



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

موسومة ب:

القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية لفئة من العمال في جامعة ابن خلدون - تيارت -

إشراف الأستاذ الدكتور:

- خليفة محمد

من إعداد الطالبتين:

- جلاط سعيدة.

- جلالي حسيبة.

- أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	د. الماحي ليلي
مشرفا	أستاذ محاضر "ب"	د. خليفة محمد
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	د. زيان عبد الوهاب

نوقشت وأجزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2021م / 2022م



شكر و عرفان



الشكر لله لو احد الأحد الذي أنعم علينا بنعمه والذي خلقنا فسوانا ولطريق العلم هداانا والذي يسر سبيلنا وأنار دربنا وبه استعنا وعليه توكلنا، ربي نحمدك حمدا كثيرا طيبا ومباركا بجلال وجهك وعظيم سلطانك والصلاة والسلام على أشرق الخلق والأنبياء سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام وأطيب التقدير للأستاذ الفاضل "خليفة محمد" الذي لم ييخل علينا بتشجيعه وتوجيهاته السديدة والقيمة التي استفدنا منها وسرنا على خطاها في سبيل إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر لأساتذة وعمال جامعة ابن خلدون -تيارت- على مساعدتهم لنا في إنجاز هذا البحث وبالأخص الأستاذ الجليل "بوطيبة عبد الغاني" الذي قام بمرافقتنا طيلة مدة البحث حفظه الله على صبره وعلى توجيهاته.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة بقبولهم مناقشة هذا البحث وإلى كل من ترك بصمة على صفحات هذه المذكرة ومدنا بيد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

إهداء



بعد إتمامي لهذا العمل المتواضع بتوفيق الله عز وجل.

أهدي ثمرة نجاحي إلى من حملتني تسعة أشهر وهنا على وهن إلى حياتي ومهندسة خطواتي الأولى أمي

الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي أحنى ظهره ليكون سلماً أصدع إليه نحو النجاح، إلى من نجحت بفضل دعوته أبي الغالي حفظه

الله وأدامه فخراً لنا.

إلى زوجي وشريك حياتي حفظه الله ورعاه.

إلى صديقاتي العزيزات على قلبي وإلى كل من ساندني من قريب وبعيد.

*** سعيقة ***

إهداء



إلى سيدي وشفيعي في ديني ودنياي، إلى من تشتاق العين لرؤيته محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى زهرة قلبي وفرحة حياتي وضوء ليلي، إلى التي حملتني ورعتني وسهرت من أجلي الليالي
"أمي الحبيبة".

إلى نور عيني إلى من سهر على راحتي وتربيتي وغمرني بعطفه
"أبي الحنون الصالح".

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي شبابي إخوتي وأخواتي.
إلى براعم العائلة "إسلام، إسحاق، آلاء، إلين، تسنيم، آدم، خلود، ملك، سلاف".
إلى رفيقات الدرب وصديقات العمر، أخواتي في العلم زميلاتي في الدراسة "خيرة، أمال، حسنية،
مفيدة، نادية، ناريمان، نخله، انتصار، مخاطرية".

إلى من وقفوا هنا في إنجاز هذا البحث "غزالي عزوز" حفظه الله.
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي لكم جميعا كل المحبة والعرفان.

حسنية

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية والاستغراق الوظيفي لدى العمال الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان كأداة للدراسة تكون في صورته النهائية من 30 عبارة استوفت معايير الصدق والثبات بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، غط الاستبيان 15 عبارة للقيادة الإدارية عبارة للاستغراق الوظيفي واعتمدنا على العينة العشوائية والتي بلغت 50 عامل. وتم تفسير النتائج المتوصل إليها على ضوء الأهداف والفرضيات والدراسات السابقة، حيث تم التوصل إلى أن أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، التسلطي، الحر-الفوضوي) تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العمال مرتفع.
- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.
- توجد علاقة سلبية بين النمط التسلطي والاستغراق الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي الحر والاستغراق الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، الاستغراق الوظيفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق السلوكي.

Abstract :

The study aimed to reveal the relationship between administrative leadership and job involvement among administrative workers at Inb Khaldoun University Tiaret Directorate. Stability after being presented to a group of professors for arbitration, the questionnaire covered 15 phrases for administrative leadership and 15 phrases for job involvement, and we relied on a random sample, which amounted to 50 workers. The results obtained were interpreted in the light to the objectives, hypotheses and previous studies, where it was concluded that the administrative leadership patterns (democratic, authoritarian, chaotic free affect the level of job involvement, and the most important results reached in this study:

- Level the occupational involvement of workers is high.
- The dominant leadership style is the democratic style.
- There is a negative relationship between the authoritarian style and the job absorption.
- There is no relationship between the democratic style and the job democratic style and the job involvement.
- There is no relationship between the free chaotic style and the job involvement.

Keywords: administrative leadership, democratic style, authoritarian style, job absorption, emotional absorption, emotional absorption, cognitive absorption, behavioral absorption.

فهرس المحتويات:

الصفحات	الموضوع
	إهداء.
	الشكر والتقدير.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
2-1	المقدمة.
	الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة.
4	1-الإشكالية.
6	2-الفرضيات.
6	3-أسباب اختيار الموضوع.
7	4-أهمية الدراسة.
7	5-أهداف الدراسة.
8	6-الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية.
12	تمهيد.
12	1-مفهوم القيادة الإدارية.
15	2-نظريات القيادة الإدارية.

18	3- أنماط القيادة الإدارية.
23	4- صفات القائد.
24	5- مهارات القائد.
25	6- عناصر القيادة الإدارية.
25	7- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية.
26	8- خصائص القيادة الإدارية.
28	9- أهداف وأهمية القيادة الإدارية.
29	10- أنواع القيادة الإدارية.
31	11- مشكلة ضعف القيادة وحلها.
33	خلاصة.
	الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي.
35	تمهيد.
35	1- مفهوم الاستغراق الوظيفي.
35	2- أهمية الاستغراق الوظيفي.
36	3- أبعاد الاستغراق الوظيفي.
37	4- مؤشرات الاستغراق الوظيفي.
37	5- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي.
38	6- نظريات الاستغراق الوظيفي.
41	7- العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين.
43	8- محددات الاستغراق الوظيفي (العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي).
44	9- خصائص الاستغراق الوظيفي.

45	10- أنواع الاستغراق الوظيفي المرتبطة بالعمل.
46	خلاصة.
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.
48	تمهيد.
48	1- مجالات الدراسة.
50	2- منهج الدراسة.
50	3- أدوات جمع البيانات.
52	4- عينة الدراسة.
65	خلاصة.
	الفصل الخامس: مناقشة وتحليل النتائج.
67	تمهيد.
67	1- عرض وتحليل النتائج.
70	2- مناقشة النتائج.
71	3- استنتاج عام.
72	خلاصة.
74	الخاتمة.
80-76	قائمة المراجع.
94-82	الملاحق.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	مكونات نظرية التكامل.	1-3
40	مكونات نظرية المدخل السببي.	2-3
42	مخطط يمثل المظاهر التي تحد من استغراق العاملين.	3-3
61	دائرة نسبية توضح نسبة الذكور والإناث.	1-4
65	دائرة نسبية توضح أقدمية العمال.	2-4

قائمة الجداول:

الصفحات	عنوان الجداول	الرقم
52	يبين خصائص العينة حسب الجنس والسن.	(1-4)
53	يبين خصائص العينة حسب الأقدمية.	(2_4)
54	يبين خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية.	(3-4)
54	يبين خصائص العينة حسب مكان الإقامة.	(4-4)
57	يمثل نتائج ثبات أبعاد استبيان استخدام نعامل الثبات ألفا كرونباخ (قيادة إدارة)	(5-4)
59	يمثل نتائج ثبات أبعاد استبيان استخدام نعامل الثبات ألفا كرونباخ (استغراق وظيفي).	(6-4)
60	يبين خصائص العينة حسب الجنس والسن.	(7-4)
62	يبين خصائص العينة حسب الأقدمية.	(8-4)
63	يبين خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية.	(9-4)
63	يبين خصائص العينة حسب مكان الإقامة.	(10-4)
67	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الأول.	(1-5)
68	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثاني.	(2-5)
68	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثالث.	(3-5)
69	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الرابع.	(4-5)
69	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الخامس.	(5-5)

قائمة الملاحق:

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
82	استبيان القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.	01
85	مستخرجات SPSS.	02

مقدمة

من بين أبرز المواضيع التي تشعل اهتمام العديد من الباحثين والعلماء في مجال سوسولوجيا المنظمات، القيادة الإدارية باعتبارها جوهرية العملية الإدارية وقلبها النابض في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التمييز والنجاح، فعملية القيادة قديمة جدا قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها فالقيادة الإدارية علم منظم له أصوله وقواعده، وأيضا هي فن عرفتها البشرية ومارسته عملية منذ قديم الزمان، وتعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، ولقد أصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري، وهذا ما جعلها موضوعا رئيسيا في دراسة علماء الإدارة، و انطلاقا من أهميتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، كما تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها يستوجب الأمر قيادة واعية وفعالة تسعى دائما لتحقيق الثقة والدعم داخل المؤسسات.

وتعتبر القيادة الإدارية سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجحة، فالقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك إحتياجاتهم، وتلبيتها لأنها بمثابة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، إذ أنها تعد ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان، وهي قادرة على حل المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول اللازمة لعلاجها. فهي مسؤولة على تدريب الأفراد ومواكبة المتغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحة المؤسسة لهذا يستدعي وجود إستغراق وظيفي الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والذي نال إهتمام العديد من قادة ومديري المنظمات، لإدراكهم بأنه عنصر يؤثر على العديد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين ويمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، و يعتبر لأنه درجة إنهماك الفرد في عمله وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في

مقدمة

العمل وصعوبة فصل نفسه عن العمل، ويعد هدفا مهما من أهداف إدارة الموارد البشرية التي يتطلب من الإدارة العليا النظر في الموارد البشرية على أنها المفتاح الأساسية للقيادة الإدارية ناجحة.

وفي ضوء ما سبق عمد الباحثين إلى السعي لكشف طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة الإدارية والإستغراق الوظيفي داخل المؤسسات.

أما الدراسة فقد قسمت إلى خمسة فصول، بحيث كان الفصل الأول مخصص الجانب النظري أين تطرق الباحث إلى إشكالية الدراسة الحالية وفرضياتها وذكر أهمية الموضوع والأسباب التي دفعته البحث وماهي الأهداف المرجوة منه إلى جانب تدعيم هذا الفصل بالدراسات السابقة. أما الفصل الثاني قام بتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والتطرق لمداخل النظريات ورؤيتها لهذا الموضوع. أما الفصل الثالث فقد تطرق الباحث إلى التعريف بالإستغراق الوظيفي وأهم المفاهيم التي جاءت فيه.

أما الفصل الرابع فقد خصص للإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة في مجالات الدراسة التي هي المجال المكاني والزمني والبشري وكذلك المنهج المستخدم فيها وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات. أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة.

وتم ختام بحثنا بخاتمة لجميع ما تطرقنا إليه في هذا الدراسة وكذلك قائمة المراجع والملاحق التي إستخدمناها في هذا البحث.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

1- الإشكالية.

2- الفرضيات.

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليه تواجه عدة تحديات لمواكبة هذه العوامل والمتغيرات وهي في سبيلها لتحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على المورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المنظمة وتنظر المنظمة كونها جهد اجتماعي يسعى لتحقيق هدف مشترك وبالتالي فالمنظمة على إختلاف أنواعها تحتاج للعنصر البشري باعتباره أداة الإبداع الرئيسية وأداة للتغير وللتطوير وأيضا العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، بل إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها تعتمد على ما يبذله الأفراد من جهد اتجاه هذا العمل، وفي سعي المنظمات وبشكل متزايد لإكتساب ميزة تنافسية فقد أدركت أن أحد المكونات الأساسية لتحسين العمل، هو العمل على تحقيق إستغراق العامل في وظيفته لذا أصبحت العديد من الشركات تسعى لدعم مشاركة موظفيها في أعمال المنظمة، بحيث أن الإستغراق الوظيفي يعد مفتاحا رئيسيا لتفعيل دافعية الموظف، ويعد قاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل كما يعتبر الإستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبيا بالمقارنة مع مفاهيم أخرى في إدارة الموارد البشرية ، بحيث كانت هناك الحاجة لإيجاد مصطلح لوصف شعور إرتباط الموظفين عاطفيا بالمنظمة وشركائهم الآخرين في الوظيفة وأعطت هذه الحاجة بروز مصطلح الإستغراق الوظيفي والذي يعد مؤشرا جيدا لبعض سياسات المنظمة مثل التصميم والتوظيف الجيد للمهارات وتوافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع على كل من الالتزام والإبداع عليه، يمثل الإستغراق الوظيفي أحد المؤشرات الفعالة لتقييم اتجاهات العاملين، لما له من دور في زيادة وتحسين الإنتاجية والفعالية التنظيمية، حيث يترتب على وجود مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي وزيادة دافعية الموظفين للعمل، مما يشجع العاملين على تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أفضل الإنجازات.

وقد اختلفت الدراسات في تحديد الأبعاد التي يستدل بها على مستوى الاستغراق وبالتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في الإستغراق الإدراكي المعرفي ويقصد به إنغماس وإهتمامك الموظف بشكل كامل في ممارسة العمل ، والاستغراق العاطفي يقصد به وجود تلك العلاقة القوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الموظف وبين وظيفته، وكذا الإستغراق الجسدي يعني توجيه

الموظف كل طاقاته المادية ونشاطه البدني لإستكمال مهام وظيفته. ولعل نمط القيادة السائد في المؤسسة يدخل في علاقة مباشرة في تحديد مدى إستغراق العامل في وظيفته، ومن هنا أصبحت القيادة الإدارية ركيزة أساسية لكل منظمة فهي تتمثل في مجموعة السلوكيات التي تتجلى لنا في المهارات والأساليب القيادية والتصرفات الممارسة من طرف القائد التي من خلالها يدير المنظمة، وخصائصها القيادية في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف. وكذا العمل على ترسيخ روح التعاون بين القائد ومؤسساته من أجل تطوير قدراتهم وتحفيزهم انطلاقاً من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والقدرة على التأثير فيهم للتعاون والتضامن لتحقيق أهداف المؤسسة لأن نجاحها يعتمد على حسن سير الموارد المادية والبشرية.

فالقيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها. وتعتبر القيادة عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

وإن للقيادة دور هام في الإدارة الذي يبرز في الجانب الإنساني أكثر منه في الجوانب الأخرى، فهي تعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.

وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها وهي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة، حيث يمكن ان نشبه القيادة الإدارية في المنظمة بالدماغ لدى الإنسان لأنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فالقيادة الإدارية مؤثرة ومتأثرة بالبيئة التي تعمل فيها وعليه يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة على النحو التالي:

❖ ما مدى تأثير نمط القيادة الادارية على الإستغراق الوظيفي؟.

وضمن هذا التساؤل المركزي تنطوي عليه تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين؟.
- ما نمط القيادة السائد داخل المؤسسة؟.
- هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي؟.
- هل هناك علاقة بين النمط الحر الفوضوي والاستغراق الوظيفي؟

2-الفرضيات:

- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين منخفض.
- النمط السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي.
- هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي.
- هناك علاقة سلبية بين النمط الحر الفوضوي والاستغراق الوظيفي.

3-أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار أي موضوع ينبع من الذات أولا وإختيارنا لهذا الموضوع كان من رغبتنا في معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والإستغراق الوظيفي.
- كون هذه الدراسة تتوافق وتخصص في ميدان علم الاجتماع العمل والتنظيم وإتمام بحثي المتعلق بمذكرة الماستر.
- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة والإدارية على الاستغراق الوظيفي من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- الشعور بقيمة هذا الموضوع خاصة التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة.
- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسات التي لا شك بالعديد من المؤسسات تستفيد منها مستقبلا.
- التعرف على كيفية تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية الحديثة.

- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع فهو من بين الموضوعات الأكثر إثارة لماله من أهميته في ميدان علم الاجتماع.

4- أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في إستجلاء الغموض وتوضيح الرؤيا اتجاه موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي.
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل المراحل العملية الإدارية ، وهي بذلك تضمن لها الفعالية الديناميكية، المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
- القيادة الإدارية عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ومختلف الآليات المتبعة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.
- تكمن أهمية الدراسة في الإدراك والتحسين بأهمية القيادة الفعالة ومدى الحاجة إليها في مؤسسات اليوم.
- يقدم البحث العلمي أهمية الإستغراق الوظيفي الذي يساهم في توضيح العلاقة بينه وبين القيادة لإدارية كأسلوب يحقق أهداف المؤسسة.
- تفسح هذه الدراسة الطريق للباحثين من أجل التعرف على مصطلحات حديثة كالقيادة الإدارية وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي.

5- أهداف الدراسة:

1. محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة بإعتبارها مطلب ضروري لتطوير المؤسسة الحديثة.
2. الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية والإستغراق الوظيفي.
3. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد الإدارة على تحسين مستوى الإستغراق الوظيفي.
4. الكشف عن واقع المؤسسة والنوع السائد فيها .

5. محاولة الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمؤسسة محل دراسة.
6. تبيان أن الاستغراق من أهم العوامل المساندة للمؤسسة على تحقيق زيادتها.
7. الإجابة على التساؤلات المطروحة ودراسة الفرضيات لغرض إثباتها أو نفيها.
8. الكشف على مستوى الإستغراق الوظيفي الموظفين الإداريين في جامعة تيارت.

6-الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية.

الدراسات العربية:

1. دراسة حامدي معمر النور، حفاف علي ، بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين : مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة =، 2018.

هدفت الدراسة الى التركيز على دراسة نمط القيادة والتحفيز ومعرفة الوسائل التي تمكن القائد الإداري من رفع مستوى أداء العاملين لديه لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومحاولة التعرف على النمط القيادي الأحسن للتسيير.

وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الإدارية التشاركية دور فعال في الرفع من الأداء اعتماداً على التحفيز المعنوي.

2. دراسة صوفيا محمد النور بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين " دراسة تطبيقية على شركة سين للغلال المحدودة ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير للعلوم في إدارة الأعمال جامعة النيلين ، السودان 2018م/1439هـ.

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي مستعينة تقنية الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أن التفهم الجيد لكيفية استخدام السلطة اتجاه الموظفين ساهم في تطوير أدائهم. وبينت الدراسة أن الإمام القائد بالعمل ساهم في تطوير الأداء للموظفين في الشركة.

ثانيا: الدراسات السابقة التي تناولت الاستغراق الوظيفي.

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة المنطاوي إيمان صلاح (2007) رسالة ماجستير بعنوان أثر ثقافة المنظمة على

الاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية إليه التجارة جامعة طنطا.

توصلت هذه الدراسة إلى أن محددات الإستواق الوظيفي تتمثل في العديد من المتغيرات الشخصية للأفراد ، كالسكن والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة ، والمتغيرات الوظيفية تلك المنطقة بيئة العمل، ويضاف إلى ذلك المتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية المتعلقة بالمنافسة والقدرة على التكيف والإبتكار وجماعية العمل والإهتمام بمراحل العمل والإهتمام بالأفراد.

2. دراسة حسن محمد حسن النجار (2017) عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان أثر تطبيق

العدالة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي، جامعة الأزهر ، فلسطين.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة وكذلك بين أثر المتغيرات الديمغرافية على متوسطات تقديرات العاملين بمديريات التربية للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الإستبانة لجمع المعلومات والتي وزعت على عينه بلغ حجمها 373 مفردة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- حصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة منخفضة من المواقف من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة.

- النهوض بمستوى الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية من خلال تشجيع العاملين على البقاء في المديريات من خلال غلق فرص والمزايا في بيئة عملهم.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة زركات (Zaraket-2017) بعنوان:

"The effect of job exhaustion on the lever of job commitment of workers in governmental instution in the Lebanese republic"

عبارة عن مقال بعنوان: أثر الاستغراق الوظيفي على مستوى الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في الجمهورية اللبنانية، لبنان.

هدفت هذا الدراسة إلى معرفة أثر الإستغراق الوظيفي على مستوى الإلتزام الوظيفي معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي وعلى الإستبانة كأداة لجميع المعلومات والتي وزعت على عينة بلغ حجم مفرداتها 330 موظف وموظفة في المؤسسات الحكومية اللبنانية وتمت معالجة البيانات بإستعمال برنامج SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين الإستغراق الوظيفي والقيادة الادارية لدى العاملين في المؤسسة.

2. دراسة ميتال (Mittal2016) بعنوان: "الإستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العليا" مقاطعة تيري جروال، الهند.

هدفت الدراسة للكشف عن درجة الإستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة تيري جروال بولاية أوتارا خاند الهندية، إتبعت الدراسة المنتج الوصفي، استخدمت الإستبانة كأداة لجميع البيانات، وتضمنت (10) أسئلة لقياس مستوى الإستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية على جميع المعلمات و المعلمين في (04) مدارس ثانوية خاصة، و(04) مدارس ثانوية حكومية في مقاطعة تيري.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أبرزها أن الإستغراق يزيد من الإنتاجية في العمل، وإن إنخفاض مستوى الإستغراق الوظيفي بين المعلمين يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية في العمل الأكاديمي، مما يؤثر سلبا على الطلاب ومن ثم المجتمع، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تغزى متغير الجنس أو التخصص، وكذلك بالنسبة لنوع التعليم.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

تمهيد.

- 1- مفهوم القيادة الإدارية.
- 2- نظريات القيادة الإدارية.
- 3- أنماط القيادة الإدارية.
- 4- صفات القائد.
- 5- مهارات القائد.
- 6- عناصر القيادة الإدارية.
- 7- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية.
- 8- خصائص القيادة الإدارية
- 9- أهداف وأهمية القيادة الإدارية.
- 10- أنواع القيادة الإدارية.
- 11- مشكلة ضعف القيادة وحلها.

تمهيد:

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بيها القائد، بينما القيادة تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية.

1- مفهوم القيادة.

تعددت التعريفات لمفهوم القيادة ولكنها تجمع في مجملها حول محور أساس وهو أن القيادة هي أحد الأساليب المتقدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد من خلال انجاز عمل ما. ويمكن إستعراض المفهوم من خلال ما يلي :

1-1 القيادة لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور القود نقي السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة وعليه فمن كان القائد في المقدمة كالدليل والقود والمرشد¹.

1-2 أما من الناحية الاصطلاحية: هناك اختلاف بين العلماء في تعريف القيادة اصطلاحاً ففي العصر الماضي كانت القيادة ترمز الى بعض السمات والقدرات الخاصة التي منحها الله لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية اما في العصر الحديث فقد اختلف معنى القيادة وتغير لتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف حيث لم يعد بإمكان الاعتماد على السمات الخفية بل اصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب النشاط التي الذي تمارسه².

¹ - عبد الرزاق مصطفى يونس، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص29.

² - سالم بن سعيد الفحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتب الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص

وقد عرف كوهن Kohn القيادة على أنها نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد ويرى القحطاني أن القيادة قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة¹.

أما القيرواني فتعني القيادة عنده قدرة تأثير شخص على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم، ودونها الزام قانوني وذلك لاعتقادهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن امالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا².

فتعريف كلمة القيادة يثير مسائل تتعلق دلالات الألفاظ وتطورها نظرا لأن الاصطلاحات تتداخل على نطاق واسع في الاستعمال العسكري والمدني بالنسبة للكثير من العسكريين يعتبر من الاصطلاحات الادارية والقيادة مترادفات، وبالنسبة للكثير من الناس داخل القوات المسلحة وخارجها فان كلمة القيادة تعتبر تكرارا لما يسمونه المدنيون إدارة³.

3-1 القيادة الادارية:

لقد تعددت تعاريف القيادة الادارية وذلك من خلال الاختلاف وجهات نظر الباحثين ومن أهمها ما يلي :

القيادة الادارية عند كونتز وأدونيل Adonil et kontez هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لاقتناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني⁴ يعرفها جيمي جيبون هي عملية التأثير في جماعته بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الافراد ليكافح برغبة لتحقيق الاهداف التنظيمية واعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الاهداف

1 - سالم سعيد القحطاني، المرجع السابق، ص 6.

2 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 181.

3 - صابيل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الاسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، عمان، 2013، ص 21.

4 - نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 98.

المشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة ويعونها ستولغديل بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.¹

يركز تعريف كونتزو وأدونيل على أن القيادة عملية تأثير في الافراد من أجل تحقيق أهداف الجماعة. ويرى جون ايفاتسيفن أن القيادة هي تلك التي تؤدي إلى الابداع في بيئة العمل من خلال الافراد القائمين بذلك العمل.²

يركز هذا التعريف على ان القيادة هي عملية ابداعية في تسيير وقيادة الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.³

ويعرفه ليكرت (LeCRET) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية.

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة الإدارية نستخلص وجود اختلاف في وجهات النظر لتعريف القيادة الادارية فهناك من ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم التركيز على المسؤولين بشكل كبير قد يتسبب في نقص الانتاج والبعض يركز على السلطة فقط وأغفل الحادث والاستعمال والبعد الآخر ركز على سمات وصفات القائد وأغفل أداء المهام.⁴

¹ - محمود المسماة، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص95.

² - سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مطابع الهندسة، القاهرة، 2012، ص04.

³ - نواف كنعان، المرجع السابق، ص95.

⁴ - طاهر كاللدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دار زهوان، للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص31.

2- نظريات القيادة الادارية:

تعددت وجهات النظر لمفهوم القيادة وهذا ما يفسر اختلاف وتعدد النظريات التي اختلفت آراؤها حول شرح مفهوم القيادة الادارية، فتعددت النظريات بتعدد هاته المفاهيم ومن أهمها نجد:

2-1 نظرية الرجل العظيم:

تعتمد النظرية على وجهة نظر تقوم أن القيادة لديهم لها خصائص وسمات تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لان يكونوا قادة وهذا في رأي دعايتها تقوم على أساس أن القيادة هي عملية وراثية وأن القادة (لا يولدون ولا يوضعون) بحيث يمتلكون سمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص قد لا يمتلكها أي فرد، وهذه السمات تؤهله ان يكون قائدا أيا كان الموقف ومن ابرز خصائص هذه النظرية، تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية وترى ان هذه الصفات تجعل من الفرد قائدا كالذكاء والقوى العضلية وتقول أن القائد يولد ولا يضع، كما تبين هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء يبرزون في المجتمع ذا مواهب وقدرات وخصائص ومميزات عبقرية ومن أبرز رواد هذه النظرية CARALYHR الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد التي تجمع بمواهب خاصة تؤدي إلى الابداع.¹

ونرى أن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم وهذا كله يشكل عوامل ضعف لأن القيادة صفة مطلقة يتمتع بها فد دون آخر بل الظروف المحيطة ونوع الجماعة لها أثر كبير هذا بالنسبة للنظرية وراي أصحابه.

2-2 نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية افترضت امكانية اكتساب السمات القيادية عن طريقة التعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات والتي اعتمدت السمات معيارا لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين، ومن هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الاسلوب القيادي الفعال من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم إلى

¹ - فاتن عوض العزوي، مرجع سابق، ص74.

النجاح في العمل القيادي ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عملية تعدد نتاجا لسمات شخصية وحدها ولقد بينت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد من سمات القائد منها السمات الجسمية والعقلية والمعرفية والانفعالية والاجتماعية ومن رواد هذه النظرية "فان باس" و"كارل" و"جيريل"¹.

من خلال نتائج هذه الدراسة وجدت اختلافا بين القادة وغير القادة في بعض السمات وترى أن أكثر الناس إختلافا لشغل المناصب، وليس أنواع الناس الذين سينجحون كقادة، فمن الممكن أن نوضح سلوك معين يتعلق بعوامل شخصية لكنه من الصعب أن لغزو وعمل معين إلى شخصية الفرد في توضيح فعالية المجموعة .

وبذلك يجب على الباحثين أن يدركوا أن بعض السمات الشخصية في القادة تكون أكثر فاعلية في بعض المواقف أكثر من غيرها من مواقف أخرى عن طريق معرفة ظروف وأوضاع ذلك الموقف فضلا عن سمات القائد الشخصية.

غير أن هذه النظرية لم تصمد امام نقادها لسبب بسيط هو إخفاق مؤديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توافرها في القائد كما أن السمات القيادية الفردية لم تعد كافية لوحدها على إمداد القائد بمستلزمات مواجهة العمل القيادي، فهو بحاجة إلى ما يعقل هذه السمات من مفاهيم ونظريات سيكولوجية وفنية وتربوية وإدارية.²

2-3 النظرية الوظيفية:

القيادة في رأي هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق اهدافها وتحريكها وتحسين العلاقات القائمة بين الاعضاء وحفظ تماسكها، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد يتعدى إلى مجموعة أشخاص اذا تطلب الامر كذلك خاصة إذا كانت الجماعة كبيرة وتعدد الاقسام والفروع في المؤسسة، فالقيادة في وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة.³

¹ - ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات و مفاهيم، دار الكندري النشر، ط1، 2004، ص ص 30، 31.

² - ماهر محمد صالح حسين، مرجع سابق، ص32.

³ - مصباح عامر، خصائص القيادة عند رسول الله صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص99.

فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد، وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة أشخاص تستند لهم مهمة القيادة.¹

وما يأخذ على هذه النظرية هو أنها أهملت الخصائص الشخصية للقائد ودوره في تحفيز الجماعة على تحقيق الأهداف، كما لم تهتم برضا الملية والتابعين لطريقة القيادة ولم تجد الوظائف بدقة التي يكون على أساسها تحقيق هذه المنظمة، لهذا شبهها العلماء بالنظرية البيروقراطية للإدارة والنظرية العلمية لتايلور.²

2-4 النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل على نظرية السمات، ومن رواد هذه النظرية تنباوم الذي حدد عناصر الموقف في شخصية القائد، ومدى مشاركة المرؤوسين والقوى الكامنة في الموقف، ومن روادها أيضا "فيدلر" الذي رأى أن عناصر الموقف تكمن في الثقة القائمة بين المرؤوسين، وطبقة العلاقات التبادلية، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف، ومنهم أيضا "ردن" الذي يقول أن عناصر الموقف تكون في وسائل وطرق تنفيذ العمل وغايات الجهاز التنظيمي، والعنصر الانساني في التنظيم كالقادة المرؤوسين، وتقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا اذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فان ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الاول على قوى خارجية بالنسبة لذاته لا يملك سوى سيطرة قليلة أو قد لا يسيطر عليها بالمرّة وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها اخر فاكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن امثلة من هذه الصفات (الذكاء المبادرة المثابرة الطموح السيطرة).³

وهنا ظهرت أهمية المواقف التي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة التفاعل بين الناس في مواقف معينة، وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما وذلك لان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على

¹ - مصباح عامر، مرجع سابق ص 99.

² - مصطفى أبوزيد فهسي، علم النفس الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، ص 142.

³ - نبيل محمد مرسى، القيادة الادارية المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2003، ص ص 33، 34.

التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقتصر القيادة فيها على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الناس. ويرد على انصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تاماً على الموقف والظروف وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للأخريين ومن ثم تلعب دورها الهام في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقيادة.¹

3- أنماط القيادة الإدارية:

تصنف القيادة إلى عدة أنماط من بينها:

3-1 النمط الأوتوقراطي:

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة. ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم من المرؤوسين بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتمام كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصرامة والإيجابية والموضوعية، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الانتاج وإهمال العلاقات الإنسانية.²

وهذا النوع من النوع من القيادة يفضل استخدامه في الحالات الآتية:³

- 1- عندما يكون التابعين قليلي الخبرة في العمل الفني.
- 2- عندما يكون القائد ماهر من النواحي الفنية.
- 3- عندما تكون القرارات الواجب اتخاذها على درجة بالغة من الأهمية .

ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية وهي:⁴

¹ - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص34.

² - معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والوقاية والاتصال الإداري، دار حامد للنشر الأردن، 2007، ص153.

³ - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص139.

⁴ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1، ص149.

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة.
- الاهتمام وثلاً كيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين.
- الانفراد بصنع القرارات وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار الآخرين.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً.
- اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لفرض القوانين ومنح العقوبات والضغط على العاملين.
- ونستنتج من هذا النمط بأن القائد هو من يحدد سياسة نشاط الأعضاء ويكلفهم بالتنفيذ خطوة خطوة فيصعب عليهم التنبؤ بالخطوات القادمة لاحقاً.

3-1-1 الآثار الإيجابية والسلبية للنمط الأوتوقراطي:

1- الإيجابيات:

- لهذا النمط من القيادة بعض الإيجابيات تتمثل في¹:
- يكون هذا النمط مجدياً في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة والواضحة.
- لما يكون الموظفون جدد وقدراتهم العملية بسيطة.
- إذا كان القائد خبيراً معترف بقدراته في مجال المشكلة.
- تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات.

2- السلبيات:

- أما السلبيات المرتبطة بهذا النمط القيادي فتتمثل في:²
- مركزية السلطة والانفراد بها دون إشراك المرؤوسين فيها.
- عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، 2003، ص260.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص260.

- الأسلوب التسلطي يؤدي إلى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين وانخفاض روح المعنوية لهم

3-2 النمط الديمقراطي:

الديمقراطية تعني سلطة الشعب وأحكام الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات إيجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه بحيث يقوم العاملان بمناقشة المشكلات.

ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد أو يملي قراراته وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية¹. ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة وتفويض السلطة فهي تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاطلاع بالمهام القيادية الهامة ويعد النمط الامثل في ادارة وتوجيه المنظمات وتفويض سلطة فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة.

وعليه فإن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث ركائز أساسية وهي²:

العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة والمشاركة.

3.2.1 الآثار السلبية والايجابية للنمط الديمقراطي:

1- الآثار الايجابية : تتمثل ايجابيات النمط الديمقراطي فيما يلي³:

- ارتفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر للمنظمة.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

¹ - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، المنشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 70.

² - زواف كنعان، مرجع سابق، ص 182.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، 260.

● تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الاحساس بالانتماء للجماعة.

● انخفاض معدل الشكاوي والغيابات وشعورهم بللضا عن العمل مما يزيد من الانتاج.

2- الأثار السلبية : تكمن سلبيات النمط الديمقراطي فيما يلي:¹

القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على قد المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة.

● يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه.

● يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي الى ظهور الصراع.

3- 3 النمط الحر أو الفوضوي:

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات واتباع الاجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل واصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونيه فهم من يحددون الأهداف وهو من يختار طرق الوصول إليها.²

ولقد اتفق معظم الباحثين أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية الديمقراطي والأوتوقراطي أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظل من خلال التأثير في سلوكياتهم ولكن على إختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين في درجة التأثير ووسائله، كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص261.

² - فاروق عبد فلية، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي، في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص239.

اهتماما على الانتاج وتركز القيادة الديمقراطية إهتماما كبيرا على المرؤوسين على عكس القيادة الحرة تركز اهتماما على الفرد العامل في أداء العمل.¹

3-3-1 مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة:

أ-المزايا : يتميز هذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين، قد يؤدي الى نتائج حسنة، اذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي إلى:²

- يتم التفويض الى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الابداع الشخصي والابتكار.
- الحصول الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.

ب-العيوب : تتمثل فيما يلي:³

- يساعد على التهرب من المسؤولية.
- انتشار و بروز السلوك العدواني بين الأفراد.
- إن النمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية.
- انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والانتاجية.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 182.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

4- صفات القائد.

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود العديد من الصفات التي يتمتع بها القائد، حيث حددها الدكتور عمر محمود غباين بالآتي استناداً إلى دراسات كل من المدعو داني كوسس وجون هوفر:¹

- امتلاك الشجاعة.
- العمل بدافع الابداع.
- استمرار الحماس.
- العمل الجاد باتقان والتزام.
- مساعدة الآخرين على النمو.

أما بالنسبة للصفات الشخصية والقيادة، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة؛
 - الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل في اتخاذ القرار؛
 - القوة البدنية والسلامة الصحية؛
 - القدرة على ضبط النفس عند اللزوم؛
 - المظهر الحسن؛
 - القدرة على الابتكار وحسن التصرف؛
 - أن تتسم علاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.
- ومن خلال ما سبق ذكره عن السمات القيادية تبين لنا أن هناك العديد من المقومات وصفات للقائد لكي ينجح في قيادته للمنظمة وهذه المقومات تدور حوله.

¹ - عمر محمود عباس القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص17.

-الصفات والخصائص الذاتية:

ومن هذه الصفات الفطرية مثل الذكاء والحماس والقدرة على خلق الابداع والاقناع ومنها المكتسبة مثل الشعور بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.¹

قبول الجماعة: القائد الفعال يكون على دراية بمبادئ الادارة ويتمتع بالقدرة على وضع القرارات المناسبة لمختلف المواقف كما أنه يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يتعرض لها اشباع حاجات العاملين في اطار المصلحة العامة.²

5-مهارات القائد.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعية وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكن يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد- التابعون -الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الانتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات الأساسية هي³:

1- **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا اياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقتها متطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ودكا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- **المهارة الانسانية:** ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرف القائد بأبعاد السلوك الانساني تكمن من فهم نفسه أولا ومن ثمة معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا يساعد على اتباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

3- **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وادراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

¹ - عمر محمود عباس، مرجع سابق، ص ص 133، 134.

² - عمر محمود عباس، مرجع سابق، ص ص 133، 134.

³ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2010، ص ص 14، 15.

4- المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.¹

6- عناصر القيادة الادارية:

-تتكون القيادة الادارية من العناصر التالية:²

أ/ وجود القيادة: حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات : فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وان كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة.

ب/ وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.

ج/ التناسق والانسجام : إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

د/ القدرة على التأثير: إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

7- الوظائف الأساسية للقيادة الادارية:

تحدد الوظائف لقيادة الادارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها.³

1/ توفير المعلومات : حيث يجب أن يتوفر في القيادة الادارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.

2/ توفير الخبرة : فالقيادة الادارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الادارة

¹ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 15، 16.

² - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 22.

³ - بطرس الحلاق، مرجع سابق، ص 23.

3/ رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الادارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

4/ التخطيط التنفيذي: حيث يتولى القيادة الادارية الاشراف على وضع الخطط وأساليب العمل وسائل التنفيذ والبرنامج الزمني .

5/ الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة.

6/ التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الادارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزامها اتجاه المجتمع.

7/ الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي والنموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى، والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية.

8/ التنظيم: عبر قيام القيادة الادارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة بين العاملين في المنظمة¹.

8- خصائص القيادة الادارية:

لابد من توفر عدة خصائص وصفات يتحلى بها القادة والمديرون في العمل الاداري لأن القائد هو أساس التنظيم ويتوقف عليه نجاح العملية الإدارية أو فشلها فنجاح المؤسسات والمنظمات يقود عادة الى مدراء وقادة فهناك عدة صفات يجب ان يتحلى القائد الجيد ومن هذه الصفات:²

1- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.

2- اليقظة والشجاعة: وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بحيوية ونشاط.

¹ - بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 28.

² - فاتن عوض الغزوي، القيادة والاشرف الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د ط، 2009، ص ص35، 36.

- 3- الحماس والايجابية والمبادئة: القدرة على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وأن له دور فعال وأن يكون له الطموح والقدرة على حل المشكلات بسهولة.
- 4- قوة الشخصية والسيطرة: أي التأثير في الجماعة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم واعطائهم الأوامر التي تدعم المؤسسة وتعتمد قوة الشخصية على التصميم والثقة بعد النظر وحسن الخلق والمظهر (الجاذبية). التنظيم والتخطيط: وضع خطة زمنية، والقدرة على تحقيقها وتوجه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية وفق خطة واقعية.
- 5- الروح المرحة: أي تفعيل لانتقاد والمتاعب بروح مرحة وإشاعة جو من المهارة داخل قسم العمل¹.
- 6- قوة التحمل والحكمة والذكاء: هذه الميزات الأساسية لقائد، من الناحية الفعلية والبدنية للاستمرار أي مهمة مطلوبة بينها الحكمة وهي القدر تقدير الأمور.
- 7- العلاقات العامة: من خلال التمسك الاجتماعي والقدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كاف أعضاء المنظمة والاتصال بهم.
- 8- التواضع والعدل والولاء: أي التحرير النفسي من الغرور وجنون العظمة، ويجب على القائد التحلي بالعدل والانصاف في معاملة جميع المرؤوسين، ويجب أن يكون له ولاء لوطنه ورؤسائه وتنفيذ التعليمات والقوانين.
- 9- الانتاج: القدرة على تشغيل الأخوين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم مع الاتصاف بالمشاورة والحماس.

¹ مرجع سابق، ص ص35، 36.

9- أهداف وأهمية القيادة الادارية:

9-1 أهداف القيادة الإدارية:¹

- تسعى القيادة الى تحقيق عدد الواجبات والمهام للجماعة حتى تصبح قيادة ناجحة.¹
- تحفيز الأعضاء ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية؛
- تأهيل إعداد جيل جديد من القادة وإدارة المجموعة في المستقبل؛
- تبنى أفكار وأساليب واستراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة والمستقبل؛
- تحويل أهداف المجموعة الى نتائج وإنجازات واقعية وحقيقية؛
- التعامل مع ظروف الجامعة ومستجداً بطريقتة مباشرة أو غير مباشرة بما يتفق وأهداف الجماعة والأفراد.

9-2 أهمية القيادة: إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل

ويقال دون أن يأكل القوي الضعيف قال تعالى: "لولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض" البقرة 251، فقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والممارسين، مندوبي التاريخ وحتى وقتنا هذا، فأهميتها تكمن فيما يلي:²

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- 2- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- 3- السيطرة على مشكلات العمل والرسم خطط اللازمة لعملها؛
- 4- أنها العملية التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الافراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى؛
- 6- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الامكان؛
- 7- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة،

¹ - عدنان يوسف العكوم، علم النفس الاجتماعي، اثرء للنشر و التوزيع، طبعة 1، الأردن 2009، ص239.

² - محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2008، ط1، ص66.

8- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.¹

10- أنواع القيادة:

يمكن تصنيف القيادة الى نوعين:

10-1 القيادة الرسمية: وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي لمنشأة، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وارشاد المرؤوسين واصدار الأوامر لهم، ويعرف "ويليام سكوت" القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة، بهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم، واطاحة فرص الاتصال بينهم وتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات، "ومن لسهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيهم لهم".²

- من مظاهر القيادة الرسمية³:

- **قوة المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس.
- **قوة الاكراه:** مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه إذا أهمل عمله وواجباته سيترتب عليه نوعان من العقاب.

¹ - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 66.

² - حسين مريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 03، 2009، ص 197.

³ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص 160.

10-2 القيادة الغير رسمية:

تظهر القيادة الغير رسمية نتيجة لمواقف إجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقيادة غير الرسميين هم اولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر، والملاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها أيضا قادة تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل: السمات الشخصية، المؤهلات أو المكانة المتراكمة التي يملكها الأفراد.¹

إذن فعلمية اختبار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس عقلي، إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون مبنيا على شعور أفراد الجماعة وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بمايا تمكنه من تحقيق رغباتهم واشباعها.

ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالقائد كونها ذو مؤهلات شخصية اجتماعية للدفاع او التعبير عن الصالح العام.²

ومن الدراسات التي يجب الاشارة اليها منا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها "لاتزيوبي" فقد لاحظ أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة فهناك مجموعات من النشاطات القيادية التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدها تؤدي الى ظهور القائد الطبيعي أو الرسمي³.

10-2-1 من أسباب ظهور القيادة غير رسمية:⁴

● عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كأفراطه في الصرافة في الصرامة الرسمية أو انعزاله عن الجماعة بعدم تقديم الدعم والمساعدة لهم.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص160.

² - كامل محمد المغربي الادارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007، ص251.

³ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص251.

⁴ - خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص120.

- - فشل القائد في تلبية حاجات الأفراد واتباع رغباتهم يؤدي بهم الى البحث عن شخص آخر يلي لهم هذه الاحتياجات.
- - عدم تحقيقه للانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة كالتركيز على الأداء على حساب جهد العمال ورضاهم عن العمل.

كما تعتبر القيادة الرسمية مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب أي بقوة التأثير الشخصي.

2-2-10 مظاهر القيادة الغير رسمية: تتمثل فيما يلي: ¹

- قوة التخصص: أي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها غيره من الأفراد.
- قوة الاعجاب: ويحصل عليها نتيجة اعجاب مرؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه.

11- مشكلة ضعف القيادة وحلها: تتمثل فيما يلي: ²

11-1 التعريف:

ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

11-2 المظاهر:

- انعدام الانضباط في المجموعة؛
- التردد والخوف من التوجيه؛
- ضعف مستوى الطاعة؛
- عدم تحقيق الأهداف بدرجة مقبولة أو تحقيقها بزمن غير مقبول؛
- بقاء الصفات السلبية في الافراد أو زيادها؛

¹ - خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 120.

² - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 63.

11-3 الأسباب: يمكن تلخيصها في التالي:¹

- تأثير البيئة المحيطة والمدرسة؛
- عدم الاقناع بالأهداف الموضوعية؛
- عم وجود قيادات سابقة كقدوة؛
- التسرع في تكليف القائد قبل اعداده؛
- تراكم الأخطاء دون تبليغ؛

11-4 العلاج:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- اتخاذ القرار جماعيا.

¹ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 64.

خلاصة الفصل:

نستنتج أن العملية القيادية عملية تنسيق وتوجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فهي تمثل المحور الأساسية الذي تركز عليه مختلف النشاطات، النشاطات الإدارية ومدى قدرة الشخص على تأثير الفرد والمجموعة وتوجيههم بطريقة فعالة لتحقيق الإنسجام والتعاون بينهما وعليه فإن موضوع القيادة الإدارية أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء العمال وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي جاء البحث في موضوع القيادة الإدارية.

الفصل الثالث

الإستغراق الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الاستغراق الوظيفي.
- 2- أهمية الإستغراق الوظيفي.
- 3- أبعاد الإستغراق الوظيفي.
- 4- مؤشرات الإستغراق الوظيفي.
- 5- استراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي.
- 6- نظريات الإستغراق الوظيفي.
- 7- العوامل التي تحد من الإستغراق الوظيفي للعاملين.
- 8- محددات الإستغراق الوظيفي (العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي).
- 9- خصائص الإستغراق الوظيفي.
- 10- أنواع الإستغراق الوظيفي المرتبطة بالعمل.

خلاصة.

تمهيد:

يعد الاستغراق الوظيفي ضروريا بحيث يجب على الإدارة العليا للمنظمات بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص الاهتمام به، والعمل بكافة الوسائل والطرق لتنمية لدى العمال، كما له من أهمية ترتبط بأداء ومردودية العامل، ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التعرف على مفهوم الاستغراق الوظيفي وأهميته في تعزيز فاعلية الفرد وزيادة الدافعية لدى الموظفين.

1- مفهوم الاستغراق الوظيفي:

هناك العديد من الإسهامات الفكرية التي قدمها الباحثون في تعريف الاستغراق الوظيفي والتي نذكر

أهمها:

يعرفه **Robert** بأنه "درجة اهتمام الفرد بالعمل، أي أن العمل هو الغاية ومصدر أساسي

لإشباع الحاجات البارزة للفرد".¹

-والاستغراق الوظيفي عند **Lodahl** هو: "حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى

التوافق المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل والإنهاك والذي يشير إلى قوة

تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به".²

2- أهمية الاستغراق الوظيفي:

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي :

1. يعمل الاستغراق الوظيفي على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ويجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله

وشركته، كما أنه يعزز من إنتاجية العاملين وكفاءة تهم.³

¹ - Dubin Robert , Human relations in administration –N- prentice - hall: Eenglewood Cliffs, 1968, P 05.

²-T-kejner, M. lodahl, (1965) Apsychological of Manifest Needs as Predictors of job Invollvement among Selected workers in Lagos state journal of Applied Psychology. P P 49-52.

³ - عبد العليم محمد، محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2012، ص 46.

2. يعد وسيلة لتحسين وزيادة دافعية العاملين نحو العمل، كما أنه يحقق النمو، والرضا الشخصي للفرد، ويشجعه على تحسين وتنمية مهارته وقدراته.¹
 3. الاستغراق أحد المداخل التي تستخدم تنمية وتحسين جودة العمل، حيث أن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام بالعمل يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي اتجاه عمله.²
 4. يمثل الاستغراق طرق الاستثمار في رأس المال البشري، فقد أدركت الشركات أهميته، مما جعلها تسعى إلى دعم ومشاركة موظفيها في أعمال الشركة.³
- 3- أبعاد الاستغراق الوظيفي:

أ- **الاستغراق العاطفي (الشعوري):** يعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار، ومشاعر الفرد، وبين الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاعر الحماس والفخر اتجاه عمله الذي يقوم به. ويقصد به مدى قوة استمتاع الفرد وحبه لوظيفته ومن أهم خصائصه التعلق، والاستمتاع، والارتباط.

ب- **الاستغراق المعرفي (الإدراكي):** يشير إلى استغراق العاملين شعوريا وفكريا بشكل كامل في ممارسة عملهم، والتركيز على تنفيذ المهام الموكلة لهم بأفضل الطرق، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، ودرجة أهمية الوظيفة في حياته ومن أهم خصائص الاستغراق المعرفي (الحالة النفسية-احترام الذات-المشاركة الفعالة).

ج- **الاستغراق الجسدي (السلوكي):** يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه توجيه وتركيز كافة إمكانيات الفرد الجسدية نحو تحقيق مهام وظيفته على أكمل وجه.⁴

¹ - المصري محمد الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواظبة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر - غزة فلسطين، 2015، ص 320.

² - نجم وآخرون، أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق المدرسين في ميناء دمياط وبور سعيد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013، ص ص 435-460.

³ - الزبيدي عقيل، آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 2007، ص 193.

⁴ - كريم محمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة الأنبار، 2016، ص ص 170-193.

4- مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي:

هناك بعض المؤشرات الدالة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين أهمها ما يلي:

- امتلاك العاملين روابط قوية بوظائفهم، من الصعب كسرها.
- أن تكون أهم أولويات الفرد الاهتمام بوظيفته واستغراقه في أداء مهامها.
- معظم اهتمام الموظف مركز حول وظيفته.
- أن تكون معظم الاهداف الشخصية للفرد في حياته مرتبطة بشكل مباشر نحو وظيفته.
- الرغبة الدائمة في الذهاب للعمل وعدم التغيب عنه.
- شعور الفرد بالفخر والتباهي بعمله أمام الآخرين وتمسكه به.
- التفكير في الوظيفة حتى بعد انتهاء وقت العمل.¹

5- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

- 1- العمل نفسه: تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف التي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل وقد ميز **lawler (1969)** ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا:
 - أ- يجب أن يتلقى الافراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم , ويفصل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات
 - ب- استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة بإعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية .
 - ج- الحكم الذاتي (الاستقلالية) يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.²

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، 2004، ص 52.

² العابدي هاشم، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2012، ص 73.

2- **بيئة العمل:** تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل ,وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد.¹

3- **القيادة:** ينبغي إستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لإستخدامها .

4- **فرص النمو الشخصي:** ينبغي أن يستند وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم، الأمر التنفيذي بها وينهمكون منها باستمرار ,ووصف ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من نشأها أن تشجع الموظفين على الخصائص التالية التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير.²

5- **فرص المساهمة:** تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة، بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للإستمتاع والإستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.³

6- نظريات الاستغراق الوظيفي:

- **نظرية التوقع:** تفترض هذه النظرية التي قدمت من قبل العالم vroom سنة (1964) أن على المدراء استثمار قبولهم الشخص لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم ,وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقا للنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد مدى استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويبرز ذلك من خلال دافعيته للعمل، حيث إذا كانت توقعات الفرد أكبر

¹ - أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، قسم إدارة العمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 26.

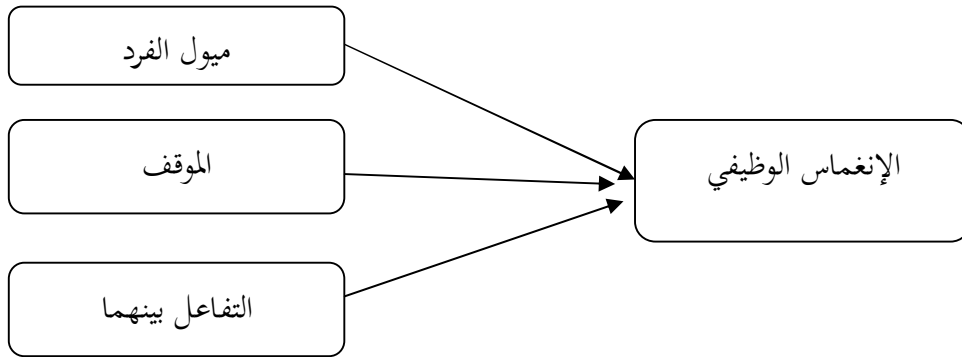
² - أحمد ديب محمد ماضي، مرجع سابق، ص ص 27، 28، 29.

³ - عتيقة حرارية، زينة بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر 2، 2018، ص ص 206-208.

من حوافز المنظمة فإن الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض ,والعكس صحيح إذا كانت توقعات الموظف أقل من حوافز المنظمة سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه.

نظرية التكامل: قدم كل من **Rabinourzand Hall 1977** نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر ,وهي موقف الفرد وميوله والتفاعل بينهما، حيث أن تلك العناصر الثلاثة متساوية من حيث الأهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي والشكل رقم (1) يوضح نظرية التكامل:¹

شكل رقم (3-1): مكونات نظرية التكامل.



المصدر: (قاسم، 2012: 100)

حيث يعتمد موقف الفرد على الاتجاهات الشخصية نحو خصائص الوظيفة، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقيم المنظمة، وتؤثر تلك العناصر على موقف الفرد وبالتالي على مستوى الاستغراق الوظيفي.

- ويعتمد عنصر ميول الفرد على الصفات الشخصية للفرد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والخبرة الوظيفية وموقع السكن، ومتطلبات العمل العالية من حيث العناصر والوقت والمسؤولية تلك الأمور مؤثرة على مستوى ميول الفرد، وبالتالي تؤثر في مدى الاستغراق الوظيفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية ولا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة.

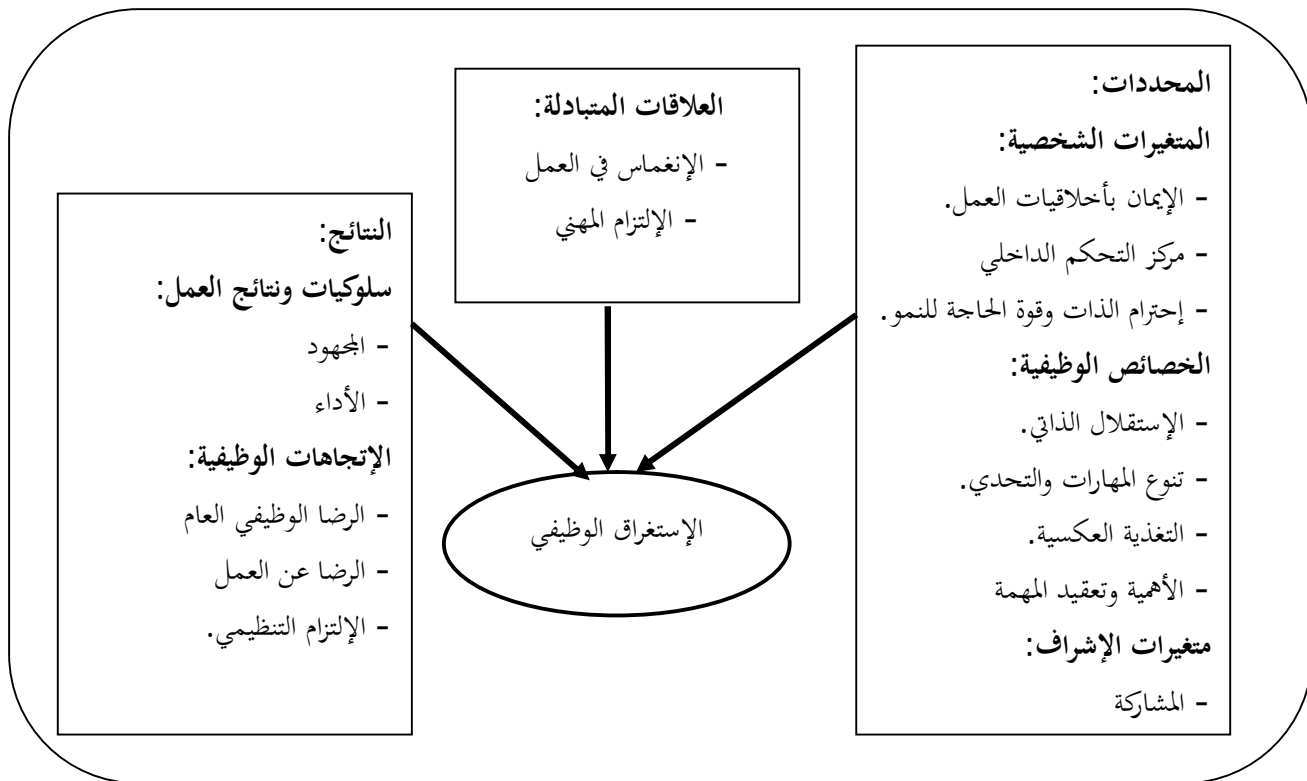
¹ - Absar , mohamednurul , mohammad Tahlil Azim , Nimalathasam Balasundaram, sadia Akhter (2010) ,Impact of human Resources practices On job Satisfaction: Evidelnce from Manufacturing Firms in Bangladesh, vol -L X I I No -2, P P 31- 42 available at : htt p:// www- upg- bulletin – Se – ro / archive /2010 .

- كما أن التفاعل بين موقف الفرد وميوله يوضح الخصائص الشخصية والبيئية اتجاه العمل والسلوكيات، ومدى انسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية والبيئية اتجاه العمل والسلوكيات، ومدى الانسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية للفرد مع موقفه يتحدد مستوى الاستغراق الوظيفي، فكلما كان هناك انسجام وتطابق كلما كان الاستغراق الوظيفي عالياً.¹

- نظرية المدخل السببي :

قدم **Browm 1996** نموذج الاستغراق الوظيفي يركز على نتائج مجموعة من الدراسات التجريبية، حيث وفقاً لهذا النموذج فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية وسلوكيات الاشراف والاتجاهات الوظيفية، والشكل التالي يوضح مكونات نظرية المدخل السببي.

الشكل رقم (3-2): مكونات نظرية المدخل السببي.



المصدر: (قاسم، 2012: 100)

¹- Aktar , Singh, 2010 :OP- cit ,P P 40-45

ومن حيث الخصائص الشخصية يتميز الشخص الذي لديه استغراق وظيفي أن لديه إدمان شديد باختلافات العمل وحافز داخلي ومرتفع وشعور عالي بإحترام الذات إلا أن الخصائص الديمغرافية التمييز بين الاشخاص المستغرقين وظيفيا وأما بالنسبة للخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف يتميز الشخص الذي لديه استغراق وظيفي بحبه للأعمال ذات نتائج المهمة والتي بها درجة عالية من التحدي والأعمال ذات المهمة المرادية والتي تحتاج لمهارات مختلفة، ويرتبط هذا الشخص بعلاقات ايجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن أدائه.

أما من حيث اتجاهات الوظيفية فيتميز الشخص الذي يكون عند استغراق وظيفي بدرجة عالية من الرضا لوظيفي والالتزام العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها.¹

نظرية المدخل التحفيزي:

- قدم العالم Kanung نظرية المدخل التحفيزي والتي تنص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وبيئة العمل التي ممكن أن تلي وتحقق طلبه الشخصي وتصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تتحقق له وظيفته احتياجاته الشخصية هي العوامل الأكثر تأثيرا على استغراقه الوظيفي، حيث يرى Kanung "أن الأفراد يعتقدون بأن محتوى الوظيفية المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية, لذا فإن الاستغراق الوظيفي لديهم يعتمد على إحتياجاتهم الموظفين الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لإحتياجاتهم.²

7- العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين:

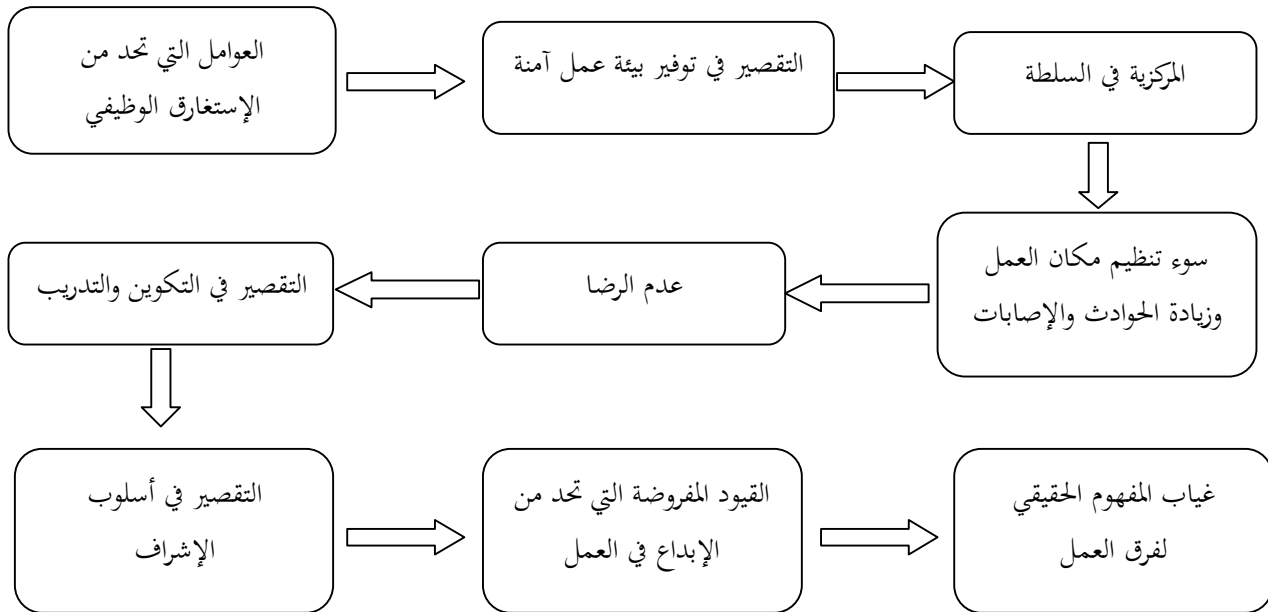
توجد العديد من المظاهر التي تدل على جودة العمل تؤدي إلى عدم استغراق العاملين في وظائفهم:

1- عدم رضا بعض الفئات في معظم المنظمات العاملة بمجتمعاتنا على الأجور والمكافآت والمزايا والقواعد التي يحصلون عليها.

¹ - شيلان فاضل محمود، مرجع سابق، ص 25.

² - الوحيدي، رافع يوسف (2013) القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي المصارف الإسلامية - قطاع غزة، دراسة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 30.

- 2- السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر وظائفهم دون الاستعداد للإنصات لآرائهم وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار.
 - 3- التقصير في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقا لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.
 - 4- إنخفاض درجة إرضاء الأفراد عن خصائص ووظائفهم نظرا لما يعتريها من قصور من نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.
 - 5- عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف المرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يجد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل.
 - 6- الدور السلبي للرؤساء في التكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل وعدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والانجاز.
 - 7- زيادة الفاقد بسبب الحوادث والإصابات واللامبالاة من البعض وعدم الصياغة الجيدة أو لسوء تنظيم مكان العمل وسوء عملية التخزين والإحباط والتعب والملل ونقص المهارة لدى البعض.¹
 - 8- غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة وجماعة العمل ذات الهدف الواحد والأدوار المحددة.
- الشكل (3-3): مخطط يمثل المظاهر التي تحد من استغراق العاملين.



¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارة السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص ص 354، 353.

المصدر: عبد الحميد المغربي، المصدر السابق، ص ص 353، 354.

8- محددات الإستغراق الوظيفي (العوامل المؤثرة على الإستغراق الوظيفي):

لقد تباينت الدراسات التي تناولت الإستغراق الوظيفي بالدراسة في اتجاهاتها لتحديد العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي كالتالي:

1. ركزت مجموعة أولى من الدراسات على إبراز أثر المتغيرات الفردية على الإستغراق الوظيفي (السن، مدة الخدمة...)

2. ركزت مجموعة أخرى على أن الإستغراق الوظيفي هو محصلة لبعض الظروف المتعلقة بالعمل (سلوك القائد، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، الإستقلال في العمل...)

3. بينما ركزت مجموعة ثالثة على توضيح الأثر التفاعلي للمتغيرات الفردية وبيئة العمل على الإستغراق، حيث رجحت تلك الدراسات لفكرة أن الإستغراق في الوظيفة ليس محصلة للمتغيرات الفردية بمفردها أو بيئة العمل بمفردها إنما الإحتمال الأقوى أن يكون الإستغراق نتيجة للتفاعل بين المؤثرات الفردية ومتغيرات بيئات العمل.

حيث أشار Huffman في دراسته إلا أن الإستغراق الوظيفي مفهوم (تكوين) معقد يعتمد على الإدراك، الحدث والشعور، حيث أكد أ العوامل المؤثرة على الإستغراق تتمثل في:

1. العوامل الفردية.

2. العوامل الموقفية.

3. التفاعل بين العوامل الفردية والموقفية.¹

بينما أشار (ركيش) في دراسته إلا أن مستوى الإستغراق الوظيفي الخاص بالفرد يتأثر بمجموعة من

العوامل وتلك العوامل تتمثل في:

¹ - زناقي محمد ربيع، الإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،

المجلد الحادي والعشرين، العدد 3، 1997، ص 271.

أ. عوامل فردية: حيث هناك مجموعة من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم ومدة الخدمة التي تؤثر على مستوى الإستغراق الوظيفي الخاص بالفرد.

ب. عوامل موقفية: وتلك العوامل المؤثرة على الإستغراق الوظيفي مثل: رضا الموظف عن وظيفته، ودرجة مشاركة الموظف في الموقف الوظيفي.

وكذلك أشار sall (1998) في دراسته إلى ما يلي:

1. أن الإستغراق الوظيفي يرتبط بثلاثة فئات من متغيرات العمل تتمثل في:

الخصائص الشخصية والخصائص الموقفية ونتائج العمل.

2. ترتبط أي فئة من تلك الفئات بالإستغراق الوظيفي بشكل أكبر من فئة أخرى.

3. يعتبر الإستغراق الوظيفي هو سبب وفي نفس الوقت نتيجة للسلوك الوظيفي.

4. للمتغيرات الشخصية والموقفية تأثيرات مستقلة على الإستغراق.

5. للمتغيرات الموقفية تأثير أكبر من الإتجاه نحو وجود إنخفاض في مستوى الإستغراق الوظيفي

الخاص به.¹

9- خصائص الإستغراق الوظيفي:

1. الإستغراق الوظيفي متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد تتمثل في (الدوافع، القيم،

الإتجاهات، النوع).

2. الخصائص الوظيفية: تتمثل في (الحافز، إستقلالية الوظيفة، التنوع، التغذية العكسية).

3. الخصائص الإجتماعية: تتمثل في العمل (مع الآخرين، المشاركة في إتخاذ القرارات، مشاعر

النجاح).

- يرى قاسم أن الإستغراق الوظيفي يعتبر مجموعة من الظروف تجمعت معا، كما أن الإستغراق

الوظيفي هو الربط بين الفرد والظروف المختلفة، وأن إستغراق الفرد في وظيفة معينة تتأثر بظروف وبيئة

العمل ويمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية، أما الإستغراق في العمل بشكل عام أو أن

يكون العمل شيئا مركزيا في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة الإنسان، الأمر

¹ - زناقي محمد ربيع، المرجع السابق، ص 305.

الذي يجعل الإستغراق الوظيفي صفة للفرد يحملها معه في كل الظروف، الفرد، المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله، ويتمتع بنوع من الإستقلالية في أداءه لعمله. كما يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع زملاءه، ويتطلب عمله إحتكاكا للآخرين، وقد يكون الفرد كبيرا في السن ولديه قدر كبير من الخبرة الوظيفية.¹

10- أنواع الإستغراق الوظيفي المرتبطة بالعمل:

أ. **مستغرق:** (عمال بناء) يرغبون بمعرفة المطلوب لتوقعاتهم ودرهم الذي يمكن أن يقبله، وهم فضوليين بطبيعتهم تحديدا فيما يتعلق بمنظمتهم ومكانتهم فيها، فهم يؤدون أعمالهم بمستوى عال من الثبات، يستعملون مواهبهم وقوتهم في العمل كل يوم، ويعملون بالعاطفة ويقدمون الإبداع ويدفعون منظمتهم إلى الأمام.

ب. **غير مستغرق:** العاملون غير مستغرقين يميلون إلى التركيز على المهام بدلا من الأهداف والنتائج التي يتوقعون إنجازها، ويرغبون بتحديد العمل فقطن ويركزون على إنجاز المهام وطبيعة علاقتهم مع مدراءهم وزملاء العمل هي علاقة منتجة.

ج. **منعزل بشكل نشيط:** العاملون المنعزلون بشكل نشيط هم ليسوا فقط حزينين في العمل بل أنهم بذرة سلبية في كل العمل، هؤلاء المنعزلين يمكن أن يكونوا نشطين ومن جانب آخر هناك عاملون يتعاونون مع بعضهم لتوليد المنتجات والخدمات، ومشاكل وتوترات التي تظهر م العاملين المعزلين التي يمكن أن تلحق الضرر العظيم في الأعمال.²

¹ -حمادة عمار، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 50.

² - عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط 1، دار وائل، الأردن، 2011، ص 169.

خلاصة الفصل:

نستنتج في الأخير أن الإستغراق الوظيفي من المواضيع المهمة والأساسية في إدارة الأعمال والموارد البشرية لما له من أهمية في تطوير المنظمات والموارد البشري، حيث أنه كلما كان هناك إستغراق وظيفي كلما ساهم في تنمية المنظمات وتطويرها وجعلها قادرة على المنافسة والتعايش في المجتمع ومن جهة أخرى تضمن تكوين طاقات بشرية مؤهلة من خلال مستويات فعالة من الأداء والإنتاجية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1- مجالات الدراسة.

2- منهج الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات.

4- عينة الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

بعد مناقشة الجانب النظري والذي تمحور حول العلاقة بين القيادة الادارية والإستغراق الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل مناقشة الجانب الميداني الذي هو إمتداد للجانب النظري وفي أي بحث علمي لا بد من المرور على إجراءات الدراسة الميدانية كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية وبدقة محكمة، وبما يسهل الباحث مهمة البحث والوصول إلى النتائج، ومن خلال هذا سنتعرف على مجالات الدراسة (الزماني، المكاني، البشري) فضلا عن المنهج المتبع ونجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1-مجالات الدراسة:

-المجال الزماني:

أجريت الدراسة الميدانية إبتداء من تاريخ 15 ماي 2022 وهي مرحلة النزول في الميدان ،قمنا بالزيارة الأولية للجامعة وذلك بعد تقديم موضوع دراستنا.

بعد إستلامنا من إدارة الجامعة الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية قمنا بتوزيع الإستمارات على الأساتذة و الموظفين في الإدارة يوم 22 ماي.

وتم إسترجاع الإستمارات الموزعة يوم 24 ماي 2022 حيث كانت الإستمارات المسترجعة كلها مملوءة.

-المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية لجامعة ابن خلدون تيارت.

التعريف بالمؤسسة:

تقع جامعة ابن خلدون في جمهورية الجزائر، تحديدا في مدينة تيارت مقابل ساحة جيش التحرير الوطني طريق الجزائر. احتلت جامعة ابن خلدون المرتبة 7116 على مستوى جامعات العالم إحتلت المرتبة 30 على مستوى جامعات الجزائر، تأسست عام 1980 أما في سنة 1984 تم إنشاء معهدين التعليم العالي الأول في الهندسة المدنية والثانية في الزراعة والبيطرة، أما غي سنة 2001 إرتقت الجامعة وسميت

على صاحب مقدمة علم الاجتماع العلامة عبد الرحمان ابن خلدون، أما في سنة 2010 تم إعادة هيكلة الجامعة إلى ستة كليات ومعهدين كلية اللغات والآداب، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية علوم المادة.

تتميز جامعة ابن خلدون بمجموعة من الميزات نذكر منها:

- توفر الجامعة على مكتب الخدمات الإجتماعية لتقديم المساعدات في مجالات متنوعة ، مساعدات الافراح، مساعدات اليتيم والأرملة الغير عاملة والخدمات الصحية.
- توفير الجامعة لخدمة النقل لجميع الطلاب وذلك .من خلال إنشائها لجسر يربط المساكن الجامعية بمؤسسات التعليم العالي.
- تدعم الجامعة نظام ل. م. د (ليسانس، ماجستير، دكتوراه) بهدف تحسين مستوى ونوعية التعليم العالي، حيث يتضمن هذا النظام ثلاثة مراحل ويحصل الطالب على شهادة جامعية في إنتهاء كل مرحلة.

تضم رئاسة الجامعة 167 عامل حسب ما قدمه قسم الإحصاء، تنقسم رئاسة الجامعة إلى أربعة مديريات فرعية يمكن تمثيلها كالتالي: الأمانة العامة للجامعة.

تحت مسؤولية الأمين العام المسؤولة عن التشغيل والهياكل الإدارية والمالية وكذا تحت سلطة الخدمات المشتركة الإدارية والفنية، يقول الأمين العام القيادة كالأمانة العامة والمشاركة في إدارة الجامعة.

-المجال البشري:

المجال البشري هو المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل والتي تكون مجالات الملاحظة، وحتى تكون الدراسة علمية ويتوصل الباحث إلى نتائج واقعية أو موضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا، ومن خلال إستطلاعنا الميداني والذي قمنا به في جامعة ابن خلدون كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بعد الاقارب من الأساتذة والمستخدمين الإداريين حاولنا جمع بيانات من رئيس المصلحة حول القوى العاملة المتواجدة في هذه المؤسسة حيث حصلنا على معلومات فيما يخص الجانب البشري المؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

-العمال: 740 موظف إداري.

-الأساتذة: 100 أستاذ.

2-منهج الدراسة:

نظرا للاختلاف في المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع، وذلك باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وبغية الإحاطة بموضوع دراستنا القيادة الإدارية وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت، إستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد المنهج الأنسب ليمثل هذه الدراسة إذ حاولنا وصف المتغير المستقل ووصف المتغير التابع وإيجاد طبيعة العلاقة بينهما، كما أن المنهج يسمح بجمع أوصل دقيقة وعملية للظاهرة المدروسة. ويسير هذا المنهج وفق خطوات علمية محددة تبدأ بتحديد المشكلة وصفها وتحليلها كميًا عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة المراد دراستها وإخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة. وبما أن الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والإستغراق الوظيفي فقد كان المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لهذه الدراسة¹.

3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسائل علمية يستخدمها الباحث للوصول إلى أهداف محددة تختلف حسب الموضوع المدرسة وقد إعتمدنا في دراستنا هذه على:

أ. الإستمارة: إن الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة المنضمة والمصنفة حسب المحاور وكل محور يمثل بعد أو جانب في مشكلة الدراسة، فهي مرتبطة في صياغتها بالفروض وتساؤلات الدراسة بشكل عام كما أنها تعتبر من الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في البحوث الكمية كما هو معروف فإن الإستمارة هي الوسيلة المناسبة لدراسة الظواهر الإجتماعية وما تكون من أسئلة يستجيب لها المبحوث أيجابيا وسلبيا.

وقد قمنا بتقسيم أسئلة الإستمارة إلى ثلاثة محاور أساسي:²

¹ - أحمد عباد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006، ص 161.

² - سيد فهمي محمد، تصميم وتنفيذ بحوث الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا للنشر، عمان، 2006، ص ص 176، 177.

- **المحور الأول؛** خاص بالبيانات الشخصية بأفراد العينة حيث إحتوى هذا المحور على خمسة أسئلة خاصة: **الجنس، السن، الأقدمية، الحالة الإجتماعية، مكان الإقامة.**
 - **المحور الثاني:** يضم البيانات المتعلقة بالقيادة الإدارة حيث إحتوى على 15 سؤال.
 - **المحور الثالث:** خاص بالبيانات المتعلقة بالإستغراق الوظيفي يتكون من 15 سؤال.
- ب. الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي بحث علمي وذلك. كونها تساعد الباحث في جمع المعلومات والتعرف على طرق العمل، وهي من أهم وسائل جمع البيانات وتفيد في جمع المعلومات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الفرد في بعض المواقف الواقعية. ومن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والإطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقتهم دوم تدخل أي قوى خارجية في ذلك، باعتبار أن الملاحظة هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه الى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف صفاتها وخصائصها من كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة.

وتعرف الملاحظة على أنها عملية مراقبة ومشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناته المادية والبيئية ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والمتبني بسلوك الظواهر وتوجيهها لخدمة أغراض البحث. وقد إعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة باعتبارها أداة مفيدة في عملية البحث¹.

-الخطوات الرئيسية لإجراء الملاحظة²:

- 1-تحديد الهدف الذي يسعى الباحث للحصول عليه.
- 2-تحديد الأشخاص المعنيين بالملاحظة مع الأخذ بعين الإعتبار ضرورة الإختيار الجيد والملائم لهؤلاء الأشخاص.

3-تحديد الفترة الزمنية اللازمة للملاحظة بحيث يتناسب مع الوقت المخصص للباحث.

4- ترتيب الظروف المكانية الملائمة للدراسة.

¹ - أحمد عارف العساف، محمد الرادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011، ص 296.

² - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعادة البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 71.

4- عينة الدراسة:

تبلور المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة العملات تهدف الى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف في تجسيد كيفية إختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة متماشيا مع معطيات المنهجية، ثم إستخدام العينة البسيطة العشوائية.

تم إختيار جامعة ابن خلدون لدراسة هذه المشكلة البحثية، وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموع عمال جامعة ابن خلدون تيارت التي كان عددها 50 مبحوث حيث تم توزيع الإستبانة عليهم تماشيا مع موضوع الدراسة القيادة الادارية وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي، وبناءا على إختيار فئة عمال إداريين وأساتذة ممثلين في 50 عامل ثم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية في إختيار عينة ممثلة في مجتمع البحث.¹

-الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية من عمال جامعة ابن خلدون وقدر حجمها بـ 30 موظف وموظفة.

- خصائص العينة الاستطلاعية:

جدول رقم (4-1): يبين خصائص العينة حسب الجنس والسّن.

المجموع	السّن				الجنس
	أكبر من 50	49-40	39-30	أقل من 30	
24(80%)	0	3(10%)	21(70%)	0	ذكر
6(20%)	0	0	5(16,7%)	1(3,3%)	أنثى
30(100%)		3(10%)	26(86,7%)	1(3,3%)	المجموع

¹ - محمد بكر نوفل، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للطباعة، ط1، عمان، 2016، ص ص 248، 249.

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة التي نحن بصدد دراستها هي 30 موظف موزعة من حيث الجنس على الذكور والإناث حيث نرى تفوقا لنسبة الذكور على الإناث، إذ قدرت نسبة الذكور بـ (80%) بالمقابل (20%) كنسبة تمثل الإناث. أما بخصوص السن فنلاحظ أن هناك تفوقا للفئة العمرية (39-30) حيث قدرت بـ 26 موظف وموظفة ما يقابله نسبة (86,7%) تليها الفئة العمرية (40-49) حيث نلاحظ أن (10%) تمثل هذه الفئة، تليها الفئة العمرية (أقل من 30) الممثلة بأثنى واحدة.

جدول رقم (4-2): يبين خصائص العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6,7%
5-10	15	50%
أكثر من 10 سنوات	13	43,3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العينة قدر بـ 30 موظف وموظفة موزعين على ثلاث فئات تمثل أقدميتهم في المؤسسة ، حيث نلاحظ أن اغلب أفراد العينة لديهم أقدمية تتراوح بين (5-10) سنوات ما تقابله نسبة (50%)، تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) ممثلة بـ 13 موظف بنسبة (43,3%)، وأخيرا فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (6,7%).

جدول رقم(4-3): بين خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
80%	24	متزوج
16,7%	5	أعزب
3,3%	1	مطلق
0	0	أرمل
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب أفراد العينة "متزوجون" (80%)، تليها الحالة الاجتماعية "أعزب" بنسبة (16,7%)، في حين أنه يوجد "مطلق" واحد بنسبة (3,3%).

جدول رقم(4-4): يبين خصائص العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
43,3%	13	داخل تيارت
56,7%	17	خارج تيارت
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقيمون خارج ولاية تيارت بنسبة (56,7%)، ونسبة (43,3%) يقيمون داخل تيارت .

- أدوات الدراسة:

نتكلم عن الاستبيان محاوره وماذا غيرنا فيه.

- الخصائص السيكومترية للأداة:

الصدق:

وللتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمدنا على صدق الاتساق الداخلي:

الإستبيان الأول:

البعد 1:

التسلطي	الفقرات
0,44*	ف1
0,16	ف2
0,83**	ف3
0,85**	ف4
0,77**	ف5
1	التسلطي

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الفقرات جاءت دالة إحصائيا في علاقاتها ببعضها عند مستوى دلالة 0,01 (ف3، ف4، ف5)، مع وجود فقرة واحدة دالة عند مستوى 0,05 (ف1)، وفقرة غير دالة (ف2).

البعد2:

الديمقراطي	الفقرات
0,82**	ف6
0,94**	ف7
0,83**	ف8
0,81**	ف9
0,79**	ف10
1	الديمقراطي

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الفقرات جاءت دالة إحصائيا في علاقاتها ببعضها عند مستوى دلالة 0,01 (ف6، ف7، ف8، ف9، ف10).

البعد3:

الحر	الفقرات
0,63**	ف11
0,59**	ف12
-0,25	ف13
0,81**	ف14
0,71**	ف15
1	الحر

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الفقرات جاءت دالة إحصائياً في علاقاتها ببعضها عند مستوى دلالة 0,01 (ف11، ف12، ف14، ف15)، ما عدا الفقرة 13 فهي فقرة غير دالة.

ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الاستبيان وذلك باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): يمثل نتائج ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (القيادة الإدارية).

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
تسلطي	0,74
ديمقراطي	0,88
حر	0,57

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد جاءت مرتفعة، حيث قدر معامل الثبات لفقرات البعد الأول بـ (0,74)، ولفقرات البعد 2 بـ (0,88)، ولفقرات البعد 3 بـ (0,57)، ما يعني أن الفقرات على قدر من الثبات.

الاستبيان الثاني: صدق الاتساق الداخلي.

البعد 1:

الفقرات	الجسدي
ف1	0,64**
ف2	0,35
ف3	0,47**
ف4	0,72**
ف5	0,42*
الجسدي	1

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الفقرات جاءت دالة إحصائياً في علاقاتها ببعضها عند مستوى دلالة 0،01 (ف1، ف3، ف4)، مع وجود فقرة واحدة دالة عند مستوى 0،05 (ف5)، وفقرة غير دالة (ف2).

البعد 2:

الفقرات	الشعوري
ف6	0,82**
ف7	0,73**
ف8	0,83**
ف9	0,59**
ف10	0,36*
الشعوري	1

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الفقرات جاءت دالة إحصائياً في علاقاتها ببعضها عند مستوى دلالة 0,01 (ف6، ف7، ف8، ف9)، ما عدا الفقرة 10 فهي فقرة غير دالة.

البعاد 3

الفقرات	الإدراكي
ف11	0,48**
ف12	0,45*
ف13	0,71**
ف14	0,51**
ف15	0,54**
الإدراكي	1

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الفقرات جاءت دالة إحصائياً في علاقاتها ببعضها عند مستوى دلالة 0,01 (ف11، ف13، ف14، ف15)، ما عدا الفقرة 12 فهي فقرة غير دالة.

ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الاستبيان وذلك باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): يمثل نتائج ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (استغراق وظيفي).

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
جسدي	0,44
شعوري	0,64
إدراكي	0,62

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات البعد 1 قدر بـ(0,44) وهي قيمة ضعيفة، أما معامل الثبات لفقرات البعد 2 قدر بـ(0,64) ومعامل الثبات لفقرات البعد 3 قدر بـ(0,62)، مما يعني أن الفقرات على قدر من الثبات.

-الدراسة الأساسية:

الإطار الزمني والمكاني للدراسة الأساسية:

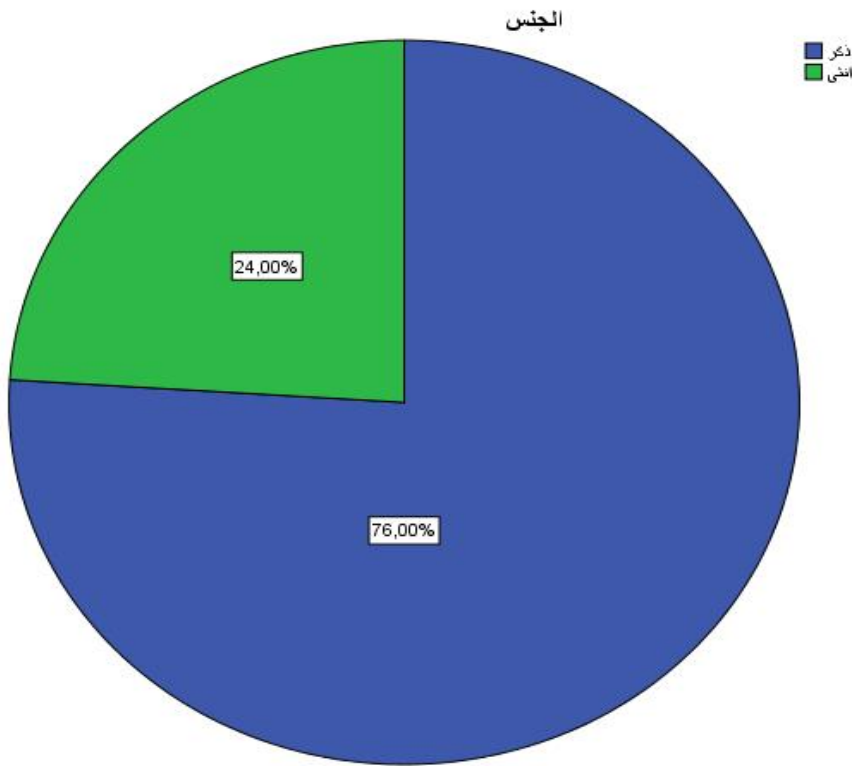
عينة الدراسة الأساسية: طبقت الدراسة الأساسية على عينة عشوائية (50) عامل.

خصائص ومواصفات عينة الدراسة الأساسية:

جدول رقم(4-7): يبين خصائص العينة حسب الجنس والسن.

المجموع	السن				الجنس
	أقل من 30	39-30	49-40	أكبر من 50	
38(76%)	0	14(28%)	20(40%)	4(8%)	ذكر
12(24%)	1(2%)	8(16%)	3(6%)	0	أنثى
50(100%)	1 (2%)	22(44%)	23(46%)	4(8%)	المجموع

الشكل (4-1): دائرة نسبية توضح نسبة الذكور والإناث.



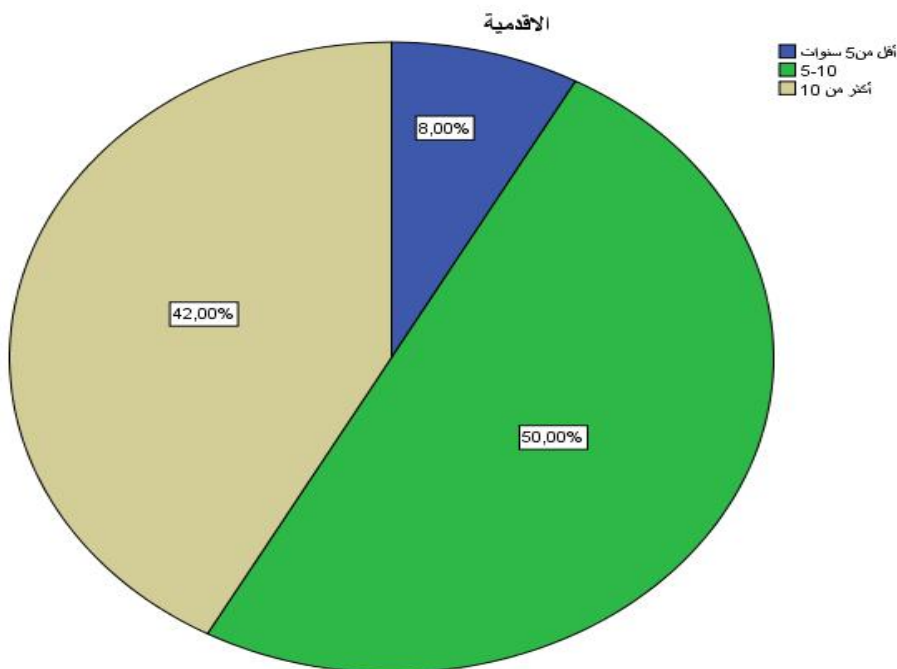
من خلال الجدول نلاحظ أن العينة التي نحن بصدد دراستها هي 50 موظف موزعة من حيث الجنس على الذكور والإناث حيث زى تفوقا لنسبة الذكور على الإناث، إذ قدرت نسبة الذكور ب(76%) بالمقابل (24%) كنسبة تمثل الإناث. أما بخصوص السن فنلاحظ أن هناك تفوقا للفئة العمرية (40-49) حيث قدرت بـ 23 موظف وموظفة ما يقابله نسبة (46%) تليها الفئة العمرية (30-39) حيث نلاحظ أن (44%) تمثل هذه الفئة ، تليها الفئة العمرية (أكبر من 50) بنسبة (8%) وأخيرا الفئة العمرية (أقل من 30) الممثلة بأنثى واحدة.

جدول رقم (4-8): يبين خصائص العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	8%
10-5	25	50%
أكثر من 10 سنوات	21	42%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العينة قدر بـ 50 موظف وموظفة موزعين على ثلاث فئات تمثل أقدميتهم في المؤسسة ، حيث نلاحظ أن اغلب أفراد العينة لديهم أقدمية تتراوح بين (5-10) سنوات ما تقابله نسبة (50%)، تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) ممثلة بـ 21 موظف بنسبة (42%)، وأخيرا فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (8%).

الشكل (4-2): دائرة نسبية توضح أقدمية العمال.



جدول رقم(4-9): يبين خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
74%	37	متزوج
22%	11	أعزب
2%	1	مطلق
2%	1	أرمل
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب أفراد العينة "متزوجون" (74%)، تليها الحالة الاجتماعية "أعزب" بنسبة (22%)، في حين أنه يوجد "مطلق" واحد بنسبة (2%)، وأرمل واحد بنسبة (2%).

جدول رقم(4-10): يبين خصائص العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
42%	21	داخل تيارت
58%	29	خارج تيارت
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقيمون خارج ولاية تيارت بنسبة (58%)، ونسبة (42%) يقيمون داخل تيارت .

-أدوات الدراسة الأساسية:

تم الاعتماد على استبيان القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية.

الأساليب الإحصائية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ.
- النسب المئوية.
- اختبارات.
- معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا من خلال الجانب المنهجي للدراسة والتي تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة الجغرافية وطبيعة المنهج المستخدم وحجم العينة المختارة والخصائص السوسيو جغرافية لعينة البحث كلها عوامل تشكل المرحلة الأولى من مراحل إختيار الفروض والوصول إلى نتائج ومحاولة تعميم هذه النتائج على مجتمع البحث.

الفصل الخامس

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد.

1- عرض وتحليل النتائج.

2- مناقشة النتائج.

3- استنتاج عام.

خلاصة.

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل السابق الإحاطة بأهم الجوانب التطبيقية للدراسة الأساسية وأهم الخطوات المنهجية التي وصلنا من خلالها إلى نتائج يتوجب عرضها من خلال هذا الفصل الذي يعتبر خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، وعليه سنتطرق فيه إلى عرض وقراءة ومناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

1- عرض وتحليل النتائج:

عرض نتائج التساؤل الرئيسي: الذي ينص على "ما مدى تأثير نمط القيادة الإدارية على الاستغراق الوظيفي؟"

*عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول: الذي ينص على "ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين؟" للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على اختبارات للمجموعة الواحدة والذي يحدد الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للاستغراق الوظيفي والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (5-1) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الأول.

مستوى الدلالة	اختبارات	المتوسط الفرضي	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستغراق الوظيفي
0.001	22,21	45	0,76	5,93	61,96	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5-1) أن المتوسط الحسابي للاستغراق قدر ب(61,96) بانحراف معياري (5,93) كما أكدت قيم متوسط الخطأ المعياري أن هنالك ثقة في هاته النتائج حيث قدر ب(0,76)، أما بالرجوع إلى الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي فنلاحظ أن الفرق كبير حيث قدر ب(16,96)، وبالرجوع إلى دلالة هذا الفرق اعتمدنا على اختبارات للمجموعة الواحدة حيث قدر ب (45)، وبالرجوع إلى دلالة هذا الفرق اعتمدنا على اختبارات للمجموعة الواحدة حيث قدر ب

(22,21) والتي أثبتت دلالتها عند مستوى (0,001) حيث تؤكد أن الاستغراق الوظيفي لدى العمال مرتفع.

*عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني: "الذي ينص على ما نمط القيادة السائد داخل المؤسسة؟" للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على المتوسط الحسابي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-2): يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثاني.

الحر	الديمقراطي	التسلطي	
14,12	16,66	13,74	المتوسط الحسابي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي قدر بـ (16,66) وهي القيمة الأكبر مقارنة بالمتوسطات الحسابية للنمط الحر (14,12)، والنمط التسلطي (13,74)، هذا ما يؤكد أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسة.

*عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث: الذي ينص على "هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي؟".

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-3): يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثالث.

مستوى الدلالة	التسلطي	
0,04	-0,28*	الاستغراق الوظيفي

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والنمط التسلطي قدر بـ (-0,28) وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة السالب يؤكد أن العلاقة عكسية لكن ضعيفة أما عن مستوى الدلالة، فمن خلال مستوى الدلالة (0,04) يؤكد وجود العلاقة، وعليه توجد علاقة سلبية بين النمط التسلطي والاستغراق الوظيفي.

*عرض نتائج التساؤل الفرعي الرابع: الذي ينص على "هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي؟".

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الرابع.

مستوى الدلالة	الديمقراطي	
0,15	0,20	الاستغراق الوظيفي

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والنمط الديمقراطي قدر بـ(0,20) وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة أما عن مستوى الدلالة، فمن خلال مستوى الدلالة (0,15) يؤكد عدم وجود العلاقة، وعليه لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي.

*عرض نتائج التساؤل الفرعي الخامس: الذي ينص على "هل هناك علاقة بين النمط الحر الفوضوي والاستغراق الوظيفي؟".

للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-5): يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الخامس.

مستوى الدلالة	الحر	
0,26	-0,16	الاستغراق الوظيفي

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والنمط الحر قدر بـ (-) 0,16 وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة السالب يؤكد أن العلاقة عكسية لكن ضعيفة أما عن مستوى الدلالة، فمن خلال مستوى الدلالة (0,26) يؤكد عدم وجود العلاقة، وعليه لا توجد علاقة بين النمط الحر والاستغراق الوظيفي.

2- مناقشة النتائج:

جاءت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية والاستغراق الوظيفي لدى عمال جامعة ابن خلدون ولمعرفة هاته العلاقة أثبتت عدة تساؤلات مثلت أبعاد هذه الدراسة.

*مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى الذي ينص على: "ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين".

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول رقم (5-1) تبين أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (فريدون، 2018) في دراسته حول دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى عينة من أعضاء الهيئات التدريسية حيث بينت نتائجها أن أفراد العينة يظهرون مستوى مرتفع من الحماس، الإخلاص، والانغماس في العمل. ودراسة (الغامدين 2020) التي توصلت هي الأخرى لوجود مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية.

*مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية الذي ينص على: "ما نمط القيادة السائد داخل المؤسسة؟"

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-2) أن "نمط القيادة السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي" وهذا ما يظهر من خلال استجابات العمال على محور القيادة التنظيمية، فالقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله وإنما يتفاعل مع رؤوسيه من خلال عقد مؤتمرات ولقاءات وإجراء الحوار والمناقشات فأسلوب القيادة الديمقراطية يتمثل في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة. وتتفق هاته النتيجة مع دراسة (طلالين، 2004) التي توصلت إلى ان النمط الغالب لدى القادة في إمارة مكة المكرمة هو النمط الديمقراطي.

*مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة الذي ينص على: هل هناك علاقة بين النمط التسلسلي والاستغراق الوظيفي؟"

بينت النتائج الموضحة من خلال الجدول رقم (5-3) وجود علاقة سلبية بين النمط التسلسلي والاستغراق الوظيفي، فكلما كان القائد في بيئة العمل متسلطا (جاد في عمله وملتزم) ، تراجع أداء العمال، ودافعيتهم للعمل و بالتالي يقل تكريسهم لمزيد من الجهد في عملهم.

*مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة الذي ينص على: هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي؟".

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-5) يتبين أنه لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي ، ويمكن تفسير هاته النتيجة بتهرب العمال من الإجابة أو عدم فهم محتوى الاستبيان، وهذا عكس ما توصلت دراسة (كشيدة، 2016) الذي توصل إلى أن أسلوب الإدارة الديمقراطية يرتبط ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودافعيتهم للإنجاز

*مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة الذي ينص على: هل هناك علاقة بين النمط الحر الفوضوي والاستغراق الوظيفي؟".

خلصت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-5) إلى أنه لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي الحر والاستغراق الوظيفي، فتوزيع المهام بشكل عشوائي على العمال، وعدم إعطاء أهمية لأدائهم ينقص من أدائهم الفعلي حتى.

3- استنتاج عام:

من خلال هاته الدراسة في جانبها النظري والميداني وبعد تحليل البيانات ومناقشتها والتي تم جمعها من خلال الاستمارة نستنتج ما يلي:

- ❖ مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العمال مرتفع.
- ❖ النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.
- ❖ توجد علاقة سلبية بين النمط التسلطي والاستغراق الوظيفي.
- ❖ لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي.
- ❖ لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي الحر والاستغراق الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، حيث تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة، وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن النمط القيادي لا يؤثر على الاستغراق الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة في شقها النظري والإمبيريقي موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي حيث حظي هذا الموضوع بالعديد من الباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية، باعتبار القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

بحيث انطلقنا من هذه الدراسة إلى بيان مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقا من خلال ممارسة وظائفها المختلفة في تنمية وتنظيم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط وتسيير إدارة المؤسسة ولأهداف المستقبلية وضمان نجاحها وذلك راجع للموظف الذي يهتم بمستقبل مؤسسته واندماجه مع وظيفته التي يمارسها وهذا ما تطرقنا إليه في المتغير الثاني وهو الاستغراق الوظيفي الذي يستثمر فيه الموظف جهوده لصالح المؤسسة وهو مهم للمدراء لأنه يزرع معنى للتحرر من الانعزال ومشكلة قلة الالتزام للعاملين.

كما قمنا في هذه الدراسة توضيح مفهوم الاستغراق الوظيفي وأهميته ومؤشرات وجوده لدى العاملين واستراتيجيات تنميته وبيان نظريات الاستغراق الوظيفي وأبعاده التي يندمج بها العاملين مع الوظيفة التي يمارسونها، ويعتبر مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظفين بالمؤسسة ومسؤولها فكلما وفر القائد الإداري الوسائل التي تسهل على العاملين التواصل مع فريق عملهم، كلما شعر العاملين الإداريين بانتمائهم للمؤسسة ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يؤثر بالإيجاب في فعالية أدائهم وكفاءتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالح مؤسستهم والرغبة الشديدة في البقاء فيها وارتباطهم بها وبمسؤولهم، وهنا تظهر العلاقة الإيجابية بين القيادة الإدارية والاستغراق الوظيفي للعاملين الذي ينصب في إطار خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية وضمان نجاحها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أحمد عارف العساف، محمد الرادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011.
2. أحمد عباد، مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2010.
4. بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السوري، الجمهورية العربية السورية، 2020.
5. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
6. حسين مريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط03، 2009.
7. خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2007.
8. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتب الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، د ط، 2008.
9. سيد فهمي محمد، تصميم وتنفيذ بحوث الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا للنشر، عمان، 2006.
10. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مطابع الهندسة، القاهرة، 2012.
11. صابيل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الاسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندري، عمان، 2013.
12. طاهر كاللدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دار زهوان، للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

قائمة المراجع

13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارة السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
14. عبد الرزاق مصطفى يونس، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
15. عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار وائل، الأردن، 2011.
16. عدنان يوسف العكوم، علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2009.
17. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004.
18. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعادة البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
19. عمر محمود عباس القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
20. فاتن عوض الغزوي، القيادة والاشراف الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د ط، 2009.
21. فاروق عبد فلية، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي، في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
22. كامل محمد المغربي الادارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007.
23. ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات و مفاهيم، دار الكندري النشر، ط1، 2004.
24. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الابداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
25. محمد بكر نوفل، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للطباعة، ط1، عمان، 2016.

قائمة المراجع

26. محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2008، ط1.
27. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
28. محمود المسماة، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
29. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، 2003.
30. مصباح عامر، خصائص القيادة عند رسول الله صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003.
31. مصطفى أبوزيد فهمي، علم النفس الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة.
32. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والوقاية والاتصال الاداري، دار حامد للنشر الأردن، 2007.
33. نبيل محمد مرسي، القيادة الادارية المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2003.
34. نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

المذكرات:

1. أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير، قسم إدارة العمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
2. حمامة عمار، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

قائمة المراجع

3. المصري محمد، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواظبة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر - غزة فلسطين، 2015.

4. الوحيدي، رافع يوسف (2013) القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي المصارف الإسلامية - قطاع غزة، دراسة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

المجالات:

1. الزبيدي عقيل، آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 2007.

2. زناتي محمد ربيع، الإستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الحادي والعشرين، العدد 3، 1997.

3. العابدي هاشم، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2012.

4. عبد العليم محمد، محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2012.

5. عتيقة حرارية، زوينة بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر 2، 2018.

6. كريم محمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم وكرديستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة الأنبار، 2016.

7. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، 2004.

قائمة المراجع

8. نجم وآخرون، أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق المدربين في ميناءي دمياط وبور سعيد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Absar, mohamednurul, mohammad Tahlil Azim, Nimalathasam Balasundaram, sadia Akhter (2010) ,Impact of human Resources practices On job Satisfaction :Evidelnce from Manufacturing Firms in Bangladesh , vol –L X I I No -2, P P 31- 42 available at : <http://www-upg-bulletin-Se-ro/archive/2010> .
2. Dubin Robert ,Human relations in administration –N- prentice - hall: Eenglewood Cliffs, 1968.
3. T-kejner, M. lodahl, (1965) Apsychological of Manifest Needs as Predictors of job Invollvement among Selected workers in Lagos state journal of Applied Psychology.

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



إستمارة بحث موجهة للعمال:

القيادة الإدارية وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية لفئة من العمال في جامعة ابن خلدون تيارت

تعليمية:

أخي الموظف أختي الموظفة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يتكون من مجموعة من العبارات، يرجى منكم قراءتها بكل دقة وتمعن واختيار البديل الذي ينطبق عليك فعلا، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك، وتأكد أن هذه المعلومات ستحضى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. خليفة

من إعداد الطالبتين:

- جلاط سعيدة

- جلالى حسيبة

السنة الجامعية: 2022/2021م

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30-39 سنة من 40-49 أكبر من 50
3. الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنة أكثر من 10 سنة
4. الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل
5. مكان الإقامة: مدينة تيارت خارج مدينة تيارت

المحور الثاني: القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يرفض المسؤول أي إعتذار للتأخر أو الغياب.					
02	يسعى المسؤول لتطبيق تعليماته بحذافرها.					
03	يوزع المسؤول المهام على العاملين دون مراعات لقدراتهم.					
04	يعتمد المسؤول أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين.					
05	لا يهتم المسؤول بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته.					
06	يأخذ المسؤول في عين الإعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين					
07	يحرص المسؤول في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسك الفريق.					
08	يتعاون الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.					
09	لا يعتبر المسؤول وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له.					
10	كل وسائل الإتصال المحيطة بالعمل جيدة تسهل عملية التواصل.					
11	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.					
12	يوزع المسؤول المهام على العاملين بشكل عشوائي.					
13	يتبادل زملاء العمل الخبرات والمهارات في مواجهة أي صعوبات تهدد تضامنهم.					
14	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المسؤول الإدارة.					

الملاحق

					لا يعطي المسؤول أهمية لآداء الجماعة.	15
--	--	--	--	--	--------------------------------------	----

المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
01	أرتب نفسي بشكل جيد للقيام بعملتي.					
02	أمتلك روابط قوية بوظيفتي ومن الصعب جدا كسرها.					
03	أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة.					
04	أتمتع بعلاقات طيبة ورائعة مع جميع زملائي في العمل.					
05	أشعر بالإستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي.					
06	في العمل يركز عقلي على وظيفتي.					
07	أشجع التعلم الذاتي بدل الأوامر.					
08	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.					
09	يدرك الجميع مشاركتي في العمل.					
10	في العمل أكرس الكثير من الإنتباه لوظيفتي.					
11	أسعى إلى اكتساب المهارات التي تعزز أهداف المؤسسة.					
12	أبذل الكثير من الطاقة في وظيفتي.					
13	يدفعني الإهتمام بوظيفتي إلى أن أجهز نفسي بشكل جيد يليق بوظيفتي.					
14	يهمني أن أباشر مهام عملي بشكل مبكر.					
15	أنا راض جدا عن العمل الذي أقوم به.					

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

GET

```
FILE='C:\Users\asus\Desktop\hassiba.sav'.  
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.  
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.  
SAVE OUTFILE='C:\Users\asus\Desktop\hassiba.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
5.ف4 + ف3 + ف2 + ف1 + ف=تسلطيCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

```
10.ف9 + ف8 + ف7 + ف6 + ف=ديمقراطيCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

```
15.ف14 + ف13 + ف12 + ف11 + ف=حرCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

```
5.فق4 + فق3 + فق2 + فق1 + فق=جسديCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

```
10.فق9 + فق8 + فق7 + فق6 + فق=شعوريCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

```
15.فق14 + فق13 + فق12 + فق11 + فق=ادراكيCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

```
. حر + ديمقراطي + تسلطي = القيادةCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

```
. شعوري + جسدي = الاستغراقCOMPUTE
```

```
EXECUTE.
```

CROSSTABS

```
السن BY الجنس /TABLES=
```

```
/FORMAT=AVALUE TABLES
```

```
/CELLS=COUNT TOTAL
```

```
/COUNT ROUND CELL.
```

الملاحق

Tableau croisé الجنس * السن

		السن			Total	
		أقل من 30	30-39	40-49		
الجنس	ذكر	Effectif	0	21	3	24
	% du total	0,0%	70,0%	10,0%	80,0%	
انثى	Effectif	1	5	0	6	
	% du total	3,3%	16,7%	0,0%	20,0%	
Total	Effectif	1	26	3	30	
	% du total	3,3%	86,7%	10,0%	100,0%	

الإقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
5-10	15	50,0	50,0	56,7
أكثر من 10	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	24	80,0	80,0	80,0
أعزب	5	16,7	16,7	96,7
مطلق	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

		عين في المسؤول يأخذ ومشاكل مصالغ الاختبار المرويين	في المسؤول يحرص تهديد مشكلة اي مواجهة الفرق تملك	في الزملاء يتعاون تهديد مشكلة اي مواجهة تملكهم	وجود المسؤول يعتبر لا تهديد بمثابة تملك فريق له	الاتصال وسائل كل جيدة بالعلم المحيطة التواصل عملية تسهل	ديفراطي	القيادة
مصالغ الاختبار عين في المسؤول يأخذ	Corrélation de Pearson	1	,826 ^{**}	,539 ^{**}	,551 ^{**}	,543 ^{**}	,824 ^{**}	,239
المرويين ومشاكل	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,002	,002	,000	,204
	N	30	30	30	30	30	30	30
تهديد مشكلة اي مواجهة في المسؤول يحرص	Corrélation de Pearson	,826 ^{**}	1	,703 ^{**}	,635 ^{**}	,635 ^{**}	,909 ^{**}	,317
الفرق تملك	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,088
	N	30	30	30	30	30	30	30
تهديد مشكلة اي مواجهة في الزملاء يتعاون	Corrélation de Pearson	,539 ^{**}	,703 ^{**}	1	,635 ^{**}	,610 ^{**}	,836 ^{**}	,555 ^{**}
تملكهم	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
بمثابة تملك فريق وجود المسؤول يعتبر لا	Corrélation de Pearson	,551 ^{**}	,635 ^{**}	,635 ^{**}	1	,572 ^{**}	,818 ^{**}	,294
له تهديد	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,001	,000	,115
	N	30	30	30	30	30	30	30
جيدة بالعلم المحيطة الاتصال وسائل كل	Corrélation de Pearson	,543 ^{**}	,635 ^{**}	,610 ^{**}	,572 ^{**}	1	,796 ^{**}	,304
التواصل عملية تسهل	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,001		,000	,103
	N	30	30	30	30	30	30	30
ديفراطي	Corrélation de Pearson	,824 ^{**}	,909 ^{**}	,836 ^{**}	,818 ^{**}	,796 ^{**}	1	,410 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,025
	N	30	30	30	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	,239	,317	,555 ^{**}	,294	,304	,410 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,204	,088	,001	,115	,103	,025	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		اعطاء في المسؤول يتردد العريت من نوع اي للعاملين	المهام المسؤول يوزع بشكل العاملين على عشوائي	العمل زملاء يتبادل في والمهارات الخبرات صعوبت اي مواجهة تضامنهم تهديد	لو الامور تتحسن سوف المسؤول هذا غلر الإدارة	اهمية المسؤول يعطي لا الجماعة لأداء	حر	القيادة
من نوع اي اعطاء في المسؤول يتردد للعاملين العريت	Corrélation de Pearson	1	,208	,013	,245	,228	,639 [~]	,612 [~]
	Sig. (bilatérale)		,271	,946	,192	,226	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
بشكل العاملين على المهام المسؤول يوزع عشوائي	Corrélation de Pearson	,208	1	-,660 [~]	,425 [~]	,532 [~]	,596 [~]	,235
	Sig. (bilatérale)	,271		,000	,019	,002	,001	,211
	N	30	30	30	30	30	30	30
في والمهارات الخبرات العمل زملاء يتبادل تضامنهم تهديد صعوبت اي مواجهة	Corrélation de Pearson	,013	-,660 [~]	1	-,326	-,656 [~]	-,258	,213
	Sig. (bilatérale)	,946	,000		,079	,000	,168	,259
	N	30	30	30	30	30	30	30
المسؤول هذا غلر لو الامور تتحسن سوف الإدارة	Corrélation de Pearson	,245	,425 [~]	-,326	1	,649 [~]	,818 [~]	,251
	Sig. (bilatérale)	,192	,019	,079		,000	,000	,181
	N	30	30	30	30	30	30	30
الجماعة لأداء اهمية المسؤول يعطي لا	Corrélation de Pearson	,228	,532 [~]	-,656 [~]	,649 [~]	1	,715 [~]	,130
	Sig. (bilatérale)	,226	,002	,000	,000		,000	,494
	N	30	30	30	30	30	30	30
حر	Corrélation de Pearson	,639 [~]	,596 [~]	-,258	,818 [~]	,715 [~]	1	,555 [~]
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,168	,000	,000		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	,612 [~]	,235	,213	,251	,130	,555 [~]	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,211	,259	,181	,494	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

١١

Corrélations

		جيد بشكل نفسي أرت بعملي للقيام بعملي للقيام	بوظيفتي قوية روابط امتك كمرها جدا الصعب ومن	عملي بين التوفيق استطع الخاصة وحيثي	ورائة طية بعثقت أنتع في زماني جميع مع العمل	النفسي بالاستقرار الشعر رئيسي مع تعامل عندما	جدي	الاستغراق
	Corrélation de Pearson	1	,303	,396*	,390*	-,148	,640*	,395*
بعملي للقيام جيد بشكل نفسي أرت	Sig. (bilatérale)		,104	,030	,033	,436	,000	,031
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,303	1	-,094	,253	-,284	,351	,408*
جدا الصعب ومن بوظيفتي قوية روابط امتك كمرها	Sig. (bilatérale)	,104		,621	,177	,128	,057	,025
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,396*	-,094	1	,070	-,095	,478*	,168
الخاصة وحيثي عملي بين التوفيق استطع	Sig. (bilatérale)	,030	,621		,714	,619	,008	,374
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,390*	,253	,070	1	,242	,726*	,477*
زمناني جميع مع وراية طية بعثقت أنتع العمل في	Sig. (bilatérale)	,033	,177	,714		,197	,000	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,148	-,284	-,095	,242	1	,423*	,344
مع تعامل عندما النفسي بالاستقرار الشعر رئيسي	Sig. (bilatérale)	,436	,128	,619	,197		,020	,063
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,640*	,351	,478*	,726*	,423*	1	,686*
جدي	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,008	,000	,020		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,395*	,408*	,168	,477*	,344	,686*	1
الاستغراق	Sig. (bilatérale)	,031	,025	,374	,008	,063	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		على خطي يركز العمل في وظيفتي	بدل الذاتي العمل الشجع الأوامر	المهارات تحديد أنظيغ في المطلوبة الجديدة الوظيفة	في مشاركتي الجميع يدرك العمل	الكتي اكوس العمل في لوظيفتي التبناء من	شعوري	الاستغراق
	Corrélation de Pearson	1	,403	,617	,367	,356	,822	,650
وظيفتي على خطي يركز العمل في	Sig. (bilatérale)		,027	,000	,046	,054	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,403	1	,678	,271	-,077	,730	,547
الأوامر بدل الذاتي العمل الشجع	Sig. (bilatérale)	,027		,000	,148	,686	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,617	,678	1	,330	,062	,838	,631
في المطلوبة الجديدة المهارات تحديد أنظيغ الوظيفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,075	,745	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,367	,271	,330	1	,176	,596	,388
العمل في مشاركتي الجميع يدرك	Sig. (bilatérale)	,046	,148	,075		,354	,001	,034
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,356	-,077	,062	,176	1	,364	,533
لوظيفتي التبناء من الكتي اكوس العمل في	Sig. (bilatérale)	,054	,686	,745	,354		,048	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,822	,730	,838	,596	,364	1	,802
شعوري	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,048		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,650	,547	,631	,388	,533	,802	1
الاستغراق	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,034	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

□

الملاحق

Corrélations

	الاستغراق	الراكي	عن جاد راض انا ... العمل	مهم بالتر ان يهني علمي	إلى بعلمي الاهتمام بعفني جيد بشكان نفسي اجيز ان	في الطقة من الكثير ابدان وعفني	اكتسب الى أسعي ... نغز التي المهلات
Corrélation de Pearson	,233	,486 [~]	-,020	,048	,133	,332	1
... نغز التي المهلات اكتسب الى أسعي Sig. (bilatérale)	,215	,006	,916	,799	,485	,073	
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,146	,459 [~]	-,011	-,110	,107	1	
وعفني في الطقة من الكثير ابدان Sig. (bilatérale)	,441	,011	,952	,562	,574		
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,566 [~]	,710 [~]	,250	,392 [~]	1	,107	
نفسى اجيز ان إلى بعلمي الاهتمام بعفني جيد بشكان Sig. (bilatérale)	,001	,000	,183	,032		,574	
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,349	,513 [~]	,081	1	,392 [~]	-,110	
علمي مهم بالتر ان يهني Sig. (bilatérale)	,059	,004	,669		,032	,562	
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,499 [~]	,541 [~]	1	,081	,250	-,011	
... العمل عن جاد راض انا Sig. (bilatérale)	,005	,002		,669	,183	,952	
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,679 [~]	,541 [~]	,541 [~]	,513 [~]	,710 [~]	,459 [~]	
الراكي Sig. (bilatérale)	,000	,002	,004	,004	,000	,011	
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	1	,679 [~]	,499 [~]	,349	,566 [~]	,146	
الاستغراق Sig. (bilatérale)		,000	,005	,059	,001	,441	
N	30	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

□

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,636	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,257	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,261	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,402	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,530	3

الملاحق

Tableau croisé الجنس * السن

		السن				Total	
		(أقل من 30)	(30-39)	(40-49)	(أكبر من 50)		
الجنس	ذكر	Effectif	0	14	20	4	38
	% du total	0,0%	28,0%	40,0%	8,0%	76,0%	
الجنس	انثى	Effectif	1	8	3	0	12
	% du total	2,0%	16,0%	6,0%	0,0%	24,0%	
Total	Effectif	1	22	23	4	50	
	% du total	2,0%	44,0%	46,0%	8,0%	100,0%	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	37	74,0	74,0	74,0
أعزب	11	22,0	22,0	96,0
مطلق	1	2,0	2,0	98,0
أرمل	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	8,0	8,0	8,0
5-10	25	50,0	50,0	58,0
أكثر من 10	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

مكان الإقامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
داخل تيارت	21	42,0	42,0	42,0
خارج تيارت	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملاحق

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 45					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاستغراق	22,216	49	,000	16,960	15,43	18,49

Statistiques

		تسلطي	ديمقراطي	حر
N	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	13,74	16,66	14,12
	Erreur std. de la moyenne	,488	,635	,461
	Ecart-type	3,451	4,493	3,262

Statistiques

		تسلطي	ديمقراطي	حر
N	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	13,74	16,66	14,12
	Erreur std. de la moyenne	,488	,635	,461
	Ecart-type	3,451	4,493	3,262

Corrélations

		تسلطي	ديمقراطي	حر	الاستغراق
تسلطي	Corrélation de Pearson	1	-,356*	,623**	-,283*
	Sig. (bilatérale)		,011	,000	,046
	N	50	50	50	50
ديمقراطي	Corrélation de Pearson	-,356*	1	-,372**	,205
	Sig. (bilatérale)	,011		,008	,154
	N	50	50	50	50
حر	Corrélation de Pearson	,623**	-,372**	1	-,161
	Sig. (bilatérale)	,000	,008		,265
	N	50	50	50	50
الاستغراق	Corrélation de Pearson	-,283*	,205	-,161	1
	Sig. (bilatérale)	,046	,154	,265	
	N	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون : تيارت



التخصص: حنيفة طاهر
رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية - تيارت
رقم القيد: / ق.ع. / 2022

استمارة موافقة المشرف على الطبع والمناقشة

تخصص: علم الاجتماع والمستوى: الماجستير

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): خليفة 2020

أوافق على طبع ومناقشة مذكرة نهاية التخرج الموسومة ب:

القيادة الإدارية وعلاقتها بالمشرف

الوظيفي

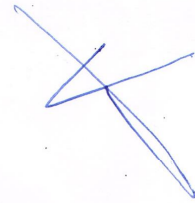
للطلبة الآتية أسماؤهم:

حيت سعيدة

جادي حسيبة

تيارت في: 2022/06/09

إمضاء الأستاذ المشرف





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) صلاح سعدي
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 8029776 والصادرة بتاريخ: 2018/08/19
المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:
القباض الإداري وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

7 JUN 2022

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/06/07

إمضاء المعني



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) جليل حسيبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 05901325 والصادرة بتاريخ 2020/06/23

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

القيادة الإدارية وفعاليتها بالاستفراق الوظيفي

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

مصلحة التنظيم

قد شهود للمصادقة على الإمضاء

السيد(ة) : جليل حسيبة

ح ب ت ولوس رقم : 05901325

الصادرة بتاريخ :

من طرف :

تيارت في : 2020/06/23

رئيس المجلس الشعبي البلدي

09 JUN 2022

التاريخ 2020/06/23

إمضاء المعني