of the Higher Institutes of Greater Cairo in The Arabic Republic of Egypt. To realize this objective, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of (100) employees at the middle and higher management level in the Higher Institutes, subject of the study. (100) valid questionnaires for the purposes of making analysis were retrieved with a recovery rate (100%), after conducting statistical analysis and testing hypotheses, the Research found that there is a statistically significant relationship at a significant level of ($\alpha \leq 0.05$) for the dimensions of the Transformational leadership included in the Job Involvement. The Research also showed the availability of Statistical evidence that there is an acceptable level of transformational leadership among the Institutes' Officials' from their opinion, as well as

the acceptable level of interest with the following dimensions of Job Involvement: (Active participation in the work, the performance achieved by the workers themselves, the work that is the basis of life); While the results did not show an acceptable level of interest in the dimension of inspirational motivation of the leader, so the Research advised all managers of the Higher Institutes of the necessity for applying the dimensions of transformational leadership with the staff to raise the level of Job Involvement.

Keywords: Transformational Leadership, Job Involvement, Charismatic Influence.

مقدمة:

تُعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من القضايا المهمة والمؤثرة في حياة المنظمات المعاصرة منها القطاعات التعليمية على وجه الخصوص؛ فتعقيدات البيئة المحيطة بالمنظمات والتغيرات والتحولات المصاحبة لها على مستوى العوامل التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعالمية، استدعت الحاجة لوجود هذا النمط من القيادة والذي يعمل على تغيير طبيعة العمل وتحسينه بشكل مستمر وفعال، ليكون قادر على توجيه عمليات التكيف والتأقلم والتوافق مع معطيات هذه البيئة، في إطار إجراء تحولات وتغيرات جذرية في سياق العمل وعناصره؛ وذلك لتحقيق البقاء والاستمرارية والنمو.

كما تعتبر نظرية القيادة التحويلية من نظريات القيادة الحديثة، حيث ظهرت لأول مرة عام ١٩٧٨م على يد (Burns) وهي تركز النظرية على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية، وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم، وبصفة عامة تحظى نظرية القيادة التحويلية بالكثير من الاهتمام والتطوير من قبل الباحثين، ومن أبرز الإسهامات في دراسة نظرية القيادة التحويلية إسهامات العالمين (Bass & Avolio, 1992, p.6).

ومنذ ثمانينيات القرن الماضي، استطاع الباحث Macgregor Burns لفت الأنظار إلى هذا النمط من القيادة، وبلورة الممارسات الدالة عليها، ثم توالت جهود الباحثين والمنظرين لتوسيع الأطر العامة ونماذج القياس ذات العلاقة بهذا النمط القيادي، بحيث أصبح اليوم نموذجاً في نظريات القيادة المعاصرة؛ يسهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ويساند جهود التغيير المنشودة بطريقة رائدة، من خلال إحداث المناخات والبيئات والرؤى التنظيمية التي تعزز الإبداع

والابتكار، والتعلم والتطوير التنظيمي، والعلاقات البناءة القائمة على الثقة المتبادلة والتمكين الغدائي والنفسي للعاملين، والفاعلية الذاتية (Cossin & Caballero, 2013). وعلى ذلك تُعد القيادة التحويلية الركن الأساسي في حياة منظمات الاعمال اليوم على اختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها ومجالات عملها. (الزهراني، ٢٠١٦).

ويرى (العامري، ٢٠٠٢، ص ١١٠) أن القيادة التحويلية تقوم بدور بارز في تشكيل قيم المرؤوسين وأهدافهم وطموحاتهم من خلال احتذائهم لقيم قادتهم ومعتقداتهم، والعمل على تبنيها والأخذ بها؛ فالقائد التحويلي يعمل دوماً على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز؛ يفوق نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم، وذلك من خلال بناء الرؤية الواضحة لما ينبغي أن يكون عليه الحال مستقبلاً، والعمل كنموذج يحتذى به والتشديد على قبول أهداف الجماعة، والاهتمام والدعم الشخصي للمرؤوسين والتشجيع الإبداعي لهم.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القيادات التحويلية تؤثر في المرؤوسين، بحيث يصبحون أكثر ثقة في قادتهم ومنظمتهم، ويشعرون بأنهم يعملون بعدالة، وهذا بدوره يعطي تأثيراً إيجابياً على دافعيتهم للعمل، ومن ناحية أخرى تؤكد الأبحاث أن القادة الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية يبذل أتباعهم جهداً أكثر من المتوقع منهم، فيرتفع مستوى الأداء، ويشعرون بالرضا، ومن ثمَّ تتميز منظماتهم بفاعلية الأداء (Burbach, 2006. p52)

والقائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة، ويشجع تطور الأفراد، ويعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المنظمة، وقد عرف (Burns, 2004, p55) القيادة التحويلية بأنها "عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكّن القادة والتابعين برفع بعضهم بعضاً لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات.

ويمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد؛ مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعلى العكس من ذلك عندما ينخفض مستوى الاستغراق،

فيظهر التأثير السلبي على مشاعر الفرد؛ مثال ذلك: القلق، والضيق، والكآبة، والإحساس باليأس. ويعبر الاستغراق الوظيفي عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٦٣).

كما يُعد الاستغراق الوظيفي واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل **Through Employee Involvement Qwl** ويجعل التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها، حريصاً على تميمتها وتطوير عملياتها وخصائص العمل بما تشتمل عليه من تنوع المهام والأنشطة واستقلالياتها، كما تلعب التغذية المرتدة دوراً مهماً في تنمية استغراق الفرد في عمله (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٦٦).

أما (Aynickal, 2014, P.26) فقد أشار إلى أن الاستغراق الوظيفي هو إستراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العامل يلتزم بأهداف وقيم المنظمة ويساهم بنجاحها، كما يشعر العامل بأن الجهود التي يبذلها لها دور في نجاح المنظمة.

وبناءً على ما تقدم فإن هذا البحث يهدف إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمعاهد العليا بالقاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية.

أولاً: مصطلحات البحث:

١- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

وهي "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، في حين أن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة" (الهوري، ٢٠٠١، ص ٧٣).

أن القيادة التحويلية على المستوى الفردي تهدف إلى تمكين التابعين من تطوير امكانياتهم، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، والتحسين من كفاءاتهم الذاتية وتقديرهم لذاتهم، من خلال التأثير عليهم إيجابياً ومساعدتهم في التغلب على نقاط ضعفهم. أما على المستوى الجماعي فإنها تسهم في تكوين القيم والمعتقدات المشتركة، وبت روح العمل المشترك للوصول للأهداف

الجماعية (Wang & Howell, 2010).

٢ - الاستغراق الوظيفي: Job Involvement

الاستغراق الوظيفي هو "حالة محفزة تتصف بالالتزام العاطفي والميل الإيجابي والتمكين الذي يمارسه الفرد في التفاعلات والعلاقات داخل المنظمة والذي يؤدي إلى نتائج سلوكية إيجابية" (Kang, 2010, P. 11).

كما أنه هو "الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ويكون الفرد مرتباً بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات؛ منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد؛ مثال ذلك: مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعلى العكس من ذلك عندما ينخفض مستوى الاستغراق يصبح التأثير سلبياً على مشاعر الفرد؛ مثال ذلك: القلق، والضيق، والكآبة، والإحساس باليأس" (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٦٣).

٣ - التأثير الكاريزمي: Charismatic Influence

ويعكس هذا البُعد، مدى قدرة القائد التحويلي على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية التي تعد نماذج اقتداء للتابعين، وذلك من خلال تطوير وإيصال رؤية شخصية جديدة وواضحة للجميع، تجسد مفاهيم أداء العمل بصورة صحيحة ومتميزة، وقائمة على الإعجاب والثقة والاحترام والتوافق مع رسالة المنظمة وتوجهاتها. وفي إطار هذا البُعد، تعد خصائص وسلوكيات التابعين انعكاساً لخصائص القيادة وصفاتها وممارساتها، لذا يسعى القائد التحويلي إلى غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه، وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم (المراد، ٢٠٠٥).

٤ - الدافعية الإلهامية: Inspirational Motivation

ويُعبّر هذا البُعد عن مدى قدرة القائد التحويلي على إثارة التحدي لدى التابعين من خلال وضع معايير أداء مرجعية عالية، وإكساب معنى وأهمية للمهام التي يؤديونها، وإيصال نظرة تفاؤلية حول الأهداف المستقبلية للمنظمة. كما يُركز هذا البُعد على استثارة روح العمل الجماعي والتفاعلي من جهة، والمتناغم مع تطلعات المنظمة ورواها من جهة أخرى، ذلك أن إكباب العمل معنى وغاية يسهم في زيادة طاقات التابعين ودافعيتهم نحوه، وبخاصة إذا تم تدعيم ذلك بمهارات تواصل عالية من القائد بحيث تجعل الرؤية مفهومة وواضحة ودقيقة، وذات توجه مشترك

للجميع، وتسهم في إيصال توقعات القائد العالية للتابعين (الزهراني، ٢٠١٦). كما تعني أيضاً قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة؛ أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (المراد، ٢٠٠٥).

٥ - الاعتبارية الفردية: Individual consideration

ويعكس هذا البُعد، سلوكيات القائد التحويلي الموجهة نحو الاهتمام بتطوير التابعين ذاتياً من خلال توثيق العلاقات والتفاعل معهم، وتدريبهم وإرشادهم ونصحهم. ويتضمن ذلك اهتمامه بحاجاتهم الشخصية، واحترامه وتقديره لوجهات نظرهم والاستماع لها، وتبنيه أفكارهم الإبداعية ودعمها. فالتعاطف وقنوات الاتصال المفتوحة والدعم تمثل أهم مرتكزات هذا البُعد، كما أن تحقيق درجات عالية من التوافق بين أهداف القائد التحويلي وتوجهاته وبين تطلعات التابعين تعد ركيزة أساسية لتدعيم اقتناعات التابعين بالقيادة (الزهراني، ٢٠١٦). كما تعني أيضاً اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم؛ لتحقيق مزيد من التطور والنمو (المراد، ٢٠٠٥).

٦ - المشاركة الفعالة في العمل: Effective participation in the work

وهي تمكين العاملين في المنظمات من صنع وإتخاذ القرارات وقتما إحتاج العمل لذلك وتشجيعهم من قبل رؤوسائهم في العمل.

٧ - الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات: Performance represents the basis for self-realization

إعتبار الأداء المنجز من قبل العاملين أساس في تحقيق أهدافهم الشخصية التي تعبر عن ذاتهم ومن ثم القدرة على التحسين بشكل مستمر.

العمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة: Work represents the primary concern in life

إعتبار العمل الذي يقوم به هذا العامل أساس حياته وعدم تحقيقه لهذه الأعمال والأهداف يجعله يشعر بالتقصير في حق نفسه.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١) القيادة التحويلية:

هدفت دراسة الهلالي (٢٠٠١) إلى توضيح المقصود بمصطلح القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، مع توضيح سلوكيات القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية لدى العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها، أن عمداء الكليات كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية، وأن إدراكاتهم في معظم الأحيان تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل؛ للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم.

كما هدفت دراسة (Cavazotte et al., 2013) إلى التعرف على أثر قادة التحول في أداء العمل والدور الوسيط للفعالية الذاتية للمدراء في أداء العاملين، كما أجريت هذه الدراسة على (١٠٧) مديراً في الشركات متعددة الجنسيات في القطاع المالي في البرازيل، أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على كل من الأداء الرسمي (أداء المهمة) والأداء السياقي.

وزادت على ذلك دراسة المنذري (٢٠٠٣) في كشف الواقع الراهن للقيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية، وذلك من وجهة نظر مساعدي مديري هذه المدارس والمعلمين الأوائل بها، أما الهدف الرئيس للدراسة فهو التوصل إلى متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على نحو فعال، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية على استبيان القيادة التحويلية بين المرتفعة والمتوسطة.
- تطابقت نتائج المقابلة الشخصية مع مساعدي مديري المدارس والمعلمين الأوائل مع نتائج الاستبانة في جميع محاور الدراسة فيما عدا محور ممارسات التغيير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة ما عدا محور الكاريزما، لصالح حملة الدبلوم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية على متغيري الدافعية الملهمة وممارسات التغيير لصالح أصحاب الخبرة الطويلة.

كما هدفت دراسة (Koay et al., 2014) إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والسمات الشخصية على الأداء التكيفي، توصلت هذه الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية والسمات الشخصية على الأداء التكيفي لهؤلاء المديرين، ووجود إمكانية للتنبؤ بالأداء التكيفي من خلال هذين المتغيرين. أجرت هذه الدراسة على عينة بلغ قوامها (٥٧) مديراً في الشركات الماليزية.

وطورت دراسة العمراني (٢٠٠٤) أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات، مستخدمة ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤية، والتمكين، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء؛ وكانت من أهم نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها الثانوية تمثل جزءاً من البعد العام للقيادة التحويلية. وتوجد خمسة أبعاد ثانوية، هي: التأثير المثالي للقائد، والاستثارة العقلية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية.

وسعت دراسة عيسى (٢٠٠٥) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزماتيكية، والدافعية، والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكاريزماتيكية، والدافعية، والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة؛ وكذلك عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لـ(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، وكذلك وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى للخبرة العلمية؛ وأن المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

فيما زادت دراسة أبو هذاف (٢٠١١) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة؛ وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تُعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، وكذلك متغير سنوات الخبرة؛ حيث كانت الفروق لصالح الأقل من (٥) سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة الزهراني (٢٠١٦) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري شركات قطاع التأمين السعودي من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع، وكذلك التعرف على درجة ممارسة أبعاد الأداء التكيفي لدى العاملين في شركات قطاع التأمين السعودي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين في الشركات عينة الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين المبحوثين وذلك في بُعد الاعتبارية الفردية، وأدناها في بُعد الدافعية الإلهامية. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى حداثة المدخل التحويلي في القيادة ومحدودية شيوع مفاهيمه مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى، وبخاصة في بيئات الأعمال العربية. كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فيما شمل مجتمع الدراسة على جميع شركات التأمين وإعادة التأمين في السعودية والبالغ عددها (٣٥) شركة، واختار الباحث عينة قوامها (٥٧٣) عاملاص من هذه الشركات. فيما تناولت أداة البحث معلومات عامة عن عينة الدراسة ومقياس للقيادة التحويلية ومقياس للأداء التكيفي بعد التحقق من الصدق والثبات لهما.

وأكدت على ذلك دراسة كنسارة (٢٠٠٥) والتي سعت إلى التعرف على تطبيق المديرين للخصائص الشخصية والمهنية والقيمية في سلوكهم القيادي بواقع الإدارة المدرسية، ورفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في المستقبل لمواكبة التحديات المعرفية والفكرية والمعاصرة. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أهمها: أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق المتوسط، أما فيما يتعلق

بالأهمية فقد كانت موافقة (المديرات -المساعدات) بشكل عام على أهمية إنطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية والعقدية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في المستقبل بدرجة موافقة عالية، أما (المعلمات) فجاءت درجة موافقتهن على الأهمية فوق المتوسط؛ وأوصت الدراسة بالتوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديرات المدارس في مجال السلوك القيادي بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة.

كما هدفت دراسة العتيبي (٢٠٠٦) إلى توضيح طبيعة التفكير الإيجابي ومهاراته وأنماطه الإدارية وأساليب تنميتها، وتوضيح طبيعة القيادة التحويلية وأبعادها ووظائفها وقيمتها العملية في المجال التربوي، وتوضيح طبيعة الإشراف التربوي وأنماطه الإشرافية ومعوقاته وفن التعامل معها، والكشف عن مدى توافر مهارات أنماط التفكير الإداري وخصائص أبعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين ومدى أهميتها في مجال الإشراف التربوي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن خصائص أبعاد القيادة التحويلية تتوافر لدى المشرفين التربويين بدرجة متوسطة، وأن أكثرها توافراً الالتزام القيمي، فالاهتمام الفردي، ثم التأثير الكاريزمي، فالاستثارة العقلية، وأخيراً الحفز الإلهامي؛ وأن هذه الخصائص مهمة في المجال التربوي بدرجة كبيرة جداً وأن أهمها الالتزام القيمي، فالاهتمام الفردي، ثم التأثير الكاريزمي، فالحفز الإلهامي، وأخيراً الاستثارة العقلية؛ وأوصت الدراسة بتقدير المشرفين التربويين على مهارات أنماط التفكير الإداري وفنيات أبعاد القيادة التحويلية لإحداث نقلة نوعية تحويلية في أداؤهم.

ووقفت دراسة الحربي (٢٠٠٧) على التحوّلات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على تطوير الأداء القيادي لقائد المدرسة، كما هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية لإعداد واختيار القيادات التربوية لمدرسة المستقبل لدول الخليج العربي، والوقوف على آليات وأساليب برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية والوصول إلى تصور مستقبلي يمكن من خلاله تفعيل التنمية المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدرسة المستقبل في ضوء القيادة التربوية الحديثة؛ وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: ضعف مصداقية الاختيارات للقيادات المدرسية، وتطبيق الشروط الآلية للاختيار، وإدخال عامل المحسوبية في الاختيار، وعزوف أغلبية القيادات المدرسية المتميزة ممن تنطبق عليهم شروط الترشيح عن العمل القيادي بمدارس التعليم العام خاصة بالمملكة العربية السعودية، وذلك لعدة أسباب، منها: قلة الحوافز المادية والمعنوية،

وصعوبة المرحلة، وضعف الأنظمة والقوانين؛ كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لتطوير التنمية المهنية لأداء مدير المدرسة ليتعامل مع التغيير الذي يواجه المدرسة، ووضع خريطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات الحاضرة، وإدراج التحديات المستقبلية.

أما دراسة عيسى (٢٠٠٨) فهدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، ومعرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظرهم، ومعرفة السبل إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من ٦٠%. واحتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية)، وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٤٨.٨٢، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به) المرتبة السادسة بوزن نسبي ٤٢.٢٤ في تقديرات أفراد العينة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في تقديرات المدارس لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير "الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

وهدف دراسة السميح (٢٠٠٩) إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لنمطي القيادة التحويلية، والتعاملية، وكذلك التعرف على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، بينما أكد الأعضاء أن الرؤساء يمارسون نمط القيادة التعاملية بدرجة كبيرة، كذلك أكد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أنهم يشاركون في صنع القرارات بدرجة كبيرة جداً؛ وقدمت الدراسة عدة مقترحات وتوصيات، من بينها: تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بمختلف الوسائل والطرق، كذلك تضمين برامج تدريبية خاصة بصنع واتخاذ القرارات، وأساليب تفعيل المشاركة فيها ضمن برامج مشروع تنمية الإبداع؛ كما أوصت الدراسة بتضمين برامج تدريبية خاصة بالقيادة التحويلية، ضمن برامج مشروع تنمية الإبداع، والتميز الذي ترعاه وزارة التعليم العالي.

فيما زادت دراسة الرقب (٢٠١٠) في التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، منها: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة، وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية؛ وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

٢) الاستغراق الوظيفي:

هدفت دراسة زنتاى (١٩٩٧) إلى إبراز أهمية أثر خصائص بيئة العمل بمتغيراتها المختلفة على الاستغراق الوظيفي، وتحليل أثر أخلاقيات العمل السائدة على درجة الاستغراق الوظيفي وذلك في اعتبار أن أخلاقيات العمل لها أثر واضح في كفاءة وحسن سير العمل؛ وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقات قوية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل المختلفة وقد تبينت هذه العلاقات في اتجاهاتها، فبينما كانت معاملات الارتباط إيجابية بين الاستغراق وبعض متغيرات بيئة العمل مثل نوعية الإشراف، وسمعة الشركة، وظروف العمل، والمرتب، والزملاء، والمستقبل الوظيفي؛ جاءت علاقات سلبية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات خصائص بيئة العمل الأخرى مثل: غموض الدور، وعبء الدور، وعدم المشاركة، ووجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين الاستغراق الوظيفي وأخلاقيات العمل المتمثلة في الإيمان بأهمية وقيمة العمل الجاد. وتفسير المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل، وأخلاقيات العمل بنسبة كبيرة من التباين في الاستغراق الوظيفي؛ وساهمت المتغيرات المتصلة ببيئة العمل بدرجة أكبر في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي، هذا مقارنة بمتغير أخلاقيات العمل، وكانت أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيراً في الاستغراق الوظيفي على الترتيب:

- ١) نوعية الإشراف.
- ٢) ظروف العمل المادية.
- ٣) غموض الدور.
- ٤) المرتب.
- ٥) عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما عند دراسة Richardson and Vandenberg (٢٠٠٥) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة التحويلية، وكذلك العلاقة بين كل من الاستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب وترك العمل الاختياري **Voluntary Turnover** وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً معنوياً بين الاستغراق الوظيفي وكل من: سلوكيات المواطنة التنظيمية **OCB**، والغياب **Absenteeism**. وأن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة والغياب؛ كما يتوسط العلاقة بين القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بشكل جزئي، ولم يكن هناك ارتباط معنوي بين القيادة وترك العمل، وكذلك لم يكن هناك ارتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفي وترك العمل وهذه النتيجة ترجع لتفسير واحد وهو أن قرار الموظف لترك العمل يعتمد على العديد من العوامل ترتبط فقط - على أقصى الافتراضات - بالقيادة ومناخ العمل (الاستغراق الوظيفي)؛ وتحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين آراء فئات الإداريين، والأطباء، والفنيين حول تلك العوامل، والتعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة، وتحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين فئات الإداريين، والأطباء، والفنيين حول استغراقهم في العمل؛ وتوصلت الدراسة إلى تأثير كل عامل من عوامل جودة حياة العمل في حدة الاستغراق الوظيفي؛ حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق معنوية لجميع نماذج الانحدار المقدر: ظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وجماعة العمل على أسلوب الرئيس في الإشراف وأن أهم عوامل جودة الحياة تأثيراً في الاستغراق الوظيفي كما أظهرها الانحدار المتدرج، تتمثل في: الأجور والمكافآت، وخصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

وزادت على ذلك دراسة العنزي ورنّا (٢٠١٨) في التعرف على مدى الاهتمام بمنظومة أصوات العاملين وطبيعة التعامل معها من حيث آلياتها في المصارف الخاصة العراقية، والتعرف على مدى الاهتمام بالاستغراق الوظيفي للعاملين في المصارف الخاصة العراقية وتقديم آلية مناسبة تعزز الاستغراق والانخراط للعاملين في العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي يرتبطان بشكل إيجابي، وهذا إشارة إلى ان إشعار العاملين بمدى الاهتمام بهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وقيمة أدوارهم ومهامهم كلما انعكس ذلك على تحسين أداء المصرف بشكل أفضل، كما طبقت هذه الدراسة على بعض العاملين في المصارف الخاصة العراقية.

أما عن دراسة قاسم (٢٠١٢) فقد هدفت إلى فحص واختبار العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي من حيث: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، والاستغراق في العمل للعاملين المدنيين بوزارة الداخلية، والتعرف على مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الالتزام التنظيمي على الاستغراق في العمل للعاملين بوزارة الداخلية؛ وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك مفردات العينة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية يؤثر معنوياً على مستوى الاستغراق في العمل، حيث جاءت قيمتا معامل الارتباط لهما معنوياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ الأمر الذي يؤكد على مصداقية نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط السابقة، ويدعم من رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل للدراسة، والقائل أنه "تؤثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث (ظروف بيئة العمل - خصائص الوصفية - الأجور والحوافز - النمط القيادي للمديرين - المشاركة في اتخاذ القرارات) معنوياً على الاستغراق في العمل للعاملين المدنيين بوزارة الداخلية، وأشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق في العمل هي علاقة طردية وأنه في حال زيادة أو تقوية جودة الحياة الوظيفية بمقدار وحدة واحدة، فإنه يؤدي إلى زيادة الاستغراق في العمل في المتوسط بمقدار (٠.٧٥١) وحدة تقريباً؛ كما أشارت معنوياً معامل الانحدار أيضاً إلى أن نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقات بين جودة الحياة الوظيفية، والاستغراق في العمل تمثيلاً ملائماً، وأن العلاقات بينهما هي علاقة معنوية.

كما هدفت دراسة Chiu and Tasi (٢٠٠٦) إلى اختبار العلاقة بين الاحتراق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وكذلك اختبار تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط على تلك العلاقة؛ كما تم تناول الاحتراق الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الإرهاق العاطفي، وتحول الشخصية، وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي؛ وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين الإرهاق العاطفي وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي وسلوكيات المواطنة التنظيمية OBC، ولا يوجد هناك تأثير معنوي لنحو الشخصية على سلوكيات المواطنة، وأن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقات بين الإرهاق العاطفي وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن حساسية العدالة تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق النفسي.

بينما هدفت دراسة (Rees. Et al., 2013) إلى إيجاد العلاقة بين صوت العاملين واستغراق العاملين في المنظمات الخدمية في المملكة المتحدة، كما استخدمت الدراسة كل من

الطريقة الكمية والوصفية في تحليل البيانات خلال عام ٢٠٠٩. كما وزعت الاستبانات على منطمتين خدمية في المملكة المتحدة (المنظمة الاستشارية الدولية وشركة إدارة النفايات وإعادة التدوير). وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جميع الأبعاد: بين الصوت والاستغراق، والصوت والإدارة العليا، وثقة العاملين بالإدارة العليا والاستغراق، وسلوكيات الصوت وعلاقة المدير التنفيذي بالعاملين، وعلاقة المدير التنفيذي بالعاملين والاستغراق الوظيفي.

وأخيراً سعت دراسة (Mokaya & Kipyegon.,2014) إلى تحديد محددات استغراق العاملين في القطاع المصرفي المصرف التعاوني في كينيا كدراسة حالة. واعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الكمي والوصفي في تحليل النتائج لعدد ٢١٤ مفردة من موظفي المصرف التعاوني في كينيا، توصلت هذه الدراسة إلى العلاقة الإيجابية بين جميع المحددات والاستغراق الوظيفي للعاملين في المصرف محل الدراسة.

- الفجوة البحثية:

ويتضح من استعراض الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة والتي سبقت الإشارة إليها الملاحظات والفجوات الآتية:

- ١- معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي بالبحث تم إجراؤها في البيئات الأجنبية (Hautala, ٢٠٠٦؛ Leadwood, ٢٠٠٣)، وهذه لا تعكس بالضرورة تجربة ممارسة القيادة التحويلية في مصر، إذ أن هناك اختلافات ثقافية ودينية وعرقية وسياسية واجتماعية.
- ٢- عدم اتساق في الدراسات السابقة حول مفهوم الاستغراق الوظيفي وكيفية قياسه، فثمة استغراق معرفي واستغراق عاطفي واستغراق مادي. وكذلك المشاركة في العمل والعمل أساس تحقيق الذات والأداء أساس الحياة. ولذلك، فالحاجة ماسة للتعرف إلى دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستغراق الوظيفي.
- ٣- حديثاً حاولت بعض الدراسات (Rich et al.,2010) التطرق إلى أبعاد الاستغراق الوظيفي حسب نوع القطاع. وهذه إشارة واضحة إلى أن الاستغراق الوظيفي بأبعاده المختلفة، ربما تكون خاصة بالقطاعات الصناعية، أكثر منها بالقطاعات الخدمية كقطاع التعليم.

- ٤- معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، لكن أياً من أبعاد القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في أي بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي لم يتم التحقق منها من خلال الدراسات الميدانية.
- ٥- وبناءً على الملاحظات السابقة، وعلى -حد علم الباحث- لا توجد دراسة واحدة تناولت بالبحث دور القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي بشكل عام فضلاً عن قطاع التعليم كالجوامع والمعاهد في جمهورية مصر العربية. لذلك جاء هذا البحث لسد تلك الفجوة في الأدبيات العربية. وبناءً على الاقتراحات والملاحظات والفجوات الواردة في الدراسات السابقة.
- ٦- فيما يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنه يتناول قطاع مهم جداً وهو القطاع التعليمي الذي تسعى أي دول إلى تنميته والاهتمام به لرفع تصنيفها في البحث العلمي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال القيادات تلك المؤسسات التعليمية والتي تتبع من خلال علاقتهم بمؤسسيهم من العاملين بهذه المؤسسات التعليمية؛ والذي ينعكس بدوره على متلقي الخدمة من الطلاب والمجتمع الذي تخدمه.

• أوجه الاختلاف والإتفاق مع الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية:

١- من حيث الأهداف:

اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين، فنجد أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية كمتغير واحد، ولم تهدف إلى الكشف عن علاقتها بالمتغير الآخر، ومن خلال ذلك نجد أن هذه الدراسات تختلف عن الدراسة الحالية. كما تنوعت الطبقة المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث كانت عينات معظم الدراسات على التعليم العام، أما الدراسات التي تناولت التعليم العالي والتي تتفق مع الدراسة الحالية فكانت كالتالي: دراسة (الغامدي، ٢٠٠٠)، ودراسة (الهاللي، ٢٠٠١)، ودراسة (السميح، ٢٠٠٩)، ودراسة (الرقب، ٢٠١٠).

٢- من حيث الأبعاد:

أما من حيث المحاور والأبعاد للقيادة التحويلية التي تم على أساسها بناء الأداة المستخدمة في الدراسات السابقة، فنجد أن معظم الدراسات تتفق مع أربعة أبعاد لقياس سلوكيات

القيادة التحويلية، وهي: (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة العقلية - الاعتبارية الفردية). بينما تتبنى دراسة (Leithwood, ٢٠٠٣) ثلاثة أبعاد هي: (الدافعية الإلهامية - الاستثارة العقلية - الاعتبارية الفردية). بينما تبنت دراسة (Hautala, ٢٠٠٦) وجهة نظر (Posner) في وجود خمسة أبعاد للقيادة التحويلية، وهي: (الرؤية - التحدي - التمكين - النمذجة - المكافأة). ويشير (Pounder) إلى ستة أبعاد، وهي: (الدافعية الإلهامية - الاستقامة - الابتكار - إدارة الانطباع - الاعتبارية الفردية - الاستثارة العقلية). وتوصل (العمرائي، ٢٠٠٤م) إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تتمثل في: (الدافعية الإلهامية - الاستثارة العقلية - الاعتبارية الفردية - التمكين - المكافآت البديلة). أما البحث الحالي فقد تم بناء أدواتها على المحاور الثلاثة التالية: (التأثير الكاريزمي - الدافعية الإلهامية - الاعتبارية الفردية) وذلك وفقاً لنموذج (Bass&Avolio, 1990).

• أوجه الاختلاف والإتفاق مع الدراسات السابقة التي تناولت الاستغراق الوظيفي:

١ - من حيث الأهداف:

اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين، فنجد أن معظم الدراسات السابقة تناولت الاستغراق الوظيفي كمتغير واحد، ولم تهدف إلى الكشف عن علاقتها بالمتغير الآخر وهو القيادة التحويلية، ومن خلال ذلك نجد أن هذه الدراسات تختلف عن الدراسة الحالية. كما تنوعت الطبقة المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث كانت عينات معظم الدراسات على القطاع الصناعي، أما الدراسات التي تناولت قطاع الخدمات بصفة عامة هي دراسة (Mokaya & Kipyegon., 2014) ، ودراسة (Rees. Et al., 2013) ، ودراسة قاسم (٢٠١٢)، ولكن لم يجد الباحث أي دراسة تناولت قطاع التعليم بشكل خاص.

٢ - من حيث الأبعاد:

أما من حيث المحاور والأبعاد للاستغراق الوظيفي التي تم على أساسها بناء الأداة المستخدمة في الدراسات السابقة، فنجد أن بعض الدراسات ثلاثة أبعاد لقياس الاستغراق الوظيفي، وهي: (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الأساس في الحياة). بينما تتبنى دراسة (Richardson and Vandenberg, ٢٠٠٥) أربعة

أبعاد هي: (الأجور والمكافآت، وخصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف). بينما تبنت دراسة (زناتي، ١٩٩٧) خمسة أبعاد للاستغراق الوظيفي، وهي: (نوعية الإشراف، وظروف العمل المادية، وغموض الدور، والمرتب، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات). أما البحث الحالي فقد تم بناء أداؤها على المحاور الثلاثة التالية: (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الأساس في الحياة) وذلك وفقاً لنموذج (Tasi (Chiu and, 2006).

ثالثاً: مشكلة البحث:

نظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجه الجامعات والكليات والأقسام، فإن هناك حاجة كبيرة إلى قيادات فاعلة على مستوى العميد ورئيس القسم، فهم على قدر كبير من الأهمية؛ نظراً للدور الكبير الذي يقومون به، وحتى تستمر الكليات والأقسام بمهامها الأكاديمية لتحقيق غاية الجامعة التي أنشئت من أجلها، فلا بد من توفير قيادات أكاديمية قادرة على تحقيق هذه الغاية، وبما أن ما يميز قادة القرن الحادي والعشرين هو أنهم يحبون التغيير، فقد استخدم الفكر العالمي المعاصر مصطلحاً خاصاً يشير إلى أولئك القادة؛ وهو مصطلح (القائد التحويلي Transformational Leader)، فقد أكدت كثير من الدراسات العلمية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية على أهميتها ودورها الكبير في سلوك واتجاهات العاملين، وما تعكسه لديهم من مشاعر نحو/تجاه بيئة العمل، فأظهرت نتائج دراسة (البلوشي، ٢٠٠٩) أن القيادة التحويلية تهتم بتحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها، وبناء رسالة ورؤية مستقبلية للمنظمة وللأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهي تهدف إلى بناء الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتمكن المرؤوسين من إنجاز هذه الأهداف من خلال توفير بيئة مناسبة لإقامة علاقات تفاعلية، وتهيئة مناخ من الثقة يدعم المشاركة في صياغة رؤية وأهداف المنظمة.

كما يؤثر نمط القيادة وأسلوبها في سلوك العاملين بالمنظمات، كما أن له في الوقت نفسه انعكاسات على أداءهم الفردي والجماعي في العمل وانغماسهم، الذي يؤثر في قدرة المنظمات التي يعملون فيها على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية المحيطة بها. وفي ضوء محدودية وندرة الدراسات السابقة التي تناولت دور القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي

للعاملين، نلاحظ وجود فجوة معرفية وبحثية في هذا السياق، تستدعي البحث والاستقصاء (Wu & Denghua, 2010). وعلى ذلك تتمثل مشكلة البحث الحالية في عدم معرفتنا بدور القيادة التحويلية في أبعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية.

أما بخصوص الاستغراق الوظيفي فلقد أكد (Haven et al, 2007, P.5) على أنه مخرجات سلوكية تتمثل بمستوى الإحتواء والتفاعل والالتزام العالي والحماس والتأثير الإيجابي الذي يملكه تجاة الوظيفة التي يقوم بها. وهذا ما توصل له Chiu and Tasi (٢٠٠٦) في دراسته حول اختبار العلاقة بين الاحتراق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وكذلك اختبار تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط على تلك العلاقة، إلى أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقات بين الإرهاق العاطفي وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لذا فهو متطلب رئيس وأساسي للوقوف على درجة رضا وولاء الموظف لمنظمتها ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادة فعالة تجعل الموظف أكثر استغراقاً وحباً لوظيفته.

ولذلك قيام الباحث بدراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين والعاملين في المعاهد العليا -محل البحث- وقد مكنته هذه الدراسة من الوقوف على طبيعة المشكلة، واتضح له التالي:

١- تباين آراء الكثير من المسؤولين حول القيادة التحويلية، وعدم التفريق بينها وبين الأنواع الأخرى من الأنماط القيادية.

٢- تباين آراء العاملين في تلك المعاهد حول الاستغراق الوظيفي، فمنهم من يرى أن لديهم استغراقاً وظيفياً ناتجاً عن حب العمل والمسؤولين الذين يعملون معهم، وبعضهم أكد على أنه ليس لديهم أي استغراق في وظائفهم بسبب تعنت رؤسائهم معهم.

وفي ضوء ما تقدم من عرض للدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، ونتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المسؤولين والعاملين بالمعاهد العليا محل البحث يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي:

"وجود فجوة بين المرؤوسين والمدراء في المؤسسات التعليمية - محل البحث - مما يجعل المرؤوسين غير محبين للعمل وغير منغمسين في وظائفهم؛ وربما يكون ذلك ناتج من النمط القيادي المتبع مع المرؤوسين من قبل المدراء"

ولإزالة الغموض الذي يكتنف البحث، لابد للباحث من الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

"هل للقيادة التحويلية دور فعال في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية؟"
وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مسؤولي المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة ممارسة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى؟
- هل للتأثير الكاريزمي دور فعال في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي؟
- إلى أي مدى يمكن للدافعية الإلهامية أن تدعم وتزز من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين؟
- هل الاعتبارية الفردية لها دور في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين؟
- هل تختلف القيادة التحويلية باختلاف المعهد؟
- هل يختلف الاستغراق الوظيفي باختلاف المعهد؟

رابعاً: أهداف البحث:

يكن الهدف الرئيس للدراسة في " التعرف على دور القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية".

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مسؤولي المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى من وجهة نظر العاملين فيها.
٢. التعرف على درجة ممارسة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى.

٣. كشف طبيعة العلاقة بين التأثير الكاريزمي والاستغراق الوظيفي.
٤. فحص الدور الذي يمكن أن تلعبه الدافعية الإلهامية في الاستغراق الوظيفي.
٥. فحص دور الاعتبارية الفردية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي.
٦. التعرف على الفروق المعنوية بالقيادة التحويلية في كل معهد.
٧. دراسة الاختلافات في الاستغراق الوظيفي بكل معهد.

خامساً: التعريفات الإجرائية:

١- القيادة التحويلية:

"وهي نمط عصري للقيادة، يتمثل في حالة من التفاعل والتوافق بين القائد والتابعين بالاستناد إلى التأثير الكاريزمي، والدافعية، الإلهامية، والاعتبارية الفردية، في ضوء مبادئ التحول الجذري في ثقافة المنظمة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية؛ وذلك بالتأثير في سلوكيات التابعين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية (Avolio & Bass, 2004). وإجرائياً يعبر عنها: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على فقرات كل بُعد من أبعاد مقياس القيادة التحويلية المستخدم في البحث الحالي.

٢- الاستغراق الوظيفي:

"يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، وترتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً؛ إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات، مثل المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد، ومن ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعلى العكس من ذلك فعندما ينخفض مستوى الاستغراق يتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد ومن مظاهر ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٦٣). وفي إطار البحث الحالي يمكن تعريفه إجرائياً على أنه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على أبعاد مقياس الاستغراق الوظيفي المستخدم في البحث الحالي.

سادساً: فروض البحث:

يتم صياغة فروض البحث في ضوء المشكلة التي تتعلق بالبحث الحالي، كما يلي:

الفرض الأول :

" توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي."

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والاستغراق الوظيفي.
٢. توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والاستغراق الوظيفي.
٣. توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية والاستغراق الوظيفي.

- الفرض الثاني

"توجد فروق معنوية في القيادة التحويلية للقائد تختلف باختلاف المعهد".

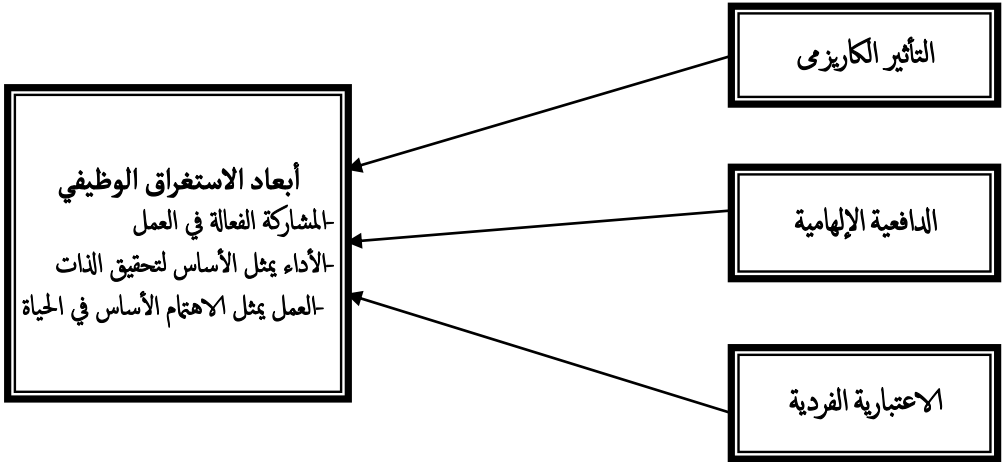
- الفرض الثالث

"توجد فروق معنوية في الاستغراق الوظيفي للموظفين تختلف باختلاف المعهد".

والشكل التالي يوضح أنموذج البحث المقترح:

المتغير التابع : الاستغراق الوظيفي

المتغير المستقل: القيادة التحويلية



شكل رقم (١)

أنموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

سابعاً: منهجية البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لدراسة متغيري البحث (القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين) فب محاولة للتعبير عنهما كمياً وكيفياً، وفهم العلاقات والتأثيرات فيما بينهما والوصول إلى مؤشرات السبب والتأثير التي يحتكمون إليها.

- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين والمسؤولين بالمعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى والبالغ عددهم (٥٠٠) عامل ومسؤول بعدد معاهد (٢٥) بحسب احصائية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية مصر العربية. ومن ثم قام الباحث باختيار معهدين حيث أبدوا استعدادهم للتعاون مع الباحث وذلك لعمله فيهما وامكانية الحصول على البيانات التي يحتاجها حيث أن المعاهد الأخرى صعب الحصول على بيانات منها. ولقد ام الباحث بسحب عينة بلغ قوامها (١٠٠) عاملاً ومسؤولاً (بنسبة ٢٠%). ثم تم حساب نسبة تمثيل كل معهد في ضوء أعداد العاملين والمسؤولين فيه منسوباً لمجموع العاملين والمسؤولين في المعهدين المختارين. تم تحديد عدد الاستبانات التي سيتم تمثيلها من عينة البحث. وفي ضوء عمل الباحث في المعهدين وتربطه علاقات مع مسؤوليهم، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على العاملين والمسؤولين عينة البحث بمساعدة بعض الزملاء في هذه المعاهد. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١٠٠) استبانة منها (٦٠) مفردة للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بالقاهرة، و(٤٠) مفردة للمعهد العالي للعلوم الإدارية بظموه-الجيزة، بنسبة استرجاع بلغت (١٠٠%). ويبين الجدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع والعمر ومدة العمل في المعهد ومستوى التعليم.

- نوع العينة:

نظراً لوجود إطار واضح للعاملين والمسؤولين بالمعاهد محل البحث؛ اعتمد الباحث على العينة المنتظمة؛ حيث إنها النوع المناسب من العينات في مثل هذا النوع من الدراسات مع الأخذ في الحسبان وجود قائمة بأسماء العاملين والمسؤولين (Aaker & et. al,2001).

- سحب العينة:

قام الباحث بجمع البيانات من العاملين والمسؤولين داخل المعاهد محل البحث.

- بناء أداة القياس:

قام الباحث بإعداد استبانة تضمنت معلومات عامة عن عينة البحث كالنوع، والسن، والدخل، ومستوى التعليم، ومدة العمل بالمعهد. كما شملت الاستبانة: مقياس أبعاد القيادة التحويلية الذي أعده (Bass & Avolio, 2004)، ومقياس الانغماس الوظيفي الذي أعده (Tasi Chiu and, 2006)، وتتم الإجابة عن فقرات هذين المقياسين بالإضافة للخصائص الديموجرافية، من خلال أسلوب ليكرت الخماسي؛ حيث يمثل الرقم (٥) للإجابة "موافق بشدة"، والرقم (١) للإجابة "غير موافق بشدة"، ولقد قام الباحث بترجمة هذين المقياسين للغة العربية، والتحقق من صحة الترجمة باستخدام الترجمة العكسية من قبل اثنين من المختصين بالترجمة في جامعة عين شمس، ثم تم عرضهما على أربعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في حقل إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية في جامعة عين شمس، للتحقق من الصدق الظاهري لهما، وتم اعتماد نسبة (٨٠%) بوصفها نسبة قبول لفقرات المقياسين وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل نص الفقرات وتصحيح صياغتها.

وللتحقق من ثبات المقياسين، قام الباحث باستخدام طريقة ثبات الاستقرار عن طريق إعادة الاختبار، حيث تم توزيع المقياسين على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) عاملاً ومسؤولاً من غير عينة البحث الفعلية، وبفارق زمني مقداره أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، وبلغ معامل ثبات الإعادة (٠.٨٦) لمقياس القيادة التحويلية، و(٠.٨٥) لمقياس الاستغراق الوظيفي. كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا بعد توزيع المقياسين على عينة البحث الكلية، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات هذا المقياس ولجميع متغيرات البحث مقبولة لأغراض البحث الحالي. (أنظر الجدول رقم ١).

وللتحقق من البنية العملية لمقياسي البحث، أجرى الباحث التحليل العملي لاستجابات عينة البحث كاملة على كل مقياس، مع تحديد عدد العوامل بثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية من خلال (٢٧) عبارة من عبارات قائمة الاستبيان، في حين تم تحديد عدد العوامل بثلاثة أبعاد للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) من خلال (١٠) عبارات من عبارات قائمة

الاستبيان، إلى جانب (٤) عبارات للخصائص الديموجرافية، والتي يتم من خلالها وصف عملية البحث من حيث النوع، والسن، ودرجة التعليم الحاصل عليها، ومدة العمل بالمعهد.

- مقياس الحكم على أفراد عينة البحث:

وقد طبق المقياس على عينة ممثلة من العاملين والمسؤولين في المعاهد العليا في محافظة القاهرة الكبرى.

أسلوب الإجابة:

طلب من المبحوثين تحديد استجابتهم أمام كل عبارة من عبارات المقياس والاستجابات هي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وذلك من خلال مقياس ليكرت.

التقدير:

أعطيت الاستجابات الخمسة درجات كالآتي:

- أوافق بشدة (٥ درجات)

- أوافق (٤ درجات)

- محايد (٣ درجات)

- غير موافق (درجتان)

- غير موافق بشدة (درجة)

وقد جمعت درجات الاستجابات الخمسة كل على حدة وخضعت للتحليل الإحصائي وتشير الزيادة في الدرجات إلى قوة القيادة التحويلية للمسؤولين والاستغراق الوظيفي للعاملين، ويشير النقص في الدرجات إلى ضعف القيادة التحويلية للمسؤولين والاستغراق الوظيفي للعاملين.

المعايير:

تم استخدام المتوسط الحسابي الموزون (المدمج) لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض استجابات العينة على كل عبارة من عبارات البحث، وتم استخدام الإنحراف المعياري للتعرف على مدى إنحراف استجابات مفردات عينة البحث لكل عبارة ولكل محور.

- أساليب تحليل بيانات البحث:

تم إجراء التحليل بعد إتمام إجراءات جمع الاستبيان، وباستخدام برنامج الحزمة المتقدمة للتحليل الإحصائي Spss، تم استخدام الأدوات التحليلية التالية:

- اختبارات ثبات المقاييس والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في مقاييس البحث.
- استخدام التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التأكد من صدق المتغيرات وعباراتها.
- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.
- معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار البسيط من أجل اختبار معنوية العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار معنوية العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد.

ثامناً: أهمية البحث:

١- الأهمية العلمية للبحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من الناحية العلمية من أنه البحث الأول -في حدود علم الباحث- الذي تناول دور القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الجامعات والمعاهد في البيئة العربية، ومنها مصر. وعلى ذلك فإنه من المتوقع أن يشكل هذا البحث إضافة إلى المكتبة العربية من الناحية العلمية في مجال العلاقات السببية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين التي لم تنل حظاً موفوراً من البحث والاستقصاء في عالمنا العربي المعاصر، وتقنين مقياسي القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين، بعد التأكد من ثباتهما وصدقهما عاملياً في البيئة المصرية، وهو ما سيتيح المجال أمام الباحثين لاستخدامهما لاحقاً.

٢- الأهمية العملية للبحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية القطاع المبحوث، إذ يُعد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من القطاعات الهامة جداً والتي توليها الدولة إهتمام كبير، فقد زادت الجامعات والمعاهد خلال السنوات الماضية، كما ان هذا القطاع يشهد تحديات كبيرة في تحسين جودة المخرجات وتوطيد العلاقة بين المسؤولين وموظفيهم؛ وكذلك صدور بعض التعليمات من وزارة التعليم التي تلزم بها الجامعات والمعاهد العليا وذلك لتحقيق المزيد من التطور في الأداء. وقد ألزم هذا

الأمر المعاهد العليا بصياغة رؤية جديدة لمستقبلها ومستقبل موظفيها وطلابها. ومن ثم فإنه من المأمول للبحث الحالي من الناحية التطبيقية أن تسهم في توجيه أنظار المسؤولين في تلك المعاهد على أهمية القيادة التحويلية ودورها المحتمل في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين بها، وهو ما يسهم في تحسين قدراتهم في اكتساب مهارات جديدة، وزيادة استغراق العاملين في وظائفهم لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية المعاصرة ذات الطبيعة الديناميكية في هذا القطاع، وهو ما ينعكس على فاعلية أداء العاملين وكفاءتهم.

تاسعاً: حدود البحث:

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على معهدين من معاهد القاهرة الكبرى، هما:
(١) المعهد العالي للعلوم الإدارية بطموه- الجيزة.
(٢) المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بالقاهرة.

- الحدود الزمنية: التي تتمثل في المدة من شهر أبريل ٢٠١٨ حتى شهر أبريل ٢٠١٩ التي جرت فيه الدراسة الميدانية على المعاهد العليا محل البحث.

- الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين والمسؤولين في المعهدين محل البحث وهما (المعهد العالي للعلوم الإدارية بطموه- الجيزة، والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بالقاهرة)، ولم يتناول بالبحث والتحليل جميع المعاهد العليا في محافظة القاهرة الكبرى وبقية المحافظات؛ وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المعاهد العليا في مصر بشكل عام.

- الحدود الموضوعية: التي تتمثل في تركيز البحث على معرفة دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها والتي تتمثل في: (الاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية، والتأثير الكاريزمي)، في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده والتي تتمثل في (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة).

عاشراً: الدراسة الميدانية:

- قام الباحث باستخراج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة سابقة الذكر؛ ويشمل الإحصاء الوصفي كلاً من: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً، أو الأكثر تجانساً).

- وفيما يلي الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية، حيث يتضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات. العبارات التي حازت على أعلى درجات الموافقة، وأقل درجات

الموافقة، أو عدم الموافقة، وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة البحث، ثم يتضح بالنسبة لكل متغير الاتجاه العام لاستجابات مفردات البحث مبيئاً به الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية، وفقاً لمعامل الاختلاف.

قياس الثبات والاعتمادية لمتغيرات (مقاييس) البحث:

قام الباحث بإجراء مسح مكتبي وذلك بالاطلاع على كتب ومراجع ودوريات ونشرات ودراسات سابقة تتعلق بموضوع البحث، وانتهى إلى مجموعة كبيرة من المعلومات في ذلك المجال، وتفتقر المكتبة العربية إلى مثل هذه الدراسات المتداخلة/المرتبطة، فعلى حد علمه لا توجد دراسة متداخلة المتغيرات باللغة العربية، في حين توجد دراسات أجنبية تناولت موضوع البحث.

وقد اعتمد الباحث على هذه الدراسات الأجنبية (Bass؛ Tasi Chiu and, 2006 & Avolio, 2004) في إعداد مقاييس البحث، ثم قام بعرض قائمة الاستبيان بعد الانتهاء من إعدادها المبدئي على أربعة محكمين من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بجامعة عين شمس، وذلك بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملاءمة قائمة الاستبيان لأهداف البحث ومدى ملائمتها للبيئة العربية، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنودها.

ولأن الباحث اعتمد في وضع أدوات البحث على البحوث الأجنبية السابق الإشارة إليها، وبسبب اختلاف البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ما بين المجتمع المصري والمجتمعات الأجنبية التي استخدمت فيها هذه المقاييس، فقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها؛ وذلك لضبطها بحيث تحقق الهدف من البحث، وقد تم توزيع المقاييس على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) عاملاً ومسؤولاً من غير عينة البحث الفعلية تم توزيع الاستبانة عليهم للتعرف على آرائهم قبل البدء في توزيعها النهائي.

(١) اختبار الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم في البحث:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في البحث، وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المقاييس، وتشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المقياس الخاضع للاختبار من خطأ القياس العشوائي Random error، والذي يمكن التحقق منه من خلال عدة طرق، أهمها: طريقة إعادة اختبار نفس

المقياس مرة أخرى **Test-retest reliability** بعد فترة من الزمن، ولكن لنفس المستقصى منهم وفي نفس الظروف التي سادت الاختبار الأول، والحصول على نفس النتائج من خلال الارتباط بين قيم المقياس المستخدم مرتين، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (٠) و(١) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالٍ وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات. (رزق الله، ٢٠٠٢، ص: ٢٢٠)

وقبل القيام بإجراء التحليل تأكد الباحث من جودة المقياس المستخدم، وأن بنود كل محور لا يمكن حذفها أو الاستغناء عن أيٍّ منها)، ويقصد باختبار ثبات المقياس **Reliability**: درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، وتُظهر الجداول التالية معاملات الثبات لبنود كل محور من محاور المقياس.

وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، إلا أن البحث اعتمد على أسلوب (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات المقياس من خلال برنامج **SPSS** ويعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس **Internal Consistency**، وتتراوح قيمته ما بين (صفر، ١) وأن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة إذا كانت أكبر من ٧٠%. (رزق الله، ٢٠٠٢، ص: ٢٢٠)

- اختبار ثبات / اعتمادية المقاييس المستخدمة للاستبيان للموظفين والمسؤولين بالمعاهد:

ولحساب معامل الثبات / الاعتمادية استخدم الباحث أسلوب ألفا كرونباخ، حيث تم

حساب معامل الثبات لجميع بنود الاستبيان الموجه للموظفين والمسؤولين بالمعاهد.

جدول رقم (١)

قيمة ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لأبعاد البحث

الأبعاد	عدد بنود المقياس	قيمة ألفا - كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
التأثير الكاريزمي	٤	٠.٦٣٧	٠.٧٩٨
الدافعية الإلهامية	٨	٠.٧١٤	٠.٨٤٤
الاعتبارية الفردية	١٥	٠.٧٨٧	٠.٨٨٧
الاستغراق الوظيفي	١٠	٠.٦٦٩	٠.٨١٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا - كرونباخ، وقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي ٠.٦٣٧. لبعد التأثير الكاريزمي، كما بلغت ٠.٧١٤ لبعد الدافعية الإلهامية، كما بلغت ٠.٧٨٧ لبعد الاعتبارية الفردية، كما بلغت ٠.٦٦٩ لبعد الاستغراق الوظيفي، وهي تدل على ثبات الأداة والاعتماد على نتائجها لأنها في الحدود المقبولة، وتشير نتائج الجدول السابق إلى أن كل معاملات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة أكبر من 0.6 وهو الحد الأدنى المقبول، وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس الواردة بقائمة الاستبيان، تتمتع بالثبات الداخلي لمساراتها.

٢ - الصدق

الهدف من اختبار الصدق أن تؤدي الأداة إلى الكشف عن الظاهرة أو السمة التي يجري البحث من أجلها. وقد عُرضت قائمة الاستبيان على أربعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتسويق من جامعة عين شمس وذلك لمعرفة رأيهم وحكمهم على درجة شمولية الأداة، ومدى صحة العبارات لغوياً واقتراح ما يروونه مناسباً من أفكار مع تعديل أو حذف غير المناسب منها، وتمت الاستفادة مما طرحوه من أفكار حول بعض الجوانب الفنية لأداة القياس، ووضعت الأداة في صيغتها النهائية على ضوء تعديلات المحكمين واقتراحاتهم، وبالتالي طبقت الأداة بصورتها النهائية.

وبحساب معامل الصدق الذاتي لمقاييس البحث تبين أن قيمته تساوي ٠.٧٩٨ لبعد التأثير الكاريزمي، كما بلغت ٠.٨٤٤ لبعد الدافعية الإلهامية، كما بلغت ٠.٨٨٧ لبعد الاعتبارية الفردية، كما بلغت ٠.٨١٧ لبعد الاستغراق الوظيفي؛ وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث.

- خصائص عينة البحث:

أظهر تحليل الخصائص الديموجرافية أن عينة البحث تتسم بمجموعة من الخصائص وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

الخصائص الديموجرافية لعينة البحث للمعاهد الخمسة

الخاصية	التقسيم	عدد	%
النوع	ذكر	٤٤	٥٥.٠
	أنثى	٣٦	٤٥.٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٩	٢٤.٠
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٣٩	٥٠.٠
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١١	١٣.٠
	٥٠ سنة فأكثر	١١	١٣.٠
مستوى التعليم	ثانوية عامة أو ما يعادلها	٩	١١.٠
	بكالوريوس أو ليسانس	٥٧	٧٢.٠
	أعلى من بكالوريوس أو ليسانس	١٤	١٧.٠
مدة العمل في المعهد	أقل من سنة	١٠	١٢.٥
	من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات	٤٨	٦٠.٠
	من ثلاث سنوات فأكثر	٢٢	٢٧.٥
الإجمالي	----	٨٠	١٠٠.٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول السابق رقم (١) إلى أن عينة البحث بالمعاهد العليا بلغت ٨٠ مفردة توزعت على العاملين والمسؤولين بكل معهد وقد تمثلت في الآتي: الذكور ٥٥.٠%، والإناث بنسبة ٤٥.٠%، وحسب العمر أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٢٤.٠%، ومن ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٥٠.٠%، ومن ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة بنسبة ١٣.٠%، ومن ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ١٣.٠%، وحسب مستوى التعليم ثانوية عامة أو ما يعادلها بنسبة ١١.٠%، وبكالوريوس أو ليسانس بنسبة ٧٢.٠%، وأعلى من بكالوريوس أو ليسانس بنسبة ١٧.٠%،

وحسب مدة العمل في المعهد أقل من سنة بنسبة ١٢.٥٠%، ومن سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بنسبة ٦٠.٠%، ومن ثلاث سنوات فأكثر بنسبة ٢٧.٥%، وهذا يدل على أن العينة المسحوبة ممثلة لجميع الفئات العمرية، وكذلك بين الذكور والإناث، وإن كان الذكور أكثر من الإناث، وكذلك المستوى التعليمي.

– توصيف اتجاهات العاملين نحو عبارات المتغير المستقل والمتغير التابع:

يبين الجدول رقم (٣) اتجاهات العاملين نحو (التأثير الكاريزمي)

جدول رقم (٣) اتجاهات العاملين نحو (التأثير الكاريزمي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
٠.٧٤٦	٣.٥٩	١. يحوز إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.
٠.٧٥٦	٣.٦٠	٢. يمتلك رؤية واضحة للمستقبل .
٠.٧٧٥	٣.٧٤	٣. يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.
٠.٦٨٦	٣.٧٤	٤. يتمتع بثقة ذاته العالية .
٠.٧٤	٣.٦٧	المتوسط الكلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات التأثير الكاريزمي ويبدو ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣). وهذا يعني أن مفردات العينة ترى أن المسؤولين في معاهدهم لديهم التأثير الكاريزمي أي لديهم القدرة على التأثير في الآخرين.

ومن خلال العرض السابق يتضح أنه يجب على المعاهد العليا محل البحث مراعاة الآتي: الاهتمام بالتأثير الكاريزمي كوسيلة فعالة لجذب واحتواء العاملين، وضرورة الاهتمام بالتأثير الكاريزمي؛ حيث إنه يشير أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، ويهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة.

يبين الجدول التالي رقم (٤) اتجاهات العاملين نحو (الدافعية الإلهامية)

جدول رقم (٤) اتجاهات العاملين نحو (الدافعية الإلهامية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
٠.٩٠٨	٣.٦٩	٥. يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.
٠.٩٩١	٣.٥٨	٦. يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة.
٠.٩٢٧	٣.٥٣	٧. قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
٠.٩٣١	٣.٣٦	٨. يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.
٠.٧٦٢	٣.٤٦	٩. قادر على تحويل الرؤى إلى مبدأ ملموس.
٠.٩٩٥	٣.٤٣	١٠. تتسجم أقواله مع أفعاله.
١.٠٦٧	٣.٤٦	١١. يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
١.٠٣٤	٣.٢٩	١٢. يفوض العاملين معه في تحقيق الأهداف المرجوة.
٠.٩٥٥	٣.٤٨	المتوسط الكلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات الدافعية الإلهامية، ويبدو ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وهذا يعني أن مفردات العينة ترى أن المسؤولين في معاهدهم لديهم الدافعية الإلهامية.

ومن خلال العرض السابق، من خلال الجدول رقم (٤) لخصائص عينة البحث، يتضح أنه يجب على المعاهد العليا محل البحث مراعاة الآتي:

"أن عملية الدفع والإلهام تصف عملية تنشيط التخيلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأن هذه التخيلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الدفع والإلهام يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية ومهامها محددة بوضوح وببساطة.

يبين الجدول رقم (٥) اتجاهات العاملين نحو (الاعتبارية الفردية)
جدول رقم (٥) اتجاهات العاملين نحو (الاعتبارية الفردية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
١.١٠٧	٣.١٦	١٣. يعمل على دعم روح الفريق الواحد.
٠.٨٧٣	٣.٣٥	١٤. يفرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.
٠.٩٣٠	٣.٢٩	١٥. يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين.
٠.٩٤١	٣.٥٠	١٦. يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.
٠.٨٩١	٣.٣٧	١٧. يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
٠.٩٢٨	٣.٥١	١٨. يستمع جيداً لمن يتحدث إليه.
٠.٨٤٢	٣.٥٠	١٩. يركز على التعليم الذاتي المستمر.
٠.٨١٥	٣.٣٦	٢٠. يحرص على تحقيق احتياجات العاملين ورغباتهم.
١.٠١٤	٣.١٥	٢١. يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.
٠.٨٩٣	٣.٢٥	٢٢. يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
٠.٨٦٠	٣.٢٩	٢٣. يزيد من التفاؤل بالمستقبل.
٠.٨٣٦	٣.٣١	٢٤. يستثير الإيجابيات في مرؤوسيه بشكل كبير.
٠.٨١١	٣.٤٧	٢٥. يتق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.
٠.٨٣٠	٣.٤٧	٢٦. يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
١.٠٠٢	٣.٤١	٢٧. يحس بمشاعر العاملين معه.
٠.٩٠	٣.٣٦	المتوسط الكلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات الاعتبارية الفردية، ويبدو ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣). وهذا يعني أن مفردات العينة ترى أن المسؤولين في معاهدهم لديهم الاعتبارية الفردية.

ومن خلال العرض السابق، وأيضاً من خلال الجدول رقم (٥) لخصائص عينة البحث يجب على المعاهد العليا محل البحث مراعاة الآتي:

"أن القائد التحويلي لابد أن يعترف بأخطائه، كما يجب أن يراعي الفروق الفردية بين مرؤوسيه، ويجب أيضاً أن يستمع جيداً لمن يتحدث إليه؛ فالقائد التحويلي يعطي العاملين في المنظمة اهتماماً شخصياً، ويركز الانتباه عليهم طبقاً لاحتياجاتهم الشخصية للإنجاز والنمو؛

والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، بالإضافة للتركيز على احتياجاتهم".

يبين الجدول رقم (٦) اتجاهات العاملين نحو الاستغراق الوظيفي:

جدول رقم (٦)

اتجاهات العاملين نحو الاستغراق الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
١.٠٩٠	٣.٠٥	٢٨. يحقق عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع لي في حياتي.
٠.٩٥٨	٣.٢٤	٢٩. يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقى في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيتها الأولوية.
٠.٨١٩	٣.٣٩	٣٠. تعتبر وظيفتي جزءاً قليلاً في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة.
٠.٨٣٠	٣.٢٤	٣١. معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو بآخر.
٠.٨٩٤	٣.٣١	٣٢. يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.
٠.٨٢٤	٣.٤٤	٣٣. معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.
٠.٩٩٧	٣.٦٤	٣٤. أمتلك روابط قوية جداً بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جداً كسرها.
٠.٨٤٨	٣.٣٠	٣٥. معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.
٠.٨٠٨	٣.٦٨	٣٦. إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.
٠.٩٥٤	٣.٥٣	٣٧. أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع فقرات الاستغراق الوظيفي ويبدو ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣). وهذا يعني أن مفردات العينة لديهم استغراق عالي في وظائفهم وذلك من خلال الأبعاد التالية: (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة).

ومن خلال العرض السابق، من خلال الجدول رقم (٦) لخصائص عينة البحث يجب على المعاهد العليا محل البحث مراعاة الآتي:

يجب على العاملين مراعاة أعمالهم، وبشكل عام يشكل الاستغراق في العمل أحد القضايا الرئيسية اللازمة لفهم سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يعبر عن الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولذا فإنه يرتبط بها عقلياً وعاطفياً في آن واحد، حيث يتأثر بالعديد من المؤثرات منها:

المستوي العاطفي الذي يتضح من خلال آثاره الإيجابية على الفرد ومنها: مشاعر السعادة، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، وعلى العكس من ذلك فعندما ينخفض مستوى الاستغراق تظهر الآثار السلبية على مشاعر الفرد، مثل: مشاعر القلق، ومشاعر الضيق، ومشاعر الكآبة، ومشاعر الإحساس باليأس.

حادي عشر: تحقيق أهداف البحث واختبار فروضها:

فيما يلي يقوم الباحث بتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فروضها:

تكمن المشكلة في وجود فجوة بين المرؤوسين والمدراء في المؤسسات التعليمية -محل البحث- مما يجعل المرؤوسين غير محبين للعمل وغير منغمسين في وظائفهم؛ وربما يكون ذلك ناتج من النمط القيادي المتبع مع المرؤوسين من قبل المدراء.

ويمكن للباحث الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق الأهداف من خلال اختبارات الفروض:

الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والاستغراق الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرض وتحقيق الهدف المرتبط به تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط

Simple Regression ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل.

جدول رقم (٨)

نتائج التحليل للفرض الفرعي الأول باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	القيادة التحويلية
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
.١٤٩	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠	١٣.٦٦٩	٠.٠٠٠	٣.٦٩٧	.٣٢٢	التأثير الكاريزمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.١٤٩، أي أن المتغير المستقل (التأثير الكاريزمي) يفسر ١٤.٩% من التباين في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٣٨٦، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التأثير الكاريزمي والاستغراق الوظيفي بأبعاده المختلفة (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة).

وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التأثير الكاريزمي) ٠.٣٢٢، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بأبعاده المختلفة (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة)، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

لذا تعتبر درجة ممارسة التأثير الكاريزمي من قبل المرؤوسين في المعاهد العليا محل البحث كبيرة وفعالة من وجهة نظر العاملين في تلك المعاهد.

وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والاستغراق الوظيفي"، ومن ثم تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات التالية:

دراسة العمري، (٢٠٠٣): حيث توصلت إلى نتائج من أهمها وجود انقسام في الإجابات حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة، ويشمل هذا الانقسام خصائص القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الكاريزمي، والتشجيع الإبداعي، والحث والإلهام، والاهتمام الفردي) وهذا يعني أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المأمول.

ودراسة عيسى، (٢٠٠٥): حيث توصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكاريزماتيكية، والدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة، وعدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد قام باختبار صحة الفرض وعدم صحته وتحقيق الهدف والتساؤل الخاص به.
الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والاستغراق الوظيفي.

ولاختبار هذا الفرض وتحقيق الهدف المرتبط به تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط

Simple Regression ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج التحليل:

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل للفرض الأول باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	القيادة التحويلية
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
.٠٤٢	.٢٠٥	٣.٤٢٣	.٠٦٨	١.٨٥٠	.٠٨٦	.١٩٦	الدافعية الإلهامية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) ٠.٠٤٢، أي أن المتغير المستقل (الدافعية الإلهامية) يفسر ٤.٢٠% من التباين في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بأبعاده المختلفة (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة).

معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.١٩٦، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر غير معنوي وليس ذا دلالة

إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥.

-معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد المتغير المستقل (الدافعية الإلهامية) ٠.١٩٦ وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بأبعاده المختلفة (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة)، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة غير معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعتبر غير معنوي، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥. لذا تعتبر درجة ممارسة الدافعية الإلهامية من قبل المرؤوسين في المعاهد العليا محل البحث منخفضة وغير فعالة من وجهة نظر العاملين في تلك المعاهد وذلك بمتوسط حسابي منخفض ومعامل اختلاف مرتفع.

وبناءً عليه فإنه يتم رفض الفرض الثاني الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والاستغراق الوظيفي" ومن ثم تتفق الدراسة الحالية مع:

دراسة الكريمين، وآخرون، (٢٠٠٩)، والتي توصلت إلى نتائج من أهمها: أبعاد التغيير والاعتبارات الفردية والتأثير المثالي، والدافعية قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، وقد تعود الأسباب إلى طبيعة القيم السائدة في المجتمع، والتنمية المهنية المستدامة المتمثلة في تنوع البرامج التربوية التي يتم تدريب الإداريين عليها. أما بعد الاستشارة الفكرية، والتحفيز الذهني فقد جاءت ممارسة مديري المدارس بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٧) وقد يعود ذلك إلى أن اهتمامات الإداريين ما زالت تركز على الصيغ التقليدية المألوفة في صنع القرار. وقد أوصت الدراسة بضرورة موضوع الاعتناء بموضوع القيادة التحويلية العناية الكافية ودمج هذا الموضوع المهم ضمن برامج تدريب إدارية.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد قام باختبار صحة الفرض وعدم صحته وتحقيق الهدف والتساؤل الخاص به.
الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية والاستغراق الوظيفي.

ولاختبار هذا الفرض وتحقيق الهدف المرتبط به تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط

Simple Regression ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج التحليل:

جدول رقم (١٠)

نتائج التحليل للفرض الأول باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	القيادة التحويلية
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠.٢٤٢	٠.٤٩٢	٠.٠٠٠	٢٤.٨٦٣	٠.٠٠٠	٤.٩٨٦	٠.٤٩٨	الاعتبارية الفردية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠.٢٤٢، أي أن المتغير المستقل (الاعتبارية الفردية) يفسر ٢٤.٢% من التباين في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بأبعاده المختلفة (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة).

- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٤٩٢، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الاعتبارية الفردية) ٠.٤٩٨، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بأبعاده المختلفة (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة)، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً ذا دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

لذا تعتبر درجة ممارسة الاعتبارية الفردية من قبل المرؤوسين في المعاهد العليا محل البحث كبيرة وفعالة من وجهة نظر العاملين في تلك المعاهد.

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الثالث الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإعتبارية الفردية والاستغراق الوظيفي، ومن ثم تختلف الدراسة الحالية مع: دراسة الرقب، (٢٠١٠) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج منها: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية؛ حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية. وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، والجنس، واسم الجامعة، وسنوات الخدمة).

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد قام باختبار صحة الفرض وعدم صحته وتحقيق الهدف والتساؤل الخاص به.

اختبار الفرض الرئيس الثاني:

الفرض الرئيس الثاني: توجد فروق معنوية في القيادة التحويلية للقائد تختلف باختلاف المعهد.

لاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على أسلوب اختبار (ت) T-Test لعينتين مستقلتين كما يلي من خلال الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المعهد العالي للعلوم الإدارية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية من حيث القيادة التحويلية

اختبار ت T-Test		المعهد العالي للعلوم الإدارية		المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.....	٣.٦٨٩	٠.٢٨٧٦	٣.٣١٨٠	٠.٤٧٦٩	٣.٦٣٢٨	القيادة التحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق نتائج التحليل باستخدام أسلوب اختبارات لاختبار الفرض الفرعي الرابع، ومن الجدول يتضح ما يلي:

يوجد فرق معنوي بين (المعهد العالي للعلوم الإدارية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية) من حيث القيادة التحويلية، فقد أشارت نتيجة اختبار (ت) إلى أن الفرق بين المجموعتين يعتبر معنوياً ذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥). بناءً على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرئيس الثاني الذي ينص على أنه "توجد فروق معنوية بالقيادة التحويلية تختلف باختلاف المعهد"، ومن ثم اتفقت الدراسة الحالية مع: دراسة العمري، (٢٠٠٤) والتي توصلت إلى نتائج، من أهمها: وجود انقسام في الإجابات حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة، ويشمل هذا الانقسام خصائص القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الكاريزمي، والتشجيع الإبداعي، والحث والإلهام، والاهتمام الفردي) وهذا يعني أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المأمول. وأن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام. ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد قام باختبار صحة الفرض وعدم صحته وتحقيق الهدف والتساؤل الخاص به.

اختبار الفرض الرئيس الثالث: توجد اختلافات جوهرية في الاستغراق الوظيفي للموظفين باختلاف المعهد.

لاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على أسلوب اختبار T-Test لعينتين مستقلتين كما يلي من خلال الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المعهد العالي للعلوم الإدارية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية من حيث سلوك الاستغراق الوظيفي

اختبار ت T-Test		المعهد العالي للعلوم الإدارية		المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠.٥٧٩	٠.٥٥٧	٠.٣٩١٨	٣.٣٦٨٠	٠.٥٤٨٤	٣.٤١٦٧	الاستغراق الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق نتائج التحليل باستخدام أسلوب اختبارات لاختبار الفرض الفرعي الرئيس الثالث، ومن الجدول يتضح ما يلي:

لا يوجد فرق معنوي بين (المعهد العالي للعلوم الإدارية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية) من حيث الاستغراق الوظيفي (المشاركة الفعالة في العمل، والأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، والعمل يمثل الإهتمام الأساس في الحياة)، فقد أشارت نتيجة اختبار ت إلى أن الفرق بين المجموعتين يعتبر غير معنوي وليس ذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥).

لذا تعتبر درجة ممارسة العاملين في المعاهد محل البحث لأبعاد الاستغراق الوظيفي كبيرة وربما تكون نابعة بشكل كبير من التعامل الإيجابي والفعال من رؤسائهم في تلك المعاهد. بناءً على ما سبق فإنه يتم رفض الفرض الرئيس الثالث الذي ينص على أنه "توجد فروق معنوية في الاستغراق الوظيفي تختلف باختلاف المعهد"، ومن ثم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة:

(Richardson & Vandenberg, 2005, p.561) والتي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً معنوياً بين الاستغراق الوظيفي وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB. والغياب Absenteeism. ويتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين القيادة والغياب، ويتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بشكل جزئي؛ ولم يكن هناك ارتباط معنوي بين القيادة وترك العمل، وكذلك لم يكن هناك ارتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفي وترك العمل، وهذه النتيجة ترجع لتفسير واحد وهو أن قرار الموظف لترك العمل يعتمد على العديد من العوامل ترتبط فقط -على أقصى الافتراضيات- بالقيادة ومناخ العمل (الاستغراق الوظيفي).

ومن جهة أخرى تختلف الدراسة الحالية مع دراسة المغربي، (٢٠٠٤) والتي توصلت إلى أن هناك تأثير لكل عامل من عوامل جودة حياة العمل في حدة الاستغراق الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل معنوية لجميع نماذج الانحدار المقدر، وظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وجماعة العمل على أسلوب الرئيس في الإشراف. وأن أهم عوامل جودة الحياة تأثيراً في الاستغراق الوظيفي -كما أظهرها الانحدار المتدرج- تتمثل في: الأجور والمكافآت، وخصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد قام باختبار صحة الفرض وعدم صحته وتحقيق الهدف والتساؤل الخاص به.

ثاني عشر: نتائج البحث:

١- نتائج اختبار فروض البحث وأنموذج البحث المقترح:

- تم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس، والذي ينص على أنه "توجد علاقة دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والاستغراق الوظيفي. بوجود علاقة بين التأثير الكاريزمي والاستغراق الوظيفي، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥ .
- تم رفض الفرض الثاني من الفرض الرئيس الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والاستغراق الوظيفي"، لعدم وجود علاقة بين الدافعية الإلهامية والاستغراق الوظيفي، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥ .
- تم قبول الفرض الثالث من الفرض الرئيس الأول والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية والاستغراق الوظيفي"، لوجود علاقة بين الاعتبارية الفردية والاستغراق الوظيفي، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥ .
- تم قبول الفرض الرئيس الثاني والذي ينص على أنه "توجد فروق معنوية بالقيادة التحويلية تختلف باختلاف المعهد"، لوجود فروق جوهرية في القيادة التحويلية لكل معهد على حدة، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥ .
- تم رفض الفرض الرئيس الثالث الذي ينص على أنه "توجد فروق معنوية في الاستغراق الوظيفي تختلف باختلاف المعهد"، وذلك لعدم وجود فروق جوهرية في الاستغراق الوظيفي للعاملين في كل معهد على حدة، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥ .

٢- نتائج عامة:

- يوجد دور فعال لاستخدام القادة لنمط القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- تعتبر الدافعية الإلهامية من أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستغراق الوظيفي للعاملين، بينما الدافعية الإلهامية أقل تأثيراً في الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- تعتبر درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل المرؤوسين في المعاهد العليا محل البحث كبيرة وفعالة من وجهة نظر العاملين في تلك المعاهد، إذا بلغ المتوسط الحسابي العام

(٧٣%) في حين جاء بُعد التأثير الكاريزمي بدرجة عالية من الممارسة وفي المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي وأقل معامل اختلاف، كما جاء كل من بُعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة منخفضة وبأعلى معامل اختلاف.

• تعتبر درجة ممارسة العاملين لأبعاد الاستغراق الوظيفي في المعاهد العليا كبيرة ونابعة من التعامل الإيجابي والفعال من رؤوسائهم في تلك المعاهد. جاء البعد الخاص بالمشاركة الفعالة في العمل في المرتبة الأول بأعلى متوسط حسابي، في حين جاء في المرتبة التي تلية بُعد الأداء أساس تحقيق الذات، وفي المرتبة الأخيرة العمل أساس الحياة بأقل متوسط حسابي وأكبر معامل اختلاف.

• هناك اختلاف حقيقي في آراء العاملين بالمعهد العالي للعلوم الإدارية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية من خلال القيادة التحويلية للرؤوساء، أما في الاستغراق الوظيفي فلا توجد اختلافات في آراء العاملين في كل معهد على حدة.

- الاستنتاجات Conclusion:

بناءً على ما سبق يتضح ما يلي: (١) وجود علاقة عكسية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي والتي تؤكد على أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تؤثر على الاستغراق الوظيفي للعاملين. (٢) رفض بعض الفروض الخاصة بعينة العاملين بشكل جزئي ووجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في بعض المتغيرات الفرعية. (٣) أن الدافعية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية تعتبر أقل الأبعاد تأثيراً في الاستغراق الوظيفي. (٤) هناك اختلافات حقيقية في المعهدين من خلال القيادة التحويلية واستغراق العاملين في وظائفهم.

ثالث عشر: توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية، وهي:

١- ضرورة إيلاء المعاهد المصرية مزيداً من الاهتمام بالممارسات الدالة على القيادة التحويلية، ولاسيما في مجال "التأثير الكاريزمي والاعتبارية الفردية" وذلك لنشر المثل الأخلاقية العالية لاقتداء التابعين بها، وكذلك تطوير التابعين ذاتياً من خلال توثيق العلاقات والتفاعل معهم،

- وتدريبهم وإرشاهم ونصحهم. وضروة إيصال نظرة تفأولية حول الأهداف المستقبلية للمعاهد محل البحث، وإقامة البرامج التدريبية المساندة لذلك.
- ٢- يجب على المعاهد محل البحث العمل على تحسين قدرة العاملين لديها في التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها، والتعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة في العمل إذا ما أرادت مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بشكل فعال وكفاء وذلك من خلال الاستفادة من جهود القيادة التحويلية في هذا السياق.
- ٣- على المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمعاهد بصفة خاصة الاهتمام بالقائد التحويلي، فللقائد التحويلي مجموعة من السمات الخاصة به كالتأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية والتي يكون لها أكبر الأثر في دعم الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- ٤- إظهار مستويات عالية من الأخلاق والفضيلة من قِبَل القادة في المعاهد، حيث إن ممارسة التأثير الكاريزمي للقادة يعتبر عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو الاستغراق الوظيفي، كما تبين من نتائج البحث؛ فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بالعمل معهم وكأنهم فريق واحد.
- ٥- على المعاهد محل البحث الاستفادة من مدخل القيادة التحويلية في تحسين وتنمية كافة أبعاد ومجالات الاستغراق الوظيفي للعاملين فيها، ولاسيما المتعلق بتحسين قدرتهم على التكيف في العمل ومع رؤوسائهم ومع الثقافة التنظيمية.
- ٦- التركيز على القيادة التحويلية التي تجعل العاملين يشعرون بأنهم يحبون العمل ويؤدون به بشكل صحيح.
- ٧- العمل على الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم؛ حتى يحقق المعهد للموظفين استغراق أفضل في وظائفهم.

رابع عشر: دراسات مستقبلية مقترحة:

فى ضوء النتائج التى أسفر عنها البحث الحالى، يقترح الباحث أن تتضمن البحوث المستقبلية ما يلى:

(١) تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإدمان العمل، (٢) تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي فى قطاعات تعليمية كالجامعات وقطاعات أخرى (صناعية مثلاً). (٣) الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً فى العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. (٤) توسيط الولاء التنظيمي فى العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. (٥) إجراء دراسات مشابهة تأخذ بعين الاعتبار دراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين، ويمكن إدخال بعض المتغيرات الوسيطة (كالرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي) التي يمكن أن تؤثر فى طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد الاستغراق الوظيفي.

خامس عشر: قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية: الكتب:

- رزق الله، عايدة، (٢٠٠٢)، *دليل الباحثين فى التحليل الإحصائي*، ط ١، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- الهوارى، سيد، (٢٠٠١)، *ملاحظ مدير المستقبل*، ط ٣، القاهرة، مكتبة عين شمس.

ب- الدوريات:

- الزهراني، عبدالله، (٢٠١٦)، "القيادة التحويلية وأثرها فى الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد ٢٣، عدد ٣، ص ص ٣٧٣-٤٠٣.
- زناتي، محمد ربيع، (١٩٩٧م)، "دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد الحادى والعشرون، (العدد الثالث)، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ص ص ٣٣١-٣٨٤.
- السميح، عبد المحسن، (٢٠٠٩)، "تمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرارات: دراسة ميدانية فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، *مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)*، (العدد الثانى والثلاثون)، الربع الثانى، الرياض.

- العامري، أحمد سالم، (٢٠٠٢)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد التاسع، (العدد الأول).
 - العنزي، سعد ورناء ناصر، (٢٠١٨)، "منظومة أصوات العاملين ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العراق، العدد (٥٦)، ص ص ١-٢٧.
 - عريشة، محمد، (١٩٩٥) "تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل - دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة قطر، العدد (٦)، من ص ٥٣ إلى ص ٩١.
 - الكريمين، وآخرون، (٢٠٠٩)، "مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين"، *مجلة العلوم التربوية*، مجلد ١٧، (العدد ٣)، من ص ١٧٥ إلى ص ٢٠٧، الأردن.
 - المغربي، عبد الحميد، (٢٠٠٤)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، (العدد الثاني)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
 - الهلالي، الشربيني، (٢٠٠١)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية"، *مجلة مستقبل التربية العربية*، العدد (٢١).
- ت- رسائل الماجستير والدكتوراه:
- أبو هذاف، سامي، (دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة العوث الدولية بمحافظة غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١م.
 - الحربي، موسى، (السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين)، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٧م.
 - الرقب، أحمد، (علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٠.
 - العتيبي، منصور، (أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر بعض القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

- العمراني، عبدالغنى، (تطوير أداة قياس لسلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، قسم الإدارة، التربية، كلية التربية، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
 - العمري، مشهور، (العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، (٢٠٠٤).
 - عيسى، سناء، (دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوي)، في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢٠٠٨م).
 - عيسى، أحمد، (أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٥م.
 - قاسم، ميرفت، (نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل"، دراسة ميدانية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.
 - كفسارة، خديجة، (القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي: دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٥.
 - المراد، حسين، (تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.
 - المنذري، فايزة، (متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية قسم الأصول والإدارة التربوية، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠٠٣.
- المراجع الأجنبية:

- Aaker, A., Kumar, V., and Day, G., and Leone, p., 2001. *Marketing Research*. Seventh Edition. John Wiley & Sons, Inc. Pess: New York.
- Aynickal., Ann. Paul., 2014, Emerging Importance of Employee Engagement in HR, *international Journal for Research in Management and Pharmacy*, 3 (2):26-32.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J.,1990. Developing Transformation Leadership and Beyond. *Journal of European Industrial Training*,(4):6-22.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.,2004. *Multifactor Leadership Qustionnaaire: Manual and Sampler Set*. Redwood City, CA: Mind Garden Publications.
- Burbach JB,. 2006. Heterogeneity in incidence rates of schizophrenia and other psychotic syndromes. *findings from the 3-center AESOP study*. Arch Gen Psychiatry,52:40-62.
- Burns, G. M., 2004. The influence of the Transformational leaders. *Journal of leadership & organizational*, (11): 220-244.
- CavazotteI, V. P., Moreno, S. J., 2013, Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy, *Brazilian Administration Review*,10(4):234-251.
- Chiu Su-fen., and Isai Miao – Ching,. 2006. Relationship among burnout Job I involvement and organizational citizenship behavior. *the Journal of psychology*, 140 (6): 517-530.
- Conger & Kanungo, E., 1998. Emotional intelligence and transformation leadership in retailing. *Leadership & organizational development Journal*, 24 (6): 310-338.
- Cossin, D., & Caballero, J., 2013. Transformational leadership: *Background Litterrature Review*. IMD.
- Haven, B., Bernoff, J., & Glass, S., 2007, Marketing's news key metric: Engagement, *White paper*.
- Koay, C., Amalia, M., & Riziandy. N., 2014, Relationships Between Five Personality Traits And Transformational Leadership To Adaptive Performance Among Management And Professional Officers. *Working Paper*. Faculty of Cognitive Science and Human Development, Universiti Malaysia Sarawak.
- leong, et al.,2003. An empirical study on professional commitment organizational and job involvement in Canadian accounting firms. *Journal of american academy of Business*, Cambridge,7(2): 360-370.
- Mokaya, S., Obino & Kipyegon, M, Jerotich., 2014, Determinants of Employee Engagement in the Banking Industry inKenya; Case

of Cooperative Bank, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2):187-200.

- Rees, C., Alfes, K. & Gatenby, M., 2013, Employee voice and engagement: connections and consequences, *International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2780–2798.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R., 2010, Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53(3):617-635.
- Richardson, A. Hettie., and Vandenberg, J. R., 2015. Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work unit level model of employee involvement. *Journal organizational behavior*, (26): 561-589.
- Wang , X. H., and Howell, J. M., 2010. Exploring the dual -level effects of transformational on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6):1134-1144.