

العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدي العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط

أ.م.د/ هبة إبراهيم محمد شفيق أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة – جامعة أسيوط	أ.م.د/ المعتز بالله البرنس محمد خليفة أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة – جامعة أسيوط	أ/ ممدوح محمد أحمد محمد معيد بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة أسيوط
---	--	--

الملخص:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز المُلهِم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) والاندماج الوظيفي للعاملين، وقد أجريت الدراسة علي عينة طبقية عشوائية من العاملين في قطاع التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط مكونة من (٣٥٥) مفردة، وقد بلغ عدد القوائم الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي نحو (٣٣٣) قائمة استقصاء، وتحقيقاً لأغراض الدراسة الحالية تم جمع البيانات المطلوبة لأغراض التحليل الإحصائي باستخدام قائمة الاستقصاء، وقد توصلت الدراسة من خلال استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل مسارات الدراسة إلي وجود تأثير موجب معنوي لكلٍ من (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) علي الاندماج الوظيفي للعاملين في التمريض، بينما توصلت النتائج إلي عدم وجود تأثير موجب معنوي لكلٍ من (الاعتبارات الفردية، والتحفيز المُلهِم) علي الاندماج الوظيفي للعاملين في التمريض. وبناءً علي هذه النتائج المذكورة تم تقديم حزمة من التوصيات، إلي جانب اقتراح بعضٍ من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاندماج الوظيفي، الاعتبارات الفردية، التحفيز المُلهِم، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية.

Abstract:

The current study aimed to identify the nature of the impact of transformational leadership dimensions (individual considerations, inspirational motivation, idealized influence, and intellectual stimulation) on employees' job engagement. The study was conducted on a stratified random sample of nursing staff at Assiut University Hospitals, consisting of (355) From nursing staff. The number of valid lists for statistical analysis was approximately (333) survey lists. To achieve the objectives of the current study, the required data were collected for statistical analysis using the survey list. The study concluded, using structural equation modeling (SEM) to analyze the study paths, that there is a significant positive impact for each of (idealized influence and intellectual stimulation) on the job engagement of nursing staff. While the results showed that there is no significant positive impact for each of (individual considerations and inspirational motivation) on the job engagement of nursing staff. Based on these results, a set of recommendations was presented, in addition to proposing some future studies related to the topic of the current study.

Key Words: Transformational leadership, Job engagement, Individual considerations, Inspirational motivation, Idealized influence, Intellectual stimulation.

١/ تقديم:

لا شك أن إدارة الموارد البشرية تؤدي وظيفة حيوية في نجاح أي منظمة، حيث أن الموارد البشرية هي أكثر الأصول قيمة واستراتيجية داخل أي منظمة. وبالتالي يجب على المنظمات والمديرين أن يقدرُوا هذه الأصول، ويعد العنصر البشري أقيم الموارد وأثمنها لأي منظمة، حيث أصبح البحث عن العنصر البشري المتميز والبناء والتعامل معه واكتساب ولائه واندماجه وإخلاصه للعمل مطلباً صعباً لكل منظمة، حيث تصدرت الأهداف الرئيسية لأغلب المنظمات والشركات، وهو ما دفع لاهتمام الباحثين بدراسة المحددات المختلفة التي تساعد علي اندماج العاملين في منظماتهم لما لها من تأثير غير محدود علي نجاح هذه المنظمات، وقد ثبت علي الدوام أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري في تلك المنظمات يكمن بصفة أساسية في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون مع رؤوسهم (Surienty et al, 2014).

ومن هنا ظهرت القيادة التحويلية مؤخراً كأحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة للمورد البشري في منظمات الأعمال، حيث أن القيادة التحويلية (Transformational Leadership (TL هي واحدة من أكثر أنماط القيادة فاعلية في كافة المنظمات بأنواعها، حيث تعتبر نظرية القيادة التحويلية الموظفين المورد الأكثر قيمة في المنظمة، وتؤكد على الأدوار المهمة للعواطف والقيم والقيادة الموجهة نحو تشجيع السلوك الإبداعي والسلوك الابتكاري والاندماج في العمل (Lee et al., 2019).

ويعد الاندماج الوظيفي توجهاً حديثاً في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لأنه من الصعب لأي منظمة أن تستكمل مسيرتها في تحقيق أهدافها بدون إندماج موظفيها بها، ومن ثم يجب على المنظمة أن تعمل باستمرار علي تنمية مستوي الاندماج الوظيفي لما له من نتائج إيجابية متعددة داخل بيئة العمل الأمر الذي يتطلب توافر علاقة ثنائية مناسبة بين رب العمل من جهة والموظف من جهة أخرى؛ إذن الاندماج الوظيفي هو بمثابة مقياس لإرتباط الفرد مع منظمته (Jaharuddin & Zainol., 2019).

ونظراً للآثار الإيجابية المتعددة التي قد تترتب علي ارتفاع مستوي الاندماج الوظيفي لدي العاملين داخل مكان العمل فإنه من الضروري أن تسعى الإدارة جاهدة نحو التعرف علي مستوي وجوده داخل بيئتها التنظيمية، وأن تحرص كل الحرص في التعرف علي المحددات التي تنمي مستواه داخل بيئة العمل وبالتالي تزيد من آثاره الإيجابية علي مستوي الفرد والمنظمة. ومن ثم تظهر أهمية القيادة التحويلية كمحدد لا غني عنه في دعم اندماج الموظفين (Balwant et al, 2019; Jeibel & Otto, 2022).

ومن ثم فإنه في ضوء ما تقدم ذكره، فإن الدراسة الحالية تمثل محاولة للمشاركة في الجهود البحثية السابقة التي سعت إلي دراسة تأثير القيادة التحويلية علي تنمية مستوي الاندماج الوظيفي لدي العاملين وذلك من خلال التطبيق على العاملين في التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.

٢/ مشكلة الدراسة:

أصبحت منظمات الاعمال اليوم بكافة أنواعها تواجه عقبات كبيرة نتيجة للتغيرات المستمرة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية قادرة على مواجهة تلك العقبات والتصدي لها، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية والإدارية على إدارة الجهاز الإداري لها ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم

الوظيفية بدقة كافية وإخلاص، وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأنماطها المختلفة عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء التي تتطلع إليه وهذا يتطلب قوة عاملة عالية التفاعل والاندماج في العمل، الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف بالحيوية والمرونة لكي ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في بيئتها، وبالتالي حتماً إيجاد نمط قيادي معاصر يضمن لها تحسين أداءها باستمرار وزيادة قدرتها التنافسية من خلال زيادة كفاءة العنصر البشري، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط إدارية منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية المعاصرة لتمييزها بإتباع أساليب تشجع على تمكين العاملين وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، فضلاً عن تنمية قدراتهم، وتلبية احتياجاتهم المختلفة (Balwant, 2019; Balasuriya & Perera., 2021).

وعلى الأخص القطاع الصحي الذي يحتاج إلى قيادة تمريضية تختص بالعديد من الوظائف القيادية كاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ممارستها لبعض العمليات والأنشطة الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والإشراف (التوجيه) والرقابة، ونتيجة لحدوث طفرة تكنولوجية وعلمية حديثة في القطاع الصحي كقطاع خدمي بصفة عامة وقطاع التمريض بصفة خاصة أدى ذلك إلى زيادة مهام وأدوار كادر التمريض وتعهدها في كافة المؤسسات الصحية؛ الأمر الذي أستوجب منح هذا الكادر الحرية والفرصة الكاملة في إدارة نفسه بنفسه والإشراف على طاقمه من أفراد هيئة التمريض وإدارة ورعاية شؤونهم بما قد يزيد من مستوي أدائهم في تقديم خدمات صحية ذات مستوي عالٍ من الجودة، الأمر الذي أظهر الحاجة إلى وجود قيادة تحويلية تمتلك رؤية بناءة لمواجهة مشكلات العمل المختلفة وإيجاد الحلول المناسبة لها، ولديها القدرة على تحفيز وإلهام ودعم المرؤوسين للارتقاء بأدائهم من خلال دعم الثقة لديهم وتنمية مهاراتهم واستثارة جهودهم بما يتوافق مع متطلبات العمل وبما يساعد على رفع مستوي اندماجهم الوظيفي وأدائهم في العمل (Olson, 2006).

كما يعد اندماج الموظفين في عصرنا هذا مفهوماً هاماً لكافة المنظمات لتحقيق التميز والنجاح في مجالها، حيث يدرك قادة الشركات أن القوة البشرية العاملة عالية التفاعل والاندماج قد تزيد من الابتكار والإنتاجية والأداء، فضلاً عن تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والاحتفاظ بالموظفين بدرجة عالية في سوق العمل التنافسي (Kumar et al., 2014). حيث أن الموظفين المندمجين وظيفياً يكون لديهم ارتباط كبير بالمنظمة بحيث يكون له تأثير على جودة عمل تنافسية ومرضية (Schaufeli & Bakker., 2004).

وتعتبر القيادة التحويلية من المقدمات الضرورية لتنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين، والعلاقة بين القيادة التحويلية واندماج الموظفين هي نوع من العلاقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لمزيد من الدراسات المستقبلية (Pourbarkhordari et al., 2016). حيث يساعد هذا النوع من القيادة في اندماج الموظفين في العمل (Balasuriya & Perera., 2021). فالقيادة التي تركز على التأثير المثالي والرؤية الواضحة والاحساس القوي بالهدف وأهمية العمل والقيم الأخلاقية له، تساعد الموظفين على استيعاب أهداف المنظمة وقيمها ومن ثم يندمج الموظفون في عملهم نتيجة لإدراكهم وجود روابط قوية بين جهودهم ومستقبل منظماتهم (Balwant et al, 2019). ومن جهة أخرى يمكن أن يؤدي التحفيز المُلمهم للعاملين إلى زيادة اندماجهم الوظيفي لأنه من المحتمل أن يتم نقل المشاعر الإيجابية البناءة التي تصاحب الرسائل

المُلهمة للقائد التحويلي إلي الموظفين تلقائياً (Grandey& Barger., 2006). كما أن استثارة جهودهم الفكرية من خلال تحديهم لفحص المواقف والمشاكل التي تواجه العمل بشكل نقدي وإيجاد حلول إبداعية لها والتفكير في أساليب جديدة لتأدية المهام الوظيفية، يؤدي الي شعورهم بالتحدي في العمل وهو ما قد يؤثر على تصوراتهم عن الاستقلالية في العمل؛ وهذه التصورات قد تزيد اندماجهم الوظيفي في العمل (Gagne ، 2005).

من خلال ما سبق وبعد قيام الباحث بإجراء مراجعة للدراسات السابقة تبين وجود دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي وتوصلت الي وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، ومنها دراسات (Padmanathan., 2010; Tims et al., 2011; Hoon et al., 2012; Vincent-Hoper et al., 2012; Amer & Abbas., 2014; Breevaart et al., 2015; Schmitt & et al., 2014; El Badawy& Bassiouny., 2014; Gazikara Lee., 2017; Maqsood et al., 2019; Buil et al., 2019; Gameda& et al., 2016; Higgs et al., 2020; Martinez et al., 2020; Ayoko., 2021; Al jumah, 2022; Manning; Park et al., 2022; Dewi, 2023; Farzana& Charoensukmongkol., 2024; Ho et al., 2025)

كما رصد الباحث بعض الدراسات التي توصلت الي نتائج مناقضة لنتائج الدراسات الأخرى المذكورة أعلاه، حيث توصلت بعض الدراسات الأخرى إلي عدم وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، ومنها دراسات (Judge and Piccolo., 2004; Schaufeli and Bakker., 2004; Tims et al., 2011; Song et al., 2013; Datche & Mukulu., 2015; Mozammel & Haan., 2016; Pugar & Parahyanti., 2018; Nurtjahjani et AL., 2020)

كما من خلال مراجعة الباحث لنتائج الدراسات السابقة وجد أنها تختلف فيما بينها وذلك فيما يتعلق بطبيعة علاقة بُعد التأثير المثالي للقائد التحويلي بالاندماج الوظيفي. فبعض الدراسات مثل دراسات كلٍ من (Datche & Mukulu., 2015; Evelyn & Hazel., 2015; Balwant., 2019; Nurtjahjani et AL., 2020) وجدت أن هذا البُعد يرتبط عكسياً بالاندماج الوظيفي، بينما دراسات أخرى تشير إلى وجود علاقة إيجابية بينهما كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن عدم وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التحفيز المُهم، الاستثارة الفكرية) والاندماج الوظيفي.

وتأكيداً لأهمية ذلك الموضوع فقد لوحظ أن هناك اهتمام تتزايد وتيرته في الفترات الأخيرة لهذه النوعية من الدراسات في البيئات الأجنبية على الرغم من أنه هناك نقص ملحوظ في هذا النوع من الدراسات في البيئات العربية بصفة عامة وفي البيئة المصرية بصفة خاصة لا سيما في نفس مجال التطبيق. وبالإضافة إلي ذلك لوحظ وجود ندرة في الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في علاقتها بالاندماج الوظيفي لا سيما الدراسات العربية منها وخاصة المصرية.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل البحثي التالي: ما طبيعة تأثير أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في كلٍ من (الاعتبارات الفردية، والتحفيز المُلهِم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) علي مستوى الاندماج الوظيفي لدي العاملين في قطاع التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.

٣/ أهداف الدراسة:

اتساقاً مع ما سبق ذكره في مشكلة الدراسة الحالية، وأسئلتها البحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلي:

١/٣ التعرف علي مستوى الاندماج الوظيفي لدي العاملين في التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.
٢/٣ التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز المُلهِم) بشكل مُفصل والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل لدي العاملين في التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.

٣/٣ تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية المؤثرة علي مستوى الاندماج الوظيفي لدي العاملين بقطاع التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط، والتحقق من أي منها هو الأكثر تأثيراً علي الاندماج.
٤/٣ تقديم حُزمة من التوصيات إلي الجهات المعنية بالكادر التمريضي بمستشفيات جامعة أسيوط تُمكنها من زيادة ممارسات القيادة التحويلية بما يؤدي إلي زيادة مستوى الاندماج الوظيفي لدي العاملين في التمريض، وذلك بناءً علي نتائج الدراسة الحالية ووفقاً للدلالات العلمية الناتجة عنها.

٤/ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث فيما يقدمه من توصيات وحلول ومساهمات عديدة علي الجانبين العلمي والتطبيقي كما يلي:

١/٤ من الناحية العلمية:

١/١/٤ تتبع أهميتها في الكشف عن الغموض الذي يشوب العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي.

٢/١/٤ تزداد أهمية هذا الموضوع أيضاً بصفة أساسية في كون القيادة التحويلية أحد الاتجاهات الحديثة والموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما لها من نتائج ومترتبات سلوكية عديدة متمثلة في الاندماج الوظيفي، والرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلي أن الاندماج الوظيفي كنتيجة سلوكية يمثل أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال.

٣/١/٤ محاولة التوصل إلي نموذج مقترح يُسهم في تفسير تأثير أبعاد القيادة التحويلية علي مستوى الاندماج الوظيفي، ولذلك تعد الدراسة الحالية محاولة لأن تكون مكملتها لما سبقها من دراسات في هذا الاتجاه من جانب، أو داعمة لنتائج تلك الدراسات من جانب آخر.

٤/١/٤ إن موضوع القيادة التحويلية في علاقته بالاندماج الوظيفي حظي بالإهتمام البحثي نسبياً في البيئة الأجنبية مقارنةً بالبيئة العربية لا سيما في البيئة المصرية، ولذلك تحاول الدراسة الحالية سد القصور في

الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، كما أن إختلاف البيئة العربية عن غيرها من البيئات الأخرى يمكن أن يجعل هذه الدراسة إضافة جوهريّة إلى الدراسات المستقبلية خاصةً في البيئة المصرية.

٢/٤ من الناحية العملية:

١/٢/٤ يتوقع الباحث أن يستفيد القائمون بالعملية الإدارية والإشرافية علي مهام التمريض وخاصةً إدارة الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة من نتائج هذه الدراسة في دعم مستوي الاندماج الوظيفي لدي العاملين بما يزيد من متربته الإيجابية داخل مكان العمل لا سيما جودة الرعاية الصحية، وهو ما ينعكس في نهاية الأمر على كفاءة وفاعلية أداء هذه المستشفيات الصحية.

٢/٢/٤ أهمية المجال التطبيقي وهو القطاع الصحي باعتباره قطاع خدمي من أهم قطاعات الدولة، وله دوراً محورياً في تعزيز مستوي الأمان الصحي للأفراد، فضلاً عن الاهتمام بأهم قطاع ومورد بشري يساهم في النهوض بالعمل داخل المنظمات الصحية. وتبرز الأهمية العملية لاختيار مجتمع العاملين في قطاع التمريض في أهمية مهنة التمريض في الرعاية الصحية حيث يُعد التمريض جزءاً أساسياً في نظام الرعاية الصحية، لأن التمريض يؤدي دوراً حيوياً في تقديم الرعاية المباشرة للمرضى، وهذا يجعلهم في موقع مثالي لتقييم تأثير القيادة التحويلية على اندماجهم الوظيفي.

٥/ الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية، وهي: المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية بأبعاده الاعتبارية الفردية، والتحفيز المُلهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، وأخيراً يتم تناول المتغير التابع والمتمثل في الاندماج الوظيفي، كما يتضمن عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بشأن طبيعة العلاقة بينهما، وذلك تمهيداً لبناء فروض الدراسة الحالية وفقاً لما يلي:

١/٥ القيادة التحويلية Transformational Leadership: (المتغير المستقل)

لقد بدأت نقطة الانطلاق الأولى لنمط القيادة التحويلية عندما صيغت اصطلاحاً لأول مرة علي يد Downton عام ١٩٧٣ في كتابه القيادة الثورية (Rebel leadership)، ثم تبلور ظهورها بعد ذلك من خلال إسهامات Burns في كتابه "القيادة" Leadership عام ١٩٧٨، وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية مع المرؤوسين والذين يعتمدون بشكل كبير علي المنفعة المتبادلة بينهم وبين مرؤوسيه (Burns, 1978)، واستهدف Burns من خلال فكرة ومفهوم القيادة التحويلية التعرف علي السلوك الذي يستخدمه القادة لحفز والتأثير علي مرؤوسيه (مرتجي وآخرون، ٢٠١٩)، ووصف بيرنز Burns القائد التحويلي بالقائد الذي يساعد مرؤوسيه ويطور قدراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل مما يجعلهم يثقون بأنفسهم وترداد روح التعاون بينهم ويزداد انسجامهم واندماجهم الوظيفي (Gardona, 2002).

كانت فكرة بيرنز (Burns) حول القيادة التحويلية بمثابة البداية لظهور العديد من الدراسات التي ركزت علي موضوع القيادة التحويلية من اتجاهات ومنطلقات مختلفة، حيث بادر (Bernard Bass) عام ١٩٨٥ بتطوير فكرة القيادة التحويلية من خلال وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية وصياغة مقاييس ونماذج لقياس عوامل السلوك القيادي منها مقياس القيادة المتعدد والمعروف بـ Multifactor (MLQ)

leadership questionnaire والذي أحتوي علي ثلاثة أبعاد رئيسه للقيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، ثم أضاف (Avolio & Bass, 1994) بُعد آخر للقيادة التحويلية وهو التحفيز المُلهم (Allen, 2014).

وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية كنمط قيادي معاصر في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، فقد عرفها (Burns, 1978) بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى مساعدة كلٍ منهم للآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، والنهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام لذا يبدأ سلوك القيادة التحويلية من القيم الشخصية للقائد ومعتقداته وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين".

وعرفت دراسة (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨) بأنها " ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم".

وعرفها (Eyamba et al, 2022) بأنها "نمط قيادي يُلهم الاتباع ويُحفزهم على تجاوز المنفعة الشخصية لصالح المنظمة، بالإضافة إلى الاهتمام باحتياجاتهم، ووضع رؤية واضحة لهم وتنمية شعورهم بأهمية العمل، واستثارة جهودهم الفكرية من خلال المشاركة في حل المشكلات".

وستتناول الدراسة الحالية الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والتي تقاس بـ Multifactor leadership questionnaire (MLQ)، وذلك علي النحو المُبين أدناه:

١/١/٥ الاعتبارات الفردية Individualized Consideration:

وفقاً لهذا البُعد يُعامل القائد التحويلي كل فرد من مرؤوسيه كفرد له مهاراته واحتياجاته ورغباته وصفاته وسلوكه وقدراته علي الأداء الفعال، وبالتالي تُسند إليهم المهام وفقاً لذلك، ونتيجةً لذلك يعمل القائد التحويلي كموجه ومُرشد لدعم نقاط القوة لدي مرؤوسيه ومعالجة نقاط الضعف لديهم وذلك من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم الفردية بشكل مستمر، فضلاً عن إرشادهم وتوجيههم وتشجيعهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور المهني (Mughal and Iraqi 2020; Haq et al, 2022).

وعرف (Avolio et al., 1991) الاعتبارات الفردية بأنها "قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه والتي تتسم بالخصوصية، و بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين". بينما عرفها (الكعبي، ٢٠١٩) بأنها "إظهار القائد التحويلي اهتماماته الخاصة باحتياجات الأتباع بشكل فردي، وتقديم المساعدة والعناية بالفروقات الفردية بينهم عند تلبية احتياجاتهم، والاستماع جيداً لما يطرأ عليه".

٢/١/٥ التحفيز المُلهم Inspirational Motivation:

طبقاً لهذا البعد فإن القادة هم عبارة عن رموز تعمل علي زيادة فهم ووعي المرؤوسين وتوجيه طاقاتهم وجهودهم الفردية والجماعية لبلوغ وتحقيق الأهداف التنظيمية التي تسهم في تميز ونجاح

منظمتهم، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية واضحة وجذابة وإيصالها إلي المرؤوسين بحيث يكونوا قادرين علي تقبلها والمناضلة من أجلها لتحقيق أهداف المنظمة (Jacob, 2015).

وعرف (Antonakis & House, 2002) التحفيز المُلهِم بأنه "قدرة القائد على رسم رؤية للمستقبل تجعل تابعيه مندفعين إلى الأداء بشكل أبعد من المتوقع ويحبون التحدي، ذلك بإلهامهم وتحفيزهم لتنمية مهاراتهم". كما عرف (Avolio et al, 2004) التحفيز المُلهِم بأنه "قدرة القائد على إتاحة الفرصة للتابعين في المشاركة، وتحقيق الأهداف المشتركة ودراسة البدائل المختلفة، وتحفيز التابعين وإلهامهم، وإظهار الحماس لهم مما يدفعهم إلى زيادة الجهد المبذول".

وعرف (Yukl, 2013) التحفيز المُلهِم بأنه " قيام القائد بتحفيز الموظفين، وإثارة الرغبة لديهم لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة ككل".

ويُعبّر هذا البُعد عن تصرفات القائد التي تُثير روح التفاؤل والتعاون والحماس في العمل وكذلك استثارة التحدي لدي المرؤوسين وتشجيع الابتكار والابداع وتدعيم العمل بروح الفريق وإعطاء معني لما يقوموا به مما يُزيد من ثقتهم في أنفسهم (AL – Azzam, 2015; Haq et al, 2022).

٣/١/٥ التأثير المثالي Idealized Influence :

ويُطلق علي هذا البُعد (الجاذبية المثالية أو الكاريزما) ويتحقق عندما يسلك القائد دوراً مثالياً تجعله يحظى بإعجاب واحترام وتقدير مرؤوسيه فينظروا إليه علي أنه نموذج يُحتذى به، ويكمن جوهر التأثير المثالي في استحواذ القائد علي رؤية واضحة وإحساس بالرسالة التي يحملها مما يمكنه من تحفيز وتحريك مرؤوسيه إلي بذل أقصى طاقة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة (Islam et al, 2021; Pamungkas and Sabihaini, 2021; Joo, 2022).

عَرَفَ (Bass, 1985) التأثير المثالي بأنه " قدرة القادة علي أن يكونوا نموذجاً يُحتذى به للمرؤوسين، ويتصرفون بطريقة تتفق مع أخلاقياتهم ومبادئهم وقيمهم السليمة، مما يُزيد من احترام المرؤوسين لهم ويتقنون بهم ويرغبون في التماثل معهم".

وأوضح (Avolio, 2015) أن بُعد التأثير المثالي هو عبارة عن " إظهار القائد مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة وذلك من خلال امتلاكه لمقدرة ذهنية وخبرات عملية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة يحتذى بها وتمكنه من التأثير في المرؤوسين".

كما عرف (الرفاعي وآخرون، ٢٠٢٠) التأثير المثالي بأنه " امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة؛ مما يمكنه من تعزيز الانتماء للمنظمة لدى العاملين، وكسب ثقتهم واحترامهم، وذلك من خلال امتلاك مصداقية عالية، ومقدرة ذهنية متقدمة وسمات شخصية مميزة، وخبرات ثرية تجعله مصدر إعجاب وقدوة للآخرين".

إن التأثير المثالي يبرز عندما يقوم القائد التحويلي بغرس روح التعاون والإفتخار بالعمل معه بين مرؤوسيه وتقديم احتياجاتهم علي احتياجاته الشخصية، كما أن تمتعه بدرجة عالية من المثابرة والقيم الأخلاقية والروح المعنوية التي تجعل المرؤوسين يتأثرون به ويحتذون به وهو ما يجعلهم يتبنون أهدافه ومعتقداته وقيمه وزيادة ثقتهم به، فضلاً عن الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال امتلاكه للرؤية الواضحة

والمثالية وعدم استخدامه للقوة في تحقيق مصالحه الذاتية بل استخدامها في تقديم رغبات ومصالح مرؤوسيه علي مصالحه الشخصية (التجاني، ٢٠٢٠؛ Daft, 2015).

٤/١/٥ الاستثارة الفكرية intellectual stimulation:

وفقاً لهذا البعد فإن القائد التحويلي يعمل باستمرار علي تشجيع مرؤوسيه لإعادة تفكيرهم في طريقة عملهم، والبحث عن طرق جديدة لتنفيذ المهام والأدوار الوظيفية، وذلك من خلال تحفيز وتدعيم الأفكار الإبداعية الجديدة في حل ومواجهة المواقف والمشكلات التي تعترض عملهم، بالإضافة إلي تشجيع استخدام التفكير المنطقي والبناء في اتخاذ القرارات (Haq .et al, 2022) وفي هذا الصدد، يُقدّر القادة التحويليين ذو الاستثارة والتحفيز الفكري ذكاء مرؤوسيهـم (Pamungkas and Sabihaini., 2021)، ويوجهونهم للتفكير بشكل نقدي من خلال التشكيك في الوضع الراهن وذلك لاستثارة تفكيرهم للبحث عن طرق جديدة لمعالجة المشاكل والقضايا التي تواجههم في مكان العمل (Mughal and Iraqi, 2020). وعرف (Avolio et al, 2004) الاستثارة الفكرية بأنها "قدرة القائد علي تشجيع التابعين علي إيجاد حلول والبحث عن حلول منطقية للمشكلات التي تواجههم، وتحفيز التابعين علي المبادرة والابتكار والإبداع". كما عَرَف (الرفاعي وآخرون، ٢٠٢٠) الاستثارة الفكرية بأنها " قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه لتخطي المشكلات والعقبات التي تعترضهم، والبحث عن الحلول المنطقية لها، وتشجيعهم على ابتكار حلول إبداعية، وفتح آفاق واسعة للتعامل معها، والبحث عن أفكار جديدة للأداء".

٢/٥ الاندماج الوظيفي Job Engagement: (المتغير التابع)

لقد تبلور مفهوم الاندماج الوظيفي في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين باعتباره توجهاً حديثاً في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث من الصعب لأي منظمة أن تستكمل مسيرتها في تحقيق أهدافها بدون اندماج موظفيها بها، ومن ثم يجب على المنظمة أن تعمل باستمرار علي تنمية مستوي الاندماج الوظيفي (Schaufeli & Salanova, 2007). كما تتعدد العوامل التي تؤثر في مستوي الاندماج الوظيفي وتُصنف إلى عوامل تنظيمية، وفردية، وبيئية، وعوامل متعلقة بالعمل، كما يتأثر أيضاً الاندماج الوظيفي بالعديد من العوامل الأخرى كالثقافة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية، الثقة والاحترام السائدين في المنظمة، ونوعية القيادة (Lockwood & Gphr, 2007; Gallup, 2014).

ويعتبر (Goffman, 1961) هو أول من طرح فكرة ومفهوم الاندماج الوظيفي، حيث أشار إليها تحت مسمى التعلق "Attachment" بالعمل وإنصهار الذات في العمل. ومع ذلك يرجع الفضل لإظهار وإبراز مفهوم "الاندماج" في أدبيات السلوك التنظيمي إلي Kahn وذلك باستخدامه لأول مرة في عام ١٩٩٠ لمصطلح الاندماج الذاتي في دراسته التي جاءت تحت عنوان "الشروط النفسية للاندماج وعدم الاندماج الشخصي في العمل" والتي ترى أن الأفراد المندمجين وظيفياً يعبرون عن أنفسهم ذهنياً وجسدياً وشعورياً من خلال القيام بأدوارهم في العمل (kahn, 1990).

ثم ازداد ظهور مفهوم الاندماج الوظيفي بعد ذلك في إطار الدعوة للتركيز على قياس القوى الإنسانية والمتغيرات السيكلوجية الإيجابية في بيئة العمل؛ إذ يشير هذا المفهوم إلى حالة وجدانية -

دافعية إيجابية ذات مستوي عالٍ من الطاقة المقترنة بمستوى عالٍ من التفاني والحماس في العمل، والتركيز الشديد عليه (Bakker & Leiter., 2010; Bakker & Albrecht, 2018).

وأخيراً لقد حظي الاندماج الوظيفي باهتمام الكثير من البحوث والدراسات في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين والمنظمات حيث أصبح هذا المفهوم موضوعاً شائعاً لدى الكثير من المنظمات؛ نظراً لارتباطه برفاهية الموظفين وأدائهم (Christian et al., 2011; Knight et al., 2017). وتعددت النظريات التي تناولت تفسير الاندماج الوظيفي؛ ففرضية التوقع (Expectancy Theory) تقترض أنه إذا كانت توقعات الموظف أقل من الحوافز التي تقدمها له المنظمة فإن اندماجه الوظيفي سيزداد، والعكس صحيح، وتقترح النظرية أنه يجب على القادة الاستفادة من التوقعات والخبرات الشخصية لإلهام الموظفين واستثارة جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Vroom, 1964).

وبمراجعة الأدبيات السابقة، لوحظ عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول مفهوم الاندماج الوظيفي وذلك لأن هذا المفهوم ما زال موضعاً للجدل الأكاديمي، وهذا ما أكدته (Hughes & Rog., 2008). حيث رأي كلٍ من (Blau & Boal., 1987) أن الاندماج الوظيفي هو "كيفية رؤية الأفراد لأعمالهم من خلال العلاقة مع بيئة العمل والعمل نفسه وكيف يكون عملهم وحياتهم في المنظمة".

وفي نفس السياق، أشار كلٍ من (Holbeche & Matthews., 2012) إلى الاندماج الوظيفي بأنه "شعور بالالتزام والحماس والطاقة تجاه المؤسسة والتي ينتج عنها مستويات عالية من المثابرة في العمل حتى في أصعب الظروف، تجاوز التوقعات وأخذ زمام المبادرة". كما عرّف (Sethi and 2016) Mittal., الاندماج الوظيفي بأنه "الدرجة التي ينهمك فيها الموظفون في أعمالهم أو مهامهم، ويكرسون الوقت والجهد فيها، ويعتبرون العمل جزءاً أساسياً من حياتهم بشكل عام".

وكذلك عرف كلٍ من (Hayat & Bilal, Farooq., 2019) الاندماج الوظيفي على أنه "حالة عقلية سيكولوجية تشجع الموظفين وتدفعهم للإسهام في إنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية، وله دور مهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير النتائج على المستويين الفردي والتنظيمي".

٣/٥ العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي:

فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي فقد أهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث هذه العلاقة، ومن هذه الدراسات، دراسة (نجم، ٢٠١١) علي عينة مكونة من (٣٨٤) من المدرسين العاملين في المدارس الحكومية (الابتدائي، الإعدادي، الثانوي العام، الثانوي الفني) في محافظة الدقهلية، بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين (التحفيز المُلهم، التأثير المثالي) كبُعدين من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، بينما لم تتوصل إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) كبُعدين من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي.

وفي اتجاه آخر، قام (Song et al., 2013) بدراسة علي عينة مكونة من (٢٨٤) مدرساً للتعليم المهني والتقني في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين كلٍ من الدعم

المدرسي المُدرِّك والقيادة التحويلية من جهة والاندماج الوظيفي للمعلمين جهة أخرى، وتوصلت الي عدم وجود علاقة معنوية بين كلٍ من القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بشكل مجمل.

وفي نفس السياق أيضاً، أشارت دراسة (Hayati et al., 2014) التي تم تطبيقها علي عينة مكونة من (٢٤٠) من العاملين في كادر التمريض (١٩٥ ممرضة، ٥٥ ممرض) تم اختيارهم من خمس مستشفيات عامة في مقاطعة خوزستان الإيرانية بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بشكل مُجمل والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل وكذلك طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية بشكل منفرد والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل، إلي أن هناك علاقة موجبة معنوية وقوية بين القيادة التحويلية بصورة اجمالية والاندماج الوظيفي بصورة اجمالية، وأن القيادة التحويلية بأبعادها منفردة ترتبط إيجاباً بالاندماج الوظيفي بشكل مجمل.

بينما توصلت الدراسة التي أجراها (Evelyn & Hazel., 2015) علي عينة مكونة من (٢٥٢) موظفاً حكومياً من ١٨ شركة حكومية في كينيا بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بشكل مجمل، إلي وجود ارتباط موجب معنوي بين (الاعتبارات الفردية، التحفيز المُلهم) والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل، كما أكدت الدراسة علي وجود علاقة عكسية بين بُعد التأثير المثالي والاندماج الوظيفي بشكل مجمل، في حين أن الدراسة أكدت في اتجاه آخر عدم وجود علاقة بين بُعد الاستثارة الفكرية والاندماج الوظيفي.

وأجري أيضاً (Gangai & Agrawal., 2017) دراسة علي عينة مكونة من (٤٥٠) مفردة من العاملين في (الخدمات المالية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والضيافة) في قطاع الخدمات في منطقة العاصمة الوطنية دلهي بالهند، بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاندماج الوظيفي، وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلي أن جميع أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، والتحفيز المُلهم، والاستثارة الفكرية) ترتبط إيجاباً ومعنوياً بالاندماج الوظيفي.

بينما أشار (Nurtjahjani et al., 2020) في دراسته علي عينة مكونة من (٤٨٤) عضو هيئة تدريس العاملين في إحدى الجامعات الإندونيسية، بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي من خلال الملكية النفسية كوسيط في هذه العلاقة، وتوصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة مباشرة بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التحفيز المُلهم، الاستثارة الفكرية) والاندماج الوظيفي بشكل مجمل، كما أكدت الدراسة علي أن التأثير المثالي للقائد (كأحد أبعاد القيادة التحويلية) يرتبط عكسياً مع الاندماج الوظيفي.

وأجري (الهوراني، ٢٠٢١) دراسة علي عينة مكونة من (٣٦١) موظفاً تم اختيارهم من ١٣ بنك من البنوك العاملة في المملكة الأردنية، بهدف التعرف علي طبيعة علاقة القيادة التحويلية من بكلٍ من الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغيرات تابعة، و فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة التحويلية وكلٍ من الاندماج الوظيفي بشكل مجمل، بينما توصلت إلي عدم وجود علاقة موجبة معنوية بين (التأثير

المثالي، والاستثارة الفكرية) والاندماج الوظيفي، كما توصلت إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين (التحفيز المُلهِم، والاعتبارات الفردية) والاندماج الوظيفي.

وأجري (Throgmorton, 2023) دراسة علي عينة مكونة من (٩٢) من الموظفين العاملين في مجال تجربة العملاء في منظمة كبيرة في شمال غرب ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز المُلهِم والاعتبارات الفردية لهما علاقة موجبة معنوية بالاندماج الوظيفي، بينما لم يكن هناك علاقة موجبة معنوية بين الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي والاندماج الوظيفي.

كما أجري كل من (الشرفات وآخرون، ٢٠٢٤) دراسة علي عينة مكونة من (٣١٢) من العاملين في إدارة ثلاث مصارف إسلامية أردنية، بهدف التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي في وجود الذكاء العاطفي كمتغير وسيط تفاعلي، وتوصلت نتائج هذه الدراسة الميدانية إلى أن بُعد التأثير المثالي لم يرتبط معنوياً وبشكل موجب (بل بالسالب) بالاندماج الوظيفي، بينما توصلت الدراسة إلى معنوية العلاقة الموجبة بين (الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز المُلهِم) والاندماج الوظيفي.

كما أجري أيضاً (Sumampong et al., 2024) دراسة علي عينة مكونة من (٣٣٠) من المعلمين العاملين في ولاية كراجا بالفلبين، بهدف التعرف علي تأثير القيادة التحويلية علي كل من الدافعية والاندماج الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) والاندماج الوظيفي، بينما لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين (الاستثارة الفكرية، والتحفيز المُلهِم) والاندماج الوظيفي.

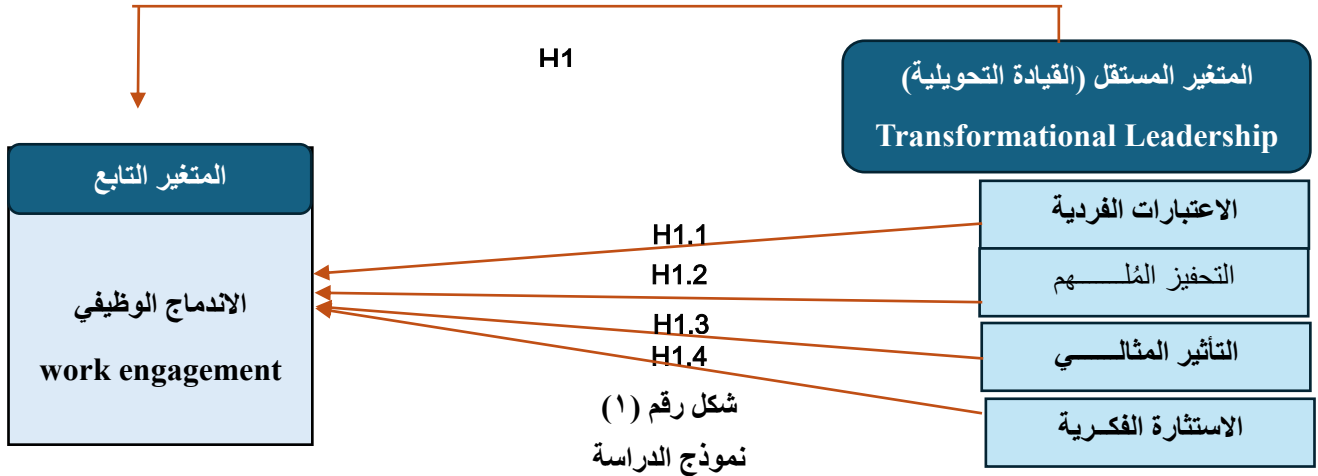
٦/ منهج الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحديداً لنموذج الدراسة الحالية وفروض الدراسة، والمفاهيم الإجرائية لمتغيراتها والأسلوب المُستخدم في قياس هذه المتغيرات، ومجتمع وعينة الدراسة، وذلك على النحو المُبين أدناه:

١/٦ نموذج وفروض الدراسة الحالية:

١/١/٦ نموذج الدراسة الحالية:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة الحالية، يعكس الشكل التالي نموذج الدراسة



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال.

٢/١/٦ فروض الدراسة الحالية:

تعتمد الدراسة الحالية على فرض رئيس واحد يتم اختباره والتحقق منه من خلال أربعة فروض فرعية، وقد تم صياغة هذا الفرض وفروضة الفرعية في ضوء نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، مع الأخذ في الاعتبار أهداف ومشكلة الدراسة الحالية. ويهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز المُلهِم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) بشكل مُفصل والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل، وبُني هذا الفرض على نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت الأثر أو العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة التحويلية واندماجهم الوظيفي (Abbas & Amer., 2014; Simsek & Gazi kara., 2015; Schmitt et al., 2016; Buil et al., 2019; Chua & Ayoko., 2021; Park et al., 2022; Dewi, 2023) والتي توصلت إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين إدراك العاملين للقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز المُلهِم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) واندماجهم الوظيفي.

ويُمكن تفسير منطقية العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الأساس النظري الذي تعتمد عليه نظرية التبادل بين القادة والتابعين (Leader-Member Exchange Theory) والتي تركز على العلاقات الثنائية القائمة بين القادة والمرؤوسين ومدى تأثيرها على النتائج الفردية والتنظيمية، حيث تفترض أنه كلما كانت العلاقات التبادلية بين القادة والأتباع أكثر جودة كلما زادت النتائج الإيجابية للقادة والمرؤوسين على حد سواء (Graen & Uhl-Bien., 1995)، وهو ما يؤكد منطقية العلاقة السابقة حيث كلما زادت ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مكان العمل على المرؤوسين كلما زادت العلاقة الثنائية الإيجابية بين القادة والمرؤوسين وكلما أدى إلى نتائج إيجابية فردية وتنظيمية والتي منها الرضا والالتزام، والمشاركة، والاندماج الوظيفي (Naveed, 2019; Yadav & Shubhi Jain., 2019).

وبناءً على ما تقدم، تم صياغة الفرض الرئيس للدراسة على النحو التالي: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز المُلهِم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) بشكل مُفصل والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل لدى العاملين بالتمريض

بمستشفيات جامعة أسيوط". وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً لأبعاد القيادة التحويلية واتجاه العلاقة من خلال الفروض الفرعية التالية:

H_{1/1}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

H_{1/2}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدي العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

H_{1/3}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدي العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

H_{1/4}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدي العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

٢/٦ المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية، وكيفية قياسها:

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح أعلاه، وما تم تناوله من فروض بحثية، فإن الدراسة الحالية تتضمن متغير مستقل واحد ذات أربعة أبعاد، ومتغير تابع واحد مُجمل، وسيتم تناولهما على النحو التالي:

١/٢/٦ المتغيرات المستقلة وتعريفاتها الإجرائية وأدوات قياسها:

تشمل الدراسة الحالية متغيراً مستقلاً واحداً وهو القيادة التحويلية، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها " قدرة القادة على النهوض بمنظمتهم مهنيًا واجتماعيًا من خلال امتلاكهم لرؤية واضحة ترقى بالوضع المستقبلي للمنظمة، وزرع الثقة والتفاؤل والفخر لدي مروضيهم لارتباطهم بالعمل، وإلهامهم وتحفيزهم علي التعاون وإنجاز ما هو مطلوب منهم وذلك من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم وإقناعهم بأهمية عملهم واستثارة جهودهم البدنية والذهنية نحو إخضاع المصلحة الذاتية للمصلحة العامة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة".

ويعتمد البحث الحالي علي مقياس (Bass, & Avolio., 1990) في قياس القيادة التحويلية، وتم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح ما بين موافق تماماً (خمس درجات) وغير موافق تماماً (درجة واحدة)، ويقاس هذا المقياس أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وفيما يلي عرضاً للمفاهيم الإجرائية لهذه الأبعاد:

١/١/٢/٦ الاعتبارات الفردية Individual Consideration: ويُقصد بها "مراعاة القادة للفروق والاحتياجات الفردية للمرؤوسين باعتبار أن حاجاتهم ليست واحدة، وإدراكه لسماتهم وقدراتهم الخاصة ونقاط القوة والضعف لديهم، ومعاملتهم بالأسلوب الذي يتناسب مع شخصية واهتمامات كلٍ منهم، فضلاً عن تنمية قدراتهم ومهاراتهم".

٢/١/٢/٦ التحفيز الملهم Inspirational Motivation: ويُقصد به "تمتع القادة بالقدرة على إثارة جهود وحماس المرؤوسين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة من خلال خلق الشعور

بالتفائل بالمستقبل وربط أهداف المنظمة برؤية مستقبلية واضحة وخلق الشعور بأنهم جزءاً من المنظمة، فضلاً عن تمكينهم من تجاوز حدود إمكانياتهم المتوقعة وتحقيق إنجازات استثنائية تتجاوز التوقعات".

٣/١/٢/٦ **التأثير المثالي Idealized Influence**: ويُقصد به "مدي امتلاك القائد لصفات وقيم وخصائص مؤثرة وأخلاقية ورؤية واضحة تُمثل مصدر إعجاب للمرؤوسين و تُمكنه من الاستحواذ علي ثقتهم واحترامهم والامتثال له وتجعله نموذجاً يُحتذى به، مثل القدرة علي بناء الثقة المتبادلة، والثقة في رسالة المنظمة، والتأكيد علي أهمية الإحساس الجماعي بالرسالة والهدف، ودعم روح التعاون بين المرؤوسين، وتقديم مصالح مرؤوسيه علي مصالحه الذاتية".

٤/١/٢/٦ **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation**: ويُقصد به "دعم القائد لمرؤوسيه وتشجيعهم نحو استخدام قدراتهم الذهنية في إيجاد الحلول البناءة للمشاكل والمواقف التي تواجههم في العمل، وتحفيزهم للتفكير بطرق جديدة ومبتكرة وتقديم أفكار وحلول غير تقليدية بالإعتماد علي روح المبادرة والتفكير النقدي".

٢/٢/٦ المتغيرات التابعة وتعريفاتها الإجرائية وأدوات قياسها:

تشمل الدراسة الحالية متغيراً تابعاً واحداً وهو الاندماج الوظيفي، ويُعرفه الباحث إجرائياً بأنه "حالة فكرية سيكولوجية إيجابية تتصف بالحيوية والتفاني والحماس تدفع الموظفين إلي بذل أقصى جهودهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم من أجل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية". ويعتمد البحث الحالي علي مقياس (Schaufeli & Bakker., 2003; 2006) في قياس الاندماج الوظيفي، وتم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح ما بين موافق تماماً (خمس درجات) وغير موافق تماماً (درجة واحدة).

٣/٦ مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة منه:

١/٣/٦ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في كادر التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط التعليمية، وذلك بعد استبعاد الاجازات الممتدة – وقد بلغ إجمالي مجتمع البحث (٣٦٦٣ مفردة) وذلك وفقاً لإحصائية تم إعدادها مسبقاً قبل مرحلة جمع البيانات وذلك في الفترة من يناير إلي فبراير ٢٠٢٤.

٢/٣/٦ عينة الدراسة:

وقد اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة بدلاً من الحصر الشامل، وذلك بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة، ومحدودية الوقت والجهد والتكلفة المتاحة لإعداد الدراسة، وحيث تتنوع مستشفيات أسيوط الجامعية من حيث طبيعة وتخصص الخدمة الطبية المقدمة لعمالئها المُستهدفين، وحتى تشمل عينة الدراسة كل نوعية من تلك المستشفيات، فإن العينة الطبقة العشوائية تعكس علمياً وبشكل مناسب مجتمع الدراسة، وقد حدد الباحث حجم العينة الطبقة العشوائية بـ (٣٥١) مفردة مستخدماً في ذلك الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة عند مجتمع بحث قدره (٤٠٠٠) مفردة ومعامل ثقة ٩٥% ومستوي معنوية قدره ٥% (ريان، ٢٠١٣). وتتمثل وحدة المعاينة هنا في الفرد العامل بكادر التمريض، وقد قرر الباحث زيادة حجم العينة لتصل إلى (٣٥٥) مفردة وذلك لتفادي كسور الأعداد عند توزيع العينة علي المستشفيات الجامعية محل الدراسة من خلال تقريبها للرقم الصحيح لضمان ظهور مفردة واحدة علي الأقل في كل

مستشفى ولتسهيل العمليات الحسابية، وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٣٥٥) استبانة، وعند حصر الاستبانات التي تم تجميعها تبين للباحث استرداد عدد (٣٤١) استبانة فقط، وبفحص هذه الاستبانات بعد تجميعها للتأكد من اكتمال الإجابة عن الأسئلة، وعدم وجود تناقض بينها، أسفرت المراجعة والفحص عن استبعاد (٨) استبانات غير مكتملة الإجابة، وبالتالي بلغت عدد القوائم السليمة والمُكتملة (٣٣٣) استبانة بنسبة استجابة نهائية (٩٣.٨%).

٤/٦ اختبار أداة القياس (قائمة الاستقصاء):

تم اختبار أداة القياس المُستخدمة في جمع البيانات بهدف التأكد من درجة صلاحيتها للقياس وثباتها من خلال الإجراءات التالية:

١/٤/٦ صلاحية أداة القياس (الصدق):

اعتمدت الدراسة علي (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، ونظراً لاعتماد أدوات جمع البيانات على مقاييس أجنبية فقد تم ترجمتها، ثم مراجعتها من قبل السادة المشرفين للوقوف علي مدى صحة هذه الترجمة وملائمتها لطبيعة الدراسة والمستوي التعليمي للمستقصي منهم. وبعد الانتهاء من إعداد قائمة الاستقصاء، توجه الباحث إلي مستشفيات جامعة أسيوط لتوزيع القوائم علي العينة وذلك في الفترة من منتصف يناير إلي آخر فبراير ٢٠٢٤، وقد قام الباحث بشرح محتوى الاستبانة لعينة الدراسة، والتأكيد علي سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وعلي حجبها عن القادة حتي يُعبر كل موظف عن رأيه بمنتهي الشفافية، وبعد جمع البيانات قام الباحث بالتأكد من مدى صلاحيتها للقياس بإجراء اختبار الصدق البنائي Construct Validity باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis بواسطة البرنامج الإحصائي (Amos)، وذلك لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمتغير الذي تقيسه للتأكد من وجود درجة الارتباط المناسبة بينهما، وقد أشارت نتائج التحليل إلى أن كافة المؤشرات تقع ضمن الحدود المقبولة (Hair et al، 2006)، مما يؤكد صلاحية النموذج المقترح للقياس، ويوضح الجدولين التاليين:

جدول رقم (١)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية

النموذج	CMIN/DF	P	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
النموذج الأصلي	٣.٠٧٩	٠.٠٠٠	٠.٨٧٨	٠.٨٤٢	٠.٨٧٠	٠.٩٠٨	٠.٨٩٢	٠.٠٥٤	٠.٠٧٨
النموذج المعدل (المنقح)	١.٩٠٢	٠.٠٠٠	٠.٩٣٧	٠.٩٠٦	٠.٩٣٩	٠.٩٧٠	٠.٩٦٠	٠.٠٣٥	٠.٠٥٢

جدول رقم (٢)

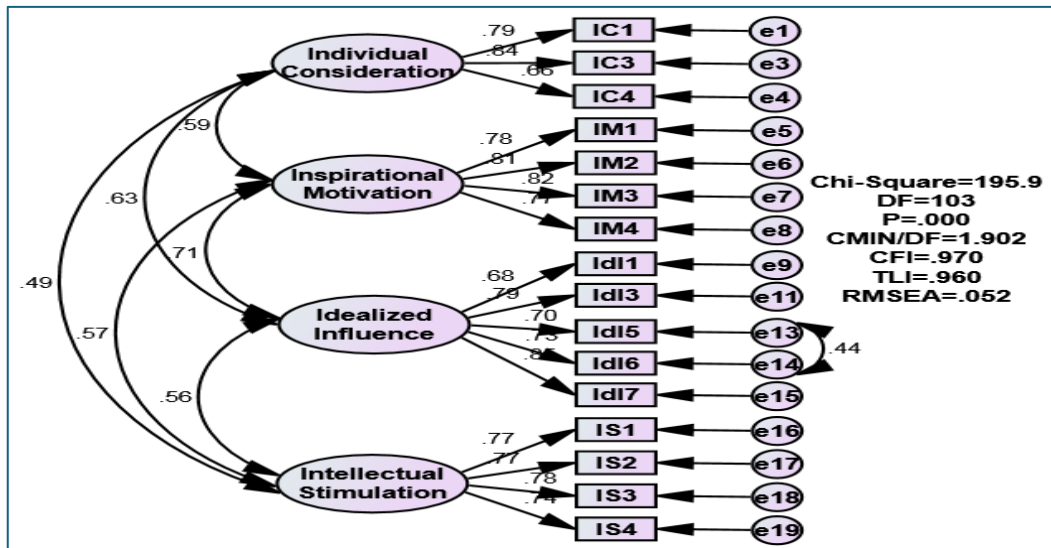
مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي للانتماء الوظيفي

النموذج	CMIN/DF	P	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
النموذج الأصلي	٤.٣٦٨	٠.٠٠٠	٠.٨٧٩	٠.٨١٨	٠.٨٨٠	٠.٩٠٤	٠.٨٧٥	٠.٠٧١	٠.٠٨٦
النموذج المعدل (المنقح)	٢.٦٣١	٠.٠٠٠	٠.٩٣٨	٠.٨٩٨	٠.٩٣٦	٠.٩٥٩	٠.٩٤٢	٠.٠٥١	٠.٠٧٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن = (٣٣٣) مفردة

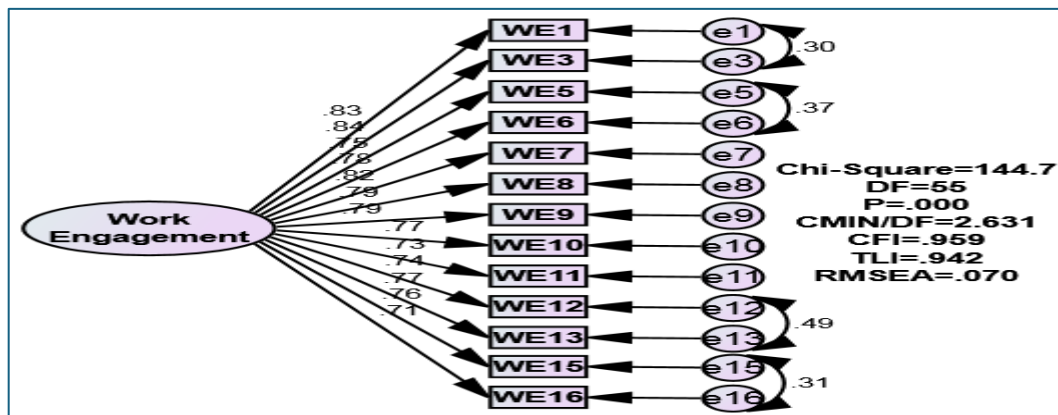
يتضح من نتائج الجدول رقم (١) و(٢) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة للنماذج الأصلية دون إجراء أية تعديلات عليه معنوية ومقبولة، ولكن هناك بعض المؤشرات أقل من النسبة المقبولة، وعليه تم القيام ببعض التعديلات التي اقترحها برنامج التحليل الإحصائي على النموذج الأصلي للقيادة التحويلية والمتمثلة بربط بواقي أخطاء القياس بين عدد من العبارات لنفس المتغير، وحذف بعض العبارات وهي (IC2)، (IdI2)، (IdI4) وذلك وفقاً للمعايير المتفق عليها، كما تم القيام ببعض التعديلات التي اقترحها برنامج التحليل الإحصائي على النموذج الأصلي للاندماج الوظيفي والمتمثلة بربط بواقي أخطاء القياس بين عدد من العبارات لنفس المتغير، وحذف بعض العبارات وهي (WE2)، (WE4)، (WE14)، (WE17) وذلك وفقاً للمعايير المتفق عليها، وبعد القيام بإجراء التعديلات السابقة تم التوصل إلى نموذج القياس النهائي لمتغيرات الدراسة بمؤشرات جودة مقبولة. ويوضح كل من الشكل التالي رقم (٢) و (٣)، التحليل التوكيدي لهذه المتغيرات:

شكل رقم (٢)



التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية
 المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

شكل رقم (٣)



التحليل العاملي التوكيدي للاندماج الوظيفي
 المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

وبعد أن تمت عملية تجميع الاستبانات، والتأكد من صدق أداة القياس وصلاحياتها وتوافقها مع البيانات المُجمعة ميدانياً، تم قياس درجة ثبات وإعتمادية قائمة الإستقصاء المُستخدمة في جمع البيانات من خلال إستخدام إختبار (ألفا كرونباخ)، لقياس الاتساق الداخلي لفقرات قائمة الإستقصاء، وذلك علي النحو المُبين أدناه في الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	عدد العبارات
١	المتغير المستقل: القيادة التحويلية.	٠.٩٣٠	١٩
	الاعتبارات الفردية.	٠.٧٥٤	٤
٢	التحفيز المُلهِم.	٠.٨٧١	٤
٣	التأثير المثالي.	٠.٨٢٩	٧
٤	الاستثارة الفكرية.	٠.٨٥٠	٤
	المتغير التابع: الاندماج الوظيفي.	٠.٩١٩	١٧

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (٣٣٣) مفردة

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٣) أن جميع معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة مرتفعة ونسبها مقبولة باعتبار أن نسبة معامل الثبات المقبولة أكبر من (٠.٧) (Hair et al., 2013)، وتدل هذه النتائج على ثبات واعتمادية الأداة المُستخدمة في الدراسة وصلاحياتها إحصائياً ومنطقياً.

٥/٦ أسلوب تحليل البيانات الميدانية:

بعد أن تم مراجعة البيانات الواردة في قوائم الاستقصاء، تم تفريغها وترميزها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss وكذلك برنامج AMOS، وذلك تمهيداً لاختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف وفروض الدراسة، واعتمدت الدراسة الحالية علي أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two-Step SEM، بحيث تتمثل الخطوة الأولى في اختبار نموذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي)، وذلك للتأكد من صلاحية النموذج ومدي توافقه مع البيانات المُجمعة ميدانياً، بينما تتضمن الخطوة الثانية اختبار النموذج الهيكلية لتحليل المسارات بين متغيرات الدراسة، وذلك بالإضافة إلي استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة محل الدراسة.

٧/ نتائج الدراسة:

١/٧ التحليل المبدي لبيانات الدراسة:

١/١/٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

ويوضح الجدول التالي رقم (٤) توصيف مؤشرات المتغيرات الداخلة في الدراسة والمتمثلة في المتوسطات الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافات المعيارية وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المتغير المستقل: القيادة التحويلية.	٣.٨٦٦	٠.٦٨٧
	الاعتبارات الفردية.	٣.٦٩٧	٠.٨٢٦
٢	التحفيز المُلم.	٣.٩٢٩	٠.٨٨٤
٣	التأثير المثالي.	٣.٨٧٣	٠.٧١١
٤	الاستثارة الفكرية.	٣.٩٦٤	٠.٧٩٢
	المتغير التابع: الاندماج الوظيفي.	٣.٨٦٧	٠.٦٧٥

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. ن = (٣٣٣) مفردة.

يتضح من الجدول السابق: أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة حققت نتائج متقاربة نوعاً ما، فجميع هذه المتوسطات جاءت أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣)، بشكل عام تراوحت المتوسطات لمتغيرات الدراسة من (٣.٦٩٧) إلى (٣.٩٦٤)، وهذا يدل على وجود إدراك كبير لدى مفردات العينة بجميع متغيرات الدراسة، كما تشير قيم الانحرافات المعيارية للمتغيرات التي تقل عن الواحد الصحيح إلى وجود قدر كبير من الاتفاق بين عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات، ويُمكن بيان ذلك تفصيلاً كالتالي:

- **بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية):** تبين وجود إدراك عالي لدى مفردات العينة للقيادة التحويلية بصفة عامة وذلك بوسط حسابي (٣.٨٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٨٧)، وبالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فقد جاء بُعد الاستثارة الفكرية في مقدمة الأبعاد من حيث إدراك مفردات العينة لتوافرها بوسط حسابي (٣.٩٦٤) وبانحراف معياري (٠.٧٩٢)، يليها التحفيز المُلم بوسط حسابي (٣.٩٢٩) وبانحراف معياري (٠.٨٨٤)، ومن ثم يأتي التأثير المثالي بوسط حسابي (٣.٨٧٣) وبانحراف معياري (٠.٧١١)، وأخيراً تأتي الاعتبارات الفردية بوسط (٣.٦٩٧) وبانحراف معياري (٠.٨٢٦).
- **بالنسبة للمتغير التابع (الاندماج الوظيفي):** تبين وجود إدراك عالي لدى مفردات العينة فيما يتعلق باندماجهم الوظيفي بوسط حسابي (٣.٨٦٧) وانحراف معياري (٠.٦٧٥).

١/١/٧ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وقد أشار (Ratner, 2009) إلى أن قيمة معامل الارتباط الأقل من (٠,٣) تُعبر عن درجة ارتباط ضعيف، وأن قيمة معامل الارتباط من (٠,٣) إلى أقل من (٠,٧) تُعبر عن درجة ارتباط متوسطة، بينما تُعبر قيمة معامل الارتباط الأكبر من أو يساوي (٠,٧) عن درجة ارتباط قوية، ويوضح الجدول التالي رقم (٥) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة الحالية وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥)
معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
١	القيادة التحويلية.	١				
٢	الاعتبارات الفردية.	**٠,٨٢٦	١			
٣	التحفيز الملهم.	**٠,٨٧٨	**٠,٦٢٠	١		
٤	التأثير المثالي.	**٠,٨٩٥	**٠,٦٥٧	**٠,٧٥٢	١	
٥	الاستثارة الفكرية.	**٠,٨٢٣	**٠,٥٤١	**٠,٦٠٧	**٠,٦٨١	١
١١	الاندماج الوظيفي.	**٠,٥٣٨	**٠,٤٢٥	**٠,٤٥٤	**٠,٥٠٤	**٠,٤٦٤

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن= (٣٣٣) مفردة. NS: Non
* p<0.05 ** p<0.01 ،Significant

يتضح من نتائج الجدول رقم (٥) وجود ارتباط ثنائي بين معظم متغيرات الدراسة، كما أن معظم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات لم تتجاوز حدها الأعلى (٨٠%) (Hair et al., 2006)، وبالتالي لا يوجد ارتباط عالٍ بينها، وهذا يؤكد على استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها، وسيتم عرض هذه النتائج كما يلي:

- يوجد ارتباط موجب معنوي بين القيادة التحويلية كمتغير إجمالي والاندماج الوظيفي بمعامل ارتباط قدره (٠,٥٣٨) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- يوجد ارتباط موجب معنوي بين الاعتبارات الفردية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بمعامل ارتباط قدره (٠,٤٢٥) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- يوجد ارتباط موجب معنوي بين التحفيز الملهم كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بمعامل ارتباط قدره (٠,٤٥٤) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- يوجد ارتباط موجب معنوي بين التأثير المثالي كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بمعامل ارتباط قدره (٠,٥٠٤) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- يوجد ارتباط موجب معنوي بين الاستثارة الفكرية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بمعامل ارتباط قدره (٠,٤٦٤) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٢/٧ نتائج اختبار فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية الحالية، وذلك كما يلي:

يهدف هذا الفرض إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) بشكل مُفصل والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل، وينص هذا الفرض على أنه: H_1 : "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) بشكل مُفصل والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل لدى العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسسوط". وينبثق عن هذا

الفرض أربعة فروض فرعية لأغراض الاختبار وذلك تبعاً لأبعاد القيادة التحويلية واتجاه العلاقة وذلك على النحو التالي:

H_{1/1}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

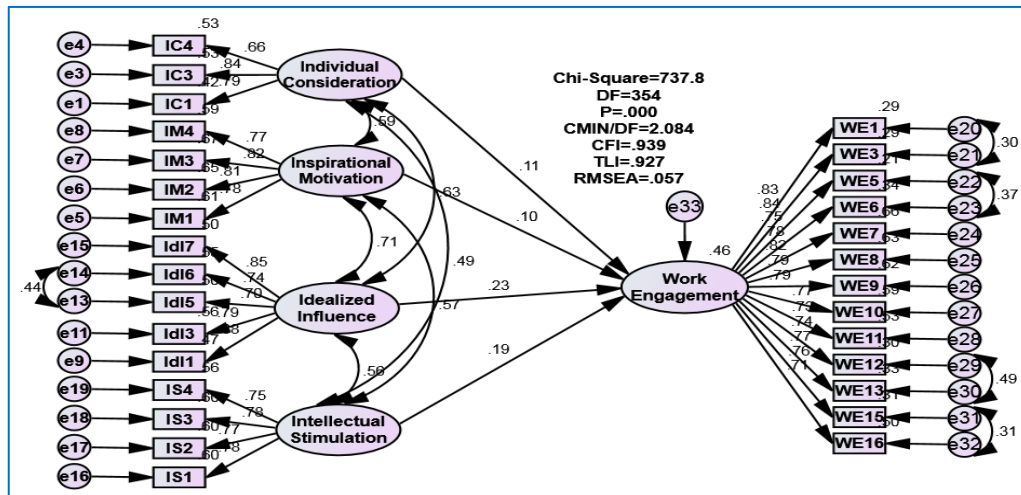
H_{1/2}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

H_{1/3}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

H_{1/4}: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل التالي

رقم (٤) مسارات النموذج الهيكلية لاختبار هذا الفرض كما يلي:



شكل

رقم (٤) مسارات النموذج الهيكلية لاختبار الفرض الرئيس الأول (H₁)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

يتضح من الشكل السابق أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات، حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج بعد التحسين تقع ضمن الحدود المقبولة، إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) = (2.084) وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم أهم مؤشرات جودة المطابقة والتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من

المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.08 – 0.05).

كما يتضح من الشكل السابق رقم (٢) أن القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) فسرت ما نسبته (46%) من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع الاندماج الوظيفي، ويوضح الجدول التالي رقم (٦) المسارات الهيكلية لاختبار هذا الفرض:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار العلاقات المباشرة بين أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي

الفرض	المسارات	معامل التأثير المعيارى	الخطأ المعياري	CR	مستوى المعنوية
H _{1/1}	الاعتبارات الفردية ←	٠,١١٢	٠,٠٥٢	١,٧٥٩	NS ٠,٠٧٩
H _{1/2}	التحفيز الملهم ←	٠,٠٩٩	٠,٠٥٦	١,٣٤٨	NS ٠,١٧٨
H _{1/3}	التأثير المثالي ←	٠,٢٢٧	٠,٠٧٧	٢,٨٠٢	** ٠,٠٠٥
H _{1/4}	الاستثارة الفكرية ←	٠,١٨٩	٠,٠٥٥	٢,٩٢٤	** ٠,٠٠٣

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ن = (٣٣٣) مفردة ** p<0.01 * p<0.05 NS :Non Significant

يتبين من نتائج الجدول السابق رقم (٦) والذي يتضمن اختبار العلاقات المباشرة بين أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي وفقاً لنتائج تحليل مسارات النموذج الهيكلي للفرض الأول (H₁) وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين بُعدين من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) والاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض في مستشفيات جامعة أسيوط بمعاملات تأثير معيارية قدرها (٠,٢٢٧، ٠,١٨٩) على التوالي عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يشير إلى أن وجود إدراك عالي لدى العاملين بالتمريض في مستشفيات جامعة أسيوط بامتلاك رؤسائهم القدرة على التأثير المثالي والاستثارة الفكرية يؤدي إلى زيادة اندماجهم الوظيفي في عملهم، وفي المقابل تبين عدم وجود علاقات معنوية بين كل من الاعتبارات الفردية والتحفيز الملهم وبين الاندماج الوظيفي.

٨/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك على النحو التالي:

مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس وفروضة الفرعية (H1):

يهدف هذا الفرض إلى اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) بشكل مُفصل على الاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. وينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) بشكل مُفصل والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل لدى العاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) فسرت ما نسبته (٤٦%) من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع وهو الاندماج

الوظيفي، كما أشارت نتائج هذه الدراسة كما هو موضح في النموذج الهيكلي السابق إلي أن هناك تأثير موجب معنوي لكل من (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) علي الاندماج الوظيفي، بينما لم تُشكل كل من (الاعتبارات الفردية والتحفيز المُلهم) أي تأثير معنوي ملموس علي الاندماج الوظيفي. وفيما يلي مناقشة وتفسير هذه النتائج كل منها علي حده:

١/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول (H1.1):

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط". وقد أسفرت نتائج الاختبار باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج AMOS عن عدم وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها؛ Balwant, 2019; (Nurtjahjani et al., 2020; Mon et al., 2021؛ نجم، ٢٠١١؛ شبعات، ٢٠٢٢). والتي توصلت إلي عدم معنوية العلاقة الموجبة بين الاعتبارات الفردية والاندماج الوظيفي. وقد تتفق هذه النتيجة مع نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory) التي تؤكد أن الدوافع الداخلية تفوق الدوافع الخارجية في تحريك السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، فبينما يُعد الاندماج الوظيفي حالة نفسية داخلية للموظف مثل حب العمل نفسه، والشغف والطموح الذاتي، والقيم الشخصية (دوافع داخلية)، تظل الاعتبارات الفردية مُحددة في إطار السلوك القيادي الخارجي تجاه الموظف (دوافع خارجية). وعليه، فإن غياب العلاقة الإيجابية المعنوية بين الاعتبارات الفردية والاندماج الوظيفي يتوافق منطقياً مع أسس هذه النظرية.

بينما تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها (Salanova et al., 2011; Abbas & Amer., 2014; Schmitt et al., 2016; Evelyn & Hazel, 2015; Gangai & Agrawal, 2017; Throgmorton, 2023; Sumampong et al., 2024؛ حسين & عبد، ٢٠٢٣؛ الشرفات وآخرون، ٢٠٢٤) والتي توصلت إلى معنوية العلاقة الموجبة بين الاعتبارات الفردية والاندماج الوظيفي. وقد ترجع هذه النتيجة إلى التفاوت في كيفية تطبيق القيادة التحويلية بين مختلف الأقسام أو المستشفيات، مما يؤدي إلى اختلاف في تأثيرها على العاملين، فبعض القادة قد لا يكونوا قادرين على تطبيق الاعتبارات الفردية بشكل فعال، كما قد يكون لدى العاملين احتياجات وتوقعات مختلفة عن تلك التي يلبيها الاعتبار الفردي للقائد التحويلي. فضلاً عن تركيز القائد علي العمل أكثر من الاعتبارات الفردية.

٢/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني (H1.2):

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المُلهم كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط". وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج AMOS عن عدم وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التحفيز المُلهم كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها (Evelyn

& Hazel.,2015; Mon et al., 2021; Balwant, 2019; Nurtjahjani et al., 2020; Sumampong et al., 2024؛ أرشيد & أبو دولة، ٢٠٢٢). والتي توصلت أيضاً إلى عدم وجود علاقة موجبة معنوية بينهم.

بينما تختلف النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها (Salanova et al., 2011; Abbas & Amer., 2014; Schmitt et al., 2016; Gangai & Agrawal, 2017; Throgmorton, 2023؛ نجم، ٢٠١١؛ الشريبي، ٢٠١٥؛ أحمد وآخرون، ٢٠١٧؛ العنقري & المغربي، ٢٠٢١؛ الحوراني، ٢٠٢١؛ خريبه وآخرون، ٢٠٢١؛ شيوخات، ٢٠٢٢؛ منصور، ٢٠٢٢؛ حسين، ٢٠٢٣؛ الشرفات وآخرون، ٢٠٢٤) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين التحفيز المُلمهم كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. كما تختلف هذه النتيجة مع نظرية التبادل بين القادة والتابعين (Leader-Member Exchange Theory) ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، اللتان تؤكدان أن العلاقة التبادلية الإيجابية بين القائد والتابع تؤدي إلى نتائج إيجابية في مكان العمل.

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن بيانات التمريض تتسم بضغوط نفسية وبدنية ناتجة عن ضغوط وساعات العمل الطويلة، ونقص الموارد، وصعوبة التوازن بين العمل والحياة، وهو ما يجعل التحفيز المُلمهم غير كافٍ وحده لتحسين اندماجهم وظيفياً، لأن العاملين في مثل هذه البيئة قد يكونوا بحاجة إلى دعم ملموس (مثل تحسين الظروف المادية، الأمان الوظيفي، تقليل الإجهاد) بدلاً من التحفيز المرتبط بالرؤية المستقبلية وهو ما تدعمه نظرية هرم الاحتياجات لماسلو والتي تؤكد أن الأفراد يحتاجون إلى تلبية احتياجات أساسية (المذكورة أعلاه) قبل أن يكون لديهم الدافع للاندماج بشكل كامل في عملهم وإذا لم يتم تلبيةها أولاً فقد لا يكون للتحفيز المُلمهم التأثير المطلوب علي الاندماج الوظيفي.

٣/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث (H1.3) :

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بشكل مُجمل للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط". وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج AMOS عن وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها (Salanova et al., 2011; Abbas & Amer., 2014; Schmitt et al., 2016; Gangai & Agrawal., 2017; Mon et al., 2021; Sumampong et al., 2024؛ خريبه وآخرون، ٢٠٢٢؛ حسين، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين التأثير المثالي كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي.

كما تتفق هذه النتيجة مع نظريات القيادة والسلوك التنظيمي التي تؤكد على أهمية النمذجة السلوكية والتأثير القيمي في تشكيل سلوكيات واتجاهات العاملين في العمل، كما أنها تتوافق مع طبيعة العمل التمريضي الذي يتطلب مستويات مرتفعة من الالتزام المهني والأخلاقي، ومن هذه النظريات نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) التي تؤكد أن الأفراد يتعلمون سلوكيات جديدة من خلال ملاحظة تصرفات الآخرين،

وبالتالي عندما يكون القائد نموذجاً يحتذى به في السلوكيات الإيجابية، يميل المرؤوسين إلى تقليد هذه السلوكيات والاحتذاء بها، مما يعزز من اندماجهم الوظيفي.

بينما تختلف النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها Evelyn & Hazel., 2015; Nurtjahjani et al., 2020؛ الشرفات وآخرون، ٢٠٢٤) حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة معنوية سالبة. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسات أخرى سابقة توصلت إلى عدم وجود علاقة معنوية موجبة أو سالبة بين التأثير المثالي والاندماج الوظيفي منها دراسات (Balwant, 2019; Throgmorton, 2023؛ الحوراني، ٢٠٢١؛ شيوخات، ٢٠٢٢؛ أرشيد & أبو دولة، ٢٠٢٢).

وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد ما، لأن القائد المثالي يتسم بالقيم الأخلاقية والالتزام وتقديم مصلحة الجماعة فوق مصلحته الشخصية، وهو ما يُعزز الثقة والدعم المتبادل والتعاون والانتماء في بيئة العمل وبالتالي خلق بيئة عمل إيجابية تجعل العاملين في التمريض ينظرون إليه على أنه نموذجاً يُحتذى به، فيزداد محاكاتهم لهذا النموذج القيادي المتميز فيزداد اندماجهم الوظيفي. وبالتالي، عندما يرى العاملون قائداً يُظهر التزاماً عالياً وحماساً تجاه مهنة التمريض كمهنة ذات طابع إنساني ويسعى باستمرار إلى غرس الفخر المهني وتعزيز الهوية المهنية للعاملين بالتمريض والتركيز على الأهداف والقيم العليا مثل المسؤولية الاجتماعية والإنسانية، فإن هذا يُعزز شعورهم بالفخر المهني ورسالته السامية وقيمة جهودهم فتزداد رغبتهم في تبني هذه القيم وترجمتها إلى مستوى أعلى من الاندماج.

٤/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع (H1.4) :

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي للعاملين بشكل مُجمل بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط". وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج AMOS عن وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي للعاملين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها (Salanova et al., 2011; Abbas & Amer., 2014; Evelyn & Hazel., 2015; Schmitt et al., 2017; Gangai & Agrawal., 2016؛ الشربيني، ٢٠١٥؛ أحمد وآخرون، ٢٠١٧؛ منصور، ٢٠٢١؛ خريبه وآخرون، ٢٠٢٢؛ حسين، عبد، ٢٠٢٣؛ الشرفات وآخرون، ٢٠٢٤) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الاستثارة الفكرية والاندماج الوظيفي. كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية التبادل بين القادة والتابعين (Leader-Member Exchange Theory) ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) اللتان تؤكدان أن العلاقة التبادلية الإيجابية بين القائد والتابع تؤدي إلى نتائج إيجابية في مكان العمل.

بينما تختلف النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج دراسات أخرى سابقة منها (Balwant, 2019; Nurtjahjani et al., 2020; Mon et al., 2021; Throgmorton, 2023; Sumampong et al., 2024؛ نجم، ٢٠١١؛ الحوراني، ٢٠٢١؛ شيوخات، ٢٠٢٢؛ أرشيد & أبو دولة، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة معنوية موجبة بين الاستثارة الفكرية والاندماج الوظيفي.

يري الباحث أن هذه النتيجة منطقية إلي حد ما، فعندما يقوم مدير أو مشرف التمريض بإعادة النظر في طرق حل المشكلات الصحية أو الإدارية المرتبطة بمهام العمل والسعي للحصول على وجهات نظر مختلفة من مرؤوسيه، فإنه يحفزهم على التفكير النقدي والإبداعي وتحدي الأفكار التقليدية والتفكير في طرق جديدة لإتمام المهام وهو ما يؤدي إلي تحفيز النمو الذاتي والمهني من خلال تحسين وتطوير مهاراتهم، وخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار في مواجهة المواقف وحل المشاكل، مما يعزز إحساس المرؤوسين بالقيمة الشخصية والمهنية وأن آرائهم ذات قيمة ومحل تقدير فيزداد في النهاية اندماجهم الوظيفي.

٩/ دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية، كما يلي:

١/٤/٦ علي المستوي النظري (دلالات علمية):

١/١/٤/٦ أضافت الدراسة الحالية إلى الأطر النظرية السابقة من خلال بناء نموذج يفسر تأثير إدراك العاملين في التمريض لسلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) على اندماجهم الوظيفي. ويُعد ذلك خطوة مبدئية تفتح المجال أمام الباحثين مستقبلاً لاختبار هذا النموذج، وإضافة متغيرات وسيطة داخلية أو تفاعلية له.

٢/١/٤/٦ تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة موجبة معنوية بين (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم) للقائد التحويلي والاندماج الوظيفي لدى العاملين في التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. مما يدل على أن سلوك الاهتمام بالاعتبارات الفردية للقائد التحويلي قد لا يكون العامل الحاسم لتعزيز اندماج الممرضين وظيفياً. فقد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً مثل بيئة العمل وضغوطها، ومستوى الدعم التنظيمي للفرد. كما قد يرجع ذلك إلى طبيعة مهنة التمريض التي تتطلب دعماً عملياً أكثر من التحفيز الخطابي. وعلمياً، تدلل هذه النتيجة علي إعادة النظر في كيفية تطبيق القيادة التحويلية في السياقات الصحية.

٣/١/٤/٦ أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى التأثير الموجب المعنوي والواضح لإدراك العاملين في التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط لسلوك (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) لقائدهم التحويلي على مستوى اندماجهم الوظيفي. وتدل هذه النتيجة على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية من خلال سلوك التأثير المثالي والاستثارة الفكرية في خلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة تدعم النمو، والإبداع، وتعزيز بيئة عمل محفزة لاندماجهم وظيفياً من خلال الإلهام، والإيثار، والقيم الأخلاقية، والإحساس بالهدف المشترك، وإثارة الشعور بالتحدي والتصميم والقيمة الذاتية، فيزداد التزامهم تجاه العمل، ومن ثم اندماجهم الوظيفي، وهذا يشير إلى ضرورة اهتمام المستشفيات بتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المشرفين.

٢/٤/٦ علي المستوي التطبيقي (دلالات عملية):

١/٢/٤/٦ إن ما أشارت إليه نتائج الدراسة الميدانية الحالية من عدم وجود علاقة موجبة معنوية بين كلٍ من (الاعتبارات الفردية، والتحفيز الملهم) كُبعدين من أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، يعطي دلالة تطبيقية جوهريّة تستدعي قيام الإدارات بالمستشفيات الجامعية بمراجعة فعالية القيادة التحويلية، لا سيما فيما يتعلق بالاعتبارات الفردية والتحفيز الملهم للقائد، وذلك للتأكد مما إذا كانت مناسبة لثقافة العمل واحتياجات الممرضين. وكذلك تصميم وتنفيذ برامج تدريبية أكثر توافقاً مع احتياجات الممرضين وتلبي اعتباراتهم الفردية بما يحقق

اندماجهم الوظيفي. كما ينبغي أن تأخذ المستشفيات في الاعتبار تأثير الثقافة التنظيمية والتوقعات المهنية عند تطبيق القيادة التحويلية، بحيث يتم تكيف أساليب القيادة بما يتناسب مع بيئة العمل والموظفين المستهدفين.

٢/٢/٤/٦ أكدت نتائج الدراسة الميدانية الحالية على العلاقة الموجبة والمعنوية بين كلٍ من (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) للفائد التحويلي واندماج الموظفين، وهو ما يمدنا بدلالة تطبيقية مهمة تتبلور في ضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية للمشرفين من خلال التركيز على سلوك التأثير المثالي والاستثارة الفكرية، لضمان تعزيز بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين في التمريض. وتعزيز ثقافة الإلهام والقيم الأخلاقية داخل المستشفيات من خلال تنفيذ سياسات تشجع المشرفين والقادة على تبني قيم الإيثار، والشفافية، والعمل بروح الفريق، مما يعزز إحساس المرضين بالفخر والانتماء للمؤسسة، ويزيد من اندماجهم الوظيفي. وكذلك إنشاء مبادرات تشجيعية لتعزيز التفكير الإبداعي وحل المشكلات الصحية من خلال توفير برامج تحفيزية ومسابقات داخلية تدعم التفكير الإبداعي فيزداد اندماجهم الوظيفي.

١٠/ توصيات الدراسة:

١/١٠ تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل لمشرفي التمريض بالمستشفيات الجامعية حول كيفية تقديم اهتمام فردي ودعم حقيقي لكل موظف وفقاً لاحتياجاتهم المختلفة.

٢/١٠ تصميم خطط تدريب وتطوير مهني مخططة حسب الاحتياج الفردي للعاملين بناءً على تقييم الأداء وخطط التطوير المهني الخاصة بهم.

٣/١٠ تشجيع وتحفيز مشرفي التمريض للعاملين وتعزيز رؤية مستقبلية مقنعة لهم بحيث يشعرون بوضوح الاتجاهات المستقبلية وأهميتهم في تحقيقها. فضلاً عن تعزيز الثقة في العاملين والايان بقدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة، مما يرفع مستوى الحافز لديهم.

٤/١٠ تقوية دور القادة التمريضييين كنماذج يُحتذى بها، من خلال تبني ممارسات قيادية تعكس القيم المهنية والأخلاقية تجاه العمل، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز الإلهام والتوجيه الإيجابي للكوادر التمريضية، وتخطي المصلحة الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، والتصرف بثقة عالية تجاه العاملين، وغرس الشعور بالفخر تجاه أهمية العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٥/١٠ تشجيع قائد أو مشرف التمريض الممرضين للتعبير عما لديهم من أفكار، حتى لو تعارضت مع أفكاره، ودفعهم للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل. ودعم الإبداع والابتكار والتفكير النقدي عن طريق رعاية الأفكار والآراء الجديدة للمرؤوسين. واعتبار الأخطاء تجارب عملية مفيدة، وتحفيزهم على تقديم اقتراحات جديدة لكيفية إتمام المهام وذلك لتحسين بيئة العمل.

٦/١٠ اختيار قادة التمريض الذين لديهم القدرة على ممارسة سلوكيات التأثير المثالي كالقيام بدور المدرب، والموجه، والصديق، والمستمع الجيد لمرؤوسيه، وإعطائهم الثقة والاطمئنان عند التعبير عن رأيهم وتنفيذ مهامهم، وغرس فيهم الفخر لارتباطهم به، وأن يتخطى مصلحته من أجل مصلحتهم، وأن يؤكد على أهمية وجود إحساس جماعي وقوي بالرسالة والهدف، وأن يأخذ في اعتباره القيم المهنية والأخلاقية تجاه العمل.

٧/١٠ إنشاء ورش عمل وعقد دورات وجلسات عصف ذهني دورية مع الطاقم التمريضي حول أساليب التفكير الإبداعي وحل المشكلات وتبادل الأفكار الجديدة في مجال الرعاية التمريضية، ومناقشة التحديات المهنية بأساليب تفكير نقدية، وتكريم وتحفيز المبادرات الإبداعية في مجال الرعاية الصحية.

٨/١٠ تعزيز التقدير والاعتراف بجهود التمريض من خلال تعزيز القادة للمرؤوسين بالشعور بالفخر والانتماء للعمل وأهميته، وتقديم مكافآت معنوية ومادية، مثل شهادات التقدير والحوافز، وتسهيل الضوء على دورهم الحيوي في رعاية المرضى وتحسين جودة الرعاية الصحية.

١١ / الدراسات المستقبلية المقترحة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات الدراسة الحالية، يرى الباحث إمكانية استكمال البحث والدراسة في بعض الموضوعات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، كما يلي:

١/١١ دراسة أنماط قيادية أخرى قد يكون لها دور فعال في رفع مستوى الاندماج الوظيفي، مثل (القيادة التبادلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الأوتوقراطية، والسمات الشخصية للقائد).

٢/١١ دراسة التأثير المحتمل لهذا النوع من القيادة (القيادة التحويلية) على السلوكيات الإيجابية الأخرى والتي لا غني عنها في المنظمات الصحية بخلاف الاندماج الوظيفي مثل (الازدهار ف العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والدافعية).

٣/١١ دراسة نفس متغيرات الدراسة الحالية في بيئات خدمية أخرى يزداد فيها التعامل والتفاعل بين القائد ومرؤسيه، مثل (المدارس، والجامعات الحكومية أو الخاصة، والبنوك)، حيث أن محاولة تعميم نتائج الدراسة خارج بيئة التمريض هو أمر لا يمكن الأخذ به.

٤/١١ دراسة مدى وجود اختلافات معنوية في إدراك العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على اندماجهم الوظيفي طبقاً للمتغيرات الديموغرافية للعامل مثل العمر والجنس ومستوي التعليم ومستوي الدخل.

٥/١١ دراسة نفس متغيرات الدراسة الحالية بالتطبيق على قطاع التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط، ولكن كدراسة أفقية ممتدة يتم جمع بياناتها عدة مرات للتأكد من العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

١٢ / مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- ارشيد، معاذ علي، أبو دولة، جمال داود، (٢٠٢٢) "أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات الخاصة في الأردن: الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- العنقري، عبد العزيز، المغربي، عبد الحميد. (٢٠١٢) "أثر الانماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد ٣٦، العدد ٣، ص: ١٠٧-٥٢.
- الحوراني، زيد فايد محمد، ملحم، يحيي سليم فرحان، (٢٠٢١) "أثر القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

- الرفاعي، المظفر، (٢٠٢٠) "واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد ٩، العدد ٤، ص: ١٦٩ – ١٨٢.
- شبعات، نعيمة، (٢٠٢٢) "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
- الشرفات، صلاح صوان بخيتان، الشورة، محمد سليلك خليف، (٢٠٢٤) "أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: الدور المعدل للذكاء العاطفي في المصارف الإسلامية الأردنية"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، عمان.
- الشوابكة، زياد علي، الشلبي، فراس سليمان، الخالدة، رياض عبد الله، (٢٠١٨) "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٣٨، العدد ٤، ص: ١٤٥-١٦٦.
- الشربيني، نهى عبد الرازق، (٢٠١٥) "أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ٦، العدد ١، ص: ٢٧١-٢٨٨.
- خريبه، ايناس، أبو الحسن، أحمد، (٢٠٢٢) "الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق"، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، المجلد ٩٣، العدد ٩٣، ص: ١٤٢-٤٩.
- مرتجي، حنين سامي عبد الهادي، بني حمدان، خالد محمد طلال، (٢٠١٩) "أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- منصور، علي ناجح علي، (٢٠٢١) "تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في ج م ع"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، المجلد ٨، العدد ٤، ص: ٢٠٧ – ٢٥٨.
- المهيرات، أحمد جميل حسين، (٢٠٢١) "أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، عمان.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، (٢٠١١) "العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مجلد ٣٥، العدد ٢، ص: ١ – ٢٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas, J. E. & Amer, T. M., (2014). " Measuring the relationship between transformational leadership and employees' job engagement in hotels". **Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, Vol.11, No.2, pp. 201-209.
- Al-Azzam, Z. F. (2015). " The effects of perceived transformational leadership style and emotional intelligence on enhancing the effectiveness of decision making in public health sector", **International Journal of Advanced Research**, Vol.3, No.12, pp. 1665-1682.
- Aljumah, H. J. M. (2022). " Relationship between Transformational Leadership and Work Engagement among Nurses", **International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing**, Vol.9, No.1, pp. 88 – 98.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). " **Work engagement: A handbook of essential theory and research**", London, Psychology Press.
- Balasuriya, B. L. L. A., & Perera, G. D. N. (2021). The impact of transformational leadership on employee performance: the mediating role of employee engagement in selected porcelain manufacturing companies in sri lanka. **Journal of Business Research and Insights (former Vidyodaya Journal of Management)**, Vol.7, No.2, pp. 1- 16.
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2019). " Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources", **International Journal of Emerging Markets**, Vol.15, No.4, pp. 691- 715.
- Barger, P.B. and Grandey, A.A. (2006). " Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanisms", **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 6, pp. 1229-1238
- Bass, B.M. , & Avolio, B.J. (1994). " Transformational leadership and organizational culture", **The International Journal of Public Administration**, Vol. 17, No. 3-4, pp. 541- 554.
- Bilal, H., Farooq, N. & Hayat, K. (2019). " Empirically investigating the impact of employee engagement on counterproductive work behavior of academic staff", **Global Regional Review**, Vol. 4, No. 1, pp. 120-127.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014). " Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 87, No. 1, pp. 138-157.
- Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). " The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 32, No. 5, pp. 373-386.

- Burns, J.M. (1978). " **Leadership**", New York. Harper & Row, Leadership Quarterly.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). " Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement", **Journal of Management & Organization**, Vol. 27, No. 3, pp. 523-543.
- Daft, R. L. (2015). " **Organization theory and design**", Boston: Massachusetts, Cengage learning.
- Datche, A. E., & Mukulu, E. (2015). " The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya", **Journal issues ISSN (Issues in Business Management and Economics journal)**, Vol. 3, No. 1, pp. 9-16
- Dewi, I. S. (2023). " **The influence of transformational leadership on employee engagement through job satisfaction as an intervening variable, (Study at PT Karya Shang Naga Lamongan)**, Doctoral dissertation, STIE PGRI Dewantara Jombang, pp. 1- 75.
- Farzana, S., & Charoensukmongkol, P. (2024). " Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand", **Journal of Asia Business Studies**, Vol. 18, No. 4, pp. 1094-1113.
- Gangai, K. N., & Agrawal, S. (2017). " Relationship between perceived leadership style and employee engagement in service sector: An empirical study", **Journal of Organisation and Human Behaviour**, Vol. 6, No. 4, pp. 1-14.
- Geibel, H. V., & Otto, K. (2022). " Commitment is the key: a moderated mediation model linking leaders' resources, work engagement, and transformational leadership behavior", **Psychological Reports**, Vol. 126, No. 4, pp. 1977-2002.
- Gözükar, I., & Simsek, O. F. (2015). " Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 195, pp. 963-971.
- Haq, S., Asbari, M., Novitasari, D., & Abadiyah, S. (2022). " The homeschooling head performance: How the role of transformational leadership, motivation, and self-efficacy?", **International Journal of Social and Management Studies**, Vol. 3, No. 1, pp. 167-179.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). "The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study", **SpringerPlus**, Vol. 3, No. 1, pp. 1-7.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). " Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 23, No. 1, pp. 65-101.

- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). " Employee engagement and organizational change initiatives: Does transformational leadership, valence, and trust make a difference?", **Global Business and Organizational Excellence**, Vol. 40, No. 3, pp. 50-62.
- Jacob, J. N. (2015). " **An empirical investigation of the transformational leadership traits between employees of federal, state, and local governments in the United States**", Doctoral dissertation, Capella University, pp. 1- 152.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). "The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention", *The Southeast Asian Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 7-20.
- Jeong, S., Hsiao, Y. Y., Song, J. H., Kim, J., & Bae, S. H. (2016). " The moderating role of transformational leadership on work engagement: The influences of professionalism and openness to change", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 27, No. 4, pp . 489-516.
- Kahn, W. A. (1990). " Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", **Academy of Management Journal**, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
- Karunasekara, D. S. P., Karunarathne, R. A. I. C., & Wickramasinghe, C. N. (2021). " Transformational leadership on employee creativity in five-star hotels in Sri Lanka: moderating role of personal initiatives", **South Asian Journal of Tourism and Hospitality**, Vol. 1, No. 1, pp. 117- 137.
- Kumar, K. S., Arasu, R., & Nagarajan, S. (2014). "The impact of employee engagement on employee empowerment", **Harvard Business Review**, May, pp. 1-8.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). " Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention", **Human Resource Development International**, Vol. 22, No. 3, pp. 257-282.
- Lockwood, N., Sphr, S., & Gphr, M. (2007). " Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", **SHRM Research Quarterly**, Vol. 52, No 3, pp. 1-11.
- Manning, J. (2016). " The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement", **The Journal of Nursing Administration**, Vol. 46, No. 9, pp. 438-443.
- Maqsood, R., Tufail, M. S., Sardar, A., & Gill, S. (2019). " Transformational leadership, job embeddedness and employee empowerment: An empirical analysis of manufacturing sector in Pakistan", **The Dialogue**, Vol. 14, No. 3, pp. 49-58.

- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). " Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs", **Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 36, No. 2, pp. 87-94.
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). " Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh", **The Journal of Developing Areas**, Vol. 50, No. 6, pp. 43-55.
- Mughal, M. U., & Iraqi, K. M. (2020). " Impact of leadership, teamwork and employee engagement on employee performances", **Journal of Entrepreneurship and Business Innovation**, Vol. 2, No. 1, pp. 233-244.
- Naveed, M. (2019). "Leader member exchange and employee outcomes: Role of trust", **Market Forces**, Vol. 14, No. 1, pp. 61-80.
- Nurtjahjani, F., Noermijati, N., Hadiwidjojo, D., & Irawanto, D. W. (2020). " Transformational leadership influence on job engagement: Case study in Indonesian lecturers", **International Journal of Scientific and Technology Research**, Vol. 9, No. 4, pp. 2486-2495.
- Olson, S. M. (2006). " A Model for Transformational Nurse Leadership and Intrapreneurism: The Nursing Leadership Cycle of Integrity", Doctoral dissertation, Washington State University, pp. 1-31.
- Padmanathan, S. R. (2010). " Leadership styles and employee engagement", Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia, pp. 1-83.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). " Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement", **European Journal of Training and Development**, Vol. 46, No. 9, pp. 920-936.
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E., & Pourkarimi, J. (2016). " How Individual-focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement", **International Journal of Business and Management**, Vol. 11, No. 2, pp. 249- 261.
- Pugar, D. H., & Parahyanti, E. (2018). " Correlation between transformational leadership, psychological capital and work engagement", **Proceedings of the Universitas Indonesia International Psychology Symposium for Undergraduate Research (UIPSUR 2017)**, Vol. 139, pp. 75-79.
- Sabihaini, S., & Pamungkas, S. (2021). " Ongoing efforts on building an adaptive organisational culture and now-future leadership during the new normal era at KPPN

- Yogyakarta through work motivation", **International Journal of Human Resources Management**, Vol. 10, No. 2, pp. 1-16.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). " Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315.
 - Sethi, A., & Mittal, K. (2016). " A research of job involvement among senior secondary school teachers", **International Journal of Applied Research**, Vol. 2, No. 2, pp. 205-209.
 - Song, J. H., Bae, S. H., Park, S., & Kim, H. K. (2013). " Influential Factors for Knowledge Creation Practices of CTE Teachers: Mutual Impact of Perceived School Support, Transformational Leadership, and Work Engagement", **Asia Pacific Education Review**, Vol. 14, No. 4, pp. 467-482.
 - Sumampong, R. V., & Arnado, A. A. (2024). " The Influence Of Transformational Leadership On Teacher Motivation And Engagement: Proposed TELM Framework", **Educational Administration: Theory and Practice**, Vol. 30, No. 5, pp. 12998-13006.
 - Throgmorton, A. (2023). " **Relationship Between Transformation Leadership and Employee Engagement Among Customer Experience Employees**", Doctoral dissertation, Walden University, pp. 1- 13.
 - Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). " Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?", **The Leadership Quarterly**, Vol. 22, No. 1, pp. 121-131.
 - Vroom, V. H. (1962). " Ego-involvement, job satisfaction and job performance", **Personnel Psychology**, Vol. 15, No. 2, pp. 159-177.
 - Yukl, G. (2013). " **Leadership in organizations**", (8th ed.), Boston, Massachusetts, Pearson Education.