

## أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي نهى عبد الرازق عبد الرازق الشريبي

### المخلص:

يمثل العنصر البشرى مورداً هاماً من موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون وجود الموارد البشرية، فهو حجر الزاوية في العملية الإدارية، وغاية المجتمع ورأس مال المنظمة، ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المدربة على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية الأمر الذي ينعكس أثره على المنظمة ككل.

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

**Abstract :**

Represents the human element an important resource of the organization's resources, and is an asset, it can not achieve its goals without the presence of human resources, is the cornerstone of the administrative process, and the very society and the capital of the organization, and perhaps the success of countries in achieving their goals and aspirations associated with the ability of institutions to accomplish tasks entrusted to her best and on the ability of these institutions to explore elements trained to accomplish tasks efficiently and effectively which is reflected on the impact the organization as a whole.

And play a transformational leadership played an important role in the development of soundly career, both at the level of individuals or teams or the organization as a whole, they are responsible for selecting the message and vision of the future of the organization, and the formulation of policies and strategies and setting goals distant and short-term, and develop plans connected to it, and identify resources and human and material resources necessary to do so, and to increase the organization's ability to adapt to the environment in which it operates, through the harmonization of their positions organizational internal and external forces that affect, and confirmation of the social responsibility of the organization to the community in which it operates, and the development of beliefs, and build commitment towards subordinates organizational goals.

## أولاً: مشكلة الدراسة :

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية لعينة عددها (٥٠) مفردة من العاملين بهيئة ميناء دمياط، وذلك بغرض تكوين فكرة مبدئية حول كلا من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، وقد شملت هذه الدراسة العناصر التالية:

١. إعداد قائمة استقصاء مبدئية موجهة إلي عدد ٥٠ مفردة من العاملين في هيئة ميناء دمياط (٣٠ مديرين، ٢٠ مرؤوسين)، وذلك خلال الفترة من ١٠/١٠/٢٠١١م إلي ٢٠/١١/٢٠١١م.

٢. الإطلاع علي كيفية تعامل القادة مع مرؤوسيهم، وذلك عن طريق الملاحظة.

٣. التعرف علي مدي استغراق العاملين بهيئة ميناء دمياط في عملهم الوظيفي.

ويمكن للباحثة عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية في الجدول التالي :

## جدول رقم (١)

## نتائج تحليل البيانات لمتغيرات البحث علي أساس الوسط الحسابي

أعلى من الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي		المتغير
عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	
١٦	٣٢	٢٤	٤٨	القيادة التحويلية
١٣	٢٦	٢٣	٤٦	الاستغراق الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح من عرض الجدول السابق المتعلق بنتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من المظاهر التي تعبر عن مشكلة البحث، تمثلت في:

١- يري ٤٨% من أفراد العينة وجود انخفاض في مستوى القيادة التحويلية، بينما يري ٣٢% من أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى القيادة التحويلية مقارنة بالوسط الحسابي للعينة.

٢- يري ٤٦% من أفراد العينة انخفاض في مستوى الاستغراق الوظيفي، بينما يري ٢٦% من أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي مقارنة بالوسط الحسابي للعينة.

٣- اختلاف في آراء العاملين فيما يتعلق بالدور القيادي لرؤسائهم في الميناء سواء فيما يتعلق برؤية هؤلاء القادة لمستقبل العمل في ميناء دمياط أو تشجيع الرؤساء لمرؤوسيهم وتحفيزهم علي رفع مستوى الأداء الوظيفي الخاص بهم.

هذا وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة يمكن صياغة مشكلة

### الدراسة في التساؤلات البحثية التالية :

- أ- هل يوجد ارتباط معنوي بين انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بميناء دمياط والدور القيادي للرؤساء؟
- ب- هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية لدى الرؤساء العاملين بميناء دمياط على مستوى الاستغراق الوظيفي للمرؤوسين العاملين بالميناء محل التطبيق؟
- ت- ما هي أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في الاستغراق الوظيفي للعاملين بالميناء محل التطبيق

### ثانياً: أهمية الدراسة :

تنبع أهمية البحث من أنه يتعلق بـ:

- ١- أحد القضايا التي تهتم بها الحكومات وهي زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ٢- اهتمام البحث بهيئة ميناء دمياط، والتي تعتبر من أهم القطاعات التي تضي على الاقتصاد القومي أهمية كبيرة بين الدول المنافسة.
- ٣- الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في المنظمات بصفة عامة، وفي الموانئ بصفة خاصة من حيث إلهام العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على التفكير بطرق وأساليب جديدة تفيد الموانئ على المدى البعيد.
- ٤- يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم.
- ٥- تمكين المديرين وصانعي القرارات من وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات التي من شأنها تدعيم المشاعر والإحساسات الإيجابية للعاملين، وعلاج أو الحد من الظواهر السلوكية السلبية، الأمر الذي يؤدي إلي زيادة فعالية هذه المنظمات وكفاءتها، وبالتالي زيادة فرص نجاحها واستمراريتها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة :

- تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلي تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في:
- ١- تأصيل الجانب النظري لمفهوم القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.
  - ٢- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.
  - ٣- قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي.

٤- التوصل لمجموعة من التوصيات اللازمة لتحقيق الممارسات القيادية وزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمواني بصفة عامة، وميناء دمياط بصفة خاصة.

#### رابعاً: فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبعد مراجعة الدراسات السابقة، فقد تم وضع مجموعة من الفروض الخاصة بقياس واختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

وقد أمكن للباحثة صياغة فروض الدراسة كما يلي:

- ١- لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين بالميناء محل التطبيق.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالميناء محل التطبيق.

#### مفهوم القيادة التحويلية:

حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من كتاب الفكر الإداري والباحثين خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين ، حيث تناولت العديد من الدراسات الإطار النظري لنموذج القيادة التحويلية من أبعاد وزوايا مختلفة. يعتبر (Burnes, 1978) هو أول من قام بالتعرض لمفهوم القيادة التحويلية، حيث ركز في دراسته على العلاقة بين القادة والمرؤوسين من حيث توجيه وتقييم القادة لمرؤوسيه، حيث من خلال القيادة التحويلية يستطيع القادة والمرؤوسين الارتقاء إلي مستويات عليا من الدافعية ، هذا ويرى البعض أن هناك علاقة بين الارتقاء بمستوي الأداء للمرؤوسين من خلال القيادة التحويلية، حيث يسعى القائد التحويلي إلي تحفيز تابعيه من أجل إنجاز المهام المطلوبة، وذلك من خلال تغيير معتقداتهم وقيمهم بدلاً من السعي للحصول على الطاعة وتبادل المنفعة من خلال الحصول على الأجور والمكافآت في مقابل تحقيق رغبات قادتهم . واتفق آخر مع هذا التعريف، حيث يرى أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تقوم بتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأداء المرتفع من خلال تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم بدلاً من السعي للحصول على طاعة قادتهم . وترى أخرى أن سلوكيات القائد التحويلية تتمتع بمجموعة من الصفات الأساسية والتي منها ما يلي:

١- عملية تكيفيه: تعبر عن البراعة في إرشاد وتنمية الآخرين والمنظمة والمجتمع ككل.

٢- تقود إلي الإبداعية والابتكارية والحصول علي فرص النمو والتطوير والازدهار.

٣- عملية منتجة، حيث يقوم المدير أو القائد بدراسة وتحليل نواحي متعددة بحثاً عن العلاقات والأفعال والرغبات التي تميزه وتجعله مدرجاً لكيفية إحداث التناسق والتعاون بين الآخرين.

٤- لا تقدم خطأ ولكنها تخلق رؤى واستراتيجيات وبدائل تحدد العمل والثقافة

٥- تعتبر فناً أكثر من كونها علماً كما أنها شخصية جذابة.

٦- موازية وتسير علي مستوي واحد ونهجاً مع التغيير.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

تناولت معظم الدراسات الخاصة بالقيادة التحويلية تحليل الأبعاد المتعلقة بها، من أجل معرفة مدى وجود تباين بين هذه الأبعاد من عدمه، ويعتبر Bass هو أول من وضع أبعاد القيادة التحويلية من خلال قائمة استقصاء تقيس ثلاثة أبعاد تمثلت في:

١- الكاريزما Charisma وتشمل (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة).

٢- الاهتمام الشخصي Individualized Consideration.

٣- التحفيز الفكري Intellectual Stimulation.

#### سادساً: أسلوب الدراسة :

ويتضمن متغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ويوضح الباحث ذلك فيما يلي :

( أ ) متغيرات الدراسة ، وكيفية قياسها:

لإجراء وتنفيذ الدراسة ، وحتى تتحقق الأهداف التي تم وضعها، تم استخدام

أسلوبين للدراسة ، وهما:

١- أسلوب الدراسة المكتبية: تم استخدام هذا الأسلوب لإعداد الإطار النظري

للبحث بما في ذلك تحديد مفاهيم ومتغيرات البحث، وكذلك لإجراء مراجعة

للدراسات السابقة التي أتيحت للباحثة في موضوع القيادة التحويلية والاستغراق

الوظيفي، واعتمدت الباحثة علي المراجع العلمية المتخصصة من كتب ودوريات

عربية أو أجنبية، حيث تم عمل مسح للمكتبات المتخصصة في هذا المجال

وخصوصا المكتبات المصرية، بالإضافة إلي القيام بعمل مسح حول هذا الموضوع علي شبكة الانترنت.

٢- الدراسة الميدانية: حيث تم إجراء الدراسة الميدانية انطلاقاً من البحث الميداني والدراسة الاستطلاعية، كما تم تصميم قائمة استقصاء ميدئية، وتحديد مجتمع البحث والعينة ومروراً بجمع البيانات من مصادرها الأولية، وذلك من أجل تحليل البيانات التي تؤهل الباحثة من اختبار صحة الفروض محل الدراسة.

(ب) مجتمع وعينة الدراسة :

تجري الدراسة التطبيقية علي العاملين بميناء دمياط، وعلي ذلك يتمثل مجتمع البحث في إجمالي العاملين بالميناء محل التطبيق، وتوضح الإحصائيات أن عددهم يمثل ٥١٠٧ مفردة، وعلي هذا الأساس سوف تكون عينة البحث ٣٥٧ مفردة .

(ج) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

في ضوء فروض وأهداف البحث ووفقاً لنوعية البيانات التي تم جمعها سوف تعتمد الباحثة علي الأساليب الإحصائية التالية:

١- اختبار الصدق والثبات و Reliability & validity Test: من أجل حساب

درجة الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

٢- تحليل الارتباط Correlation analysis: للتعرف علي حجم واتجاه علاقة

الارتباط بين متغيرين أو أكثر، مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

٣- تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لحساب معاملات الانحدار الجزئي

للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع ومعامل التفسير ( $R^2$ )

محددات القيادة التحويلية:

يقصد بالمحددات مجموعة العوامل التي تؤثر في السلوك القيادي وتحدد الاستجابات الحركية والنفسية للقائد واللازمة للتكيف مع متطلبات موقفه القيادي، وتساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. ولقد تباينت الآراء بشأن هذه العوامل، فهناك من يرى أن السلوك القيادي يتأثر بالسلطة التي يتمتع بها القائد في عمله، وطبيعة المهام التي يقوم بها والوقت المتاح لذلك، ومستوى خبرة المرؤوسين، والثقافة السائدة في المنظمة.

وهناك من يحدد هذه العوامل في مستوى السلطة الهيراركية، حجم المنظمة وخصائصها والثقافة التنظيمية السائدة فيها، وطبيعة المهام ودرجة صعوبتها والوقت المتاح لإنجازها والمستوى التكنولوجي المستخدم ومدى كفاءة المرؤوسين.



وأخيراً، هناك من يتوسع في تحديد العوامل المؤثر في السلوك القيادي لتضم أيضاً العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة، مثل: النظم واللوائح والقوانين، والثقافة السائدة في المجتمع. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في السلوك القيادي إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى، وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء باحتياجات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.

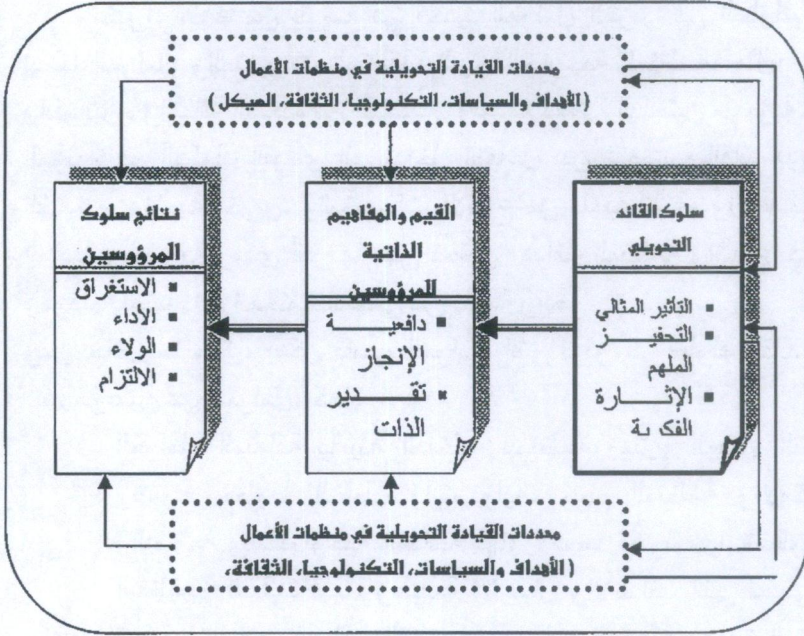
ومن خلال ما سبق، يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في سلوك القائد التحويلي إلى مجموعتين من العوامل، هما:

- ١- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، مثل: الهيكل التنظيمي ومدى وضوح خطوط السلطة والمسئولية، حجم المنظمة والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لها، لاسيما تكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية السائدة فيها، وطبيعة الأعمال والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، بالإضافة إلى النظم والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل: نظم الاختيار والتعيين المكافآت والحوافز.
- ٢- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، وهي تضم المتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية السائدة في المجتمع.

وهناك أربعة محددات أساسية تؤثر في سلوك القيادة التحويلية، تظهر في الشكل التالي كما يلي:

- أ- الأهداف والسياسات التنظيمية.
- ب- التكنولوجيا.
- ت- الثقافة التنظيمية.
- ث- الهيكل التنظيمي.





### محددات القيادة التحويلية في منظمات الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### دور القيادة التحويلية في تنمية الاستغراق الوظيفي :

يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل، والجهد في العمل. كما أن الاستغراق الوظيفي يعد أحد أهم الأبعاد الرئيسية اللازمة لفهم سلوكيات الأفراد داخل منظمات الأعمال وذلك علي اعتبار أنه يعتبر مؤشراً فاعلاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء، الغياب، الرضا، دوران العمل، كما أن الاستغراق الوظيفي يعد قرينة علي مدي ثراء الوظيفة وتصميمها بشكل جيد، ونظراً لتلك العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وتصميم الوظائف فإن كثيراً من منظمات الأعمال تحرص الآن علي تأكيد الاتجاهات الحديثة في تصميم وتصنيف الوظائف بما يحقق ما يعرف بالإثراء الوظيفي ، ويمكن للباحثة توضيح ماهية الاستغراق الوظيفي كما يلي :



**مفهوم الاستغراق الوظيفي :**

عرف Gurin الاستغراق بأنه الدرجة التي يؤثر فيها الأداء في تقدير الفرد لذاته، أما Gorn فيعرف الاستغراق بأنه درجة انهماك الشخص في وظيفته ومشاركته فيها بنشاط. أما Patchen فقد أوضح أن استغراق الفرد في وظيفته رهن بثلاثة شروط أولها أن تكون لديه الحافزية القوية للعمل، وثانيهما أن يتواجد لديه إحساس بالحرص علي مصالح المنظمة، وأخيراً أن يشعر بالفخر أو التباهي بعمله. أما Saleh & Hosek فيعرفان الاستغراق الوظيفي بأنه درجة توافق الفرد مع عمله ومشاركته في هذا العمل بجدية ونشاط وذلك علي اعتبار أن الأداء الجيد للعمل يضيف لذات الفرد وقيمه.

**خصائص الاستغراق الوظيفي:**

تتمثل أهم خصائص الاستغراق الوظيفي في مجموعة من العوامل، تشمل ما يلي:

أ- الخصائص الشخصية، وتتضمن: الدوافع والقيم والاتجاهات والنوع.

ب- الخصائص الوظيفية، وتتضمن: الحافز واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.

ت- الخصائص الاجتماعية، وتتضمن: العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح.

**اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة :**

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي للبيانات ، وذلك باستخدام برنامج ( SPSS V.19 ) لمتغيرات الدراسة ؛ وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ، ويوضح الجدول رقم (٢) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي .

**جدول رقم (٢)**

نتائج التحليل الوصفي للبيانات لأفراد عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بيان
		إبعاد القيادة التحويلية
١,١٤	٣,٣٠	الرؤية
١,١٩	٣,٣١	الدافعية الملهمه
١,٠٢	٣,٤٩	التأثير المثالي
١,٠٩	٣,١٩	التحفيز الفكري
١,٢٢	٣,٥٥	الاهتمام الشخصي
٠,٩٠	٢,٧٧	الاستغراق الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

من بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

- ١- ارتفاع نظرة المرؤوسين إلى رؤسائهم كقادة تحويلين ، حيث تراوحت متوسطات أبعاد القيادة التحويلية ما بين (٣,١٩) كحد أدنى وما بين (٣,٥٥) كحد أعلى .
- ٢- ارتفاع إدراك المرؤوسين ببعد الاهتمام الشخصي ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٥٥) وهى أكبر قيمة من بين المتوسطات الخاصة بالأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية .
- ٣- انخفاض إدراك المرؤوسين ببعد التحفيز الفكرى ، حيث حصل على متوسط حسابى منخفض قدره (٣,١٩) .
- ٤- حصل الاستغراق الوظيفى على متوسط حسابى كلى قدره (٢,٧٧) وفقا لدرجات ليكرت الخماسية ، وهذا الوسط الحسابى هو أقل من الوسط الحسابى العام مما يعنى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفى لدى مفردات عينة الدراسة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

يُمكن اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale ، وذلك لتحديد معامل الثبات والصدق للعناصر المكونة للمتغيرات الأساسية فى قائمة الاستقصاء . هذا وتُشير بيانات الجدول التالى إلى قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة التحويلية	٠,٧٥٦	٠,٨٧
الاستغراق الوظيفى	٠,٨٦٧	٠,٩٣

المصدر : إعداد الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات والصدق مقبولة ، حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات (٠,٧٥) ، وأقل قيمة لمعامل الصدق (٠,٨٧) . كما قامت الباحثة باختبار الثبات والصدق للعناصر المكونة للمتغيرات الأساسية فى قائمة الاستقصاء ، ويتضح ذلك من الجدولين التالين (٤) ، (٥) قيم معاملات الثبات والصدق للعناصر المكونة للمتغيرات الأساسية فى قائمة الاستقصاء .



## جدول رقم (٤)

## قيم معاملات الثبات والصدق لأبعاد القيادة التحويلية

معامل الصدق	معامل الثبات	أبعاد القيادة التحويلية
٠,٩٤	٠,٨٧٥	الرؤية
٠,٩٢	٠,٨٤٦	الدافعية الملهمة
٠,٩٢	٠,٨٤٣	التأثير المثالي
٠,٨٧	٠,٧٦٣	التحفيز الفكري
٠,٨٠	٠,٦٣٥	الاهتمام الشخصي

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تُشير بيانات الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات والصدق مقبولة ، حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات (٠,٦٣) ، وأقل قيمة لمعامل الصدق (٠,٨٠) وهي قيم مقبولة وفقا للمعاملات الإحصائية .

وقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الارتباط Correlation Analysis لتحديد مدى وجود علاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة ، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي :

## جدول رقم (٥)

## مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي

الأبعاد	الرؤية	الدافعية الملهمة	التأثير المثالي	التحفيز الفكري	الاهتمام الشخصي	الاستغراق الوظيفي
الرؤية	١					
الدافعية الملهمة		١				
التأثير المثالي			١			
التحفيز الفكري				١		
الاهتمام الشخصي					١	
الاستغراق الوظيفي						١

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ١%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تُشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي :

١- عوامل الارتباط كانت معنوية وموجبة بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في : الرؤية، التأثير المثالي ، الدافعية الملهمة ، التحفيز الفكري ، الاهتمام الشخصي وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة ( Mackenzie & Podsakoff, 2001).



- ٢- وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد القيادة التحويلية الخمسة وبين الاستغراق الوظيفي .
- ٣- كانت جميع معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة موجبة .
- هذا ولتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي ككل ، أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج ، يمكن للباحثة توضيحها فيما يلي :

جدول رقم (٦)

طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية  
والاستغراق الوظيفي للعاملين

المعنوية	Sig.	معامل الارتباط	أبعاد القيادة التحويلية
معنوية	٠,٠٠٠	**٠,٤٧	الرؤية
معنوية	٠,٠٠٠	**٠,٤١	الدافعية الملهمه
معنوية	٠,٠٠٠	**٠,٤٨	التأثير المثالي
معنوية	٠,٠٠٠	**٠,٤٣	التحفيز الفكري
معنوية	٠,٠٠٠	**٠,٣٩	الاهتمام الشخصي
معنوية	٠,٠٠٠	**٠,٦٥	القيادة التحويلية ككل

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ١%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية .

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي :

١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي ككل ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٩) كحد أدنى ، (٠,٤٨) كحد أعلى .

٢- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة التحويلية ككل ، والاستغراق الوظيفي للعاملين بالميناء محل التطبيق ككل ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن معامل الارتباط ( $r=0,657$ ) أي أن ( $r=65,7\%$ ) وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha=10\%$ ) ، الأمر الذي يعني أن اتباع القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات بصفة عامة والعاملين بالميناء محل التطبيق بصفة خاصة .

٣- جاءت أقوى علاقة ارتباط بين التأثير المثالي وبين الاستغراق الوظيفي ككل ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٨)، وهي معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha=10\%$ ) الأمر الذي يعني أن قيام القائد في المنظمة محل التطبيق بإظهار الدعم لمروسيه وإظهاره الاهتمام بهم وبحاجتهم ورغباتهم سوف ينعكس ذلك على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لديهم ، مما يكون له الأثر الفعال على



معدلات الأداء الوظيفي للمنظمة ككل وبالتالي يعزز مركزها التنافسي بين المنظمات المماثلة .

٤- جاءت أضعف علاقة ارتباط بين الاهتمام الشخصي والاستغراق الوظيفي ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٩) ، وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha = 1\%)$  ، الأمر الذي يعنى أن ضرورة قيام القادة داخل محيط العمل بالاهتمام بالعاملين عن طريق ترسيخ مفهوم عدالة التعاملات داخل محيط العمل تجنباً لحدوث الصراعات التنظيمية داخل مواقع العمل التنظيمية .

وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الأول ، وهذا يعنى وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ، وجميع أبعاد الاستغراق الوظيفي .

اختبار الفرض الثاني : ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين بالميناء محل التطبيق يمكن للباحثة توضيح الأثر الاحصائي بين المتغيرين كما يلي :

جدول رقم (٧)

معاملات الانحدار الخطي للقيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي

المعغيرات المستقلة	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	المعغيرات المستقلة
	٠,٥٥٣	٣٨,١٠٣	٠,٠٠٠	Constant	٢,٧٧٨	٢٢,٥٨١	
القيادة التحويلية				القيادة التحويلية	٠,٢٤٥	٦,١٧٣	

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول إلى :

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة  $(F = 38,103)$  وهى معنوية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$  .

٢- معنوية معاملات انحدار القيادة التحويلية والحد الثابت ، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (٢٢,٥٨١) عند مستوى معنوية ٥% ، وبلغت قيمة معامل التفسير  $(R^2 = 0,553)$  ، مما يعنى أن القيادة التحويلية تفسر (٥٥,٣%) من التغيرات التي تحدث فى الاستغراق الوظيفي للعاملين ، والباقي (٤٤,٧%) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر فى النموذج ، وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي:  $Y = 2.778 + 0.245X + E$  ، حيث E هى متغير الخطأ ، ويفسر الباحث قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية

والاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0,765%) ، وذلك في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

بناء على ما سبق يتضح رفض الفرض الرئيسي وقبول الفرض البديل ، ويعنى ذلك أنه "يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين" .

ويعنى ذلك أن قيام القادة باتباع أبعاد القيادة التحويلية داخل محيط العمل وذلك من خلال قيامهم برسم رؤية للمنظمة واضحة ومفهومة لدى العاملين ، بالإضافة إلى قيامهم باستخدام أساليب التحفيز المناسبة للعاملين وبما يتوافق مع رغباتهم واستخدام القادة للذكاء العاطفي والتشجيع الملهم من أجل تحفيز العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي ، وكذلك قيام القادة بإظهار الدعم لجهود العاملين والاهتمام بحاجتهم ورغباتهم والاستجابة لتلك الحاجات والرغبات ، كذلك قيام القادة باتباع الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين والتي تحثهم على التفكير الابتكاري واستخدام أسلوب العصف الذهني الذي يساعد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية ، كذلك قيام المدراء والقادة داخل محيط العمل بالاهتمام بالعاملين وذلك من خلال عدالة التعاملات والسعي نحو الارتقاء بمستوى العلاقات الوظيفية داخل محيط العمل ، كل ذلك سيكون له التأثير الإيجابي على الارتقاء بمستوى الاستغراق الوظيفي إلى العاملين .

#### النتائج والتوصيات :

تقوم الباحثة في هذا الجزء باستعراض ملخص النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، مع اقتراح بعض التوصيات المتعلقة بتلك النتائج وذلك على النحو التالي:

#### أ : النتائج :

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي
- 2- عوامل الارتباط كانت معنوية وموجبة بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في : الرؤية ، التأثير المثالي ، الدافعية الملهمة ، التحفيز الفكري .
- 3- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$  ، وبلغت القوة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 0.503$ ) ، مما يعنى أن القيادة التحويلية تفسر (3,50%) من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي للعاملين، والباقي (4.7%) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج .



## ب : التوصيات :

- يمكن للباحثة أن تضع مجموعة من التوصيات لمنظمات الأعمال بصفة عامة ، والمنظمة محل التطبيق بصفة خاصة ، وذلك كما يلي :
- ١- ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية للقادة والمدراء داخل قطاع ميناء دمياط من أجل زيادة الوعي لديهم حول أبعاد القيادة التحويلية وكيفية ممارستها في الواقع العملي وبما يؤدي إلى تحسين السلوكيات القيادية لديهم ويكونوا أكثر ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية .
  - ٢- ضرورة الاهتمام بالبعد الكارزمي عند تعيين القادة والمدراء في الأقسام المختلفة داخل القطاع محل التطبيق والذي يشتمل على الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية والتي أظهرت الدراسة أنهم يؤثرون معنويا على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين ، وخاصة بعد التأثير المثالي وذلك لحصوله على أعلى معدل ارتباط موجب .
- كذلك توصي الباحثة غيرها من الباحثين بمجموعة من التوصيات تتمثل في :
- أ- ضرورة تناول نموذج القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة للتعرف على العلاقات الارتباطية بين تلك الأبعاد ، وذلك من خلال إجراء العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال .
  - ب- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الاستغراق الوظيفي للعاملين والتعرف على الأسباب المختلفة لانخفاض معدلات الاستغراق الوظيفي من أجل علاج تلك الظاهرة لما لها من آثار كبيرة على منظمات الأعمال .
  - ت- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي توضح طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وغيرها من السلوكيات الإدارية داخل محيط العمل مثل الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية .

## المراجع

- (١) د. مصطفى محمد العميان، د. موسى أحمد السعودي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدي العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة تطبيقية، "المجلة المصرية للدراسات التجارية"، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الأول، جامعة المنصورة: كلية التجارة، ٢٠٠٩، ص ص ٣٩٥ - ٤٥٤.
- (٢) منال محمد أحمد المكباتي، "أثر سلوكيات المديرين علي مستوى ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة: كلية التجارة، ٢٠٠٨، ص ٣٥.
- (٣) د. محمود صادق بازعة، "بحوث التسويق"، الرياض: مكتبة العبيكان ١٤١٦هـ/١٩٩٦، ص ٩٨.
- (٤) د. نيرمين مجدي محمد عطية، "العلاقة بين أنماط القيادة والاتجاهات نحو العمل والالتزام التنظيمي وأداء المرؤوسين"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر: كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠٠٨، ص ١٠٢.
- (٥) سعد مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، دراسة مقدمة إلى الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة ١٨ - ١٩ صفر ٢٠٠٥هـ/١٤٢٦.
- (6) Tegeda, M.J., Scandura, T.A., and Pillai, R. , "The MLQ revisited : Psychometric properties and recommendations", **The leadership Quarterly** , Vol. 12 , 2001 , pp. 31 -52.
- (7) Yukl ,G., "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership", **The leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 2 , pp. 285 – 305.
- (8) I. Whyte, "Factors Influencing the Choice of Leadership Style", **Banking World** Vol. 6, No. 8, 1988, pp. 57 – 58.
- (9) Darwish A. Yousef, "Correlates of Perceived Leadership Style in a Cultural Mixed Environment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 19, No. 5 1998, pp. 275 – 276.
- (10) Hatch, Mary Jo., **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, Oxford: Oxford University Press, 1997, p. 67.
- (11) Wiener, Y. & Vardi, Y., "Relationship between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes – An Integrative Approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, 26, 1980, pp. 81-96.
- (12) Gurin, J., et al., "American View their Mental Health, New York, Basic Books, 1960.

- (13) Gorn, J. & Kanungo, "Job Involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved", **Organizational Behavior and Human Performance**, 26, 1980, pp. 265-277.