



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي:/2022

رقم التسجيل:

نمط القيادة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى عمال مصالح بلدية جبل امساعد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في:

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

اعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ الدكتور:

ضياف زين الدين

- قويدري حليلة

- زروقي هاجر

- بن كروش حدة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا يليق بمقامه وجلاله على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل البسيط وإتمامه ، فله الحمد والشكر أولا وآخرا.

كما نتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى من تشرفنا بالعمل معه الى الموجه الحكيم الذي كان خير مرشد لنا الأستاذ المشرف "ضياف زين الدين " جزاه الله عنا كل خير ولا يفوتنا أن نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى كافة أساتذة شعبة علم النفس كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل عمال بلدية جبل امساعد على حسن استقبالهم لنا وتعاونهم معنا وعلى رأسهم مؤطرننا زروقي الطيب والشكر موصول الى كل من ساعدنا بدعائه وإرشاداته وتوجيهاته.



ÖAÇG

نهدي ثمرة جهدنا هذا الى روح مليون ونصف مليون شهيد أسكنهم الله فسيح جناته .
نهدي ثمرة جهدنا هذا الى أمهاتنا وآباءنا وكل فرد من عائلاتنا الى من جمعنا بهم
القدر وكانوا رفقاء الدرب والذين كان لديهم العون والمساعدة حفظهم الله وأطال في
عمرهم والى كل الأهل والأقارب .

الى كل صديقاتنا وزميلاتنا وزملائنا في جامعة محمد بوضياف المسيلة والى كل
طلبة ليسانس لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية دفعة 2022/2021

مقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المؤسسات وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع الى القائد ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات التي تعمل على تنمية كفاءات العاملين التي تحتاج الى الموارد البشرية ذات كفاءات فكرية كذلك تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه الكفاءات والقدرات إضافة الى أن التحول الى عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة، ومن الطبيعي أن يكون للقيادة السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المؤسسات ولذلك يعتبر الكثيرون ان القيادة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري داخل المؤسسة وفي سعي المؤسسات وبشكل متزايد لاكتساب ميزة تنافسية فقد أدركت أن احد المكونات الأساسية لتحسين الأعمال هو الاستغراق الوظيفي، لذلك فأصبحت العديد من المؤسسات تسعى لدعم مشاركة موظفيها في أعمال المنظمة حيث أن الاستغراق الوظيفي يعد مفتاحا رئيسيا لتفعيل دافعية الموظف، ويعد قاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل، ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبيا بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في ادارة المورد البشرية، واحد أهم الأبعاد الرئيسية لفهم سلوكيات الأفراد داخل

المنظمات، لذلك سنتناول في هذه الدراسة العلاقة بين النمط القيادة والاستغراق الوظيفي ففي الإطار المفاهيمي قد اختصنا بطرح الإشكالية كما تضمن ذكر تساؤل والفرضية بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا العمل على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم المتداولة في البحث وهذا كله أمناه في الفصل الأول، والقسم النظري للدراسة قمنا بتقسيمه الى فصلين تناولنا فيهما مايلى، الفصل الثاني : مفهوم القيادة وسائل تأثير القيادة، عناصر القيادة، وظائف القيادة، أهمية القيادة، نظريات القيادة، أنماط القيادة الادارية، أما في الفصل الثالث : مفهوم الاستغراق الوظيفي، أهمية الاستغراق الوظيفي، أبعاد الاستغراق الوظيفي، خصائص الاستغراق الوظيفي، معوقات الاستغراق الوظيفي، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي، النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي، اما الفصل الرابع، فقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها والتعريف بالمؤسسة التي قمنا فيها بالبحث وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة كذلك نتطرق الى تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة .

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي

- (1) ثانيا: الاشكالية
- (2) ثانيا: الفرضيات
- (3) ثالثا: اهمية الدراسة
- (4) رابعا: اهداف الدراسة
- (5) خامسا: حدود الدراسة
- (6) سادسا: أسباب اختيار الموضوع
- (7) سابعا: تحديد المفاهيم
- (8) ثامنا: الدراسات السابقة

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي

اولا : الاشكالية

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية فإن المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع ان تتجاوزها في حين ان بعضها الاخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها، حيث يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد اهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها فإن دور القادة الاداريين هو العمل على اتخاذ القرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديدة بحق التواجد مستقبلا غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسه يؤثر بدرجة كبيرة على تقبل والتزام العاملين في المؤسسة فالالتزام او ما يسمى بالاستغراق الوظيفي هو الاندماج الداخلي للفرد في العمل وتأديته بكفاءة وفعالية حيث يعد الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري فهي تعمل على تحسين جودة حياة العمل وبناءات على ما تقدم سوف نحاول الإجابة على الإشكالية التالية. هل هناك علاقة بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي؟.

ثانيا: الفرضية

نعم هناك علاقة بين نمط القيادة و الاستغراق الوظيفي

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي

ثالثا : أهمية الدراسة

- القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- القيادة هي التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات. (أكرم العدواني، 2000، ص20).

- التعرف على طبيعة نمط القيادة ومدى ارتباطه بالاستغراق الوظيفي
- النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة تساعد في معرفة علاقة نمط القيادة بالاستغراق الوظيفي

رابعا : أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع نمط القيادة
- التعرف على العلاقة بين نمط القيادة والإستغراق الوظيفي
- التعرف على درجة الإستغراق الوظيفي المتصل اليه
- التعرف على انماط القيادة

خامسا : حدود الدراسة

- المحدد البشري : عمال بلدية جبل أمساعد
- المحدد الزمني : من شهرافريل إلى شهر ماي 2022
- المحدد المكاني: في بلدية جبل أمساعد

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

اسباب موضوعية: لعلى من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في متابعة ماقام به بعض الباحثين حول موضوع نمط القيادة وعلاقته بالإستغراق الوظيفي الذي

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي

يعتريه بعض الغموض في محاولة توضيح أهميته داخل المنظمة من خلال الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة والإستغراق الوظيفي

أسباب ذاتية :

رغبتنا في التعرف وتسايط الضوء على موضوع محل الدراسة ومعرفته من جوانبه المختلفة من أجل تكوين نظرة عامة عن هذا الموضوع

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي

سابعا : تحديد المفاهيم

-مفهوم القيادة : هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليأثرو على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوه بين تحقيق أهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة وهي في مجملها تعمل مسؤولية اتجاه المجموعة

- مفهوم القيادة الإدارية :

وهي القدرة العملية تتألف من الإرشاد والإدارة المجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركو باتجاه الأهداف المرسومة وتتطلب القيادة عناصر منها (التأثير ،النفوذ ، السلطة القانونية) .(أكرم العدواني ، 2000 ، ص 18).

- مفهوم النمط القيادي :

هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعاهم يتعاونون في تحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي

- كما يمكن القول أنه مجموعة من السلوكات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف

- ويعرف الباحث النمط القيادي اجرائيا بأنه مجموع التصرفات والسلوكات والاتجاهات التي تغلب على القائد وتميز طريقة تعامله مع أتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي

- الإستغراق الوظيفي :
- درجة ارتباط الفرد بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد . (p.rothbad, 2001).
- عرف perrin بأنه مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في عملهم بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة فيشكل الوقت الإضافي والقدرات العقلية او الطاقة (محروق و بولي ، 2019,2020، ص 41).

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي

ثامنا : الدراسات السابقة

حول نمط القيادة

-الدراسة الأولى :

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر ، فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي أشرفت عليها الدكتورة أقط جوهرة وقد توصلت هذه الدراسات إلى عدة نتائج تتبين فيما يلي

في علوم التسيير

:

- ان الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج الى شخص يراقبه
- مستوى تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة بسكرة متوسط بسبب التقنيات التي لا ترقى الى مثلتها المستخدمة في المؤسسات الأخرى
- النمط القيادي الذي يؤثر على تطوير المسار الوظيفي هو نمط القيادة التبادلية

الدراسة الثانية :وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي (2016/2015)

موضوع هذه الدراسة هو الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي لنيل درجة الماستر في إدارة الأعمال من كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة والتي أشرف عليها الدكتور وفيق حلمي الأغا والتي انطلقت من الإشكالية التالية : ماهي علاقة الأنماط القيادية إدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات في قطاع غزة ؟ والتي توصلت للنتائج التالية :

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي ، الأوتوقراطي العادل ، الأوتوقراطي المستعل ، المشارك الحر)

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي

- إدارة التغيير تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط القيادي الديمقراطي فقط

حول الإستغراق الوظيفي :

الدراسة الأولى : علي صوالح (2020/2019)

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ضل بعض المتغيرات الديمغرافية . أشرف عليها الدكتور الوناس مزيان وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج فيما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإستغراق الوظيفي بين عمال وموظف مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى المتغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإستغراق الوظيفي بين عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الأقدمية

الدراسة الثانية : محروق سمر - بوبلي حليلة (2020/2019)

موضوع هذه الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل والتي أشرفت عليها الأستاذة شابونية كريمة

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي

وقد أشارت نتائج الدراسة الى التالي:

- كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا كلما ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين أكثر في وظائفهم .
- يساهم الاستغراق الوظيفي في تحقيق الرضا الشخصي داخل بيئة العمل ويعمل كأساس للدافعية . والسلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف .
- الاستغراق الوظيفي هو مدى توافق الفرد مع وظيفته واندماجه فيها وقيامه بالمهام الموكلة له . على أكمل وجه وإدراكه أن هذا سيحقق له ذاته ويساهم في تحقيق أهدافه المنظمة .

الفصل الثاني : نمط القيادة

تمهيد :

أولاً : مفهوم القيادة .

ثانياً : وسائل التأثير في القيادة .

ثالثاً : عناصر القيادة .

رابعاً : وظائف القيادة .

خامساً : أهمية القيادة .

سادساً : نظريات القيادة .

خلاصة

الفصل الثاني : نمط القيادة

تمهيد :

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات ، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري ، وغدت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة ، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف الأساسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات .

وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الامثل لمقومات المؤسسة و مواردها في رفع الاداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والانتاج داخل المؤسسة وبناء على ما سبق نتطرق في هذا الفصل الى عدد من العناوين لبيان تفصيل ذلك .

الفصل الثاني : نمط القيادة

أولاً : مفهوم القيادة

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة ، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة .

ويعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف ومن هنا نستعرض البض منها :

- القيادة هي عملية يؤثر من خلالها الفرد واحد في مجموعة من الأفراد لهدف تحقيق أهداف مشتركة .
- القيادة هي عملية التأثير في السلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة .
- القيادة هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات في ما بينهم .
- القيادة هي عملية السيطرة على أنشطة المنظمة والجهود أفرادها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها .
- القيادة هي عملية اتصال وتوجيه وتحفيز الإيصال تصورات مستقبلية لتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة .
- القيادة هي الجهود التي يبذلها القائد لتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول الى أهداف تنظيمية محددة . (حلاق ، 2020 ، ص 12/13) .
- تعرف القيادة على أنها : فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة .

الفصل الثاني : نمط القيادة

- ويعرفها اخرون بأنها : عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الاخرين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف .
 - عرف ريتشارد ايتال على أنها : تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراد أو جمعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
 - وبناء على ما تم ذكره يتضح أن الموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة واستنادا على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي:
- "قدرة الفرد على التأثير في الاخرين وتوجيه سلوكهم طواعية لتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما "

الفصل الثاني : نمط القيادة

ثانيا : وسائل التأثير في القيادة

يستخدم القائد عددا من الوسائل لتأثير على مرؤوسيهم وذلك حسب المواقف وحسب الطبيعة المرؤوسين التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم ومن الوسائل وادوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه كما يرى الكثير من الباحثين ما يلي :

1. **قوة الشرعية** : وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية والذي يؤهله لأن يصدر الأوامر في حدود السلطة المفوضة له وإنه يطلب من مرؤوسيه الالتزام بها فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولا كن في المركز الذي يشغله .
2. **قوة المعرفة أو الخبرة** : وهي القوة التي يملكها بعض الاشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل ، والتي تأهلهم بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين .
3. **قوة المكافأة** : وتشير هذه القوة الى قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين أو عقابه بحسب النتائج الاعمال التي يقوم بها فكلما ازدادت امكانية القايد في توزيع المكافأة كلما ازدادت قدرته على التأثير على الأفراد .
4. **قوة الاكراه** : وتشير الى قدرة القائد على إجبار موظف على إطاعة أوامره ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع .
5. **قوة الاعجاب والانتماء الشخصي** : يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته ومحاسناتهم للسلوك الذي يسعى إليه ،

الفصل الثاني : نمط القيادة

وقد يستثمر القائد في تنمية أنماط سلوكية معينة بتجاه تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى قوة الإقناع والإلهام وتنمية وتغيير القيم والمعتقدات وكذا المشاركة في اتخاذ القرار وتطويع ظروف البيئة (حلاق ، 2020، ص 20,21).

الفصل الثاني : نمط القيادة

ثالثا : عناصر القيادة

توجد عدة عناصر أساسية في عملية القيادة وهذه العناصر هي :

1) وجود جماعة من الناس: وهم من يطلق عليهم (لأتباع) ويعتبر وجود أتباع قاعدة أساسية من القواعد والقوانين القيادة حيث القائد بلا أتباع قد يصح أن نقول عن رجل أن لديه استعداد قيادي لكنه لن يكون قائدا حتى يكون له أتباع فعليين .

2) وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على تأثير ايجابي في سلوك بقية الناس : وهذا هو عنصر (القائد) أو بتعبير أدق (القدرة على القيادة المتوفرة في شخص) فنحن نتحدث هنا عن قائد يملك القدرة على التأثير على أتباعه وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف .

3) أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه: وحول هذا الهدف تدور عملية القيادة حيث تسعى القيادة من خلال الاتباع إلى تحقيق عدة أهداف تسعى إليها المنظمة وهذه الأهداف هي مبرر وجود ونشاط المنظمة . وعند التدقيق في العناصر الثلاثة السابقة نجد أنها أربعة عناصر وليست ثلاثة وهي :

- القدرة :التي يملكها القائد ويطلق بعض المتخصصين على هذا العنصر (القائد) ، وذلك باعتبار أن القدرة محلها القائد نفسه
- التحريك :ويسميه البعض (التأثير) وهناك عدة أدوات للتحريك والتأثير يمكن أن، تستخدمها القيادة .

الفصل الثاني : نمط القيادة

-
- الأتباع :مجموعة من الناس الذين يتبعون القائد ، وهم يختلفون من المعجبين أو الموظفين .
 - الهدف : وهو المخرج النهائي الذي تسعى المنظمة أو القيادة إلى تحقيقه . (عبد اللطيف نوفل ، 2016/2015 ، ص 13,14).

الفصل الثاني : نمط القيادة

رابعاً : وظائف القيادة :

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام تختلف طبيعة الجماعة ومنها :

* توفير المعلومات

حيث يجب أن يتوفر في القيادة قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة .

* توفير الخبرة

فالقيادة يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفة والمهنية للقائمين على الإدارة .

* رسم استراتيجيات المنظمة

حيث يتولى القيادة وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها

* التخطيط التنفيذي

حيث تتولى القيادة الاشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني .

الفصل الثاني : نمط القيادة

* الحفاظ على الأخلاقيات المهنية

عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الاعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد

* التمثيل الخارجي للمنظمة

القيادة تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزامها اتجاه المجتمع بأسره

* التنظيم

عبر قيام القيادة بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة

* الرقابة والتقييم

عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة .
(حلاق ، 2020 ، ص 23.22).

الفصل الثاني : نمط القيادة

خامسا : أهمية القيادة

إن القيادة لأبد منها حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة ، فالقيادة بالغة الأهمية وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظم ولعلى أهمية القيادة تكمن في:

1. أنها حلقة الوصل بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
2. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات ولاستراتيجيات.
3. أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة.
4. تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
7. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.(أكرم العدوانى، 2000، ص20).

- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ، ولكن دور الاساسي والمأم للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في أنفسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في أنفسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

الفصل الثاني : نمط القيادة

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة

المناسبة . وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه في القيادة ، جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال تنسيق تبنى وحدات تعمل في توافق وتناغم . (هاشم ، 2016/2015، ص394).

- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة : يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في : إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم الاعتماد بما يبذونه من آراء والاقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة Managementpartiaipatif . (رشيد ، 2016/2015، ص 12.11)

الفصل الثاني : نمط القيادة

- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة : من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم ، امتداد النشاط الاجتماعي للأعضاء الفريق العامل فيه قادة ومرؤوسين خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية و الصحية الثقافية ، الترفيهية لأعضائها . ويبرز دور القيادة الادارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون وتماسك بين العاملين في التنظيم وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في جانب الاجتماعى للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم كما تتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل .

- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة : رغم تعدد وتباين الاهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الاهداف الواحدة في جميع التنظيمات الادارية وهو العمل على تحقيق هذه الاهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه والحيلولة دون تعارض ، أهداف ومتطلبات التنظيم الهادفة والمتطلبات الموظفين العاملين بها من جهة ، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة اخرى . (رشيد ، 2016/2015، ص 12,13).

الفصل الثاني : نمط القيادة

سادسا : نظريات القيادة

1. نظرية السمات :

تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقائد الناجحين ، بحيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا ، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، ومهارة الإنجاز ، وتحمل المسؤولية ، وروح المشاركة ، والمكانة الاجتماعية .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

- _ إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القيادة قد تتوافر في غير القيادة ، مثل سمات : الذكاء ، الجوانب الجسمية، الحماس ، العزم ، الطموح ، الاستقامة .
- _ صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد .
- _ قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها ، ومع فإنه ينجح في قيادته ، ففوة الجسم وسلامة الأعصاب مثلا تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توافرها في القائد .

الفصل الثاني : نمط القيادة

_ عدم واقعية نظرية السمات ، وذلك لأنها تأكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية ، وذلك أمر لا يمكن تطبيقه إما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات ، أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهو ليسوا قادة .

_ تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة ، كما أنها تجاهلت الظروف الاجتماعية والسياسية لها دورها المحدد أحيانا في صناعة القائد

2. النظريات الموقفية:

ظهرت هذه النظرية منذ السبعينيات ، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال ، وقد اكدت الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة ، وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات ، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة ، وإنما يجب أن تختار المنهج والاسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة . (حلاق ، 2020 ، ص 32,33,34).

الفصل الثاني : نمط القيادة

وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو

التالي :

أ . النظرية الموقفية لفيدلر :

ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فيدلر ، وتعد من أكثر النظريات انتشارا ، وقد

أفرز ثلاثة عوامل موقفية هي :

_ علاقة القائد بأعضاء الجماعة .

_ درجة هيكل المهمة المطلوب أداؤها .

_ قوة المركز الوظيفي .

وبين أن القياس القيادي يكون من خلال نمطين قيادين هما :

_ الموجه نحو المهمات

_ الموجه نحو العلاقات

وقد وصف فيدلر نمودجه بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد

المعرفي والعكس صحيح .

ب . نظرية المسار أو الهدف

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها العالم روبرت هاوس 1971 من النظريات

التي لاقت دعما وقبولا بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على

كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم

المسارات المؤدية لتحقيق هذه الاهداف

الفصل الثاني : نمط القيادة

وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الاهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة .

ج. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين ، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى قدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم .

د. نظرية مشاركة القائد

قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقتُرحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة و أوضحت النظرية أن الفاعلية

القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقائد والتابعين ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع وإمكانية تعاون التابعين . (حلاق ، 2020، ص 37، 38).

الفصل الثاني : نمط القيادة

ج . نظرية مشاركة القائد

قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقتُرحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل .

هـ . نظرية التفاعل بين القائد والاعضاء

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف أي أن القائد يستخدمون نمطا متجانسا وعادلا مع جميع التابعين وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والاعضاء بافتراض مختلف ، إذا إنها تفترض أنه سبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين .

3 _ النظرية التفاعلية

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار

الفصل الثاني : نمط القيادة

والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو نمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب واكتسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابيا على التنظيم . (حلاق، 2020، ص 39,40,41).

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

تمهيد

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

ثانياً : أهمية الاستغراق الوظيفي

ثالثاً : أبعاد الاستغراق الوظيفي

رابعاً : خصائص الاستغراق الوظيفي

خامساً : معوقات الاستغراق الوظيفي

سادساً : استراتيجيات الاستغراق الوظيفي

سابعاً : النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي .

خلاصة

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

خلاصة:

يمكن الخروج بخلاصة مضمونها أن تحسن أداء المنظمات كان ولا يزال مشكلة معقدة خاصة في ظل التقدم التكنولوجي ولكي يتطور أداء المنظمات عليها الاهتمام بالفرد أكثر ، فهو المورد الأساسي للمنظمة ويعتبر اهتمام الفرد وتفانيه في العمل أو ما يطلق عليه الاستغراق الوظيفي من بين المداخل التي تحسن الأداء وتعمل على تعزيزه.

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

تمهيد

يعتبر الاستغراق في العمل مدى تجاوب العامل مع جودة حياة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها ، وعن مدى اندماجه فيها ولقد حظي الاستغراق الوظيفي أهمية بالغة لدى الباحثين في ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي باعتباره مساعدا في تفسير العديد من المتغيرات السلوكية والسعي من اجل افتكاك رضا العاملين في أداءهم للأعمال بدرجة عالية من الاستحقاق وتنمية ذلك الاندماج بقدر الذي يحقق الاستغراق الايجابي والفعال هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فان حدوث التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع وظيفته وانغماسه في واجباته ومسؤولياته أصبح الآن مرتبط بمدى فعالية برامج واستراتيجيات جودة الحياة الوظيفية

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

أولاً : مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعد أصل كلمة الاستغراق في اللغة للفعل استغرق (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد) وفي علم النفس هو تركيز والانتباه في شيء ما بحيث لا يشغل الفرد بما عداه ويعد الاستغراق من المصطلحات الحديثة نسبياً كما يعتبر موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات المهمة التي يوليها الباحثون اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس المهني.

• ويعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الارتباط النفسي بين الفرد ومهنته أو وظيفته ، بحيث تعد المهنة أو الوظيفة ذات بعد محوري في حياته والاندماج الذاتي للفرد في العمل والتطابق والتجاوب النفسي مع العمل بها ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله وقد عرف وتم تناوله بطرق عديدة إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال اندماج الفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي معه وحب الفرد له ، فالأفراد المحبين لمهنتهم يعملون بكفاءة أعلى بإنتاجية وصحة نفسية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم وهناك اتجاهات متعددة في تعريف الاستغراق الوظيفي يمكن إنجازها في ما يلي :

1- **الاتجاه الأول** : الذي يرى أن الاستغراق هو درجة اهتمام الفرد

بعمله باعتباره أهم شيء في حياته في هذا السياق يرى (lawlev

hall;1970)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

ان الاستغراق الوظيفي هو "درجة توحد الفرد مع وظيفته التي تعد جزءا مهما
غب حياته ،كما تلعب دورا أساسيا في تحديد هويته ، وذلك من خلال الفرصة التي
يتيحها العمل للفرد لإشباع حاجاته الأساسية."(علي صوالح .2020/12/13)

2- الاتجاه الثاني : والذي يرى الاستغراق باعتباره موقف عمل وقد

اقترح هذا التفسير من قبل (allport،1943) الذي عرف الاستغراق
الوظيفي بدرجة مشاركة الفرد في عمله وإشباع حاجات التقدير واحترام
الذات والاستقلالية والتعبير الذاتي .

3- الاتجاه الثالث : الذي يرى بان الاستغراق الوظيفي هو احد

العناصر الأساسية في احترام الفرد لذاته ، وفي هذا الإطار يصور
(siegle،1969) الاستغراق الوظيفي بأنه "أهمية العمل في احترام الفرد
لذاته وإحساسه بالتقدير والاحترام".

4- الاتجاه الرابع : الذي يرى بان الاستغراق الوظيفي يتضح في درجة

إدراك الفرد أن أدائه لوظيفته متطابق مع الخصائص الأساسية في تشكيل
مفهومه لذاته

(على صوالح ، 2020 ، 13 ، 14)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

ثانيا : أهمية الاستغراق الوظيفي :

يعتبر الاستغراق الوظيفي احد القضايا المهمة في حقل ادارة الأعمال والسلوك التنظيمي حيث يتصل بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين وأصبح الاستغراق الوظيفي بمثابة المصدر المحفز للعاملين ومفتاح للتطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين وجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله ومنظمته ، يحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين وموجه للسلوك وذلك في السياق أثبتت دراسات الاستغراق الوظيفي يلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة السياحة .

ينظر للاستغراق الوظيفي على انه سمة هامة من سمات الحياة التنظيمية وأساس للوصول الى الفعالية التنظيمية وردود فعل ايجابية من قبل الموظفين فقد أشار المغربي (2004) الى عدد من الدراسات السابقة التي توصلت الى ان الاستغراق الوظيفي يعد واحدا من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جوده حياة العمل . وقد أشار (ابو شنب ،2016،ص61) الى أن بعض الدراسات أثبتت أن الاستغراق الوظيفي احد الأبعاد الرئيسية،

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات كما له العديد من الآثار الايجابية التي تتمثل
في :

- زيادة الأداء الفردي والجماعي
- التحسين المستمر للجودة
- انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل
- زيادة الالتزام بقيم وأهداف المنظمة
- التحسين المستمر للإنتاج

(فوزية ضو ، 2021، ص45)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

ثالثا : أبعاد الاستغراق الوظيفي :

جدول رقم () يمثل :

الأبعاد التي حددتها الدراسة	الدراسة والسنة
دوران العمل، ولاء الزبون، فرص المساهمة، علاقات العمل، والإنتاجية والربحية .	Ntiin,2004:10
المشاركة في صنع القرارات، المكافآت الداخلية والخارجية .	Yuchisin : 2006: 227-241
الانتماء، الإلهام، الفهم، الدعم والتقدير .	Mohr,Zohi ,2010:2-3
الاستغراق الشعوري، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي	العبادي، 2010
الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي والاستغراق المادي.	Mory,2011:332
الحماس، التفاني، والاستيعاب .	Amir, finian , 2011
الرضا عن العمل، والترقية والإشراف، الزملاء في العمل والحالة الاجتماعية .	La mbert , paoline,2012: 259 – 275
الحماس، الإخلاص، الانغماس	الحسني، 2013
الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق التنظيمي .	الساعدي وعكار (2015)
النشاط، التفاني، الانهماك	جلاّب وآخرون، 185- 186 : 2016

من إعداد: (عمار حمّامة، 2018، 49)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

رابعا : خصائص الاستغراق الوظيفي :

تتمثل في مجموعة من العوامل :

1- الاستغراق الوظيفي متغير يمثل الفرق الشخصية بين الأفراد :

تتمثل في (الدوافع، القيم، الاتجاهات ، النوع).

2- الخصائص الوظيفية : تتمثل في (الحوافز، الاستقلالية، الوظيفة، التنوع، توصيف المهام، التغذية العكسية).

3- الخصائص الاجتماعية : تتمثل في العمل (مع الآخرين ، المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاعر النجاح).

يرى الباحث أن الاستغراق الوظيفي يعتبر مجموعة من الظروف تجمعت معا كما أن الاستغراق الوظيفي هو الربط بين الفرد والظروف المختلفة وان استغراق الفرد في وظيفة معينة تتأثر بظروف وبيئة العمل ويمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية أما الاستغراق في العمل بشكل عام أو أن يكون العمل شيئا مركزيا في حياة الإنسان، فهو إحسان داخلي عن جوهر العمل في حياة الإنسان الأمر الذي يجعل الاستغراق الوظيفي صفة الفرد يحمله معه في كل الظروف فالفرد المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغطية الراجعة في أداءه لعمله، ويتمتع بنوع من الاستقلالية في أداءه لعمله كما يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع زملائه، ويتطلب عمله احتكاكا مع الآخرين .

(على الصوالح، 2020، ص18)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي

خامسا: معوقات الاستغراق الوظيفي

توجد العديد من الظواهر الدالة على وجود قصر في عوامل وجودة حياة العمل والمناخ التنظيمي تؤدي إلى عدم استغراق العاملين في وظائفهم من الظواهر في المنظمات المعاصرة ما يلي :

- عدم رضا بعض الفئات في معظم المنظمات العاملة بمجتمعاتنا، الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها.

- السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية إتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر وظائفهم دون الاستعداد للإنصات لآرائهم وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار.

- القصور في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقا لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.

- انخفاض درجة إرضاء الأفراد عن خصائص وظائفهم نظرا لما يعترضها من قصور من نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.

- الدور السلبي للرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل وعدم توفر أسلوب الاشراف الفعال الدافع للعمل والانجاز.

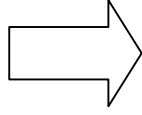
- عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف المرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل.

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

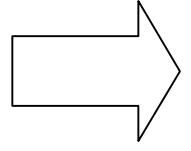
-زيادة الفاقد سبب الحوادث والاصابات واللامبالاة من البعض وعدم الصياغة الجيدة
أو لسوء التنظيم مكان العمل وسوء عملية التخزين والاحباط والتعب والملل ونقص
المهارة لدى البعض

(نسيمة كشيدة، 2016، ص37)

العوامل التي تحد من
الاستغراق الوظيفي



القصور في توفير بيئة
عمل آمنة



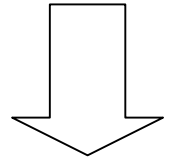
المركزية في السلطة



سوء تنظيم مكان العمل
وزيادة الحوادث
والإصابات



عدم الرضا



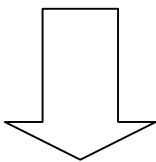
القيود المفروضة التي
تحد من الإبداع في
العمل



القصور في أسلوب
الإشراف



القصور في التدريب
والتكوين



غياب المفهوم الحقيقي
لفرق العمل

(نسيمة كشيدة، 2016، ص38)

شكل مثل :

سادسا: استراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي

1- العمل نفسه : تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل ،وقدم ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف اذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا :

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

-استخدام القدرات : يجب أن ينظر الأفراد الى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

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

2- بيئة العمل : ستهتم هذه الاستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل وتعزيز الاهتمام والاثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الاجهاد ويعتقد أن الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم ، الذين تم دعمهم وتطويرهم والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سواء يقدمون أفضل الخدمات للعمل والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعا من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم.

(نسيمة كشيدة،2016،ص32,33)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

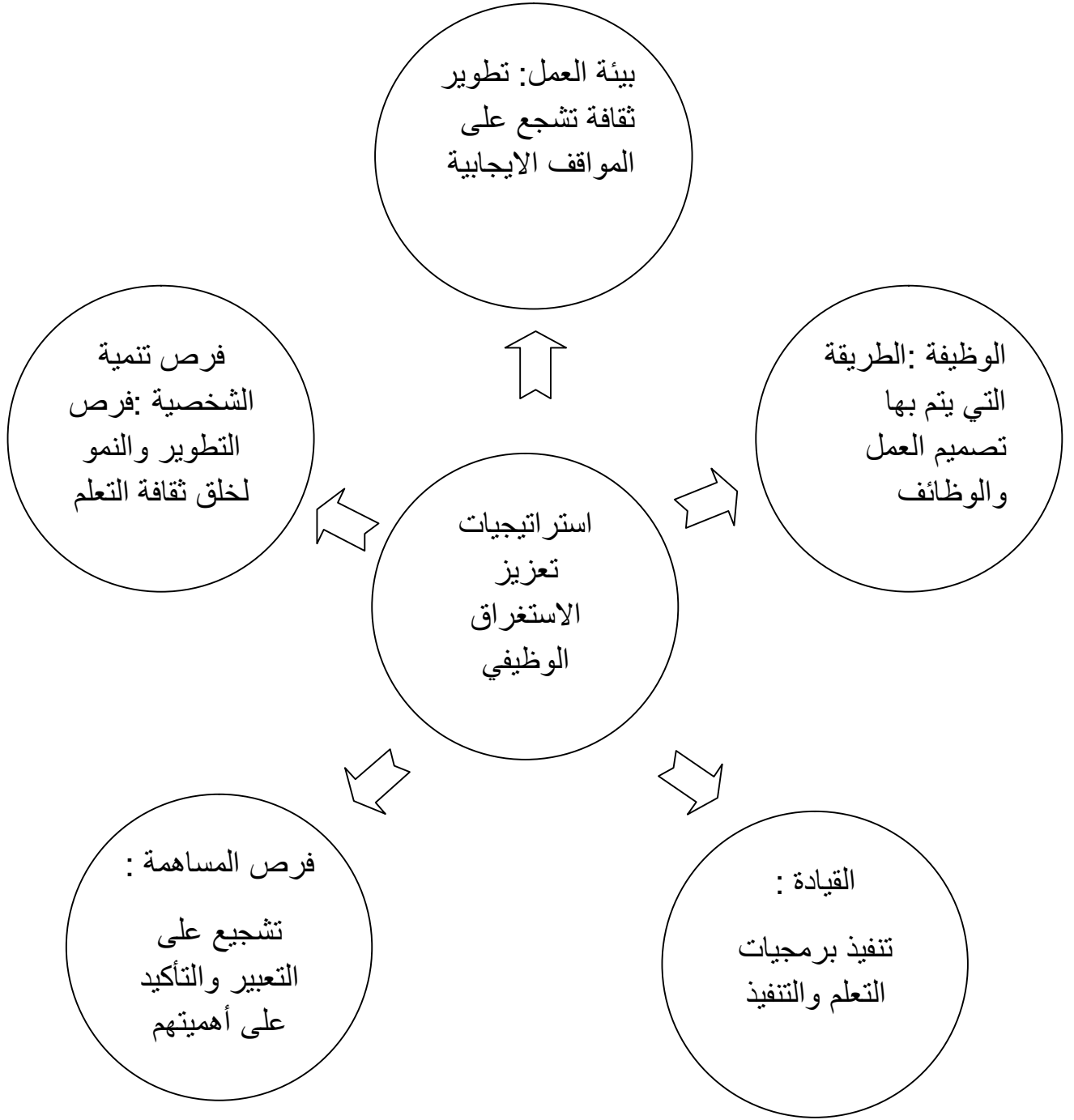
3- القيادة: ينبغي للاستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق.

ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لإستخدامها وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول) ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم والتدريب و التوجيه.

4- فرص النمو الشخصي: وينبغي أن يستند وضع الاستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين و الموظفين عموماً.

فرص المساهمة : تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع -4 العمليات التشاورية الرسمية على الرغم من أنها تكون مهمة بل أنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على إستعداد في جميع المستويات للإستماع والاستجابة لأي مساهمات يقدمها الأفراد. (نسيمة كشيدة، 2016، 36,35,34)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :



شكل رقم () يمثل :

(نسيمة كشيدة، 2016، ص36)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

سابعاً :النظريات المفسرة للإستغراق الوظيفي

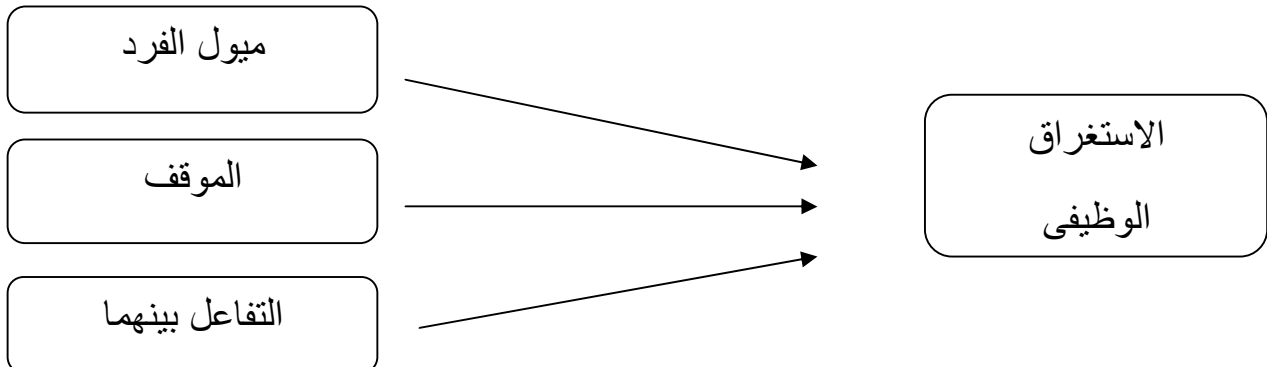
نظرية التوقع : طورت من قبل العالم vroom 1964

أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على مهامهم وزيادة حماسهم وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه ويتحدد استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل وتكون نتائج هذا التفاعل كما في شكل تالي:

↓ توقعات الفرد < حوافز منظمة = الاستغراق الوظيفي
↑ توقعات الفرد > حوافز منظمة = الاستغراق الوظيفي

2- نظرية التكامل : قام hall ،rabinowitz

بمراجعة الأدبيات السابقة ومن خلالها توصل الى نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد والموقف والتفاعل بينهما، وتتساوى قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع الاستغراق الوظيفي وتتساوى أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الاستغراق الوظيفي ونموذج الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي : (علي صوالح ، 2020، ص19، 20)



الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

3- نظرية المدخل التحفيزي : طورت نظرية المدخل التحفيزي من قبل العالم

1982_Konungo

والذي قام بدمج المداخل المختلفة للاستغراق الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدما المفهوم الذي ينص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وأيضا بيئة العمل التي يمكن أن تلبى وتحقق طلب الشخصي وافترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف المتعلقة بإحتمالات أن تحقق له الوظيفة احتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثير على استغراقه الوظيفي ويؤكد أن الأفراد يعتقدون بأن محتويات الوظيفة المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية، وبناء على ذلك فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على احتياجات الموظفين الداخلية والخارجية بالإضافة الى تصوراتهم عن احتمالية لتلبية هذه الوظيفة لإحتياجاتهم.

4- نظرية المدخل السببي : قام brown 1996 بمراجعة الدراسات التجريبية

التي تمت على الاستغراق الوظيفي وبناء على هذه المراجعة توصل الى نموذج محددات ونتائج الاستغراق الوظيفي والمتغيرات التي يرتبط بها بعلاقات تبادلية ويصف من خلال هذا المدخل الشخص المستغرق وظيفيا على النحو التالي :

- من حيث الخصائص الشخصية : لديه إيمان شديد باختلافات العمل وحافز

داخلي مرتفع وشعور عالي باحترام الذات إلا أن الشخص المستغرق وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديموغرافية.

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

- من حيث الخصائص الوظيفية وسلوكيات الاشراف : يهتم الشخص المستغرق وظيفيا بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مهمة من المهارات ويهتم أيضا بالأعمال التي تمكنه من وضع تصور لنتائجها أثناء أداء العمل كما أن هذا الشخص لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء ويرتبط بعلاقات ايجابية بالمشرف الذي يوفر له تغطية راجعة كافية عن أداءه.

- من حيث الاتجاهات الوظيفية : يتميز الشخص المستغرق وظيفيا بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته وبشكل خاص عن مستوى العمل وهو ما يسمى بالرضا الداخلي.

(علي صوالح ، 2020 ، ص 20,21,22)

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي :

5- نظرية النموذج المتعدد الأبعاد للإستغراق الوظيفي : قدم 1996

ushimura

والذي أكد فيه على أن الاستغراق الوظيفي ليس مفهوم أحادي الأبعاد وأنه يتكون من ثلاثة أبعاد وهي

1- الاستغراق العاطفي : ويشير الى مدى درجة قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله.

2- الاستغراق المعرفي : ويشير إلى درجة قوة مشاركة الفرد في إتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة أهمية الوظيفة في حياته .

3- الاستغراق السلوكي : ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو للتفكير في العمل بعد مغادرته.

(علي صوالح ، 2020 ، ص23)

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

تمهيد

أولاً : المنهج المتبع

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية

ثالثاً : مكان إجراء البحث

رابعاً : عينة البحث

خامساً : أدوات جمع البيانات

سادساً : المعالجة الإحصائية

خلاصة

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

تمهيد :

هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي حيث في هذه الفصل تستعرض على الجانب التطبيقي للدراسة والبحث الذي قمنا به ويحتوي على كل الأدوات المساعدة لنا للاستعمال والقيام ببحثنا على أكمل وجه من منهج وأدوات .. الخ

لهذا من خلال هذا الفصل نتمكن على معرفة الجانب التطبيقي لبحثنا والأدوات التي اعتمدنا عليها

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

أولا : المنهج المتبع

نظرا لطبيعة دراستنا وبحثنا هذا والأهداف التي نسعى لتحقيقها وسعينا لدراسة وتبيان العلاقة بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي بدقة كبيرة وتحليلها جيدا وهو أحد الطرق المعتمدة والتحليل والتفسير بشكل علمي منظم.

ثانيا : الدراسة الاستطلاعية

نظرا لأهمية الدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في أي دراسة أو بحث معمق فهي تعتبر المرحلة الأولى بالنسبة لنا بحيث من خلالها تستطيع أخذ نظرة أولية شاملة سطحية حول موضوع دراستنا وذلك بجمع معلومات و بيانات حول موضوع البحث من مختلف جوانبه وهدفنا من هذه الدراسة كان الأخذ بفكرة بسيطة حول موضوعنا المتمثل في نمط القيادة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي قبل شروعا في الدراسة الأساسية ليسهل علينا البحث ويمهد لنا الطريق للتعلم أكثر لهذا قمنا بجولة بسيطة أولية في بلدية جبل أمساعد وتعرفنا على هياكلها ونظامها وطرق سير المؤسسة والعمل فيها وقد قمنا بهذه الجولة في شهر ماي.

ثالثا : مكان إجراء البحث

التعريف بالمؤسسة :

-نشأة المؤسسة : إداريا تم إنشاؤها في سنة 1963 بموجب مرسوم رقم 198 بتاريخ 16/05/1963 المتضمن إعادة تنظيم البلدية ،إنبثقت عن هذه البلدية ،بلدية الهامل حاليا،وفي سنة 1991 أصبحت بلدية جبل أمساعد دائرة إنتخابية.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

- فروع المؤسسة :

1-الأمانة العامة :

- مصلحة العمليات التقنية

- مصلحة الشؤون الإدارية والمالية

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- فرع المصالح المشتركة

- فرع كتابة المجلس

بالإضافة إلى المصالح المستحدثة:

-المصلحة البيومترية وتضم : - مكتب بطاقة التعريف الوطنية

- مكتب حركة السيارات

- مكتب رخص السياقة

عدد الملحقات الإدارية بها خمس ملحقات.

رابعا : عينات البحث

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد المختارة أو ممثلة لمجتمع البحث على

أسس علمية واضحة وإخترنا العينة العشوائية لشمول مختلف أقسام المؤسسة

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

ونحن في دراستنا تكونت العينة من 35 عامل من المؤسسة ،من مختلف مناصب ومجالات العمل وهي كما يلي :

- 5 من عمال الأمانة العامة.

- 10 من عمال مكتب الشؤون الاجتماعية.

- 5 من عمال مصلحة المستخدمين.

- 10 من عمال فرع تسيير الموظفين.

- 5 من عمال مكتب الشؤون الإدارية.

خامسا : أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان عادة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة لموضوع بحثنا وطبيعة الأسئلة وحجم الاستبيان يعود إلى طبيعة الموضوع المدروس والأسئلة تكون سهلة وواضحة وكافية لتحقيق هدف البحث ومعالجة كلا المتغيرين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي ، كما اعتمدنا على الملاحظة البسيطة.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

سادسا المعالجة الإحصائية

أولا : ثبات الاستبيان

تم اختبار الاستبيان من خلال اختبار (ألفا كرونباخ) لكل متغير كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (0):قيمة ألفا كرونباخ

عدد	معامل ألفا كرونباخ	صدق الاستبيان
30	0.769	0.876

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ألفا كرونباخ بلغ %76.9 وهو أكبر من الحد الأدنى 0.6 في جميع فقرات الاستبيان، مما يدل على أن الدراسة المتعلقة بالمشكلة المطروحة ثابتة في جميع فقرات الاستبيان.

ثانيا : صدق الاستبيان

تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ، وقد كانت النسبة عالية أكبر من %60، وهذا يدل على صدق الدراسة .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

ثالثا: الاختبارات الأولية لبيانات الدراسة

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان ابتداء من محور البيانات العامة إلى غاية المحاور الأساسية للاستبيان، وذلك بغرض التأكد من صحة الفرضية والتي من خلالها يتم الاجابة على الاشكالية المطروحة.

أولا سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والمعروفة بالبيانات العامة، بالإضافة الى تحليل استجابة مفردات العينة لكل من المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

1- تحليل الخصائص الديموغرافية (نوع الجنس، السن

،المستوى التعليمي)

تحليل العينة من حيث نوع الجنس:

يمكن توضيح التكرارات المتعلقة بنوع جنس عينة الدراسة والنسبة

المئوية من خلال الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (0): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب نوع

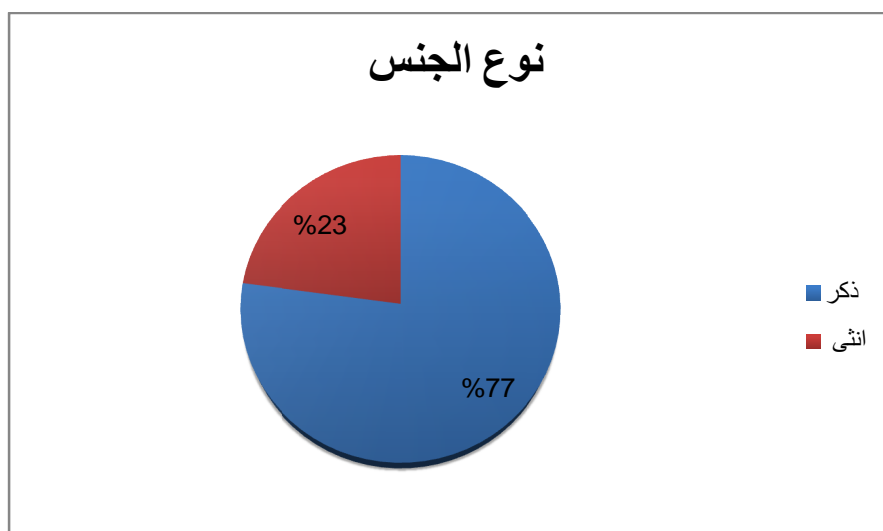
الجنس

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	77.8%
أنثى	8	22.9%
المجموع	35	100%

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (0): النسب المئوية لعينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر: مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الشكل اعلاه أن الغالبية العظمى لأفراد العينة ذكور بنسبة 77% اما فيما يخص الإناث فقد بلغت نسبتهم 23% فقط.

تحليل العينة من حيث السن :

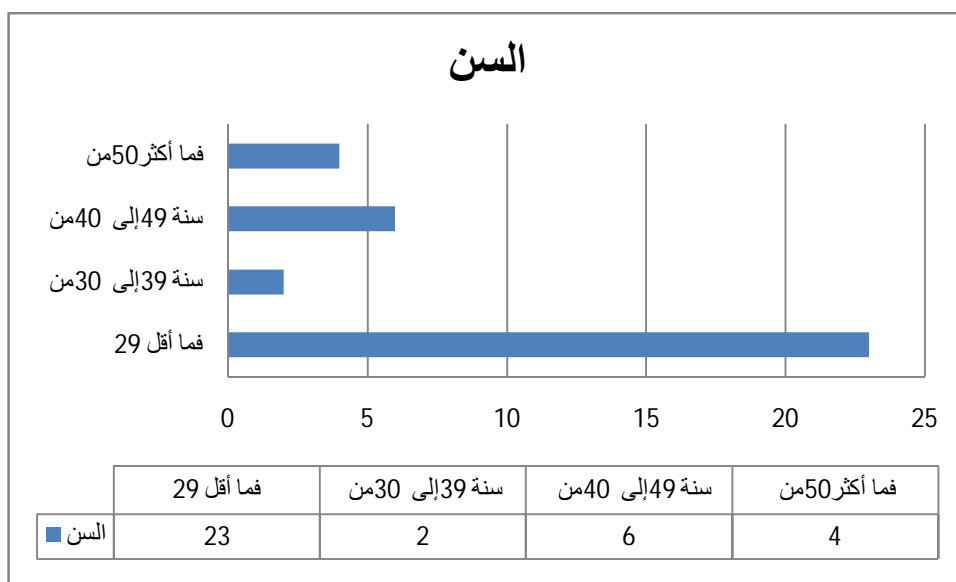
الجدول رقم (0): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب السن

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

السن	التكرار	%
29 فما أقل	23	65,7%
من 30 إلى 39 سنة	2	5,7%
من 40 إلى 49 سنة	6	17,1%
من 50 فما أكثر	4	11,4%
المجموع	35	100%

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (0): التكرارات لعينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (التكرارات والنسب المئوية للفئات العمرية لعينة الدراسة) والبالغ عددها 35 حيث أن التكرار الأكبر

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

من نصيب الفئة العمرية (29 سنة فما أقل) بنسبة 65.7% بما يعادل 23 تكرار تليها الفئة من (40- 49 سنة) بنسبة 17.1% بما يعادل 6 تكرار، تأتي بعدها الفئة (من 50 سنة فما أكثر) بنسبة 11.4% أي بتكرار 4 وتكون في الأخير الفئة من (30- 39 سنة) بتكرار قليل ب 2 فقط أي بنسبة 5.7% وهذا ما يعكس لنا أن أكثر من نصف العينة في مرحلة الشاب.

تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (0): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المستوى

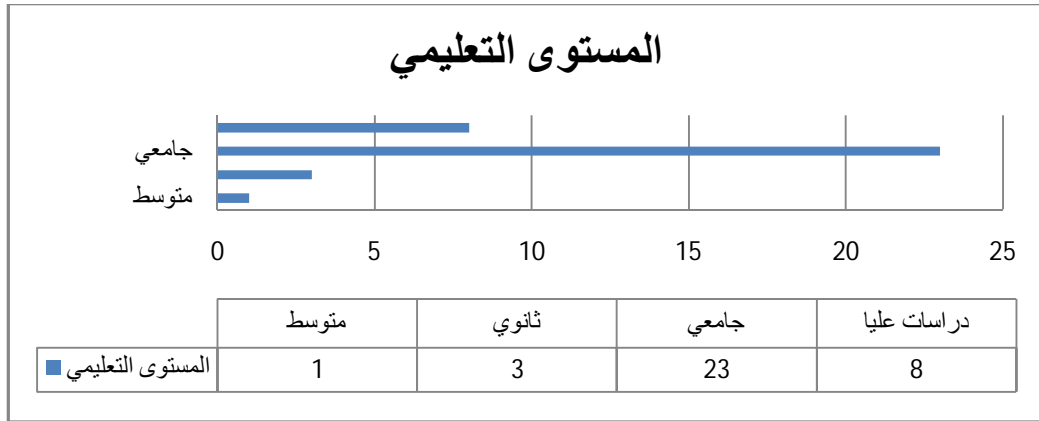
التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
2.9%	1	متوسط
8.6%	3	ثانوي
65.7%	23	جامعي
22.9%	8	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

الشكل رقم (0): التكرارات لعينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر : مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تكرارات عينة الدراسة والبالغ عددها 35 مفردة والتي وزعت حسب المستوى التعليمي ، حيث أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي جامعي كان لهم التكرار الأكبر بـ 23 أي بنسبة 65.7% ، بينما الدراسات العليا فكان له تكرار قدر بـ 8 أي ما يعادل 22.9% يأتي بعده المستوى الثانوي بـ 3 تكرار ونسبة 8.6% ، أما المستوى المتوسط بتكرار 1 فقط أي بنسبة 2.9% ، وفيما يخص المستوى الابتدائي فلا يوجد أحد من أفراد العينة يملك هذا المستوى و هذه النتائج تساعدنا في الحصول على اجابات موثوقة وصحيحة لأن أغلب أفراد العينة ذات مستويات عليا جامعي ودراسات عليا أي من الطبقة المثقفة .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

تحليل استجابات مفردات العينة نحو نمط القيادة :

يمكن توضيح الإجابة على عبارات نمط القيادة ، تكراراتها ونسبها المئوية ، وإضافة الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة لمعرفة اتجاه إجابة أفراد العينة نحو الاجابة بنعم أو لا كالتالي :

الجدول رقم (0): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف ل فقرات محور نمط القيادة

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	
		لا	نعم
يراعي رئيس كحاجات كويح او لتلبيتها	22 نعم 13 لا 62.9% 37.1%	1.37	0.490
يتبنى رئيس كالاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون	23 نعم 12 لا 65.7% 34.3%	1.34	0.482
يشاركني رئيسي في تخطيط و تنفيذ العمل	15 نعم 20 لا 42.9% 57.1%	1.57	0.502
يتم انجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل المنظمة	22 نعم 13 لا 62.9% 37.1%	1.37	0.490
يثق القائد بالقدرات وامكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق	20 نعم 15 لا 57.1% 42.9%	1.43	0.502
يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الاداء	23 نعم 12 لا 65.7% 34.3%	1.34	0.482
يحرص القائد أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين	23 نعم 12 لا 65.7% 34.3%	1.34	0.482
يقضي المدير حيزا من وقته في مناقشة تفصيل امشكلات العمل	25 نعم 10 لا 71.4% 28.6%	1.29	0.458
يعتمد القائد على اسلوب الامر والنهي	17 نعم 18 لا 64.7% 35.3%	1.51	0.507

		51.4%	48.6%	في تعامله مع العاملين
0.502	1.57	20	15	لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين
		57.1%	42.9%	
0.443	1.26	13	26	يوافق المدير على الاساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم .
		25.7%	74.3%	
0.490	1.37	13	22	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم
		37.1%	62.9%	
0.505	1.46	16	19	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في اعمالهم
		45.7%	54.3%	
0.502	1.75	20	15	يتجنب القائد التدخل في حلال نزاعات بين العاملين
		57.1%	42.9%	
0.406	1.20	7	28	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات
		20%	80%	
0.173	1.40			نمط القيادة

المصدر: مخرجات برنامج Spss

ملاحظة: كيف تم حساب المتوسط الحسابي للإجابتين نعم ولا؟، تم وضع القيمة 1 للإجابة نعم ووضع القيمة 2 للإجابة لا بمعنى أي قيمة للمتوسط الحسابي تقترب للقيمة 1 تعتبر اجابة نعم وأي قيمة تقترب للقيمة 2 تعتبر الاجابة بلا وبما أننا عبرنا عن الأوزان (نعم=1 ولا=2) نحسب المتوسط الحسابي المرجح وذلك بحساب طول الفترة وهي في دراستنا هي حاصل قسمة $\frac{1}{2}$ حيث 1 يمثل عدد المسافات من 1 إلى 2 ومنه ينتج طول الفترة 0.5 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (0): جدول المتوسط المرجح لمعرفة اتجاه الاجابة نحو نعم أو لا

المتوسط المرجح	المستوى أو اتجاه الاجابة
من 1 إلى 1.5	نعم
من 1.5 إلى 2	لا

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

من خلال الجدول (أعلاه التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف لفقرات محور نمط القيادة) نلاحظ معظم اجابة أفراد العينة على فقرات محور نمط القيادة تتجه نحو الاجابة بنعم ،حيث قدر المتوسط الحسابي الاجمالي ب1.40 وانحراف معياري 0.173 وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة اتجهوا للإجابة بنعم لأن قيمة المتوسط الحسابي أقل من 1.50 حيث نلاحظ أن أغلب نتائج المتوسط الحسابي لفقرات محور نمط القيادة أقل من 1.50 وهذا ظاهر من خلال العبارة (يقضي المدير حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل) بمتوسط حسابي 1.29 وانحراف معياري 0.458 وكذلك بالنسبة للعبارتين (يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الاداء، يحرص القائد أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين)حيث كان لهما نفس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري 1.34 و 0.482 على التوالي وغيرها من العبارات التي اتجهت نحو الاجابة بنعم من طرف مختلف أفراد العينة ،في حين نجد ثلاث عبارات فقط اتجهت فيهم الاجابة نحو لا وذلك في العبارتين (يشاركني رئيسي في تخطيط وتنفيذ العمل،لايهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين) حيث كان لهما نفس المتوسط حسابي والانحراف المعياري 1.57 و 0.502 على التوالي والعبارة الثالثة (يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين) بمتوسط حسابي أكبر من 1.50 حيث قدر ب1.75 وانحراف معياري 0.502 .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

الجدول رقم (0): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف ل فقرات محور الاستغراق الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسبة المئوية		العبارة
		لا	نعم	
0.355	1.14	5	30	أمارس وظيفتي بتركيز كبير
		14.3%	85.7%	
0.236	1.06	2	33	أعطي الكثير من الاهتمام لوظيفتي
		5.7%	97.3%	
0.236	1.06	2	33	اشعر بمعنى كبير للعمل الذي أقوم به
		5.7%	97.3%	
0.426	1.23	8	27	تمثل وظيفتي تحديا كبير للعمل الذي أقوم به
		22.9%	77.1%	
0.497	1.40	14	21	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى خارج دوام العمل
		40%	60%	
0.355	1.14	5	30	اقبل على ممارسة وظيفتي بحبوبة ونشاط
		11.4%	88.6%	
0.284	1.09	3	32	اندمج في وظيفتي بشكل يجعل الوقت يمر سريعا
		8.6%	91.4%	
0.323	1.11	4	31	احرص بشدة على أداء عملي بإتقان
		11.4%	88.6%	
0.502	1.43	15	20	اقدم وظيفتي على مصالحي

		42.9%	57.1%	الشخصية
0.406	1.20	7	28	أجد متعة حقيقية في أداء وظيفتي
		20%	80%	
0.507	1.51	18	17	حجم الجهد الذي ابذله في وظيفتي أكثر من اللازم
		51.4%	48.6%	
0.502	1.43	15	20	أبقى في العمل مدة إضافية لإنهائه حتى انلم يتم تعويضي ماديا
		42.9%	57.1%	
0.497	1.40	14	21	احبل نتستوعب وظيفتي معظم وقتي
		40	60	
0.507	1.51	18	17	معظم الاهداف الشخصية في حياتي مرتبطة نحو وظيفتي
		51.4%	48.6%	
0.471	1.96	24	11	تحقق لي وظيفتي الحالية أكبر اشباع في حياتي
		68.6%	31.4%	
0.21	1.29			الاستغراق الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف لفقرات محور الاستغراق الوظيفي)

نلاحظ أن معظم اجابة أفراد العينة على فقرات محور نمط الاستغراق الوظيفي نتجه نحو الاجابة بنعم ،حيث قدر المتوسط الحسابي الاجمالي ب1.29 وانحراف معياري 0.210 وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم لأن قيمة المتوسط الحسابي أقل من 1.50 حيث نلاحظ أن أغلب نتائج المتوسط الحسابي لفقرات محور نمط الاستغراق الوظيفي أقل من 1.50

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

وهذا ظاهر من خلال جميع عبارات المحور باستثناء العبارتين (حجم الجهد الذي ابذله في وظيفتي أكثر من اللازم،معظم الاهداف الشخصية في حياتي مرتبطة نحو وظيفتي) حيث كان لهما نفس قيمة المتوسط الحسابي 1.51 وهي قيمة تقترب الى القيمة 2 أي الاجابة لا وانحراف معياري 0.507 ،

وكذلك العبارة الأخيرة (تحقق لي وظيفتي الحالية أكبر اشباع في حياتي) بمتوسط حسابي 1.96 وانحراف معياري 0.471 والتي اتجهت فيها اغلب أفراد العينة إلى الاجابة بلا.

تحليل واختبار صحة الفرضية :

نمط القيادة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

: لا توجد علاقة بين نمط القيادة و الاستغراق الوظيفي H0

: توجد علاقة بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي H1

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

معامل الارتباط بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم (0): معامل الارتباط بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي

نمط القيادة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0.412	0.170	0.19793	0.014	35

الاستغراق الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج Spss عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي يقدر ب 0.412 وهو ارتباط موجب ضعيف يدل على وجود علاقة طردية بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي بالإضافة الى معامل التحديد الذي قدر ب 0.17 ومعناه أن 17% من التغير في الاستغراق الوظيفي سببه نمط القيادة.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

معامل الانحدار بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم (0): معامل الانحدار بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار	نموذج الانحدار
0.043	2.105	0.581	الثابت
0.014	2.598	0.509	معامل المتغير المستقل: نمط القيادة

المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي

عند مستوى دلالة 0.05 Spss المصدر: مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نستخلص معادلة الانحدار الخطي البسيط بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي:

$$0.509 * \text{نمط القيادة} + 0.581 = \text{الاستغراق الوظيفي}$$

$$Y = 0.509 * X + 0.581$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج معنوية حيث أن قيمة معامل الانحدار قدرت ب 0.509 وهي قيمة أعلى من 2 مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي و قدرت قيمة الاحصاء $t = 2.598$ وهي قيمة موجبة معنوية، بالإضافة إلى قيمة المعنوية في الجدول والملاحظ أنها أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة طردية بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي ،

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي :

كما يوضح هذا النموذج أن بعد أو محور نمط القيادة يؤثر على بعد الاستغراق الوظيفي بنسبة %50.9 وهي نسبة متوسطة والنسبة الأخرى لباقي العوامل الأخرى

من خلال نتائج الجدول السابق نستنتج أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة على الاستغراق الوظيفي في البلدية وعليه نقوم بقبول الفرضية:

توجد علاقة بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي H1

ونفي الفرضية:

لا توجد علاقة بين نمط القيادة و الاستغراق الوظيفي .H0

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل الى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة التي بدورها تساعدنا على استعمال أجزاء بحثنا بطريقة منظمة ومرتببة ولقد شمل على الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات .

خاتمة :

من خلال بحثنا المتواضع المعنون، نمط القيادة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي توصلنا الى أن نمط القيادة هو السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عن التعامل مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمط يميزه عن بقية القادة .

إن الاستغراق الوظيفي من القضايا الهامة في ادارة الموارد البشرية لعلاقته بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في المنظمات مثل الغياب عن العمل، ترك العمل والجهد في العمل، ومن المصطلحات الحديثة نسبيًا حيث يعبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فهو اساس التميز حيث يبرز الاستغراق الوظيفي في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية العناصر الادارية، ويمتاز الأفراد الذين توفر لديهم درجات عالية من الاستغراق الوظيفي بالأداء التنظيمي الجيد وهناك علاقة بين الاستغراق الوظيفي ونمط القيادة مما يحتم ضرورة تعزيز مبادئ الاستغراق الوظيفي ودعمه للحصول على أداء متميز .

قائمة المراجع :

- *بطرس حلاق، الاجازة في الاعلام والاتصال ، BM (القيادة الادارية)، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
- * موسى عبد الناصر، انماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ، دراسة حالة ، وحدة البريد الولائي ، بسكرة
- * وليد عبد اللطيف نوفل ، الانماط القيادية وعلاقتها بارادة التغيير التنظيمي ، دراسة استكمالية للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، غزة فلسطين 2015/2016
- * زكي محمد هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980، ط3
- * جغام رشيد ، اثر الانماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر ، بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2015/2016
- * محمد اكرم العدلوني ، القائد الفعال ، الجزء الاول ، السعودية قرطبة للانتاج الفني ، 2000 ،
- * محروق سمر ، بوبلي حليلة ، اثر جودة الوظيفة في الاستغراق الوظيفي لدى الاستاذة الجامعيين ، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جيجل ، الجزائر 2020.

- * حمادة عمار ، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من اساتذة جامعة الوادي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2018
- * علي صوالح ، الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظف مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية ، دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بورقلة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي ، العلوم الاجتماعية في علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية جامعة ورقلة ، 2020،
- * نسيمة كشيدة ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي ، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016
- * فوزية ضو ، الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الارشادية للوقاية من الضغوط المهنية ، مجلة التمكين الاجتماعي المجلد 03، العدد 01 ، 31 مارس 2021 جامعة باتنة ، الجزائر ،

* Nancy –p K rothbad(2021)

Enriching ordeple tingK the dy namics of engagement in work and family roles administratiree sciencequartely.

قسم : علم النفس
السنة: ثالثة ليسانس تنظيم وعمل

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة ... أما بعد؛؛؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ليسانس في علم النفس تنظيم وعمل بجامعة محمد بوضياف المسيلة بعنوان: نمط القيادة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى عمال مصالح بلدية جبل امساعد، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بقراءة العبارة بدقة والإجابة على أسئلة الاستبيان، لذا نرجوا منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فرأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.

ونحيطكم علماً ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم...

الجزء الأول: البيانات الشخصية

من فضلكم وضع العلامة (X) في خانة الاجابة الصحيحة:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر: 29 فما اقل 30 - 39 40-49 50 فما أكثر
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: نمط القيادة

الرقم	العبارات	نعم	لا
1.	يراعي رئيسك حاجاتك ويحاول تثبيتها		
2.	يتبنى رئيسك الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون		
3.	يشاركني رئيسي في تخطيط وتنفيذ العمل		
4.	يتم انجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل المنظمة		
5.	يثق القائد بالقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق		
6.	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء		
7.	يحرص القائد أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين		
8.	يقضي المدير حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل		
9.	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين		
10.	لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين		
11.	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم		
12.	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم		
13.	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم		
14.	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين		
15.	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات		

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

الرقم	العبارات	نعم	لا
1.	امارس وظيفتي بتركيز ذهني كبير		
2.	اعطي الكثير من الاهتمام لوظيفتي		
3.	اشعر بمعنى كبير للعمل الذي أقوم به		
4.	تمثل وظيفتي تحديا كبيرا بالنسبة لي		
5	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى خارج دوام العمل		
6	اقبل على ممارسة وظيفتي بحيوية ونشاط		
7	اندمج في وظيفتي بشكل يجعل الوقت يمر سريعا		
8	احرص بشدة على اداء عملي بإتقان		
09	اقدم وظيفتي على مصالحتي الشخصية		
10	اجد متعة حقيقية في اداء وظيفتي		
11	حجم الجهد الذي ابذله في وظيفتي اكثر من اللازم		
12	ابقى في العمل مدة اضافية لإنهائه حتى ان لم يتم تعويضي ماديا		
13	احب لن تستوعب وظيفتي معظم وقتي		
14	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة نحو وظيفتي		
15	تحقق لي وظيفتي الحالية أكبر اشباع في حياتي		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المعني أسفله:

السيد (ة) زروقي صاجر الصفة: طالب، أستاذ، باحث، طالب
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201938413 والصادرة بتاريخ: 2017.10.18
والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)
عنوانها: تصنيف القيادة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى عمال المصالح
البلدية

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمهنية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/05/31

توقيع المعني (ة)

زروقي صاجر

المرجع: القرار 1082 لـ 27 ديسمبر 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الهاتف: 0355353054

المسيلة في :/...../2022م.

إلى السيد: بلدية جيل أجساعد

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الترخيص الميداني

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة سنة ... السن ... لبيوس

الشعبة: علم النفس
التخصص: علم النفس تطبيقي وعمل

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: تحت القيادة السائدة بلدية جيل أجساعد
المشرف (ة): حيتياق زين الدين

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	قويدري حليمة	1993 / 10 / 03 بوسعادة	181835087829
02	زوتي هاجر	2000 / 10 / 12 عين الملح	181935087297
03	بن كروش سميرة	1997 / 04 / 15 عين الملح	171135094681

في الفترة الممتدة من 2022/05/09 إلى غاية 2022/06/01م.

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

نائب رئيس القسم للبحث العلمي

Téléphone / Fax
E-mail

(213) 0355353054
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس
البريد الإلكتروني

ملخص مذكرة نمط القيادة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي :

1/المقدمة

موضوع نمط القيادة مرتبط في أغلب الاحيان . مع موضوع الاستغراق الوظيفي، فمن أجل اتمام المهام على اكمل وجه يجب على نمط القيادة ان يحضر بكل انواعه . وطرق تجسيده بغرض تحقيق الاستغراق الوظيفي

2/الفصل الاول : الاطار المفاهيمي

أ/الاشكالية

هل هناك علاقة بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي ؟

ب/الفرضية

نعم هناك علاقة بين نمط القيادة والاستغراق الوظيفي

ت/ اهمية وأهداف الدراسة

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع نمط القيادة

ج/حدود الدراسة : عمال بلدية جبل امساعد شهر ماي

د/اسباب اختيار الموضوع : هناك اسباب موضوعية واسباب ذاتية .

ن/مفاهيم الدراسة:

- مفهوم نمط القيادة

• مفهوم الاستغراق الوظيفي

د/الدراسات الساحقة :

• الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي 1/دراسة على صوالح (2019-
2020)

• الدراسات المتعلقة بنمط القيادة 1/دراسة وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي
(2015-2016)

3/الفصل الثاني :نمط القيادة

تمهيد: نمط القيادة يعتبر الحلقة الاولى والاهم في المنظمة . يتبعها مسؤولي المنظمات اذ سنتناول في فصلنا هذا مفهوم القيادة ووسائل التأثير في القيادة ، وعناصر القيادة ، ووظائف القيادة وأهمية القيادة ونظريات القيادة وكذا انماط القيادة الادارية .

أ/مفهوم القيادة : هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الافراد بهدف تحقيق اهداف مشتركة

ب/وسائل التأثير ف القيادة

- قوة الشرعية
- قوة المعرفة او الخبرة
- قوة المكافأة
- قوة الاكراه
- قوة الاعجاب والانتماء الشخصي

ج/عناصر القيادة

- Ø وجود جماعة من الناس
- Ø وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على تأثير ايجابي في سلوك بقية الناس
- Ø ان تستهدف عملية التأثير التوجيه. نشاط. الجماعة. وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى اليه.

د/وظائف القيادة

- Ø توفير المعلومات
- Ø توفير الخبرة
- Ø رسم استراتيجيات المنظمة
- Ø التخطيط التنفيذي
- Ø الحفاظ على اخلاقيات المهنة
- Ø التمثيل الخارجي للمنظمة
- Ø التنظيم
- Ø الرقابة والتقييم

ذ/اهمية القيادة

- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها

م/نظريات القيادة

- نظرية الرجل العظيم

• نظرية السمات

ه/انماط القيادة

- النمط البيروقراطي
- النمط الديموقراطي

خلاصة الفصل :

4/الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي

تمهيد : حظي موضوع الاستغراق الوظيفي اهتمام كبير من قبل المفكرين ، لان نجاح المنظمة مرتبط به ففي هذا الفصل سنتطرق الى مفهوم الاستغراق الوظيفي ، اهميته، ابعاده، خصائص الاستغراق الوظيفي، معوقات الاستغراق الوظيفي، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ، النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي.

ا/مفهوم الاستغراق الوظيفي : هو الارتباط النفسي بين الفرد ومهنته

ب/اهمية الاستغراق الوظيفي :

- سمة هامة من سمات الحياة التنظيمية
- التحسين المستمر للجودة

ج/ابعاد الاستغراق الوظيفي :

دراسة العادي سنة 2010 جددت الابعاد التالية : الاستغراق الشعوري ، الاستغراق المعرفي ، الاستغراق الجسدي

د/خصائص الاستغراق الوظيفي :

- الخصائص الوظيفية (الحوافز، الاستقلالية، الوظيفية)
 - الخصائص الاجتماعية (العمل مع الاخرين، المشاركة في اتخاذ القرار
- (

م/معوقات الاستغراق الوظيفي :

- عدم رضا بعض الفئات في معظم المنظمات
- القصور في توفير بيئة عمل آمنة

ن/استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي :

- بيئة العمل
- فرص تنمية الشخصية

ه/النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي :

- نظرية التوقع
- نظرية التكامل
- نظرية المدخل السببي

خلاصة الفصل

5/الفصل الرابع :الجانب التطبيقي

تمهيد : هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري والدراسة الميدانية

أ/المنهج المتبع :نظرا لطبيعة دراستنا قمنا بتباع المنهج التحليلي .

ب/الدراسة الاستطلاعية :الهدف منها أخذ فكرة حول الموضوع .

ج/مكان اجراء البحث :في بلدية جل امساعد

د/عينة البحث: مجموعة من الافراد المختارة والممثلة لمجتمع الحث.

ص/ادوات جمع البيانات: اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان

م/المعالجة الاحصائية SPSS

خلاصة الفصل : تطرقنا في هذا الفصل الى مجموعة من الاجراءات

المنهجية . التي بدورها ساعدتنا في استكمال البحث

6/خاتمة البحث

من خلال المعطيات الساقاة يمكن القول ان القيادة تستمد اهميتها من قدرتها

على الاستغلال الامثل لمقومات المؤسسة . ومواردها في رفع الاداء و

الاستغراق الوظيفي.