

العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية

أ. د. عبد الحكيم أحمد نجم
كلية التجارة - جامعة المنصورة

تقديم :

إن المنافسة في ظل العولمة حملت الدول وخصوصا النامية منها أعباء ضخمة ، ويلعب التعليم دورا هاما في تنمية قدرات الدول على المنافسة ، وهو ما دعا الكثيرين إلى المناداة بجعل التعليم وتطويره مشروعا قوميا والسعي لتحقيق وتوكيد الجودة في التعليم ، وهنا تأتي أهمية وخطورة القيادة في مجال التعليم ودورها في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها وتوجيه المرؤوسين وخصوصا المدرسين وتحفيزهم وتشجيعهم وتنمية قدراتهم ، وتعتبر القيادة التحويلية أحد المدخل الفعالة لتحقيق ذلك .

وقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين والممارسين خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين ، حيث تناولت العديد من الدراسات الإطار النظري لنموذج القيادة التحويلية من أبعاد وزوايا مختلفة (, 1999 Avolio et al. , 1999 yuki) ويعتبر بيرنز (Burns , 1978) أول من كتب في موضوع القيادة التحويلية ولفت الانتباه إلى أهمية القيادة التحويلية مقارنة بالقيادة التبادلية ، حيث يسعى القادة التحويليون إلى تحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والأداء المرتفع من خلال تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم بدلا من السعي للحصول على الطاعة والإذعان وتبادل المنفعة من خلال الحصول على المرتبات والمكافآت في مقابل تحقيق طلبات ورغبات القادة .

(Carless , 1998 , Tejada et al . , 2001)

وقد توصلت الدراسات لتحديد أبعاد ومتغيرات القيادة التحويلية حيث اختبر (Carless , 1998) النموذج الهرمي للقيادة التحويلية المكون من الكارزما والاهتمام الشخصي والتحفيز الفكري كأبعاد للقيادة التحويلية . كما قام (Jung & Avolio , 2000) بدراسة لأبعاد نموذج القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد تشمل : الحفز الالهامي والاستئارة الفكرية والتأثير المثالي والاهتمام الشخصي ، حيث توصلوا إلى أن القادة الذين يتصرفون وفقا لهذه الأبعاد الأربعة قادرين على التأثير في قيم وعادات وسلوكيات المرؤوسين وتشجيع التغيرات الشخصية والتنظيمية ومساعدة المرؤوسين على العمل لأعلي من الأداء المتوقع .

كما اهتمت الدراسات والبحوث بالعلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات عديدة منها : العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ، والعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بشقيه المستمر والعاطفي ، وتأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين بالمنظمة ، والعلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين ودعم الإبداع والابتكار ، كما اهتمت الدراسات بالعلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك التعاوني البيئي ونوايا ترك العمل والفاعلية الذاتية والرضاء الوظيفي .

كما قام (Bass , 1985) بالتركيز على دراسة القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد هي : الكاريزما والحفز الفكري والدافعية الحافزة والاهتمام الشخصي .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية وسلوكيات القادة التحويليين بحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث والتحليل ، كما أن هناك حاجة متزايدة لبحث واختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والعديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية ومنها : دعم الإبداع والابتكار وتمكين العاملين والثقة التنظيمية والأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية وغيرها .
(, ٢٠٠٥ , Brown & Keeping , ١٩٩٨ , Avolio , ٢٠٠٠ , Zackaratos et al. , ٢٠٠٣ , Jung et al. , ٢٠٠١) (yukl ,

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

في هذا الجزء من الدراسة سيعرض الباحث لكل من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وذلك علي النحو الآتي :
أ – مفهوم القيادة التحويلية :

يعرف (Bass , ١٩٨٥) القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تقوم بتمكين وتشجيع المرؤوسين لجعل أداؤهم أعلى مما هو متوقع تحقيقه وتحقيق الأهداف الأكثر أهمية . كما تعرف بأنها تلك القيادة التي تملك رؤية وثقة ملهمة واحترام مستمر وتقدم الدعم القوي للمرؤوسين كما تقوم بتحفيز المرؤوسين للأداء عند مستويات عالية مع إظهار التزام مرتفع (Bryman , ١٩٩٢) ، كما عرفها (Lowe et al . , ١٩٩٦) بأنها قدرة القائد علي بناء رؤية مشتركة للمستقبل والحفز الفكري للمرؤوسين في ضوء الإلمام بالاختلافات الفردية بين العاملين .

ويعرفها (Yukl , ١٩٩٩) بأنها تلك القيادة التي تقوم بتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأداء المرتفع من خلال تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم بدلاً من السعي للحصول علي الإذعان والطاعة .

ب- أبعاد القيادة التحويلية :

ركزت العديد من الدراسات علي تحديد وتحليل أبعاد القيادة التحويلية ، وبدأت الدراسات بالاهتمام بمدى وجود اختلافات بين هذه الأبعاد من عدمه ، وقد دعم البحث التجريبي وجود هذه الاختلافات إلى حد كبير (Rafferty & Griffia , ٢٠٠٤) .

في حين توصل آخرون إلي نتائج مغايرة ، حيث توصل أفوليو وزملائه (Avolio et al . , ١٩٩٨) إلي وجود عامل كامن يربط بين أبعاد القيادة التحويلية ، كما توصل تيجيدي وزملائه إلي وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة (Tejeda et al . , ٢٠٠١) .
وبدأ تحديد أبعاد القيادة في دراسة (Bass , ١٩٨٥) الذي قام بوضع قائمة استقصاء لقياس ثلاث أبعاد هي:

١- الكاريزما . Charisma

٢- الاهتمام الشخصي . Individualized consideration

٣- الحفز الفكري . Intellectual stimulation

إلا أنه في الدراسة الأخرى التي قام بها باس وأفوليو (Bass & Avolio , ١٩٩٦) تم تقسيم عامل الكاريزما إلى شقين هما : التأثير المثالي والدافعية الملهمة ، وعلى ذلك فقد أصبحت أبعاد القيادة التحويلية أربعة أبعاد هي :

- ١- التأثير المثالي . Ideal influence
 - ٢- الدافعية الملهمة . Inspirational motivation
 - ٣- الاهتمام الشخصي . Individualized consideration
 - ٤- الحفز الفكري . Intellectual stimulation
- واعتمدت العديد من الدراسات على مقياس باس وأفوليو المتعدد الأبعاد للقيادة التحويلية (MLQX٥) لقياس أبعاد القيادة التحويلية وتأثيراتها المختلفة على بعض المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والشخصية مثل الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي وتأثير الأيون وبيئة المنزل في إعداد وبناء القادة التحويليين ، كما استخدمت نماذج القيادة التحويلية للتنبؤ بالأداء والعوائد التنظيمية والكفاءة الشخصية وغيرها (Barling et al. , ١٩٩٨ , Bass , ٢٠٠٠ , Zacharatos et al. , ١٩٩٨) .
- ثم قامت دراسات أخرى (Rafferty & Graffia , ٢٠٠٤ , Brown & Keeping , ٢٠٠٥)

بإضافة بعداً جديداً لأبعاد القيادة وهو : الرؤية Vision ، فأصبحت أبعاد القيادة خمسة أبعاد هي :

- ١- الرؤية .
- ٢- الدافعية الملهمة .
- ٣- التأثير المثالي .
- ٤- الحفز الفكري .
- ٥- الاهتمام الشخصي .

وسوف يعرض الباحث للتعريف بكل من هذه الأبعاد وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية على النحو الآتي :

١- الرؤية : Vision
تمثل تعبير عن الصورة المثالية للمستقبل وتبني على القيم التنظيمية للمنشأة ، حيث يظهر القائد التحويلي عدد من السلوكيات منها وضوح الأهداف واستشراف المستقبل والتركيز على الإنجاز وتوافق القيم . وقد توصلت دراسة (Rafferty & Griffin , ٢٠٠٤) إلى أنه توجد علاقة معنوية بين الرؤية وسلوك المواطنة التنظيمية في حين لا توجد علاقة بينها وكل من الالتزام المستمر والعاطفي والنية في ترك العمل .

٢- الدافعية الملهمة : Inspirational motivation
ويسميه البعض الاتصال المشجع والحافز حيث يقوم القائد التحويلي باستخدام الأحاديث العاطفية والتشجيع الملهم لحث وحفز دافعية المرؤوسين لتقديم أفضل ما عندهم لمصلحة فريق العمل (Barbuto , ١٩٩٧) . ويرى (Bass , ١٩٩٩) أن الدافعية الحافزة أو الملهمة تستخدم بواسطة القائد لدفع العاملين لتحقيق النتائج المرغوبة ، من خلال استخدام القدرة على تحريك الفكر والعاطفة للتأثير الإيجابي على الأداء .

٣- التأثير المثالي : Ideal influence

ويعني إظهار الدعم لجهود المرؤوسين وإظهار الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين والاستجابة لتلك الحاجات والرغبات حيث يؤدي ذلك إلي زيادة تأثير القائد في سلوكيات وأداء المرؤوسين من خلال إظهار الدعم الشخصي لهم (Podsakoff et al . , ١٩٩٠) .

٤- الحفز الفكري : Intellectual stimulation

يعبر عن السلوكيات القيادية التي تزيد إهتمام المرؤوسين وتحسين إدراكهم للمشكلات بطرق جديدة ، والعمل علي تنمية قدرات المرؤوسين للتفكير بشكل إبتكاري من خلال تنظير وتحليل المشكلات بطرق جديدة وتقديم حلول جيدة (Lowe et al . , ١٩٩٦) وحفزهم ليكونوا مبدعين . ويعرف (Rafferty & Griffia , ٢٠٠٤) الحفز الفكري بأنه تطوير وتنمية إهتمامات المرؤوسين وتحسين إدراكهم وزيادة قدراتهم للتفكير بالمشكلات بطرق وأساليب جديدة .

٥- الاهتمام الشخصي : Individualized consideration

ويعني توجيه جهود القائد للتعامل مع كل فرد في المنظمة كحالة مستقلة ومتميزة ، ويعمل كمدرّب وموجه يسعى باستمرار لتنمية القدرات والطاقات الكامنة لدي كل فرد علي حدة ، بمعنى جعل الفرد يشعر بتميز وتقدير شخصي من القائد مما يجعله أكثر رغبة في العطاء والإنجاز . (Popper et al . , ٢٠٠٠) .

وقد أشارت الدراسات إلي أن القائد التحويلي يتميز بالفاعلية وتحقيق الأداء والنتائج المتميزة مقارنة بالأنماط الأخرى للقيادة ، حيث أنه يتمتع بثقة عالية ويمتلك اعتقادات قوية نابعة من القيم التي يؤمن بها ، كما أنه يمتلك القوة والتأثير ، وتتسم شخصيته بالكفاءة الاجتماعية والعاطفية والتوجه بتنمية المرؤوسين ، كما أنه أقل ميلاً للسيطرة وأقل عدوانية وأكثر إهتماماً بالمشاعر (Ross & Offerman , ١٩٩٠ , Howell & Higgins , ١٩٩٠) ويستخدم قوته ليس لغرض السيطرة علي الآخرين وإنما لتمكينهم من أداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية .

وقد توصلت العديد من الدراسات إلي أنه توجد علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربع (Jung et al., ٢٠٠٣, Brown & Keeping , ٢٠٠٥, Nuguni et al., ٢٠٠٦) والتي تشمل: التأثير المثالي والدافعية الملهمة والحفز الفكري والاهتمام الشخصي ، وكل من التمكين في العمل والإبداع التنظيمي والرضاء الوظيفي والالتزام بشقيه العاطفي والمستمر وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن لهذه الأبعاد الأربع تأثير معنوي وقدرة تنبؤية تجاه تلك المتغيرات . ويعرض الباحث لبعض أهم نتائج الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية ككل أو تناولت أبعادها المختلفة . حيث توصلت (Naguni et al., ٢٠٠٦) إلي أن القيادة التحويلية تفسر ١٨% من التباين في الالتزام ، وتفسر ١٢% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية ، وتفسر ١٥% من الرضاء الوظيفي بينما تفسر القيادة التبادلية ٤% فقط من هذا التباين . وأظهر متغير القيادة الكارزمية تأثير كبير علي سلوك المواطنة التنظيمية والرضاء الوظيفي . وتختلف تأثيرات متغيرات القيادة التحويلية علي المتغيرات التابعة ما بين تأثير معنوي قوي ومتوسط وضعيف وعدم وجود تأثير معنوي .

وتوصل (Purvanova , ٢٠٠٦) إلى وجود علاقة معنوية متوسطة بين أداء المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية حيث بلغ معامل الارتباط ($R = ١٥\%$). كما اتضح وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية . كما توصل (Piccolo & Colquitt ٢٠٠٦) إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وإدراك خصائص الوظيفة والدافعية الداخلية للمرؤوسين. وتوصل (Rafferty & Griffin , ٢٠٠٤) إلى وجود علاقة معنوية بين الاتصال الملهم وكل من الالتزام العاطفي والكفاءة الذاتية والسلوك البيئي المساند ، كما توجد علاقة معنوية بين الحفز الفكري وكل من الالتزام العاطفي والمستمر ، في حين لا توجد علاقة معنوية بين الرؤية وكل من الالتزام العاطفي ونوايا ترك العمل ، ولا توجد أي علاقة بين القيادة الداعمة وجميع المتغيرات التابعة ، كما ثبت وجود اختلاف معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية الخمس وهذا يعني إدراك مفردات عينة الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية .

وتوصل (العامري ، ٢٠٠٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعض أبعاد السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من : التأثير الكارزمي والاهتمام الفردي والدافعية الإلهامية والتشجيع الإبداعي من ناحية ، وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى .

كما اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين بعض المتغيرات الشخصية والتي تشمل : المؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة من ناحية وأبعاد السلوك القيادي التحويلي من ناحية أخرى ، في حين لم يثبت وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي وكل من : الأيثار والروح الرياضية كمتغيرين لسلوك المواطنة التنظيمية وكل من العمر والمرتبة الوظيفية والخبرة .

وقد توصل (Sosik , ٢٠٠٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ، كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين ، ولكن لا توجد علاقة معنوية بين التمكين والإبداع التنظيمي . وفي دراسة (Brown & Keeping , ٢٠٠٥) اتضح أن العاطفة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد القيادة التحويلية الخمس وهي : الرؤية والتأثير المثالي والاهتمام الشخصي والدافعية الملهمة والحفز الفكري ، بينما تؤثر الحالة المزاجية تأثيراً ضعيفاً على بعض أبعاد القيادة التحويلية ، كما توصلت الدراسة إلى أن العاطفة والحالة المزاجية يتوسطان العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وكل من : الرضاء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام العاطفي .

وتوصلت دراسة (Avolio et al . , ١٩٩٩) إلى أن نموذج القيادة ذو العوامل الست يمثل أفضل نموذج القيادة ويمثل أفضل نموذج لقياس القيادة التحويلية والتبادلية . حيث تأكد مصداقية واعتمادية نموذج القيادة ذو العناصر الستة وقابليته المرتفعة للتعميم . ولذلك تعتبر قائمة استقصاء القيادة التحويلية والتبادلية أشمل قائمة استقصاء لقياس أنماط القيادة .

وفي دراسة (Sarros & Santora , ٢٠٠١) التي تناولت نموذج القيادة التحويلية والتبادلية في الواقع العملي ، وأجريت الدراسة بالتطبيق على أكبر ٥٠٠ منظمة أعمال في استراليا وتمثلت مفردة الدراسة في مديري العموم بتلك الشركات ، واستهدفت الدراسة تحديد طبيعة النموذج ونقاط القوة والضعف فيه من الناحية العملية . وقد توصلت الدراسة إلى عدد

من النتائج من أهمها : أن طبيعة القيادة التحويلية تتعلق بالسلوك الراعى للمرؤوسين وتشجيع الاستقلال والإبداع والابتكار الوظيفي وتأكيد الذات ، كما أن القائد التحويلي يجب أن يتسم بالمبادرة وإدراك الأدوار وتحمل المسؤولية عن النجاح والفشل ويكون أكثر إلهاما والتزاما في العمل ، وأهم نقاط القوة في النموذج تشمل نمذجة الأدوار والتدريب وتكوين فرق العمل وحفز العاملين لتحقيق ما وراء التوقعات ، أما أهم نقاط الضعف أن الفشل في حفز المرؤوسين يمثل تحدى أمام القيادات ويؤثر سلبا في الأداء .

وتوصلت دراسة (Kent & Chelladurai ٢٠٠١) إلى وجود ارتباط معنوي بين متغيرات القيادة التحويلية الثلاثة والالتزام العاطفي ، كما تؤثر متغيرات القيادة التحويلية على الالتزام العاطفي بشكل معنوي وتفسر ٢٢% من التباين فيه. وتوجد علاقة ارتباط معنوي بين متغيري القيادة الكارزمية والاهتمام الشخصي والالتزام المعياري ، ويؤثر كل من المتغيرين على الالتزام المعياري بشكل معنوي ويفسران ١٣% من التباين.

ب- الاستغراق الوظيفي : Job Involvement

يمثل الاستغراق الوظيفي أحد الآليات الفعالة لتحسين أداء العاملين في المنظمة ، وينظر البعض إلى الاستغراق الوظيفي كعامل رئيسي لتحسين وزيادة دافعية الموظفين للعمل ، كما أنه يحقق الرضاء الشخصي للموظف ويشجع العامل على تحسين وتنمية مهاراته وقدراته حتى يكون أفضل إنجازا (Pfeffer , ١٩٩٤) .

ويعرفه (Lodahl & Kejner , ١٩٦٥) بأنه " الدرجة التي يتوافق عندها الفرد نفسياً مع عمله ، كما أنها تمثل درجة أهمية العمل أو الوظيفة في الصورة الإجمالية للذات Total self image -) .

كما يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه " تلك الدرجة التي عندها يزداد تقدير الفرد لوظيفته بشكل يؤثر على تقديره لنفسه " . كما أنه يعبر عن مدى ارتباط الشخص نفسياً بوظيفته ويعرف بأنه " تعبير عن الدرجة التي يحدث عندها اندماج بين الفرد والوظيفة التي يشغلها ويشعر بأهميتها بالنسبة له (Blau , ١٩٨٥ , Rupinen , ١٩٩٧) .

كما يعرف بأنه " تلك الدرجة التي يؤثر عندها أداء الفرد لعمله على ثقة الفرد بذاته وقدراته "

ويعرف كذلك بأنه " الاعتقادات المعرفية للشخص حول الوظيفة التي يشغلها ومدى التوافق بينه وبين الوظيفة " (Kanungo , ١٩٨٢) . كما يعرف الاستغراق الوظيفي أيضا بأنه " تقدير إدراكي أو اعتقاد معرفي لدرجة إشباع الوظيفة للحاجات الحالية للموظف " .

وقد اهتمت الدراسات في الماضي بالظروف التنظيمية التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي مثل : معنى العمل وكفاءة الإشراف والدافعية والحوافز وغيرها ، ثم تحولت الدراسات للاهتمام بالمتغيرات الاجتماعية المؤثرة في الاستغراق الوظيفي ومنها : العادات والتقاليد والقيم .

إن الاستغراق الوظيفي يمثل القيم الداخلية للفرد تجاه جودة العمل وأهميته في حياة ذلك الفرد ، ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد العناصر الأساسية الأكثر أهمية في جودة حياة العمل .

وقد ساهم العديد من الدارسين في تطوير وبناء مفهوم واضح ومحدد للاستغراق الوظيفي وكذلك وضع أساس راسخ لقياس الاستغراق ، وقد بدأ هذا الأمر ببحث (Kejiner , ١٩٦٥ , Lodahl & Kanungo) الذين اختبروا فيه مقياس الاستغراق الوظيفي ، ثم جاءت مساهمة (Kanungo , ١٩٨٢) ، التي وضعت مقياس جديداً للاستغراق الوظيفي انطلاقاً من المقياس السابق ، وتوصل إلي أن مفهوم الاستغراق الوظيفي يتسم بالوضوح والاستقلالية عن المفاهيم الأخرى مثل الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وتم تحديد الاستغراق الوظيفي في بعدين هما : البعد المعرفي للاتجاهات نحو الوظيفة (Cognitive dimension of attitudes toward a job) . والبعد النفسي الذي يتمثل في التوافق النفسي مع الوظيفة ، حيث يمثل الاستغراق في وظيفة ما دالة لقدرة الوظيفة علي إشباع حاجات الشخص .

وتشير العديد من الدراسات إلي وجود تمايز واختلاف جوهري بين الاستغراق الوظيفي والعديد من المتغيرات ذات الصلة مثل : الرضاء الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي (Shore et al . , ١٩٩٠ , Ratterson & O' Driscoll , ١٩٩٠ , Dolke & Srivastara , ١٩٨٩ , Sekaran , ١٩٨٨) .

إن الدراسات التي اهتمت بدراسة الاستغراق الوظيفي في العقدين الماضيين تناولت الموضوع من زاويتين : الأولى أن الاستغراق الوظيفي يحدث عندما يمتلك الفرد حاجات وقيم وخصائص تجعل الفرد مستغرقاً في العمل بدرجة مرتفعة أو منخفضة .

والثانية تري أن الاستغراق الوظيفي يحدث كاستجابة إلي مواقف وظروف ومناخ عمل معين يجعل الموظف مستغرقاً أو غير مستغرق في وظيفته (Sekaran , ١٩٨٩) وقد توصلت الدراسات السابقة في موضوع الاستغراق الوظيفي إلي العديد من النتائج ذات العلاقة بالاستغراق الوظيفي ومن أهمها : يرتبط الاستغراق الوظيفي ارتباطاً معنوياً بكل من العمر والتعليم والنوع والمركز الوظيفي وسلوك القائد وعمليات صنع القرار والعلاقات البينشخصية وخصائص الوظيفة .

كما اتضح وجود ارتباط سالب بين الاستغراق الوظيفي وكل من النية في ترك العمل والاحترق الوظيفي والإحباط الوظيفي والشعور بعدم الأمان الوظيفي (Elloy et al . , ٢٠٠٠ , Probst , ١٩٩١) . ووجدت علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الاستغراق الوظيفي وكل من : الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي والحالة الصحية للموظف والثقة في القائد والعدالة التنظيمية والعمل الجماعي والإبداع والأمان الوظيفي .

ويري البعض (عريشة ، ١٩٩٢ ، ٢٠٠٤ ، Mudrack) أن الاستغراق الوظيفي يتوقف علي عدة محددات من أهمها :

- توافر الدافعية القوية لدي الفرد .
- توافر الشعور بالحرص علي مصلحة المنظمة .
- شعور الفرد بالفخر بوظيفته وتمسكه بها .
- قوة تقدير الفرد لذاته . - قوة ارتباط الفرد بوظيفته .
- ارتباط هوية الفرد بوظيفته .

ومن العلامات الدالة علي استغراق وظيفي مرتفع كما يراها (Ramsey et al . , ١٩٩٥) ، (Innes , ٢٠٠٤) .

- ١- يمثل العمل الاهتمام الأساسي في حياة الفرد .
- ٢- المشاركة الفعالة للموظف في العمل .
- ٣- يمثل الأداء الوظيفي الأساس لتحقيق الذات .
- ٤- انشغال تفكير الموظف بوظيفته .
- ٥- الارتباط القوي للموظف بوظيفته .
- ٦- الدقة العالية في أداء العمل .
- ٧- تباهي الموظف أمام الآخرين بوظيفته .

ويري (Probst , ٢٠٠٠) أن الاستغراق الوظيفي يرتفع عندما يكون للوظيفة دور أساسي وجوهري في حياة الموظف ، ويرى (Weller & Gramberg) أن الاستغراق الوظيفي يمثل فرصة للعاملين في اكتشاف الكثير عن بيئة وظروف العمل ، كما أنه يمثل شكلاً من أشكال المشاركة في السلطة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية . ويرى (Locke , ١٩٩٣ , Hennested , ٢٠٠٠) أن الموظفين الأكثر استغراقاً في وظائفهم يرغبون في التحكم في ظروف وبيئة العمل . ويرى (Elloy et al . , ١٩٩٥) أن الأفراد المستغرقين وظيفياً يتسمون بأنهم:

- يشاركون بفاعلية في الوظيفة .
 - ينظرون للوظيفة بأنها الاهتمام المركزي في حياتهم .
 - يدركون أن الأداء عنصر رئيسي لتحقيق ذاتهم .
- ويعرض الباحث لأهم نتائج بعض الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي علي النحو الآتي :

توصل (المغربي ، ٢٠٠٤) إلى أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي ، وأهم الأبعاد تأثيراً: الأجور والمكافأة وخصائص الوظيفة وظروف بيئة العمل وأسلوب الرئيس في الإشراف. و توصل (Rotenberry , ٢٠٠٣) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاستغراق الوظيفي وكل من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . وأن الاستغراق الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً على النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال توسيط الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وتوصل (Daily & Bishop ٢٠٠٣) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين كل من : العمل الجماعي والتدريب والدعم الإداري ونظم المكافآت من ناحية والاستغراق الوظيفي من ناحية أخرى. و يرتبط إدراك العاملين للاستغراق الوظيفي ارتباطاً معنوياً بالالتزام التنظيمي ، وأن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة التي تشمل التدريب والعمل الجماعي والدعم الإداري ونظم المكافآت تعتبر عوامل أساسية لتحقيق الاستغراق الوظيفي .

و توصل (Gloeses , ٢٠٠٢) إلى أنه توجد علاقة ارتباط سلبية عكسية بين مستوي الرضاء الوظيفي والاحترق النفسي للعاملين. كما توجد علاقة ارتباط عكسية سلبية بين الاستغراق الوظيفي والاحترق النفسي للعاملين . وتوجد اختلافات معنوية بين العاملين في الشركة الأمريكية والشركة الهولندية في مستوي كل من الرضاء الوظيفي والاستغراق الوظيفي والاحترق النفسي ويرجع ذلك لاختلاف البيئة والثقافة السائدة .

وتوصل (Prebst , ٢٠٠٠) إلي أن الموظفين الأكثر استغراقا فى العمل يتسمون بمستويات منخفضة من الإحباط النفسى ، وأكثر إحساسا بالأمان الوظيفى ومشكلات صحية أقل. وتوصل (May et al. , ١٩٩٨) التى استهدفت فحص وتحديد مدى صلاحية مقياس الاستغراق الوظيفى الذى وضعه (Lodahl & Kejner. ١٩٩٥) للتطبيق فى روسيا ، وهل يصلح المقياس لكل من المجتمع الرأسمالى والشيوعى كما هو ، وهل توجد اختلافات فى مستوى الاستغراق الوظيفى بين الثقافتين أم لا ؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن المقياس صالح للتطبيق فى بيئات وثقافات مختلفة ، وقد ثبت صدق وصلاحية المقياس عندما تم تطبيقه فى البيئة الروسية ، وقد أوصى الباحثون بضرورة تطبيق المقياس فى بيئات وثقافات أخرى خصوصا فى الدول النامية للوقوف على صلاحيته للتطبيق.

وتوصل (زناتى ، ١٩٩٧) إلي أن متغيرات بيئة العمل تساهم بدرجة أكبر من أخلاقيات العمل فى تفسير التباين فى الاستغراق الوظيفى . وأن أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيرا فى الاستغراق الوظيفى تتمثل فى : نوعية الإشراف وظروف العمل المادية وغموض الدور والمرتب وعدم المشاركة فى اتخاذ القرارات . كما توجد علاقات ارتباط قوية بين الاستغراق الوظيفى ومتغيرات بيئة العمل الآتية: نوعية الإشراف وسمعة الشركة وظروف العمل المادية والمرتب والزملاء . كما توجد علاقات ارتباط قوية بين الاستغراق الوظيفى وأخلاقيات العمل. وتوصل (Brown & leigh , ١٩٩٦) إلي وجود ارتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفى وكل من : المناخ التنظيمى المحفز والجهد المبذول فى العمل والأداء الوظيفى ، والأداء الوظيفى . ويؤثر الاستغراق الوظيفى بشكل معنوي على الأداء الوظيفى. وتوصل (Keller, ١٩٩٧) إلي وجود ارتباط معنوي موجب بين الاستغراق الوظيفى والأداء الوظيفى للعاملين. كما يوجد تأثير معنوي مباشر للاستغراق الوظيفى على الأداء الوظيفى للعاملين. وتوصل (Orpen , ١٩٩٧) إلي أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين جودة الاتصالات وكل من : الرضاء الوظيفى والدافعية للعمل من خلال توسيط الاستغراق الوظيفى الذى يؤدي إلى زيادة قوة هذه العلاقة.

وتوصل (Elloy et al., ١٩٩٥) إلي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستغراق الوظيفى والنوع فقط ، فى حين لا توجد علاقة معنوية بينه وبين كل من : العمر والتعليم والحالة الاجتماعية . كما توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستغراق الوظيفى وجميع خصائص الوظيفة التى تشمل : التنوع والاستقلالية والهوية والتغذية العكسية والأهمية والتفاعل واستخدام القدرات والمهارات . بينما توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة بين الاستغراق الوظيفى وكل من غموض وصراع الدور والاحترق الوظيفى والرغبة فى ترك العمل. كما توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستغراق الوظيفى ومتغيرات نتائج العمل المتمثلة فى الالتزام التنظيمى والرضاء الوظيفى والأمن .

وتوصل (عريشة ، ١٩٩٣) إلي أن المتغيرات المتعلقة بالوظيفة تؤثر معنويا على الاستغراق الوظيفى ، كما تؤثر بعض الخصائص الفردية للموظف على الاستغراق الوظيفى. وإن تأثير المتغيرات المتعلقة بالوظيفة أقوى من تأثير الخصائص الفردية على الاستغراق الوظيفى ، وبالتالي تفسر نسبة أكبر من التباين فى الاستغراق الوظيفى . ويؤثر كل من الاستغراق

الوظيفي والرضا عن المكافآت الخارجية على جهد الأفراد في العمل تأثيرا معنويا . وتأثير الرضا عن المكافآت الخارجية على جهد الأفراد في العمل أكبر من تأثير الاستغراق الوظيفي. وفي دراسة تناولت كل من القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي معا وقد تناولت الدراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط (Richardson & Vandenberg , ٢٠٠٥) اتضح وجود ارتباط معنوي موجب بين الاستغراق الوظيفي وكل من سلوك المواطن التنظيمية ومعدلات الغياب. كما يوجد تأثير مباشر وغير مباشر للقيادة التحويلية على سلوك المواطن التنظيمية من خلال توسط الاستغراق الوظيفي . في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفي والنية في ترك العمل.

ومن العرض السابق للدراسات السابقة يمكن للباحث إبداء الملاحظات الآتية :

١- عدم وجود دراسات عربية في موضوع العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.
٢- لم يعثر الباحث إلا على دراسة أجنبية واحدة تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة وسلوك المواطن التنظيمية والغياب وهي دراسة (Richardson & Vandenberg , ٢٠٠٥) .
٣- أن الكثير من دراسات القيادة التحويلية اهتمت بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات مثل سلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والنية في ترك العمل والقيم الشخصية للمديرين والإبداع التنظيمي والعاطفة وحب القائد .

٤- اهتمت بعض الدراسات بموضوع قياس القيادة التحويلية بأبعادها الخمس وتقييم مقياس (MLQ^oX) الذي طوره (Bass & Avolio) .
٥- اهتمت بعض الدراسات بالاستغراق الوظيفي ومدى تميزه عن المتغيرات الأخرى مثل : سلوك المواطن والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين والاحترق النفسي والرضا الوظيفي .

أهمية الدراسة : Research importance

تتبع أهمية الدراسة من أنها تتناول موضوعا على جانب كبير من الأهمية وهو أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على استغراق العاملين في وظائفهم ويمكن بيان أهمية الدراسة بشكل أكثر تحديدا في الآتي :

١- الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في المنظمات وخصوصا في المدارس من حيث إلهام العاملين وحفزهم وتشجيعهم على التفكير بطرق وأساليب جديدة تفيد المنظمات في المدى البعيد.

٢- تأثير الرؤية التي يملكها القادة التحويليين على حاضر ومستقبل المنظمة والأهداف والاستراتيجيات التي يضعونها استرشادا بتلك الرؤية والقدرة على استشراف المستقبل .

٣- ندرة البحوث التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي سواء على المستوى العالمي أو المحلي ، وفي حدود علم الباحث لا توجد دراسات عربية في هذا الموضوع .

٤- يلعب الاستغراق الوظيفي دورا هاما في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجهم ، ولذلك فان معرفة دور القيادة التحويلية في التأثير علي الاستغراق الوظيفي يفيد المديرين في تحسين ممارساتهم القيادية سعيا لزيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمنظمة .

٥- المساهمة في بيان وتأكيد طبيعة التأثير الذي يمكن أن يحدثه القادة التحويليين في المنظمات وخصوصا ما يتعلق بالاستغراق الوظيفي ، وكيفية استفادة المديرين بالمنظمات وبصفة خاصة في المدارس من العلاقة بين متغيرات الدراسة وتوجيهها لصالح المنظمة وتحسين الممارسات الإدارية بها.

- مشكلة الدراسة : Research problem

- لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض المديرين والمدرسين بالمدارس الحكومية في محافظة الدقهلية وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية :
- ضعف مستوي الاستغراق الوظيفي لدى المدرسين الذين تم مقابلتهم بالمدارس.
 - انخفاض مستوي الأداء بالمدارس عموما وعدم قيام المدرسين والمديرين بالأدوار المتوقعة منهم وعدم انتظام العملية التعليمية بالمدارس .
 - تباين آراء المدرسين حول الأدوار القيادية لرؤسائهم في المدارس سواء ما يتعلق برؤية هؤلاء الرؤساء لمستقبل العمل بالمدارس أو تأثيرهم على مروضيهم أو تشجيعهم على تحسين الأداء وحل المشكلات أو الاهتمام الشخصي بهم .
 - ودعت النتائج السابقة الباحث إلي طرح التساؤلات البحثية الآتية :
- ١- هل يوجد ارتباط معنوي بين انخفاض الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس الحكومية والأدوار القيادية لرؤسائهم ؟
 - ٢- هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدرسة؟
 - ٣- ماهي أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا في الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس؟
 - ٤- هل يوجد اختلاف في مستوي الاستغراق الوظيفي بين المدرسين بالمدارس وأيهم أكثر استغراقا في العمل ؟

- أهداف البحث : Research objectives

- يسعي الباحث في هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف الآتية :
- ١- تحديد درجة الاختلاف في إدراك المدرسين بالمدارس موضع التطبيق وفقا لخصائصهم الديموغرافية لمستوى القيادة التحويلية لمديري المدارس.
 - ٢- تحديد درجة الاختلاف في الاستغراق الوظيفي بين المدرسين بالمدارس موضع التطبيق وفقا لخصائصهم الديموغرافية .
 - ٣- تحديد نوع وقوة الارتباط بين إدراك أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس موضع التطبيق .
 - ٤- قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية علي الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس موضع التطبيق .

٥- تقديم التوصيات اللازمة لتحسين الممارسات القيادية وزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس موضع التطبيق بشكل خاص والمدارس الحكومية بشكل عام .

- فروض البحث : Research Hypothesis

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع وصياغة الفروض الآتية :

- ١- يوجد اختلاف معنوي بين المدرسين بالمدارس موضع التطبيق وفقا لخصائصهم الديموغرافية حول إدراكهم لمستوى القيادة التحويلية بها .
- ٢- يوجد اختلاف معنوي بين المدرسين بالمدارس موضع التطبيق وفقا لخصائصهم الديموغرافية في مستوى الاستغراق الوظيفي .
- ٣- يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي بالمدارس موضع التطبيق .
- ٤- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية علي الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس موضع التطبيق.
- ٥- يعتبر متغيري الرؤية والدافعية الملهمه أكبر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس موضع التطبيق .

- الطريقة البحثية : Research Methodology

يتناول هذا البحث موضوع أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق علي المدارس بمحافظة الدقهلية ، ويتناول الباحث هنا تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع البيانات التي تم جمعها ومصادر الحصول عليها وأداة جمع البيانات الأولية وأسلوب جمع البيانات وطرق التحليل الاحصائي المستخدمة ، ويعرض الباحث لكل منها علي النحو الآتي :

أ - مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المدرسين بالمدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية والتي يبلغ عددها (٢١٩١) مدرسة ، ويبلغ عدد المدرسين بتلك المدارس (٦٢٨٩٦) أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد مفردات العينة ٣٨٤ مفردة موزعة علي مجتمع الدراسة بالمدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية ويوضح الجدول رقم (١) عدد المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية موزعة وفقا للمرحلة الدراسية وعدد المدرسين .

ب - البيانات ومصادر الحصول عليها :

اعتمد الباحث في إعداد هذا البحث علي نوعين من البيانات هما :

- ١- البيانات الثانوية : وتشمل جميع البيانات المنشورة من قبل والتي تتوفر مكتبيا وتتمثل في الكتب والبحوث والمقالات ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة دوليا ومحليا .
- ٢- البيانات الأولية : وتشمل تلك البيانات التي يتم جمعها لأول مرة من عينة الدراسة لتحقيق أغراض

هذا البحث اعتمادا علي أداة جمع البيانات التي أعدها الباحث لهذا الغرض ، وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء من ناحيتين : الأولى التأكد من صدق المحكمين والثانية التأكد من الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ .

جدول رقم (١)

المرحلة	عدد المدارس	عدد المدرسين	حجم العينة	النسبة
الابتدائي	١٢١٥	٢٦٠٢١	١٥٩	٤١,٣%
الإعدادي	٦٩٥	١٥٨٧٩	٩٧	٢٥,٢%
الثانوي العام	١٢٩	٦٦٤٠	٤٠	١٠,٥%
الثانوي الفني	١٥٢	١٤٣٥٦	٨٨	٢٣%
الإجمالي	٢١٩١	٦٢٨٩٦	٣٨٤	١٠٠%

وأما خصائص العينة فكانت كما هو موضح بالجدول رقم (٢) :

ج - أسلوب جمع البيانات :

تم جمع البيانات باستخدام المقابلة الشخصية مع مفردات عينة الدراسة في المدارس التي شملتها الدراسة وقد بلغت نسبة الاستجابة ٧٣% حيث بلغ عدد قوائم الاستقصاء المملوءة والصحيحة ٢٨١ قائمة

جدول رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة

وفقاً للنوع :	العدد	وفقاً لمستوي التعليم :	العدد
ذكور	١٣٥	مؤهل متوسط	٩٥
إناث	١٤٦	مؤهل عالي	١٧٣
وفقاً للمرحلة العمرية :	العدد	دراسات عليا	١٣
من ٢٠ إلي أقل من ٣٠	٢٤	وفقاً للحالة الاجتماعية :	العدد
من ٣٠ إلي أقل من ٤٠	٨٩	أعزب	٣١
من ٤٠ إلي أقل من ٥٠	٨٦	متزوج	٥٤
٥٠ سنة فأكثر	٨٢	أرمل	٤٤
		متزوج ويعول	١٥٢

د - أداة جمع البيانات :

اعتمادا على الدراسات السابقة قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تحتوي علي ٣٢ عبارة لقياس متغيرات الدراسة منها ٢٢ عبارة لقياس أبعاد القيادة التحويلية علي النحو الآتي : الرؤية أربع عبارات ، التأثير المثالي خمس عبارات ، الدافعية الملهمه خمس عبارات والاهتمام الشخصي خمس عبارات ، الحفز الفكري ثلاث عبارات ، أما الاستغراق الوظيفي فقد تم قياسه بعشر عبارات وفقاً لمقياس (Kanungo , ١٩٨٢) .

وقد تم قياس صدق وثبات العبارات التي تشملها قائمة الاستقصاء ، حيث تم قياس صدق الاستقصاء بالعرض على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوى الاهتمام بدراسات القيادة

وإدارة الموارد البشرية للذين أبدوا بعض الملاحظات التي تم استيفاؤها قبل الطباعة النهائية للقائمة ، كما تم قياس الصدق الذاتي باستخدام المعادلة الآتية :

$$\sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}} = \text{معامل الثبات}$$

وأما عن قياس ثبات محتوى الاستقصاء فقد تم استخدام مقياس ألفا لكرونباخ وقد بلغ معامل الثبات لكل متغير كالتالي :

الروية	٩٤%	- التأثير المثالي	٨٩%
الدافعية الملهمة	٩١%	- الاهتمام الشخصي	٧١%
الحفز الفكري	٩٢%	- الاستغراق الوظيفي	٨٦%

وكما هو واضح فإن معدلات الثبات مرتفعة وفقا لمعامل ألفا لكرونباخ وهذا يعني ثبات وصدق محتوى قائمة الاستقصاء لجميع متغيرات الدراسة .

هـ- أساليب التحليل الإحصائي :

استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية التي تناسب البيانات التي تم جمعها وتحقق أهداف البحث وتثبت فروضه وتشمل :

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- ارتباط بيرسون .
- تحليل التباين في اتجاه واحد .
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج .

وتم إجراء جميع التحليلات باستخدام البرنامج الإحصائي :

SPSS for Windows Ver. ١٥

نتائج الدراسة الميدانية :

يعرض الباحث في هذا الجزء لنتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من التحليلات الإحصائية التي أجراها وذلك علي النحو الآتي :

أولا : التحليل الوصفي للبيانات :

يظهر الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية علي أساس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة .

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتغيرات	الوسط الحسابي
١,١٤	الروية	٣,٣٠
١,٠٢	التأثير المثالي	٣,٤٩
١,١٩	الدافعية الملهمة	٣,٣١
١,٠٩	الحفز الفكري	٣,١٩
١,٢٢	الاهتمام الشخصي	٣,٥٥
٠,٩٠	الاستغراق الوظيفي	٢,٧٧

ومن الجدول رقم (٣) يتضح ما يأتي :

١- بلغت متوسطات أبعاد القيادة التحويلية ما بين ٣,١٩ إلى ٣,٥٥ درجة علي درجات مقياس ليكرت وهذه المتوسطات تشير إلى أن نظرة المرؤسين إلى رؤسائهم كقيادة تحويلية تعتبر فوق المتوسط ، وقد بلغ أكبر متوسط ٣,٥٥ ويتعلق ببعد الاهتمام الشخصي ، يليه التأثير المثالي بمتوسط ٣,٤٩ حيث أن الحفز الفكري قد حقق أقل متوسط وقدرة ٣,١٩ ، إلا أن الملاحظ ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية إلى ما يقارب ثلث المتوسط الحسابي لكل بعد .

٢- يبلغ المتوسط الحسابي لمتغير الاستغراق الوظيفي ٢,٧٧ درجة على مقياس ليكرت ، وهو ما يشير إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة في حين بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير ٠,٩ .

ثانيا : تحليل التباين بين متغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة : قام الباحث بإجراء تحليل للتباين في اتجاه واحد بين متغيرات الدراسة وفقا لعدد من المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة التي تشمل :

- النوع .
- المرحلة العمرية .
- الحالة الاجتماعية .
- مستوى التعليم .

وذلك لتحديد مدى وجود فروق معنوية بينها ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج هذا التحليل .
ومن الجدول رقم (٤) يتضح ما يأتي :

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين وفقا للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات الديموغرافية	متغيرات الدراسة	قيمة ف المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية
النوع	القيادة التحويلية	٠,٠٧	(٢٧٩,١)	غير معنوي
	الاستغراق الوظيفي	١١,٧٨	(٢٧٩,١)	معنوي عند %١
العمر	القيادة التحويلية	٠,٤٣	(٢٧٧,٣)	غير معنوي
	الاستغراق الوظيفي	٥,٢٧	(٢٧٧,٣)	معنوي عند %١
الحالة الاجتماعية	القيادة التحويلية	٢,٦٠	(٢٧٧,٣)	غير معنوي
	الاستغراق الوظيفي	٢,٣٠	(٢٧٧,٣)	غير معنوي
مستوى التعليم	القيادة التحويلية	١,٠٢	(٢٧٨,٢)	غير معنوي
	الاستغراق الوظيفي	٣,٦٣	(٢٧٨,٢)	معنوي عند %٥

١- تأثير النوع (ذكور / إناث) :

١/١ لا توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق برؤيتهم لمستوي القيادة التحويلية لرؤسائهم ، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٠,٠٧ عند درجات حرية (٢٧٩,١)

وهذا يعني أن إدراك مستوى القيادة التحويلية لمديري المدارس لا يختلف باختلاف نوع المرؤوسين (ذكور/ إناث) .

٢/١ توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بدرجة الاستغراق في وظائفهم حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ١١,٧٨ عند درجات حرية (٢٧٩,١) ومستوى معنوية ١% وهذا الاستغراق الوظيفي للإناث ، وهو عند الذكور أعلى من الإناث حيث بلغ المتوسط للذكور ٢,٩٥ وللإناث ٢,٥٩ .

٢- تأثير المرحلة العمرية :

١/٢ لا توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة وفقا لاختلاف المرحلة العمرية فيما يتعلق برؤيتهم حول إدراك أبعاد القيادة التحويلية لرؤسائهم ، حيث بلغت ف المحسوبة ٠,٤٣ عند درجات حرية (٢٧٧,٣) ومستوى معنوية ٥% وهذا يعني أن إدراك مستوى القيادة التحويلية للرؤساء لا يختلف باختلاف المرحلة العمرية للمرؤوسين .

٢/٢ توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة وفقا لاختلاف المرحلة العمرية فيما يتعلق بدرجة استغراقهم في وظائفهم ، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٥,٢٧ عند درجات حرية (٢٧٧,٣) ومستوى معنوية ١% وهذا يعني أن مستوى الاستغراق الوظيفي لمفردات عينة الدراسة يختلف باختلاف المرحلة العمرية ، ويظهر ذلك أن أصحاب الفئات العمرية الأكبر (ما بين ٤٠ إلى أقل من ٦٠ سنة) أعلى استغراقا من أصحاب الفئات العمرية الأقل (ما بين أقل من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ سنة) بمتوسط ٢,٥٢ للفئات العمرية الأصغر ، ٣ للفئات العمرية الأكبر .

٣- تأثير الحالة الاجتماعية :

١/٣ لا توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة حول إدراك مستوى القيادة التحويلية لرؤسائهم وفقا لاختلاف الحالة الاجتماعية للمدرسين ، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٢,٦ عند درجات حرية (٢٧٧,٣) ومستوى معنوية ٥% وهذا يعني أن اختلاف الحالة الاجتماعية للمرؤوسين لا تؤثر في إدراكهم لمدى توفر أبعاد القيادة التحويلية عند رؤسائهم في العمل .

٢/٣ لا توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة وفقا لاختلاف حالتهم الاجتماعية في مستوى استغراقهم الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٢,٣ عند درجات حرية (٢٧٧,٣) ومستوى معنوية ٥% وهذا يعني أن اختلاف الحالة الاجتماعية للمدرسين لا تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم والذي تراوح ما بين ٢,٥٧ و ٣ درجات وهو ما بين منخفض ومتوسط .

٤- تأثير مستوى التعليم:

١/٤ لا توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة حول إدراك مستوى القيادة التحويلية لرؤسائهم وفقا لاختلاف مستوى التعليم للمدرسين حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ١,٠٢ عند درجات حرية (٢٧٨,٢) ومستوى المعنوية ٥% وهذا يعني أن اختلاف مستوى التعليم للمرؤوسين لا يؤثر معنويا في إدراكهم لمستوى القيادة التحويلية لرؤسائهم .

٢/٤ توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٣,٦٣ عند درجات حرية (٢٧٨,٢) ومستوى المعنوية ٥% ، وهذا يعني أن اختلاف مستوى التعليم يؤثر معنويا في مستوى الاستغراق الوظيفي لمفردات عينة الدراسة،

وعلى ذلك يمكن القول أن الأعلى تعليماً أكثر استغراقاً في الوظيفة بمتوسط (٣,٣٥) في حين أن الأقل في مستوى التعليم أقل استغراقاً في الوظيفة بمتوسط (٢,٧٦).

ثالثاً : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

تم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون ، ويوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات .

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يأتي :

- ١- يوجد ارتباط معنوي بين الرؤية وكل من : الدافعية الملهمة (ر=٠,٨٣) والتأثير المثالي (ر=٠,٧٢) والحفز الفكري (ر=٠,٤٢) ، والاهتمام الشخصي (ر=٠,٥٨) وجميع هذه الارتباطات معنوية عند مستوى ١% في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين الرؤية والاستغراق الوظيفي (ر=٠,١١) عند مستوى المعنوية ٥% .
- ٢- يوجد ارتباط معنوي بين الدافعية الملهمة وكل من : التأثير المثالي (ر=٠,٨٣) والحفز الفكري (ر=٠,٥٩) والاهتمام الشخصي (ر=٠,٧٢) والاستغراق الوظيفي (ر=٠,١٧) وجميع هذه الارتباطات معنوية عند مستوى ١% .
- ٣- يوجد ارتباط معنوي بين التأثير المثالي وكل من : الحفز الفكري (ر=٠,٥٥) والاهتمام الشخصي (ر=٠,٦٩) والاستغراق الوظيفي (ر=٠,٢٠) وجميع هذه الارتباطات معنوية عند مستوى ١% .
- ٤- يوجد ارتباط معنوي بين الحفز الفكري وكل من : الاهتمام الشخصي (ر=٠,٧٤) والاستغراق الوظيفي (ر=٠,٣٤) وهي ارتباطات معنوية عند مستوى ١% .
- ٥- يوجد ارتباط معنوي بين الاهتمام الشخصي والاستغراق الوظيفي (ر=٠,٢٥) ومستوى معنوية ١% .

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الرؤية	الدافعية الملهمة	التأثير المثالي	الحفز الفكري	الاهتمام الشخصي	الاستغراق
الرؤية	١					
الدافعية الملهمة	٠,٨٣	١				
التأثير المثالي	٠,٧٢	٠,٨٣	١			
الحفز الفكري	٠,٤٢	٠,٥٩	٠,٥٥	١		
الاهتمام الشخصي	٠,٥٨	٠,٧٢	٠,٦٩	٠,٧٤	١	
الاستغراق	٠,١١	٠,١٧	٠,٢٠	٠,٣٤	٠,٢٥	١

مما سبق يلاحظ أن معاملات الارتباط كانت عالية ومعنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية الخمسة وهي : الرؤية والتأثير المثالي والدافعية الملهمة والحفز الفكري والاهتمام الشخصي ، وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه كل من (Avolio et al., ١٩٩٨ , Tejada et al.)

(٢٠٠١) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة التحويلية وهو ما يشير إلى وجود عامل كامن مشترك بينها (Latent factor) .
 أما عن علاقة الارتباط بين الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي فكانت ما بين غير معنوية (الرؤية) ومعنوية ضعيفة بين الاستغراق الوظيفي وكل من : الدافعية الملهمة (٠,١٧) والتأثير المثالي (٠,٢٠) والاهتمام الشخصي (٠,٢٥) ، في حين كانت العلاقة معنوية متوسطة بين الاستغراق الوظيفي والحفز الفكري (٠,٣٤) ، وجميع هذه الارتباطات موجبة .

رابعا : تأثير أبعاد القيادة التحويلية علي الاستغراق الوظيفي :

قام الباحث بإجراء تحليل انحدار متعدد متدرج حيث تم ادخال المتغيرات المستقلة والتي تشمل أبعاد القيادة التحويلية والمتغير التابع المتمثل في الاستغراق الوظيفي ، وقد أجري التحليل على مرحلتين ، في المرحلة الأولى تم ادخال المتغيرات بطريقة (Enter) للتأكد من معنوية النموذج ككل ، وفي المرحلة الثانية تم ادخال المتغيرات بطريقة (Stepwise) ، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

معاملات الانحدار والارتباط المتعدد ومعامل التحديد وفقا لتحليل الانحدار

المرحلة معاملات النموذج	الأولي لنموذج ككل	الثانية المتغير المؤثر (الدافعية الملهمة)
معاملات الانحدار	-	٠,٢٦
الارتباط المتعدد	٠,٣٥	٠,٣٤
معامل التحديد (R ²)	%١٢,٢	%١١,٥
التغير في (R ²)	-	٠,٧
ف المحسوبة	٧,٦	٣٦,٤
مستوي المعنوية (*)	%١	%١
درجات الحرية	(٢٧٥,٥)	(٢٧٩,١)

ومن الجدول رقم (٦) يتضح ما يأتي :

١- في الخطوة الأولى : ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١% حيث بلغت قيمة في المحسوبة ٧,٦ عند درجات حرية (٢٧٥,٥) ، وقد معامل التحديد للنموذج (R²) %١٢,٢ وهذا يعني أن النموذج ككل يفسر %١٢,٢ من التغير في الاستغراق الوظيفي التي ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة .

٢- في الخطوة الثانية باستخدام طريقة (Stepwise) أبقى النموذج علي بعد واحد من أبعاد القيادة التحويلية وهو : الدافعية الملهمة الذي اتضح أنه البعد الوحيد الذي يؤثر معنويا علي المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) ، وقد بلغت قيمة المحسوبة ٣٦,٤ عند مستوى معنوية ١% ودرجات حرية (٢٧٩,١) ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) %١١,٥ ، وهذا يعني

أن الدافعية الملهمة تفسر ١١,٥% من التغير في الاستغراق الوظيفي ، أما باقي أبعاد القيادة التحويلية والتي تشمل : الرؤية والتأثير المثالي والحفز الفكري والاهتمام الشخصي ليس لها أي تأثير معنوي على الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع .

٣- من الملاحظ تحسن جودة ومعنوية النموذج باستخدام طريقة (stepwise) التي أبقت على الدافعية الملهمة كمتغير وحيد يؤثر معنويا على الاستغراق الوظيفي حيث ارتفعت قيمة ف المحسوبة من ٧,٦ إلى ٣٦,٤ بعد أن استبعد النموذج باقي المتغيرات التي ليس لها تأثير معنوي.

ملخص النتائج والتوصيات :

أولا : ملخص النتائج :

- ١- يعتبر مستوى أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس محل الدراسة فوق المتوسط ، في حين يعاني مفردات عينة الدراسة من انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي الذي يعتبر أقل من المتوسط .
- ٢- لا يختلف مستوى القيادة التحويلية بالمدارس محل الدراسة باختلاف النوع (ذكور /إناث) . في حين يختلف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة باختلاف النوع (ذكور / إناث) .
- ٣- لا يختلف مستوى القيادة التحويلية بالمدارس محل الدراسة باختلاف المرحلة العمرية لمفردات الدراسة ، في حين يختلف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة باختلاف المرحلة العمرية لمفردات عينة الدراسة .
- ٤- لا يختلف كل من مستوى القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية لتلك المفردات .
- ٥- لا يختلف مستوى القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة ومستوى الاستغراق الوظيفي وعينة الدراسة باختلاف طبيعة الوظيفة التي يشغلونها (مدرسين /إداريين) .
- ٦- لا يختلف مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس محل الدراسة باختلاف مستوى التعليم ، في حين يختلف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة اختلافا معنويا باختلاف مستوى تعليمهم.
- ٧- الذكور أكثر استغراقا في الوظيفة من الإناث ، كما أن كبار السن أكثر استغراقا في الوظيفة من صغار السن والأعلى تعليما أكثر استغراقا في الوظيفة من الأدنى تعليما .
- ٨- توجد علاقات ارتباط معنوية مرتفعة بين أبعاد القيادة التحويلية ، وأشدّها قوة بين الرؤية والدافعية الملهمة وبين الدافعية الملهمة والتأثير المثالي ، وبين الحفز الفكري والاهتمام الشخصي ، وهذا يدعم ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تقول بوجود عامل مشترك بين أبعاد القيادة التحويلية (Latent factor) .
- ٩- ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١% وبلغت القوة التفسيرية للنموذج $R^2 (٠,٢٠٢)$.

١٠- تعتبر الدافعية الملهمة المتغير الوحيد الذي يؤثر معنويا على المتغير التابع : الاستغراق الوظيفي ويبلغ معامل التفسير لهذا المتغير (١١,٥%) فى حين لا يوجد تأثير معنوى لباقي أبعاد القيادة التحويلية التى يشملها النموذج على الاستغراق الوظيفي .

ب- التوصيات :

فى ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحث تقديم التوصيات الآتية :

- ١- يجب تناول نموذج القيادة التحويلية ككل إلى جانب تناولها كمجموعة من الأبعاد نظرا لوجود علاقات ارتباط معنوية عالية بين أبعاد القيادة التحويلية .
- ٢- يجب إجراء المزيد من الدراسات لتأكيد أو نفي النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة وخصوصا المتعلقة بعلاقات الارتباط القوية بين أبعاد القيادة التحويلية وكذلك علاقتها بالاستغراق الوظيفي .
- ٣- يجب إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة أسباب انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي فى المدارس عند المدرسين بالمدارس الحكومية لعلاج هذه الظاهرة .
- ٤- ضرورة تدريب المديرين فى المدارس على فهم طبيعة وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية ممارستها فى الواقع العلمى وبما يؤدى إلى تحسين السلوكيات القيادية لديهم ويكونوا أكثر ممارسة للسلوكيات القيادية التحويلية .
- ٥- الاهتمام بالبعد الكارزمى عند تعيين مديري المدارس والذي يشمل بعدين من أبعاد القيادة التحويلية وهما: التأثير المثالي والدافعية الملهمة التى أظهرت الدراسة أنه يؤثر معنويا فى الاستغراق الوظيفي للمرؤسين .
- ٦- يحتاج الأمر إلى إجراء المزيد من الدراسات لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي فى مجالات تطبيقية أخرى صناعية وخدمية .
- ٧- يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات عن : العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء التنظيمي . وتأثير سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق فى العمل . والعلاقة بين التحفيز والاستغراق الوظيفي . ودور القيادة التحويلية فى تنمية الإبداع التنظيمي .

قائمة المراجع :

- زناتى ، محمد ربيع ، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الحادي والعشرين ، العدد الثالث ، (جامعة المنصورة : كلية التجارة ، ١٩٩٧) ، ص ٣٢٥ - ٣٥٥ .
- العامرى ، أحمد سالم ، السلوك القيادى التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ٩ ، عدد ١ ، ٢٠٠٢ ، ص ١٩-٣٩ .
- عريشة ، محمد محمد ، محددات الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد فى العمل : دراسة تطبيقية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، (جامعة المنصورة : كلية التجارة ، ١٩٩٣) ، ص ٢٣٣ - ٢٧٢ .

- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد السادس والعشرون ، العدد الثاني ، (جامعة الزقازيق : كلية التجارة ، ٢٠٠٤) ، ص ٣١٨ - ٢٥٣ .

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., (١٩٩٩) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. ٧٢, pp. ٤٤١-٤٦٢.

Barbuto, J.E., (١٩٩٧) Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. ١٢, No. ٣, pp. ٦٨٩-٦٩٧.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (١٩٩٦) Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. ٨١, pp. ٨٢٧-٨٣٢.

Bass, B., (١٩٨٥) *Leadership and performance beyond expectations*. , The Free Press, New York.

Bass, B.M., (١٩٩٩) Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. ٨, No. ١, pp. ٩-٣٢.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (١٩٩٦) *Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, CA.

Bass , B. M. and Riggio, R. E. (١٩٩٦) *transformational leadership* ,Second Edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Brown , P. S. and Leigh W.T. (١٩٩٦) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement , effort, and performance , *Journal of Applied Psychology* , Vol. ٤ , pp. ٣٥٨-٣٦٨ .

Brown , D. J. and Keeping , L. M. (٢٠٠٥) Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect, *The Leadership Quarterly*, Vol. ١٦, No. ٢ , pp. ٢٤٥-٢٧٢ .

Bryman, A. (١٩٩٢) *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.

Burns, J.M.,(١٩٧٨) *Leadership* , Harper & Row, New York.

Carless, S.A., (1998) Assessing the discriminant validity of transformational leadership behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, pp. 203-208.

Daily, F.B. and Bishop, W.J. (2002) TQM work force factors and employee involvement : The pivotal role of team work , *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10. No. 4, pp. 393 - 414 .

Dolke, A.M. & Srivastara, P.K. (1988) Need satisfaction, job involvement and intrinsic motivation: A factor analytic study. *Indian Journal of Applied Psychology*, Vol. 20, pp. 12-17.

Elloy, D.F., Everett, J.E. & Flynn, W.R. (1991) An examination of the correlates of job involvement. *Group & Organization Studies*, Vol., No. 16, pp. 160-177.

Elloy, D.F., Everett, J.E. & Flynn, W.R. (1990) Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement , *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 99-111.

Elloy, D.F. and Terpening, W. (1992) A conceptual empirical distinction between job involvement and work involvement: Some further evidence, *The Canadian Journal of Behavioural Science*.

Gfroerer, A. C. (2002) The relationship of coping resources , coping strategies , job satisfaction , job involvement , and employee burnout : An international study , Ph.D. Dissertation , (Georgia State University : The college of education) .

Hollenbeck, J.R., Connolly, T.F. and Rabinowitz, S. (1982) Job involvement 1977-1982: Beyond the exploratory stage. Working Paper, Michigan State University.

House, R.J. (1998) Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations. In: Dansereau, F. and Yammarino, F.J., Editors, 1998. *Leadership: The multiple-level approaches contemporary and alternative* Vol. 24, Part B, JAI Press, London, pp. 22-31.

Howell, J.M. and Higgins, C.H. (1990) Champions of technological innovations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 217-241.

- Jung, D.I. and Avolio, B. (2001) Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 949-964.
- Jung, D.I. and Sosik, J.J. (2002) Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, Vol. 33, pp. 312-336.
- Jung, D. I., Chow, C. and Wu, A. (2003) The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 4, pp. 520-544.
- Kanungo, R.N. (1982a) Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 341-349.
- Keller, T.R. (1997) Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, pp. 549-550.
- Kent, A. and Chelladurai, P. (2001) Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics, *Journal of Sport Management*, Vol. 15, pp. 130-159.
- Knoop, R. (1986) Job involvement: An elusive concept. *Psychological Reports*, Vol. 59, pp. 451-456.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review.
- Ngunia, S., Slegersb, P. and Denessen, E. (2006) Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, No. 2, pp. 140 - 177.
- Orpen, C. (1997) The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation, *The Journal of Psychology*, Vol. 131, pp. 519-522.

Patterson, J.M. and O'Driscoll, M.P. (1990) An empirical assessment of Kanungo's 1982 concept and measure of job involvement. *Applied Psychology in International Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 293-301.

Piccolo, R. F. and Colquitt, J. A. (2006) transformational leadership and job behaviors : the mediating role of core job characteristics , *Academy of Management Journal* , Vol. 49, No. 2, pp. 227-240.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107 - 122.

Popper, M. , Maysless , O. and Castelnovo, O. (2000) Transformational leadership and attachment, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, Vol. 2, , pp. 267-289 .

Probst, T. M. (2000) Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity , *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-73

Purvanova, R. K. , Bono, J. E. and Dzieweczynski, J. (2006) Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance , *human performance*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-22

Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004) Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly* , Vol 15, No. 3, pp. 329-344 .

May, R. C. , Stewart, W. H. Jr., And Ledgerwood (1998) Job involvement in Russia: the validation of an individualistic instrument in a collectivist culture <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/SRIBR/98sri.84.txt>

Richardson, A. H. and Vandenberg, J. R. (2000) Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work unit level : model of employee involvement , *Journal of Organizational Behaviors* , Vol. 21, pp. 561- 589.

Ross, S. M. and Offerman, L. R. (1990) Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. Paper

presented at the annual meeting of the Society for Industrial Organizational Psychology, St. Louis, MO.

Rotenberry, F. P. (2003) Mediating the impact of job involvement on organizational outcomes : The role of supervisor – focused commitment , Ph. Dissertation (University of Akron : the graduate faculty) .

Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2001) The transformational –transactional leadership model in practice , Leadership & Organization Development Journal ,Vol.22, No.8, pp. 383-393 .

Sekaran, U. (1989) Paths to the job satisfaction of banking employees. Journal of Organizational Behavior, Vol.10, pp. 347-369.

Shore, T.H., Thornton, G.C. and Shore, L.M. (1990) Distinctiveness of three workattitudes: Job involvement, organization commitment, and career saliences ,Psychological Reports, Vol.67, pp. 801-808 .

Sosik, J.J. (2000) The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers : A model and preliminary field study , The Leadership Quarterly , Vol. 11, No. 2 , pp. 221- 244 .

Taylor, J.C. (1970). The quality of Working Life: An Annotated Bibliography, Enter for Organizational Studies, U.C.L.A.

Tejeda, M.J., Scandura, T.A. and Pillai, R. (2001) The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations, The Leadership Quarterly, Vol. 12, pp. 31-52.

Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. The Leadership Quarterly, Vol.10, No.2, pp. 280-300 .

Zacharatos, A. , Barling, J. and Kelloway, E. K. (2000) Development and effects of transformational leadership in adolescents , Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 2 , pp. 211- 226 .