



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ لِلْعُلُومِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ

مَجَلَّةٌ عَامِّيَّةٌ دَوْرِيَّةٌ مُحَكَّمَةٌ

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 24 - المجلد 45

جمادى الآخرة 1447 هـ - ديسمبر 2025 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمد

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبدالكريم



جامعة المدينة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

فهرس المحتويات :

| م | عنوان البحث | الصفحة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1 | فاعلية برنامج تعليمي قائم على نظرية العقول الخمسة في تنمية أبعاد الثقافة الجغرافية والتحصيل الدراسي لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي د. صفية بنت أحمد سالم الدقيل | 11 |
| 2 | سلوكيات القيادة البارعة لدى عمداء الكليات بجامعة الجوف ودورها في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية د. هبة بنت فرحان سلمان الرويلي | 57 |
| 3 | أدوار مديري مدارس الدمج ومسؤولياتهم: دراسة مقارنة بين النظامين التعليميين: السعودي والأمريكي مع إمكان الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية د. عمر بن صالح سليمان العبد العزيز | 99 |
| 4 | إدراك معلمي اللغة العربية في المرحلة الابتدائية لإستراتيجيات التفكير الناقد الحديثة في معالجة الأخطاء الإملائية لدى التلاميذ الموهوبين ذوي صعوبات التعلم د. علي بن عيسى علي الشمري | 149 |
| 5 | درجة توافر معايير الاعتماد الأكاديمي في البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في اليمن د. حمود بن علي عبده العبدلي/ د. مجيب بن علي ملهي السعيد/ أ.د. عبد الله بن حسن محمد عبد الرب/ د. علي بن محمد عبد الله أخواجه | 205 |
| 6 | تصور مقترح لتطوير مهارات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم لدى طالبات المرحلة الجامعية في ضوء إرشادات الاستخدام لـ SDAIA د. حليلة بنت محمد محمد حكيم / د. أسماء بنت سعد سعيد القحطاني | 255 |
| 7 | فاعلية التدريب على مهارات برنامج المساعدة النفسية الأولية أثناء الأزمات لدى عينة من غير المتخصصين النفسيين د. أحمد بن سعد ناصر الأحمد | 309 |
| 8 | الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة د. هوازن بنت محمد عبد الوهاب نوح | 349 |
| 9 | تحليل اتجاهات الحركة السياحية الداخلية لمنطقة الرياض خلال الفترة من 2015-2023م د. نهله بنت هليل بريك العمري | 397 |
| 10 | المقالة الرابعة في معرفة مقادير الأبعاد والأجرام في مخطوطة نهاية الإدراك في دراية الأفلاك لقطب الدين الشيرازي (ت710هـ/1310م) دراسة وتحقيق د. صالح بن مده حميدان الجعداني | 441 |

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ
بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفات
الإداريات بجامعة أم القرى بمكة

The relative contribution of resonant
leadership in predicting job integration from
the perspective of female administrative
employees at Umm Al-Qura University in
Makkah

إعداد

د. هوازن بنت محمد عبد الوهاب نوح

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى

Dr. Hawazen Mohammed BIN Abdulwahhab Nooh

Assistant Professor of Educational Administration

Department of Educational Administration and Planning

College of Education - Umm Al-Qura University

Email: h.mnooh@gmail.com

DOI:10.36046/2162-000-024-008

تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٠٣/٠٦ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٥/٠١/٣١ م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الرنانة ومستوى الاندماج الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما والتنبؤ بمستوى الاندماج الوظيفي بناءً على أبعاد القيادة الرنانة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت استبانة على عينة من (٢٥٢) موظفة إدارية، حيث شملت محاورها قياس أبعاد القيادة الرنانة (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة)، ومستويات الاندماج الوظيفي (الانتماء، أهمية العمل، المشاركة الفعالة، الرضا الوظيفي). أظهرت النتائج أن القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية متوسطة، بينما كان الاندماج الوظيفي للموظفات مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بينهما، حيث فسّرت القيادة الرنانة ٦٠,٣٪ من التباين في مستوى الاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الرنانة وتمكين القيادات الجامعية من التعامل بفاعلية مع الموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرنانة، الاندماج الوظيفي، القيادات الجامعية، الإداريات، جامعة أم القرى.

Abstract

The study aimed to determine the extent of resonant leadership practices and the level of job integration among female administrative employees at Umm Al-Qura University. It also sought to analyze the relationship between these variables and predict job integration levels based on the dimensions of resonant leadership. The study employed a descriptive correlational methodology and utilized a questionnaire administered to a sample of 252 female administrative employees. The questionnaire measured the dimensions of resonant leadership (mindfulness, hope, and compassion) and the levels of job engagement (sense of belonging, Importance of Work, Effective participation, and job satisfaction). The results indicated that resonant leadership among university leaders was at a moderate level, while job engagement among employees was high. A statistically significant positive correlation was found between the two variables, with resonant leadership explaining 60.3% of the variance in job engagement. The study recommended designing training programs to enhance resonant leadership skills and empower university leaders to interact effectively with employees.

Keywords: Resonant Leadership - Job Integration - University Leaders - Administrators - Umm Al-Qura University.

المقدمة

تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، خاصة في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تسهم القيادة الفعالة في توجيه المؤسسات الجامعية نحو تحقيق أهدافها الأكاديمية، والإدارية، والتنموية.

وتعتبر القيادة عملية تفاعلية تنطوي على توجيه السلوك لتحقيق أهداف المنظمات الحديثة (Junaris et al.,2022)، في حين يُعد أسلوب القيادة العامل الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها. فقد أصبح التحول من القيادة التقليدية الهرمية إلى أساليب قيادية ضرورة لتلبية متطلبات العصر الحالي. حيث يتطلب هذا التحول من القادة أن يتجاوزوا دورهم كقادة يصدرون التعليمات في التسلسل الهرمي العمودي، ليصبحوا محفزين يعملون على تمكين وتوجيه فرق الإدارة الذاتية وتعزيز الاتصال، والحوار، والتعاون عبر الحدود التنظيمية التقليدية (De Smet et al.,2023).

وهذا يتفق تماماً مع أسلوب القيادة الرنانة الذي يواكب متطلبات هذا العصر، وتُعد أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، والذي يركز على قدرة القادة على التأثير الإيجابي في مشاعر وسلوكيات الموظفين من خلال تعزيز الوعي الذاتي، والأمل، والرحمة.

وبالانتقال إلى بيئات العمل، تشير الأبحاث إلى أن القيادة الرنانة تتميز بقدرتها على فهم مشاعر الموظفين وتوجيهها بفعالية، وتعزيز مقومات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل (Kemp, 2015)، وهذا بدوره يؤدي إلى نشر ثقافة التعاطف بين الموظفين، وتعزيز التفاؤل بالمستقبل، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز المواطنة التنظيمية، وزيادة الولاء التنظيمي، وتقوية الروابط بين القادة والموظفين. فالقيادة الرنانة: أحد أساليب القيادة المركزة على علاقات الفرد وتصوراتهِ وعلى النوايا والسلوكيات المتعلقة بالعلاقة مع الآخرين والتي بدورها تعزز البيئة الإيجابية للعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (Bawafaa et al.,2015).

وهو ما أشار إليه الربيعة (٢٠١٩) من أن تبني نمط القيادة الرنانة ضرورة استراتيجية لمواجهة التحديات المرتبطة بالأنماط القيادية التقليدية، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح التنظيمي. ويضاف إلى ما سبق أن للقيادة الرنانة دور في

تعزيز بيئات العمل الايجابية، والتجديد الاستراتيجي (الخالد، ٢٠٢٢). إلى جانب تأثيرها في تفاعل الموظفين مع أهداف المؤسسة، وتسهم في خلق بيئة عمل متوازنة ومنتجة (Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

إن حالة بيئة العمل لها دور مهم بالنسبة للموظفين لأنها أحد العوامل المحددة فيما إذا كان الموظفون لا يزالون يرغبون في العمل في المنظمة. إن مشاركة الموظفين هي ارتباط عقلائي وعاطفي يشعر به الموظفون بالمنظمة وتؤثر بشكل مباشر على مساهمات الموظفين في المنظمة (Shuck & Reio, 2011). فبيئة العمل مفيدة جداً في زيادة مستويات أداء الموظفين (Chandrasekar, 2011).

فقد أكد طه وآخرون (٢٠٢٣) أن أسلوب القيادة الرنانة في الجامعات يلعب دوراً حيوياً في تعزيز اندماج الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والبحث، وأن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الرنانة والتوازن بين الحياة والعمل. ويُعد الاندماج الوظيفي مفهوماً حيوياً في مجال السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية والذي يظهر من خلال انخراط الموظفين وتفانيهم في أداء أدوارهم الوظيفية، حيث وصف (Khan, 1990) الاندماج الوظيفي بأنه الحالة التي يوظف فيها الأفراد أنفسهم جسدياً، وعاطفياً، وإدراكياً أثناء أداء أدوارهم المهنية. ولقد برز اندماج الموظفين كواحد من أكبر التحديات في مجال الأعمال اليوم.

ومع اللوائح والتعقيدات في العديد من المؤسسات، سيستمر اندماج الموظفين يمثل تحديات لكل من المؤسسة، والموظفين، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على حيوية المؤسسة وسمعتها واستمرارها (Osborne & Hammoud, 2017).

مما سبق يتضح دور القيادة الرنانة وأبعادها من (البقطة الذهنية، الأمل، الرحمة) في المنظمات المعاصرة والتي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات المحيطة، ولعل في مقدمتها الاندماج الوظيفي بما يتضمنه من (أهمية العمل، والمشاركة الفعالة، الرضا الوظيفي) لدى الموظفين مما يسهم في تحقيق جوده بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

في ظل موجة التطور الذي تشهده الجامعات في الوقت الراهن من تحسين لجودة البيئة الجامعية؛ حيث تحتهد الجامعات اليوم لتحقيق جوده الحياة الجامعية والتي تلعب دورا جوهري في توفير بيئة أكاديمية مواكبة لمتغيرات العصر من خلال التركيز على نمط القيادة والتي تجعل القادة أكثر فعالية في البيئة الأكاديمية من خلال الممارسات العملية وتعتبر القيادة الرنانة نهجًا إداريًا يركز على تعزيز الروابط العاطفية والإيجابية بين القادة والموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة، لتعزيز الأداء المؤسسي وتحسين البيئة التنظيمية، والذي بدوره يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. خاصة أنها تبرز الدور الحيوي للموظفات الإداريات في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعة؛ حيث أظهرت دراسة ميدانية في جامعة الملك عبد العزيز أن هناك تأثيرًا ملحوظًا للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي؛ في حين تبين أن النمط القيادي المتبع يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وأدائهم (الحمدان، ٢٠١٨). وأظهرت بعض الدراسات كدراسة (فناح وآخرون، ٢٠٢٣) أن غياب سلوكيات القيادة الرنانة، مثل اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة، يساعد في ارتفاع مستويات التهكم بين الموظفين، مما يؤثر سلبًا على الثقة داخل المؤسسة، وانخفاض الروح المعنوية. ودراسة (المصري، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن انخفاض ممارسة القيادة الرنانة يرتبط بتدهور مستويات السعادة والرضا الوظيفي بين الموظفين، مما ينتج عنه التغيب عن العمل وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. ودراسة (الكرعاوي ورشيد، ٢٠٢٣) التي بينت أن عدم اعتماد القيادة الرنانة من قبل موظفي رئاسة جامعة الكوفة قد يزيد من العواقب الاستراتيجية والازمات التي تواجهها الجامعة، مما يعرقل تحقيق الأهداف المنشودة، ويؤثر على التنافسية في السوق.

وقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت الاندماج الوظيفي كدراسة (الجبور والمعايطة ٢٠٢٣؛ خربية وأبو الحسن، ٢٠٢٢)، أهمية نمط القيادة المتبع في أحداث الاندماج الوظيفي بالمؤسسات التعليمية، وأن انخفاض الاندماج الوظيفي قد يؤثر سلبًا على استقرار القوى العاملة. وأوضحت دراسة (Khan et al ٢٠٢١) أن هناك تأثير إيجابي بين اندماج الموظفين في العمل وولائهم للمؤسسة، بينما غياب الاندماج الوظيفي يساهم في زيادة الظواهر السلبية في بيئة العمل كارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن العمل، بالإضافة إلى التهرب من أداء المهام الموكلة، مما يزيد

من التكاليف التشغيلية. وهو ما أكدته دراسة الزبون وآخرون (٢٠٢٤) أن الثقافة التنظيمية التي تعمل على إزالة الفروق بين الموظفين، ورفع الروح المعنوية لهم، توجد اندماجًا للموظفين الراضين عن عملهم بصورة تحقق الأهداف بكفاءة والتزام.

غير أنه من خلال مراجعة أدبيات موضوع القيادة الرنانة لا تزال هناك قلة في البحوث التي درستها بالجامعات السعودية بصفة خاصة، إضافة إلى ندرة البحوث العربية والاجنبية التي بحثت في علاقتها بالاندماج الوظيفي كمتغير تابع؛ لذا يهدف البحث الحالي إلى سد الفجوة من خلال تقديم أدلة علمية حول كيفية استثمار القيادة الرنانة لتعزيز اندماج وأداء الموظفين الإداريات في جامعة أم القرى.

وتأسيسا على ما سبق يتناول البحث الحالي "الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة". حيث تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة:

س١: ما درجة ممارسة القيادة الرنانة وأبعادها للقيادات الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

س٢: ما مستوى الاندماج الوظيفي وأبعاده للموظفات من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

س٣: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرنانة ومستوى الاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

س٤: ما حجم الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

أهداف الدراسة:

س١ تحديد درجة ممارسة القيادة الرنانة وأبعادها للقيادات الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة.

س٢: الكشف عن مستوى الاندماج الوظيفي وأبعاده للموظفات من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة.

س٣: معرفة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرنانة ومستوى الاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة.

س٤: تحديد حجم الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية، فيما يلي:

الأهمية النظرية:

١. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير إطار نظري متكامل لمفهوم القيادة الرنانة، من خلال تحليل أبعادها المختلفة في المؤسسات التعليمية بشكل عام، مع التركيز على تطبيقها داخل الجامعات.

٢. من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى المكتبات العربية، لا سيما من خلال البحوث التطبيقية التي تتناول مفهوم القيادة الرنانة بشكل معمق.

٣. تعنى هذه الدراسة بمتغيرات البحث الحالي، والمتمثلة في القيادة الرنانة والاندماج الوظيفي، باعتبارها متغيرين لم يحظيا بالاهتمام الكافي في الأدبيات العلمية، وذلك نظراً لقلة الدراسات التي تناولتهما في سياق المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص.

الأهمية التطبيقية:

١. من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة قيادات الجامعة إلى تبني أساليب حديثة في القيادة ومنها القيادة الرنانة؛ كأسلوب فعال لتحفيز الموظفين الإداريات.

٢. من المأمول أن تساعد نتائج الدراسة الحالية متخذي القرار في الجامعات على فهم كيفية تأثير القيادة الرنانة في تحسين مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات؛ مما سيسهم في

رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الاستقرار المؤسسي، وتقليل معدلات التدوير الوظيفي، ويساعد في تحقيق أهداف الجامعة بفعالية.

٣. من المأمول أن تساهم الدراسة في تمكين الباحثين من الاستفادة من أدائها ونتائجها والتوصيات المستخلصة منها؛ مما يوفر لهم أساساً قوياً لتوجيه وتحسين أبحاثهم المستقبلية في نفس مجال الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة القيادة الرنانة بأبعادها (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة)، والاندماج الوظيفي بأبعاده (الانتماء، أهمية العمل، المشاركة الفعالة، الرضا الوظيفي) لدى الموظفين الإداريات في جامعة أم القرى.

الحدود البشرية: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريات في جامعة أم القرى في الفروع الرئيسية.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جامعة أم القرى.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الأول لعام ١٤٤٦

مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في الدراسة فيما يلي:

١. القيادة الرنانة (Resonant Leadership):

"هو سلوك القادة الذين يهتمون بالمستوى العالي من الذكاء العاطفي والتي تتوافق مع مشاعر العاملين من حولهم وإدارة عواطفهم بنحو فعال لبناء علاقات قوية بينهم وخلق مناخ يسوده الثقة والتفاؤل لغرض تحقيق الالتزام التنظيمي". (Squires, et.al. 2010: 916)

وتعرف إجرائيًا ممارسات القيادات الجامعية لأسلوب القيادة الرنانة مع الموظفين الإداريات، بهدف التأثير الإيجابي في بيئة العمل من خلال بناء علاقات عاطفية قوية ومستدامة تعكس اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة.

٢. الاندماج الوظيفي (job integration):

يُعرف بأنه "تسخير أعضاء المنظمة ذواتهم لأداء أدوارهم في العمل، فمن خلال الاندماج يوظف الفرد نفسه ويعبر عنها جسدياً ومعرفياً وانفعالياً أثناء أداء دوره" (Khan, 1990: ٦٩٤). ويعرف إجرائياً بمدى انخراط الموظفين الإداريات في بيئة العمل من خلال الالتزام العاطفي والمعرفي والسلوكي تجاه وظائفهم، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز شعور الانتماء للجامعة، وإدراك لأهمية العمل، والمشاركة الفعالة، والرضا الوظيفي.

أدبيات الدراسة:

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة الرنانة

١- مفهوم القيادة الرنانة:

عرفت بأنها "القيادة المنفتحة فكرياً والمتقبلة للآخر، وهي تستمع وتؤثر بالآخرين من خلال التسامح والتعاطف وفهم احتياجات التابعين والاهتمام براحتهم النفسية من خلال الممارسات الإدارية المدروسة التي تعزز الانتماء والولاء للمنظمة". (الحال، ٢٠٢٢: ١٠)، وتعرف على أنها "سلوك القادة الذين يبدون مستوى عال من الذكاء العاطفي والمالي والاجتماعي، ويستخدمون التعاطف وإدارة عواطفهم بفاعلية لبناء علاقات قوية وخلق مناخ من الثقة والتفاؤل الذي يلهم الالتزام في العمل". (الزعي، ٢٠٢١: ١٤). وتعرف بأنها: "القيادة التي تتعاطف مع العاملين وتتناغم معهم وتحفزهم على العمل، معتمدة في ذلك على رؤيتها الواضحة، وتفكيرها الإيجابي، ومهاراتها التواصلية الفاعلة، وتقوية العلاقات، بالإضافة إلى ما تمتلكه من عواطف داخلية رنانة تحدث صدى وتأثير ورنه في العاملين" (المصري، ٢٠٢٠: ٦)، ويمكن تعريف القيادة الرنانة على أنها "التأثير في الآخرين من خلال السلوكيات الإيجابية، التي يمكنها غرز مبادئ الثقة والأمل، والتفاؤل، والرحمة، ما بين تلك القيادة والافراد العاملين ومشاركتهم في همومهم وعواطفهم والسعي إلى تحقيق الأهداف التي يمكنها من توفير السعادة والرفاهية لجميع هؤلاء الأفراد وجعلها راسخة في اذهانهم، التي غالباً ما تكون ذات صدى ورنه في ذاكرتهم وعملهم" (العبيدي، ٢٠١٦: ٢١١).

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول إن القيادة الرنانة هي نهج قيادي يركز على التواصل الإيجابي والذكاء العاطفي بين القائد والفريق، بهدف تعزيز التحفيز، والانسجام داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء والابتكار.

٢- أهمية القيادة الرنانة:

تبرز أهمية القيادة الرنانة من خلال الصفات التي يتحلى بها القائد الرنان من تأثيره الإيجابي على بيئة العمل والموظفين، وتتضمن أهمية القيادة الرنانة ما يلي:

تسهم القيادة الرنانة في رفع الروح المعنوية للعاملين، من خلال تهيئة بيئة عمل داعمة وإيجابية؛ حيث يشجع القائد الرنان الموظفين على التقدير والاعتراف بجهودهم؛ مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للعمل مثل الالتزام الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين صحة العاملين، وانخفاض الإرهاق العاطفي، والقلق، والاجهاد الوظيفي، وزيادة الانتاجية (الريبي، ٢٠١٩).

كما تساعد القيادة الرنانة على تهيئة المناخ التنظيمي الذي يعين على التفاؤل وزرع الأمل، ويسهل تنفيذ الخطط المختلفة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، ولها أهمية كبيرة في إشراك الموظفين في الأهداف التنظيمية، مع توافر الحكم الذاتي للموظفين لاتخاذ القرارات، إضافةً إلى ذلك، تساهم في دعم فرق العمل، والارشاد، وبناء العلاقات القوية بين القادة الرنانون وموظفيهم. (العبيدي، ٢٠١٦).

٣- أبعاد القيادة الرنانة:

يمكن توضيح الأبعاد الخاصة بالقيادة الرنانة على النحو الآتي من خلال ما ذكرته عدد من الدراسات، كدراسة (فتاح وآخرون، ٢٠٢٣؛ الكرعوي ورشيد، ٢٠٢٣؛ الخالد، ٢٠٢٢؛ المصري، ٢٠٢٠؛ الربيعي، ٢٠١٩؛ العبيدي، ٢٠١٦):

أ- اليقظة الذهنية (Mindfulness) تعد اليقظة الذهنية من أهم أبعاد القيادة الرنانة لأنها تعبر عن حالة الإدراك والوعي للقائد لجميع عمليات المؤسسة في حدود مسؤولية القائد، وبالتالي سهولة صنع واتخاذ القرارات (الزعي، ٢٠٢١). كما ارتبط مفهوم اليقظة لغوياً بتطابق حالة الانتباه والوعي واخذ الحيطة والحذر لكل ما يحيط بنا، وتعتبر اليقظة من العمليات المعرفية المهمة

التي سبق دراستها في علم النفس المعرفي، وتكمن أهميتها من علاقتها باتصال الفرد بالبيئة المحيطة به (الزبيدي والمولى، ٢٠١٦).

كما تمثل اليقظة الذهنية أرقى درجة من الوعي الذاتي للقادة، من خلال فهمهم العميق للبيئة المحيطة بالعمل، وتطوير قدراتهم، والبقاء متيقظين بنحو مستمر، وإعطاء الاهتمام الكامل لما يحدث حول الموظفين والمؤسسات والبيئة (Boyatzis & McKee, 2005). ويقصد ببعد اليقظة الذهنية في الدراسة الحالية؛ حالة ذهنية تعتمد على الانتباه والتركيز لدى قادة الجامعة للأحداث والمتغيرات في البيئة المحيطة والخارجية أو إلى جميع المتغيرات والعوامل على الأعمال داخل الجامعة.

ب- الأمل (Hope): معنى الأمل هو التفاؤل لهدف تحقيق الأهداف المخطط لها في المستقبل (Tiwari & Lenka, 2015) حيث يمكن الأمل من الاعتقاد بأن القادة الذين يمتلكون مستوى عالي من الأمل يحققون زيادة في الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي والذي ينعكس بدوره في فاعلية وكفاءة المؤسسة (Taner, 2013). كما أن زيادة الأمل عند الموظفين يعمل على تحسين الرفاهية العقلية والبدنية لديهم؛ كونه عنصراً من السلوك العلاجي، ويعتبر الأمل بمثابة البوابة الضرورية للسعادة البشرية، وتحقيق الأهداف المنشودة، ومساعدة الموظفين على مواجهة الصراعات الداخلية والصعاب التي تعرقل مجريات الوظيفة (العبيدي، ٢٠١٦). ويقصد بالأمل في الدراسة الحالية؛ قدرة القادة في الجامعة على توجيه الآخرين نحو رؤية إيجابية مستقبلية حتى في أوقات الضغط والتحديات التي تواجههم في العمل، والقدرة على تحفيز العاملين عبر خلق شعور بالإيمان والتفاؤل بإمكانية تحقيق الأهداف المشتركة.

ج- الرحمة (Compassion): معنى الرحمة مساعدة الأفراد على تضمين مشاعرهم خلال عملية التفكير، واتخاذ القرار في فهم احتياجات ورغبات الآخرين والتعاطف معهم في المواقف المختلفة، وتعتبر الرحمة أحد أبعاد القيادة الرنانة الضرورية في تعزيز مشاعر ورغبات العاملين الإيجابية، وتوافر أجواء التراحم والود بين جميع الموظفين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المتوقعة (Boyatzis & McKee, 2005). كما أن القيادة الرحيمة تساعد في تلبية احتياجات الموظفين في العمل مما يدل على مصداقية المؤسسة ومن ثم يهيئ السمعة الإيجابية والتطور الإيجابي للمؤسسة، كما تتجلى رحمة القيادة في الاهتمام بالمشاعر الإيجابية وتعزيز مستويات الالتزام تجاه الموظفين والمؤسسة ككل (العابدي، ٢٠١٧). ويقصد ببعد الرحمة في الدراسة الحالية؛ قدرة القادة في الجامعة

على العناية وإظهار الاهتمام العميق بالآخرين، والقدرة على اتخاذ خطوات فعلية لمساعدتهم وتحسين ظروفهم والوقوف إلى جانبهم في حل مشاكلهم.

ومما سبق تعتبر أبعاد القيادة الرنانة، مثل اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة، أبعاد أساسية في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتشجيع التفكير الإبداعي وتقديم الدعم العاطفي، وتحقيق التناغم بين فرق العمل، مما يعزز من فاعلية العمل الجماعي، ويقلل من النزاعات الداخلية، بعض الأمثلة التطبيقية لتطبيق أبعاد القيادة الرنانة في الجامعات، وهي كالتالي:

١-اليقظة الذهنية: تضمن تقنيات اليقظة الذهنية في الجلسات الأكاديمية والاجتماعية، مما يسمح للموظفين بالتركيز الكامل على اللحظة الحالية، وتحسين قدراتهم في اتخاذ قرارات متأنية. (عبد الحفيظ، ٢٠٢٣).

٢-الرحمة: يقوم القادة الجامعيون بإظهار الرحمة من خلال توفير الدعم الاجتماعي والنفسي كتقديم استشارات نفسية مجانية، وتوفير اجازات مرضية، وتخصيص وقت إضافي لحل المسائل الشخصية. بالإضافة إلى يمكن للقائد أن يتعامل مع الموظفين بلطف وبدون قسوة ويقدم المساعدة لهم بدلاً من معاقبتهم بشكل مباشر في حال حدوث أخطاء إدارية (النقي، ٢٠٢٤).

٣-الأمل: تحفيز الموظفين في حالة الأزمات الاقتصادية والتحديات التعليمية، وغرس الأمل في نفوس الموظفين من خلال تحفيزهم بأن الظروف ستتحسن على سبيل المثال، وعند انخفاض الأداء الإداري بسبب الأوضاع التي يمر بها الموظف سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو صحية، تقوم الإدارة بتوجيه رسائل تشجيعية تعزز من الأمل والتفاؤل بأن التغيير الإيجابي قادم.

ثانياً: الاندماج الوظيفي (job integration):

١- مفهوم الاندماج الوظيفي:

يبين الاندماج الوظيفي "مستوى الإخلاص والانغماس والتفاني الذي يشعر به الفرد تجاه وظيفته والمؤسسة التي ينتمي إليها؛ حيث يبذل جهوداً مميزة من أجل تحقيق الهدف الذي تسمو إليه المؤسسة" (الجبور والمعاطبة، ٢٠٢٣: ٢٩).

في حين يعرف الزبون وآخرون (٢٠٢٤: ٧٨٧) بأنه "الالتزام العاطفي المتكون في نفس الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل لصالحها".

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن القول إن الاندماج الوظيفي يمكن أن يعبر عنه بمستوى ارتباط الموظف بعمله من حيث الحماس، والالتزام، مما ينعكس على إنتاجيته وأدائه داخل المؤسسة.

٢- أهمية الاندماج الوظيفي:

تكمن أهمية الاندماج الوظيفي في تأثيره الإيجابي على كل من الموظفين وجماعة العمل والمؤسسة ككل، من خلال ما يلي:

أ. بالنسبة للموظف: الموظف المندمج بشكل أفضل في وظيفته يشعر بالحافز لأداء عمله بكفاءة وفاعلية أكبر؛ مما يزيد من إنتاجيته. لأن العمل بالنسبة للموظف يحقق له الأمن المادي والمعنوي، ومن خلاله يحقق للموظف إشباع رغباته وحاجاته، فثبات الموظف واستقراره في العمل له انعكاسات إيجابية عليه وعلى أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، فالموظف المستقر في عمله متشبع بثقافة مؤسسته؛ فبتالي لا يبحث وينتقل عن التلاؤم والتكيف لأنه موجود (ربيع، ٢٠٢١).

ب. بالنسبة لجماعة العمل: عند اندماج الموظف في وظيفته، يكتسب سلوكيات جديدة تحظى بها جماعة العمل، وايضا احترام أساليب عمل جديدة والتي سيخضعون لها جماعة العمل، فاندماج جماعة العمل يزيد من ترابطها وتماسكها؛ وبالتالي دوام الانتماء والتجانس فيما بينهم وترابطهم بعملهم. وكلما انعدم الاندماج الوظيفي في المؤسسة تعرض الموظف إلى التسرب الوظيفي بين أفرادها ما يجعلها تنهار (الزبون وآخرون، ٢٠٢٤).

بالنسبة للمنظمة: يشهد قطاع الأعمال والإدارة موجة كبيرة من التغير الدائم والتحديات والميزة التنافسية الشديدة يتطلب من المؤسسات قدر كبير من المرونة، والانفتاح، والتواصل لمواكبة كل جديد في مجال تشغيلها، فحركة الابتكارات المتواصلة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاندماج لأجل تحدي المنافسة، والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة وتطورها مرتبطان بمدى اندماج الموظفين داخلها؛ لكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية، أو تأمين خدمات فعلية التخطيط والإعداد الجيد لتأمين الاحتياجات من الموارد سواء كانت بشرية ومادية لضمان اندماج موظفيها (الجرم، ٢٠١٣).

ويتبين مما سبق أن الاندماج الوظيفي للموظفين يحقق الكثير من المنافع لهم وللجامعة بصفة عامة؛ فبالنسبة للموظفين يساهم الاندماج الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين، ويظهرون ولاءً أكبر، مما يقلل معدلات دوران الموظفين ويحافظ على الكفاءات داخل الجامعة، ويقلل من النزاعات. وبالنسبة للجامعة يساهم اندماج الموظفين في تحقيق رؤية وأهداف الجامعة بفعالية، من خلال التفاني والالتزام في العمل، وتعزيز سمعة الجامعة مما يجذب الباحثين والطلاب المتميزين (مرزوق وبوعشة، ٢٠١٧).

٣- أبعاد الاندماج الوظيفي:

تشير الأدبيات والأبحاث العلمية الخاصة بالاندماج الوظيفي إلى وجود عدد من الأبعاد المكونة للاندماج الوظيفي، ومن هذه الأبعاد: بعد الانتماء، وأهمية العمل، والمشاركة الفاعلة، والرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف البحث سيتم دراسة هذه الأبعاد، من خلال دراستين وهما، دراسة (مرزوق وبوعشة، ٢٠١٧؛ الزبون وآخرون، ٢٠٢٤):

أ - بعد الانتماء (Belonging): شعور الفرد بانتمائه لوظيفته، ولفريق عمله، ومؤسسته، ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته؛ مما ينتج عنه تحسن في مستويات الانتاجية، وتدني معدلات التغيب ودوران العمل، وكلها تعد من الأمور الضرورية الدالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل. ويقصد ببعد الانتماء في الدراسة الحالية؛ مدى شعور الموظفة الإدارية بالارتباط الإيجابي والعاطفي تجاه وظيفتها ومكان عملها، وتبذل كل ما بوسعها لتحقيق النجاح للجامعة.

ب - أهمية العمل (Importance of Work): أن تمكن الموظفين بمنحهم مسؤوليات وصلاحيات أكبر، لكي يزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لطبيعة وأهمية وظيفته وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة؛ مما يساهم في تحقيق التميز والإنجاز. ويقصد ببعد أهمية العمل في الدراسة الحالية؛ إلى مدى إدراك وفهم الموظفة لأهمية وقيمة وظيفتها وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف في الجامعة التي تعمل بها، وتأثيرها الإيجابي على تحقيق أهدافها وأهداف الجامعة.

ج- المشاركة الفاعلة (Effective Participation): وذلك بفتح مجال مساهمة ومشاركة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته وتشجيعه على المبادرة بالأفكار المتجددة، والآراء المتنوعة التي يمكن أن تسهم في تطور المؤسسة. ويقصد ببعد المشاركة الفعالة في الدراسة الحالية؛ مدى مشاركة الموظفة الإدارية في القرارات التي تؤثر على عملها والجامعة ككل، مما يعزز شعورها بالمسؤولية والتقدير وتزيد من مستوى انتمائها والتزامها.

د -الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): يتم تحقيق الرضا الوظيفي للموظف من خلال منحهم الاستقلالية وتنوع المهام، وتحديدًا بوضوح، والتركيز على علاقات العمل، وتوافر التغذية العكسية، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعد من الأساسيات لتحقيق الرضا الوظيفي. ويقصد ببعد الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية؛ إلى مدى شعور الموظفة بالارتياح والرضا عن عملها، سواء من حيث المهام التي تقوم بها، أو بيئة العمل، أو المكافآت والتعويضات التي تحصل عليها.

ومما سبق تعتبر أبعاد الاندماج الوظيفي، مثل الانتماء، أهمية العمل، المشاركة الفعالة، والرضا الوظيفي، أبعاد أساسية في تحسين بيئة العمل الجامعية وتطوير أداء العاملين، فيما يلي أمثلة تطبيقية لكل بُعد:

١-بُعد الانتماء: تنظيم الجامعات لبرامج تعريفية للموظفين الجدد، تتضمن جولات ولقاءات تعريفية، وورش عمل تعريفية بسياسات الجامعة وثقافتها. هذه المبادرات تعزز شعور الانتماء لدى الموظفين الجدد، وتساعد على الانخراط السريع في البيئة الجامعية.

٢-بُعد أهمية العمل: تقوم الجامعة بتكليف الموظفين الإداريين بمشروعات ذات تأثير مباشر على تحسين الخدمات الطلابية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.

٣-بُعد المشاركة الفعالة: إشراك الجامعات للموظفين في لجان صنع القرار، هذا يتيح لهم الفرصة لتقديم خبراتهم وآرائهم، مما يعزز من مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف الجامعة.

٤-بُعد الرضا الوظيفي: تحسين بيئة العمل من خلال تقديم حوافز معنوية ومالية، وأن بيئة العمل المريحة والداعمة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، وزيادة رضاهم عن العمل. عبد العزيز وآخرون (٢٠١٨).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات التي أجريت في البيئات العربية والاجنبية والتي تناولت موضوع القيادة الرنانة، والاندماج الوظيفي، والتي تم ترتيبهما تنازلياً حسب التسلسل الزمني من الاحداث إلى الأقدم، على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرنانة:

- دراسة (Kranthi,et al (٢٠٢٤). هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي المرتبط بالقيادة الرنانة والتمكين النفسي في تشكيل المنظمات المتعلمة ضمن مؤسسات التعليم العالي في جنوب الهند، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من (٢٨٠) عضو هيئة تدريس، وتحليلها باستخدام نموذج معادلة هيكلية. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين التمكين النفسي والقيادة الرنانة، وتؤكد هذه النتائج على أهمية سلوكيات القيادة الرنانة في تعزيز التمكين النفسي وتطوير منظمات التعلم في الأوساط الأكاديمية.

-دراسة طه وآخرون (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الرنانة في الجامعات المصرية الحكومية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الرنانة والصلابة النفسية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٠) مفردة. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام القادة لنمط القيادة الرنانة جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرنانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرنانة والتوازن بين الحياة والعمل للمرأة العاملة.

- دراسة Özer et al (٢٠٢٤) تناولت القيادة الرنانة والمشاركة في العمل وأداء الموظفين، يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقات بين القيادة الرنانة والمشاركة في العمل وأداء الموظفين والكشف عما إذا كان للمشاركة في العمل تأثير وسيط على تأثير تصور القيادة الرنانة على أداء الموظفين، أجريت الدراسة على (٣١٠) ممرضة يعملن في مستشفى جامعي في أدرنة بتركيا. وأظهرت النتائج أن المشاركة في العمل أوضحت ٢٢,٢٪ من التباين الإجمالي في أداء الموظفين. ونتيجة للتحليلات، تم تحديد أن تأثير إدراك القيادة الرنانة على أداء الموظفين كان بوساطة المشاركة في العمل.

- دراسة Obied (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الرنانة في تعزيز التمكين الوظيفي بين موظفي جامعة فلسطين التقنية. وقد صمم الباحث استبانة موجهة للموظفين مكونة من (٣٢) فقرة موزعة على أربع مجالات: القيادة الرنانة (اليقظة، والأمل، والتعاطف) و(التمكين الوظيفي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تكونت العينة من (٧٣) موظفاً من جامعة فلسطين التقنية، وقد أظهرت النتائج أن استجابات الموظفين كانت متوسطة على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الرنانة والتمكين الوظيفي.

-دراسة فلاح وآخرون (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى بيان دور سلوكيات القيادة الرنانة في الحد من التهكم التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (١٢٣) من الكوادر التدريسية. وأظهرت نتائج الدراسة حصول أبعاد القيادة الرنانة المتمثلة في الأبعاد الآتية (اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة)، جاءت بنسبة اتفاق ايجابي عالي، كما توصلت الدراسة أن تأثير سلوكيات القيادة الرنانة مجتمعة تأثيراً سالباً في التهكم التنظيمي، فزيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة الرنانة يزيد من الدعم في الحد من التهكم التنظيمي.

-دراسة الكرعوي ورشيد (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الرنانة وتأثيرها على العواقب الاستراتيجية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة القصصية التي بلغت (١١٧) من موظفي رئاسة جامعة الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للقيادة الرنانة على العواقب الاستراتيجية.

-دراسة الخالد (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أثر القيادة الرنانة بأبعادها (اليقظة، والأمل، والرحمة) في التجديد الاستراتيجي لدى الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة قصصية حيث تم اختيار جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (٣٥٦) فرداً، توصلت الدراسة إلى أن إجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرنانة اشارت إلى المستوى المرتفع في جميع الابعاد.

-دراسة المصري (٢٠٢٠). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن من وجهة نظر المريات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (٢٥٢) مربية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال كانت متوسطة، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن.

-الربيعي (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرنانة وأثرها في النجاح المنظمي في المديرية العامة للتربية - الرصافة الثانية-، استعملت أداة الاستبانة لجمع البيانات من العينة القصدية التي بلغت (٥٠) من مديري ومسؤولي مديرية التربية، وتوصلت الدراسة أن إجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرنانة اشارت إلى المستوى المرتفع في جميع الابعاد، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي، و أظهرت أيضا أن جميع أبعاد القيادة الرنانة (اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة) تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي في النجاح المنظمي.

-دراسة العبيدي (٢٠١٦). هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة في جامعة الكوفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) موظفا، وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم توافر متغير القيادة الرنانة بالمستوى المطلوب في جامعة الكوفة فلقد حقق متغير القيادة الرنانة متوسط عام مقداره (٢,٩٥) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (٣)، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب للأثنوجرافيا التنظيمية في القيادة الرنانة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاندماج الوظيفي:

- دراسة الزبون وآخرون (٢٠٢٤). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات

الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاندماج الوظيفي في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاء بتقدير مرتفع في جميع الأبعاد، وكما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

- دراسة الجبور والمعاطبة (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية بالأردن، كما هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي من خلال تطبيق المناخ التنظيمي في الجامعات الرسمية في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة (٣٠٦) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين حول مستوى الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن بأبعاده جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية، والاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن؛ حيث توصلت الدراسة أنه كلما زاد مستوى القيادة التحويلية ارتفع الاندماج الوظيفي.

- دراسة إبراهيم ونوار (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة (٢٧٨) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية جاء عالياً بصورة إجمالية في جميع أبعاد الدراسة.

- دراسة خريبة، وأبو الحسن (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي.

• دراسة حوشية (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة عشوائية بلغت (١٧٧) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى اندماج المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بالعمل كان بدرجة مرتفعة.

• دراسة (Khan et al ٢٠٢١). هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من متطلبات العمل واندماجهم في العمل وولائهم للمنظمة، لدى أعضاء الهيئة التدريسية، تم جمع البيانات من (٢١٢) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام مقياس الاندماج الوظيفي لشوفلي وآخرون عام (٢٠٠٢). وأشارت النتائج إلى أن متطلبات العمل وضغوط العمل تؤثر بشكل سلبي على اندماج الموظفين وولائهم للمؤسسة، بينما هناك تأثير إيجابي بين اندماج الموظفين في العمل وولائهم للمؤسسة، كما اشارت النتائج أيضاً يلعب الاندماج الوظيفي دوراً وسيطاً كاملاً بين متطلبات العمل وولاء الموظفين للمؤسسة.

• دراسة (Tepayakul and Rinthaisong ٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي بين موظفي الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بتايلند، وتم استخدام استبانة لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من (٢٢٠) موظف موارد بشرية، وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً مباشراً إيجابياً للرضا الوظيفي على الاندماج الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق للدراسات المتعلقة بالقيادة الرنانة والاندماج الوظيفي، قامت الباحثة بتحليل الدراسات السابقة وفق أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الأهداف، ومجتمع وعينة الدراسة، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كما يلي:

أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة (المصري ٢٠٢٠؛ الزبون وآخرون ٢٠٢٤؛ حوشيه ٢٠٢٢) في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Obied 2023)؛ العبيدي ٢٠١٦؛ Tepayakul and Rinthaisong 2018؛ طه وآخرون ٢٠٢٣)، من حيث العينة التي تمثلت في الموظفين بمؤسسات التعليم العالي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تأثير القيادة الرنانة في البيئة الأكاديمية متمثلة في الجامعات مثل دراسة (Kranthi,et al. 2024)؛ الكرعاي ورشيد ٢٠٢٣؛ الخالد ٢٠٢٢؛ العبيدي ٢٠١٦).

أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث الهدف المتمثل في الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية وبين الاندماج الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة أم القرى.

- اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (Kranthi,et al. 2024)؛ الجبور والمعاينة ٢٠٢٣؛ فتاح وآخرون ٢٠٢٣؛ خريبة، وأبو الحسن ٢٠٢٢؛ Khan et al. 2021)؛ حيث تكونت عينتهم من أعضاء الهيئة التدريسية. واختلفت مع دراسة الخالد (٢٠٢٢)؛ حيث كانت العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، واختلفت مع دراسة الربيعي (٢٠١٩)؛ حيث كانت العينة من مديري ومسؤولي مديرية التربية، واختلفت مع دراسة المصري (٢٠٢٠)، كانت العينة مربيات رياض الأطفال، كما اختلفت أيضا مع دراسة (الزبون وآخرون ٢٠٢٤؛ إبراهيم ونوار ٢٠٢٣؛ حوشية ٢٠٢٢)؛ حيث كانت عينتهم معلمين ومعلمات المدارس، كما اختلفت مع دراسة Özer et al (2024)، كانت العينة من الممرضات.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من الأطر النظرية التي اعتمدتها الدراسات السابقة مثل أبعاد القيادة الرنانة، وأبعاد الاندماج الوظيفي لتوضيح الأسس التي ستبنى عليها الدراسة الحالية بداية من تحديد المشكلة، ووضوح الأهمية النظرية والتطبيقية، مروراً بإجراءات الدراسة، واختيار المنهج المناسب، واختيار أداة الدراسة المناسبة، بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على نتائج الدراسات السابقة لتفسير النتائج ودعم ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

أوجه التميز للدراسة الحالية:

- التخصص في بيئة أكاديمية؛ حيث تناولت الدراسة الحالية تأثير القيادة الرنانة على الاندماج الوظيفي في بيئة أكاديمية متمثلة في جامعة أم القرى.
- التركيز على عينة الموظفين؛ حيث تناولت الدراسة الحالية تأثير القيادة الرنانة على الموظفين في بيئة أكاديمية يمكن أن تكشف عن اختلافات في كيفية تفاعل الاناث مع هذا النوع من القيادة مقارنة بالذكور.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ من أجل توضيح نوع العلاقة بين المتغيرين. المتغير المستقل (القيادة الرنانة)، والمتغير التابع (الاندماج الوظيفي).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، وعددهن (٦٧٥) موظفة في كافة المستويات الإدارية داخل الفروع الرئيسية. وفقاً لإحصائية إدارة الجامعة للعام ١٤٤٦ هـ.

وطُبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع الموظفين الإداريات، حيث استجاب منهن (٢٥٢) موظفة بنسبة (٣٧,٣٪) من المجتمع، ويُعد هذا العدد معبراً عن مجتمع الدراسة وفقاً

لمعادلة روبرت ماسون Robert Mason، ويوضح الجدول (١) خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخدمة:

جدول (١) خصائص عينة الدراسة (ن=٢٥٢)

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|------------------|------------------|-------|--------|
| المؤهل التعليمي | بكالوريوس | ١٨٠ | ٧١,٤٪ |
| | دراسات عليا | ٧٢ | ٢٨,٦٪ |
| عدد سنوات الخدمة | ١٠ سنوات فأقل | ١١٠ | ٤٣,٧٪ |
| | أكثر من ١٠ سنوات | ١٤٢ | ٥٦,٣٪ |

أداة الدراسة:

أعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تكونت في صورتها الأولية من محورين رئيسين:

١. المحور الأول يقيس درجة توافر أبعاد القيادة الرنانة، ويتكون من (١٨) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد بواقع (٥) عبارات لُبعد اليقظة الذهنية، و(٦) عبارات لُبعد الأمل، و(٧) عبارات لُبعد الرحمة.

٢. المحور الثاني يقيس مستوى الاندماج الوظيفي للموظفات الإداريات، ويتكون من (٢٤) عبارة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (٧) عبارات لُبعد الانتماء، و(٥) عبارات لُبعد أهمية العمل، و(٦) عبارات لُبعد المشاركة الفعالة، و(٦) عبارات لُبعد الرضا الوظيفي.

ويُستجاب على الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً) ويقابل الدرجات الخام (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، حيث يقع المتوسط الحسابي للاستجابات بين (١-٥)، ويبلغ المدى (٠,٠٨)، وعليه يتم الحكم على درجة توافر أبعاد القيادة الرنانة، ومستوى الاندماج الوظيفي وفقاً للمعيار التالي:

- عالي جداً: إذا وقع المتوسط الحسابي للاستجابات بين ٤,٢٠ إلى ٥.
- عالي: إذا وقع المتوسط الحسابي للاستجابات بين ٣,٤ فأقل من ٤,٢٠
- متوسط: إذا وقع المتوسط الحسابي للاستجابات بين ٢,٦ فأقل من ٣,٤

- منخفض: إذا وقع المتوسط الحسابي للاستجابات بين ١,٨ فأقل من ٢,٦
 - منخفض جداً: إذا وقع المتوسط الحسابي للاستجابات بين ١ فأقل من ١,٨
- وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بعدة طرق، وذلك على النحو الآتي:
- أ. صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط بالجامعات السعودية، وذلك لإبداء رأيهم في محتواها، وفي مكوناتها الرئيسية، من محاور وأبعاد، وانتماء العبارات للأبعاد، وصحة صياغتها، وقد أجمع المحكمون على سلامة محتوى الاستبانة بمحاورها وأبعادها وتحقيقها لأهدافها، مع اقتراح بعض التعديلات للصياغات اللغوية لعدد من العبارات، والتي تم الأخذ بها وإعادة صياغتها. وبذلك بقي عدد الأبعاد والعبارات دون تغيير، واعتبر ذلك صدقاً لمحتوى الاستبانة.

ب. الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) موظفة إدارية من غير عينة الدراسة الأساسية، ثم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وأبعادها والمحاور التي تنتمي لها، كما تم حساب معاملات ارتباط الأبعاد معاً، وارتباطها بالدرجة الكلية لمحورها. وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (٢) معاملات ارتباط عبارات محور القيادة الرنانة مع أبعادها والمحور ككل، وارتباط الأبعاد مع المحور (ن=٤٠)

| بُعد اليقظة الذهنية | | | بُعد الأمل | | | بُعد الرحمة | | |
|---------------------|---------|---------|------------|---------|---------|-------------|---------|---------|
| م | البعد | المحور | م | البعد | المحور | م | البعد | المحور |
| ١ | **٠,٧٦٩ | **٠,٦٦٥ | ٦ | **٠,٨٠٨ | **٠,٧٣٩ | ١٢ | **٠,٩٠٧ | **٠,٧٩٦ |
| ٢ | **٠,٨٠٧ | **٠,٧٦٠ | ٧ | **٠,٧٥٨ | **٠,٧٣٨ | ١٣ | **٠,٧٨٥ | **٠,٧٦٧ |
| ٣ | **٠,٨٠٨ | **٠,٧٦٩ | ٨ | **٠,٨٦٥ | **٠,٨٠١ | ١٤ | **٠,٩٠٢ | **٠,٨١٨ |
| ٤ | **٠,٧٩١ | **٠,٦٨٧ | ٩ | **٠,٧٨٥ | **٠,٧٨٠ | ١٥ | **٠,٧٨٤ | **٠,٦٧٤ |
| ٥ | **٠,٨٣٢ | **٠,٧٥٩ | ١٠ | **٠,٨٨٣ | **٠,٨١٦ | ١٦ | **٠,٨٨١ | **٠,٧٧٧ |
| | | | ١١ | **٠,٨٦٥ | **٠,٧٩٤ | ١٧ | **٠,٨٧٠ | **٠,٨٠٢ |

| بُعد البقطة الذهنية | | | بُعد الأمل | | | بُعد الرحمة | | |
|----------------------|-------|--------|----------------------|-------|--------|----------------------|---------|---------|
| م | البعد | المحور | م | البعد | المحور | م | البعد | المحور |
| | | | | | | ١٨ | **٠,٧٢٦ | **٠,٧٠٦ |
| ارتباط البعد بالمحور | | | ارتباط البعد بالمحور | | | ارتباط البعد بالمحور | | |
| **٠,٨١٠ | | | **٠,٨٤٢ | | | **٠,٨١٤ | | |

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتبين من الجدول (٢) أن عبارات محور القيادة الرنانة ترتبط مع أبعادها بمعاملات ارتباط تدرجت بين (٠,٧٢٦-٠,٩٠٧)، كما ترتبط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور بمعاملات ارتباط تدرجت بين (٠,٦٦٥-٠,٨١٨) كذلك وجد أن الأبعاد الثلاثة ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور بمعاملات ارتباط تدرجت بين (٠,٨١٠-٠,٨٤٢)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وهو ما يُعد مؤشراً على صدق بناء محور القيادة الرنانة.

ويوضح الجدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات وأبعاد محور الاندماج الوظيفي:

جدول (٣) معاملات ارتباط عبارات محور الاندماج الوظيفي مع أبعادها والمحور ككل، وارتباط الأبعاد مع المحور (ن=٤٠)

| بُعد الانتماء | | | بُعد أهمية العمل | | | بُعد المشاركة الفعالة | | | بُعد الرضا الوظيفي | | |
|----------------------|---------|---------|----------------------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|----------------------|---------|---------|
| م | البعد | المحور | م | البعد | المحور | م | البعد | المحور | م | البعد | المحور |
| ١ | **٠,٨٠١ | **٠,٧٠٥ | ٨ | **٠,٨٢١ | **٠,٦٩٧ | ١٣ | **٠,٧٤٧ | **٠,٦٥٠ | ١٩ | **٠,٥١٩ | **٠,٥٠٩ |
| ٢ | **٠,٦٩٢ | **٠,٥٧٦ | ٩ | **٠,٨٤٢ | **٠,٧٦٢ | ١٤ | **٠,٦٥٩ | **٠,٧٠٢ | ٢٠ | **٠,٧٠٥ | **٠,٥٨٢ |
| ٣ | **٠,٧٩٨ | **٠,٦٩٩ | ١٠ | **٠,٨٢٤ | **٠,٧٠٨ | ١٥ | **٠,٦٥٩ | **٠,٤٨٥ | ٢١ | **٠,٨٠٠ | **٠,٧٨٩ |
| ٤ | **٠,٧٤٩ | **٠,٧٢٣ | ١١ | **٠,٦٣٦ | **٠,٦٥٨ | ١٦ | **٠,٧١٠ | **٠,٦٨٢ | ٢٢ | **٠,٨٢٠ | **٠,٨٠٧ |
| ٥ | **٠,٦٤٥ | **٠,٥٩٠ | ١٢ | **٠,٧٨٤ | **٠,٧٠٦ | ١٧ | **٠,٨٣٢ | **٠,٧٨٣ | ٢٣ | **٠,٨١١ | **٠,٧٤٥ |
| ٦ | **٠,٧٤٣ | **٠,٦٧٩ | | | | ١٨ | **٠,٧١١ | **٠,٥٤٧ | ٢٤ | **٠,٦١٥ | **٠,٤٧٠ |
| ٧ | **٠,٧٥٣ | **٠,٧٧٥ | | | | | | | | | |
| ارتباط البعد بالمحور | | | ارتباط البعد بالمحور | | | ارتباط البعد بالمحور | | | ارتباط البعد بالمحور | | |
| **٠,٨٨٢ | | | **٠,٨٦٧ | | | **٠,٨٨٤ | | | **٠,٨٧٨ | | |

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

تشير قيم معاملات الارتباط الموضحة بالجدول (٣) إلى أن عبارات محور الاندماج الوظيفي ترتبط مع أبعادها بمعاملات ارتباط تدرجت بين (٠,٥١٩-٠,٨٤٢)، كما ترتبط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور بمعاملات ارتباط تدرجت بين (٠,٤٧٠-٠,٨٠٧)، كذلك وجد أن الأبعاد الأربعة ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور بمعاملات ارتباط تدرجت بين (٠,٨٦٧-٠,٨٨٤)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وهو ما يُعد مؤشراً على صدق بناء محور الاندماج الوظيفي.

ج. ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات محوري الاستبانة وأبعادها بطريقتي ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وأوميغا ماكدونالدز McDonald's Omega، ويعرض الجدول التالي قيم معاملات الثبات:

جدول (٤)

معاملات ثبات محوري الاستبانة وأبعادها (ن=٤٠)

| المحور | الأبعاد | عدد العبارات | Cronbach's alpha | Mcdonald's Omega |
|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|
| القيادة الرنانة | اليقظة الذهنية | ٥ | ٠,٨٥٧ | ٠,٨٥٥ |
| | الأمل | ٦ | ٠,٩٠٦ | ٠,٩٠٨ |
| | الرحمة | ٧ | ٠,٩٢٨ | ٠,٩٣١ |
| | الثبات الكلي | ١٨ | ٠,٩٥٦ | ٠,٩٥٧ |
| الاندماج الوظيفي | الانتماء | ٧ | ٠,٨٥١ | ٠,٨٥١ |
| | أهمية العمل | ٥ | ٠,٨٢٨ | ٠,٨٢٥ |
| | المشاركة الفعالة | ٦ | ٠,٧٧٩ | ٠,٧٢٩ |
| | الرضا الوظيفي | ٦ | ٠,٧٧٨ | ٠,٧٨٥ |
| | الثبات الكلي | ٢٤ | ٠,٩٤٠ | ٠,٩٣٦ |

يتضح من الجدول (٤) أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مقبولة، إذا تراوحت معاملات ثبات أبعاد محور القيادة الرنانة بين (٠,٨٥٥-٠,٩٣١)، وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٩٥٦)؛ (٠,٩٥٧)، بالطريقتين. بينما تراوحت معاملات ثبات أبعاد محور الاندماج الوظيفي بين (٠,٧٧٨-٠,٨٥١)، وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٩٤٠ ؛ ٠,٩٣٦)، بالطريقتين وتؤكد هذه

المعاملات أنه يمكن الثقة في نتائج الاستبانة ودرجاتها عند إعادة تطبيقها على عينات أخرى من المجتمع المستهدف.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث حسبت درجة توافر أبعاد القيادة الرنانة ومستوى الاندماج الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية Arithmetic mean والانحرافات المعيارية Standard deviation، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient لحساب العلاقة بين المتغيرين، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression للكشف عن مدى إسهام توافر أبعاد القيادة الرنانة في التنبؤ بمستوى الاندماج الوظيفي.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

س١: ما درجة ممارسة القيادة الرنانة وأبعادها للقيادات الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الأبعاد والدرجة الكلية لمحور القيادة الرنانة، وفيما يلي توضيح النتائج:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجات الأبعاد والدرجة الكلية لمحور القيادة

الرنانة

| م | الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----------------------------------|----------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | اليقظة الذهنية | ١ | ٣,٣٠ | ٠,٨٦٦ | متوسطة |
| ٢ | الأمل | ٢ | ٣,١٥ | ٠,٨٥٢ | متوسطة |
| ٣ | الرحمة | ٣ | ٢,٧٦ | ٠,٧٩٨ | متوسطة |
| درجة توافر أبعاد القيادة الرنانة | | | | | |
| | | | ٣,٠٧ | ٠,٧٠٩ | متوسطة |

يتضح من الجدول (٥) أن أبعاد القيادة الرنانة تمارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٠٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٠٩)، كما ظهرت الأبعاد الثلاثة

بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية (٣,٣٠؛ ٣,١٥؛ ٢,٧٦) وذلك على الترتيب الآتي: اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة.

ويمكن عزو الدرجة المتوسطة للقيادة الرنانة في الدراسة الحالية إلى عدة أسباب، منها الثقافة المؤسسية التي قد لا تعطي اهتماماً بالقيادة الرنانة أو بالعوامل المؤثرة فيها، مثل الرفاهية النفسية وجودة الحياة الوظيفية، كذلك عدم وجود برامج تدريبية موجهة للقيادات الجامعية حول تطبيق القيادة الرنانة، إضافة لبعض الأسباب الأخرى، مثل الضغوط الإدارية، والنفسية، وقلة الموارد، وبعض التحديات الشخصية، كما قد يكون هناك تفاوت في فهم القيادات لبعض مؤشرات وأبعاد القيادة الرنانة، كأن يخلط البعض بين أخلاقيات القيادة الرنانة وبين التساهل الإداري، مما يؤدي إلى غياب التنسيق أو القصور في بعض الجوانب.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة (طه وآخرون ٢٠٢٣؛ المصري ٢٠٢٠؛ Obied2023)، حيث كانت درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى العينة المفحوصة كانت متوسطة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (فتاح وآخرون ٢٠٢٣؛ الخالد ٢٠٢٢؛ الربيعي ٢٠١٩)، حول أبعاد القيادة الرنانة التي جاءت بنسب مرتفعة في جميع الأبعاد، كما اختلفت أيضاً مع دراسة العبيدي (٢٠١٦)، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم توافر متغير القيادة الرنانة بالمستوى المطلوب في الجامعة المفحوصة، وحقق متغير القيادة الرنانة درجة أقل من المتوسط.

وفيما يلي تفصيل نتائج كل محور على حدة:

أ. بُعد اليقظة الذهنية:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد اليقظة الذهنية من أبعاد القيادة

الرنانة

| م | العبارات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | تحرص قيادات الجامعة على التفكير باستخدام الأساليب المتطورة والحديثة لإنجاز وتطوير العمل. | ١ | ٣,٤٨ | ٠,٧٣٩ | عالية |

| م | العبارات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| ٢ | تشجع قيادات الجامعة الموظفين على إبداء آرائهم وأفكارهم التي تسهم في تطوير الأعمال. | ٢ | ٣,٤٠ | ٠,٨٧٨ | عالية |
| ٣ | تتبنى قيادات الجامعة الأفكار التطويرية المقدمة من المستفيدين (الطلاب، والمؤسسات، وسوق العمل) بشأن تطوير الخدمات. | ٣ | ٣,٣٢ | ٠,٩٨٣ | متوسطة |
| ٤ | تتبنى قيادات الجامعة قرارات حيوية، واستباقية تحسباً لأي ظروف ومشكلات مفاجئة. | ٤ | ٣,١٨ | ٠,٩٦٥ | متوسطة |
| ٥ | تقيم قيادات الجامعة المخاطر في الإدارات بعناية شديدة وتضع خططاً للتعامل معها. | ٥ | ٣,١٠ | ٠,٩٢١ | متوسطة |
| درجة توافر بُعد اليقظة الذهنية ككل | | | ٣,٣٠ | ٠,٨٦٦ | متوسطة |

يتبين من الجدول (٦) أن مؤشرات بُعد اليقظة الذهنية تمارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٣٠) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٦٦)، وقد ظهرت العبارتان (٢، ١) بدرجة توافر عالية، حيث بلغت متوسطاتهما (٣,٤٨؛ ٣,٤٠)، بينما ظهرت العبارات ذات الأرقام (٣، ٤، ٥) بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٣٢؛ ٣,١٨؛ ٣,١٠).

ويمكن عزو الدرجة المتوسطة لبعد اليقظة الذهنية إلى عدة عوامل ترتبط بمضمون العبارات، فالدرجة المتوسطة لتبني الأفكار التطويرية المقدمة من المستفيدين يدل على وجود رغبة في التحسين، لكن قد يقابلها نقص في الموارد اللازمة لتطبيق هذه الأفكار. وكذلك الدرجة المتوسطة لتبني القرارات الحيوية والاستباقية، تشير إلى قصور في مهارات التنبؤ بالمشكلات لدى بعض القيادات وهذا ما أكدته دراسة (المصري، ٢٠٢٠) أن كثرة الأعباء الملقة على عاتق القيادات وتزاحم الأعمال الموكلة لهم لا يجدون متسعاً من الوقت لإدراك التوقعات والتطلعات والمشكلات المفاجئة. وتعكس النتائج المتوسطة المتعلقة بتقييم المخاطر احتمال وجود تحديات في تنفيذ الخطط أو في فهم طبيعة المخاطر بشكل شامل. وأما العبارات التي ظهرت بدرجة عالية، فقد يرجع ذلك لوجود توجه تحفيزي في الجامعة على الابتكار والتجديد، والاهتمام بإشراك الموظفين في تطوير

العمل الإداري، وتحسين عمليات الاتصال والتواصل الإداري، مما يدعم ويعزز اليقظة الذهنية. وهذا ما أكدت عليه دراسة فتاح وآخرون (٢٠٢٣) أن إدارة الجامعة تأخذ بعين الاعتبار أفكار الموظفين حتى ولو كانت بسيطة.

ب. بُعد الأمل:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد الأمل من أبعاد القيادة الرنانة

| م | العبارات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| ٦ | توجه قيادات الجامعة الموظفين نحو رؤية مستقبلية عبر أهداف استراتيجية وخطوات عملية لتحقيقها. | ١ | ٣,٤٨ | ٠,٨٣٩ | عالية |
| ٧ | تطور قيادات الجامعة الحوافز المتنوعة للموظفين وربطها بقدرتهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية. | ٦ | ٢,٥٦ | ٠,٧٨٥ | منخفضة |
| ٨ | تعزز قيادات الجامعة نقاط قوة الموظفين عبر برامج تطوير مهني وفرص تدريبية تناسب مهاراتهم. | ٥ | ٣,٠٧ | ٠,٨٢٥ | متوسطة |
| ٩ | تعمل قيادات الجامعة برصانة على حل المشكلات التي تعترض إنجاز العمل. | ٤ | ٣,١٩ | ٠,٩٢٠ | متوسطة |
| ١٠ | تشجع قيادات الجامعة الموظفين للتعاون معاً لإنجاز الأهداف المرسومة. | ٣ | ٣,٢٠ | ٠,٨٠٨ | متوسطة |
| ١١ | تعتمد قيادات الجامعة لإجراءات واضحة في العمل تضمن من خلالها النجاح في أداء الأعمال المسندة إليها. | ٢ | ٣,٤٣ | ٠,٧٤٤ | عالية |
| درجة توافر بُعد الأمل ككل | | | ٣,١٥ | ٠,٨٥٢ | متوسطة |

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن مؤشرات بُعد الأمل تتوافر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,١٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٥٢)، وقد ظهرت العبارتان (١١، ٦) بدرجة توافر عالية، حيث بلغت متوسطاتهما الحسابية (٣,٤٣؛ ٣,٤٨)، بينما ظهرت العبارات الثلاث ذات الأرقام (٨، ٩، ١٠) بدرجة توافر متوسطة، ومتوسطات حسابية (٣,٠٧؛

٣,١٩؛ ٣,٢٠)، وظهرت عبارة واحدة بدرجة توافر منخفضة، وهي العبارة (٧)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٦).

ويمكن عزو الدرجة المتوسطة لبُعد الأمل إلى وجود تفاوت أو قصور في بناء وتوجيه برامج التطوير المهني وتلبيتها للاحتياجات التطويرية الفعلية اللازمة للموظفات، كما قد يرجع السبب إلى وجود صعوبات لدى القيادات الجامعية في التعامل مع بعض مشكلات العمل، مما يقلل من فعالية إدارتهم للمشكلات. كما أن ضغوط العمل، قد تؤثر سلباً على توجهات بعض القيادات نحو تحسين بيئة العمل وتشجيع التعاون والتواصل بين الموظفات. وأما العبارات التي ظهرت بدرجة عالية، فإنها تعكس وضوح الرؤية والأهداف ووجود استراتيجية محكمة، واعتماد إجراءات عمل منظمة وواضحة تسهم في تعزيز الثقة بالنجاح لدى الموظفات، وتزيد مستوى الأمل لديهن. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الحال، ٢٠٢٢) أن الإدارة الجامعية تعتمد اجراءات واضحة ومحددة تضمن لها النجاح في الأعمال الموكلة للعاملين. بينما يمكن عزو الدرجة المنخفضة للعبارة الخاصة بتطوير الحوافز إلى عدم كفاية الحوافز الحالية، أو أنها غير ملائمة لاحتياجات الموظفات وجهودهن ومهامهن الوظيفية، ولا ترتبط بإنجازاتهم، فنظام الحوافز القائم لا يسهم في اكتشاف الموظفات المتميزات، ولا يرتبط بتحقيق الأهداف الوظيفية، وهو بحاجة فعلية إلى تحسين ليكون أكثر جاذبية وملائمة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الريعي، ٢٠١٩؛ المصري، ٢٠٢٠) بأن وعي القيادات بأهمية العاملين وأنهم جوهر العملية التعليمية، الأمر الذي يقتضي تحفيزهم لممارسة دورهم المأمول في تحقيق الأهداف التنظيمية للعمل.

ج. بُعد الرحمة:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد الرحمة من أبعاد القيادة الرنانة

| م | العبارات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| ١٢ | تراعي قيادات الجامعة اتخاذ القرارات بناءً على ما هو أفضل للجميع. | ٢ | ٢,٩٤ | ٠,٦٨٦ | متوسطة |
| ١٣ | تقدم قيادات الجامعة الدعم العاطفي والمعنوي أثناء التحديات التي تواجه الموظفين. | ٣ | ٢,٨٠ | ٠,٨٣٦ | متوسطة |

| م | العبارات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| ١٤ | تلتزم قيادات الجامعة بالقيم الإنسانية التي تخدم أهداف العاملين والجامعة. | ١ | ٣,٠٧ | ٠,٧٣٧ | متوسطة |
| ١٥ | تحرص قيادات الجامعة على اتخاذ كافة التدابير التي تقلل من ضغوط العمل. | ٤ | ٢,٧٤ | ٠,٨٣٢ | متوسطة |
| ١٦ | تهتم قيادات الجامعة بالتعرف على احتياجات الموظفين وتسعى لإشباعها. | ٦ | ٢,٥٥ | ٠,٧٦٠ | منخفضة |
| ١٧ | تتخذ قيادات الجامعة خطوات فعالة لضمان شعور الموظفين بالاستقرار والأمان. | ٥ | ٢,٧٢ | ٠,٨٢٨ | متوسطة |
| ١٨ | تحرص قيادات الجامعة على خلق بيئة عمل تقدر الرفاهية الجسدية والنفسية للموظفين. | ٧ | ٢,٥١ | ٠,٨٨٠ | منخفضة |
| | درجة توافر بُعد الرحمة ككل | | ٢,٧٦ | ٠,٧٩٨ | متوسطة |

يتضح من الجدول (٨) إلى أن مؤشرات بُعد الرحمة تتوافر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٧٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٩٨)، وقد ظهرت خمس عبارات بدرجة توافر متوسطة، وهي العبارات ذات الأرقام (١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٧)، والتي تدرج متوسطاتها الحسابية بين (٢,٥٥-٣,٠٧)، بينما ظهرت العبارتان (١٦، ١٨) بدرجة منخفضة، وبمتوسطات حسابية (٢,٥٥؛ ٢,٥١).

وتعكس الدرجة المتوسطة لبُعد الرحمة الحاجة لتحسين بعض الممارسات لتكون أكثر وضوحًا وشفافية، مثل التوازن ومراعاة مصلحة العمل والعاملين عند اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدا عليه كل من (Boyatzis&Mckee,2005). كما تُظهر هذه النتائج أن الدعم العاطفي والمعنوي المقدم من القيادات للموظفات غير كافٍ، وربما يرجع ذلك لضغوط العمل ونقص الموارد، بما يؤثر سلباً على قدرة القيادات على تقديم الدعم والرعاية الفعالة للموظفات. كذلك يمكن عزو هذه النتائج لعدم وضوح القيم المؤسسية والإنسانية، وقصور تطبيقها لدى بعض القيادات، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (فتاح وآخرون، ٢٠٢٣) التي ذكرت أن إدارة الجامعة لا تعمل على الاهتمام والالتزام بالقيم الإنسانية التي تخدم وتحقيق أهداف الجامعة والعاملين. وأما العبارات التي ظهرت بدرجة

منخفضة، فقد يرجع سببها إلى عدم وجود آليات دقيقة وعلمية لرصد احتياجات الموظفين والعمل على تلبيتها، وضعف تدريب القيادات عليها، وكذلك ضعف الاهتمام بمشكلاتهن ورفاهيتهن وتحسين بيئة عملهن ليكن أكثر استقراراً وإنتاجية وفاعلية، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخالد، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن جامعة الحاصبة الأردنية تعتمد اجراءات واضحة وموحدة للعاملين تضمن لها النجاح في اداء الأعمال الموكولة إليها.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

س٢: ما مستوى الاندماج الوظيفي وأبعاده للموظفات من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الأبعاد والدرجة الكلية لمحور الاندماج الوظيفي، وفيما يلي توضيح النتائج الإجمالية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجات الأبعاد والمستوى الكلي لمحور الاندماج الوظيفي

| م | الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|------------------------|--------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | الانتماء | ٢ | ٣,٩٦ | ٠,٧٣٨ | عالي |
| ٢ | أهمية العمل | ١ | ٤,٠١ | ٠,٧١٣ | عالي |
| ٣ | المشاركة الفعالة | ٣ | ٣,٧٨ | ٠,٦٥٦ | عالي |
| ٤ | الرضا الوظيفي | ٤ | ٣,٧٠ | ٠,٧٨٩ | عالي |
| | مستوى الاندماج الوظيفي | | | | عالي |

يتبين من الجدول (٩) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦٢٩)، كما ظهرت الأبعاد الأربعة بمستوى عالٍ، ومتوسطات تدرجت بين (٣,٧٠-٤,٠١)، وكانت على الترتيب الآتي: أهمية العمل، الانتماء، المشاركة الفعالة، الرضا الوظيفي.

ويشير المستوى العالي للاندماج الوظيفي في الأبعاد الأربعة (الانتماء، أهمية العمل، المشاركة الفعالة، والرضا الوظيفي)، وفي الدرجة الكلية، إلى أن الموظفات يشعرن بالارتباط العميق بعملهن

وبأهمية أدوارهن الوظيفية، واستعدادهن للمشاركة في تطويرها وتحسين أدائها، ورضاهن الداخلي عن العمل، على الرغم من الحاجة إلى بعض التحسينات فيما يتعلق بأدوار القيادات، فالموظفات متحمسات لعملهن، ويعتزن به، لكنهن لا يشعرن بالدعم الكافي من القيادة في بعض الجوانب، كما أشارت لذلك نتائج محور القيادة الرنانة. لذلك، من المهم أن نفهم أن الاندماج الوظيفي قد يكون مدفوعاً بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، ودعم الزميلات، أو حتى التقدير الشخصي.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة (الزيون وآخرون ٢٠٢٤؛ الجبور والمعايطة ٢٠٢٣؛ إبراهيم ونوار ٢٠٢٣؛ خريبة وأبو الحسن ٢٠٢٢؛ حوشية ٢٠٢٢)، حيث كان مستوى الاندماج الوظيفي لدى العينات المفحوصة جاء بدرجة عالية.

وفيما يلي تفصيل نتائج كل بُعد على حدة:

أ. بعد الانتماء:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الانتماء ومستواه الكلي

| م | الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------------------|-------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|-----------|
| ١ | أحافظ على سمعة الجامعة داخلياً وخارجياً بشكل جيد. | ٣ | ٤,٠٠ | ٠,٨٣٣ | عالي |
| ٢ | أنا فخورة بالجامعة التي أعمل بها. | ٦ | ٣,٧٤ | ٠,٩٧٦ | عالي |
| ٣ | لدي شعور إيجابي تجاه وظيفتي وجامعتي | ٤ | ٣,٩٠ | ٠,٨٩٢ | عالي |
| ٤ | أحرص دوماً على المحافظة على أسرار العمل | ١ | ٤,٥٨ | ٠,٧١٨ | عالي جداً |
| ٥ | ألتقي ثناءً واحتراماً عند القيام بعملتي بشكل جيد | ٥ | ٣,٨٠ | ٠,٨٢٩ | عالي |
| ٦ | تتوفر لدي كافة المتطلبات اللازمة لأداء عملي بكفاءة | ٧ | ٣,٧١ | ٠,٦٠٨ | عالي |
| ٧ | أهتم بالمصلحة العامة في العمل على حساب مصلحتي الشخصية | ٢ | ٤,٠١ | ٠,٧٤٧ | عالي |
| مستوى بُعد الانتماء | | | ٣,٩٦ | ٠,٧٣٨ | عالي |

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن مستوى الانتماء لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٩٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٣٨)، وقد ظهرت العبارة رقم (٤) بمستوى عالٍ جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٥٨)، بينما

ظهرت العبارات الست ذات الأرقام (١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧) بمستوى عالٍ، وبمتوسطات تدرجت بين (٣,٧١-٤,٠١).

ويمكن عزو المستوى العالي للانتماء لدى الموظفين الإداريات إلى ثقافتهم المهنية، وقيمهم الشخصية، وتقديرهم الداخلي لعملهم، إضافة لوجود قيم مؤسسية قوية وراسخة تعزز الفخر والانتماء لديهم، وتساعدن على الشعور بالارتباط العميق بالجامعة، كما أن وجودهن في وظائف ذات تنظيم وإشراف مؤسسي وحكومي، يشعرهن بلا شك بالاستقرار الوظيفي، وأنهن في بيئة عمل مستقرة، خاصة مع توفر فرص التطوير المهني، والترقي ونحوه، مما يعزز من ولائهن وانتمائهن، حتى في ظل الممارسات المتوسطة للقيادات فيما يتعلق باتخاذ إجراءات لضمان شعورهن بالاستقرار والأمان، لأن إجراءات القيادات إضافية وتحسينية، أما الأنظمة التي يتبعن لها فهي أساسية ومستقرة. وهذا ما أكدت عليه دراسة (الزبون وآخرون، ٢٠٢٤) أن أفراد عينة الدراسة راضون عن عملهم ويشعرون بالانتماء للعمل مما يساهم في اندماجهم بشكل ايجابي.

ب. بعد أهمية العمل:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد أهمية العمل ومستواه الكلي

| م | الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|-----------|
| ٨ | لدي تصور واضح لموقع وظيفتي ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة | ٣ | ٤,٠٣ | ٠,٩١٤ | عالي |
| ٩ | أواظب على الحضور اليومي للعمل والمغادرة بعد إنجاز المهام الموكلة إلى بنجاح | ١ | ٤,٥١ | ٠,٦٧٧ | عالي جداً |
| ١٠ | أشعر بأن وظيفتي مهمة وترتبط بأكثر من وظيفة بالجامعة | ٢ | ٤,٠٨ | ٠,٧٦١ | عالي |
| ١١ | أحصل على التدريب الكافي للقيام بمهامي الوظيفية | ٥ | ٣,٤٥ | ٠,٨٩٧ | عالي |
| ١٢ | مستعدة لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاز العمل | ٤ | ٤,٠٠ | ٠,٧٢٦ | عالي |
| المستوى الكلية لبعد أهمية العمل | | | | | |
| | | | ٤,٠١ | ٠,٧١٣ | عالي |

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن مستوى أهمية العمل لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٠١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧١٣)، وقد ظهرت العبارة رقم (٩) بمستوى عالٍ جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٥١)، بينما

ظهرت العبارات الست ذات الأرقام (٨، ١٠، ١١، ١٢) بمستوى عالٍ، وبمتوسطات تدرجت بين (٤٥-٣،٠٨).

ويمكن عزو المستوى العالي لهذا البعد إلى ارتباطه بعدة جوانب، مثل الانضباط الوظيفي والتوجهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل، والالتزام الشخصي الذي يجعلهم مستعدين لبذل مجهود أكبر من المطلوب لتطوير عملهم، مما يعكس إيمانهم بأهمية عملهم وتأثيره. كما يرتبط هذا البعد بالأسس التنظيمية، ويعكس وضوح الهيكل التنظيمي الذي يعزز من فهم الموظفين لدورهم وأهميته. إضافة إلى أن شعور الموظفين بارتباط وظائفهم بأكثر من وظيفة أخرى في الجامعة يعزز إدراكهم لأهمية دورهم في تحقيق الأهداف الشاملة للجامعة وهذا ما أكدته دراسة (مرزوق وبوعشة، ٢٠١٧) أن فهم الموظف لطبيعة وأهمية وظيفته وارتباطها بغيرها من الوظائف يساهم في تحقيق التميز والانجاز. كما أن تدريبهم على أداء عملهم يزيد من ثقتهم بقدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية، مما يزيد من ارتباطهم بالعمل وتقديره.

ج. بُعد المشاركة الفعالة:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد المشاركة الفعالة ومستواه الكلي

| م | الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----|--------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|-----------|
| ١٣ | أحرص دوماً على تقديم مبادرات وأفكار جديدة وأطبقها بشكل مثابر | ٤ | ٣,٧١ | ٠,٩١١ | عالي |
| ١٤ | أحرص على مشاركة زميلاتي الموظفين في تحسين جودة وتطوير العمل | ٢ | ٤,٢٣ | ٠,٧٥٩ | عالي جداً |
| ١٥ | لدي كافة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بعملتي. | ٦ | ٣,٠٢ | ٠,٨٣٠ | متوسط |
| ١٦ | أهتم بمشاركة زميلاتي الموظفين في إيجاد حلول لمشكلات العمل. | ٣ | ٤,٠٦ | ٠,٧٧١ | عالي |
| ١٧ | أهتم دوماً بتطوير أسلوبي في إنجاز مهامي الوظيفية | ١ | ٤,٢٩ | ٠,٦٦٦ | عالي جداً |

| م | الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|---------|
| ١٨ | أحصل على التحفيز العادل تقديراً لجهودى عند المشاركة بتقديم الأفكار المبتكرة. | ٥ | ٣,٤٠ | ٠,٨٧٨ | عالي |
| | مستوى بُعد المشاركة الفعالة | | ٣,٧٨ | ٠,٦٥٦ | عالي |

يتبين من الجدول (١٢) أن مستوى المشاركة الفعالة لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٧٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦٥٦)، وقد ظهرت العبارتان (١٤، ١٧) بمستوى عالٍ جداً، وبمتوسطات حسابية (١,٢٣؛ ١,٢٩)، بينما ظهرت العبارات ذات الأرقام (١٣، ١٦، ١٨) بمستوى عالٍ، وبمتوسطات تدرجت بين (٣,٤٠-٤,٠٦)، وظهرت العبارة (١٥) بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٢).

ويمكن غزو المستوى العالي لبعد "المشاركة الفعالة" إلى إيجابية الموظفين، وتعاونهم في إيجاد حلول لمشكلات العمل، والحرص على التطور المهني المستمر الذي يسهم في تطوير أساليبهم في إنجاز مهامهم الوظيفية وهذا ما أكدته دراسة (مرزوق وبوعشة، ٢٠١٧) أن فتح مجال مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات وإيجاد حلول للمشكلات يمكن أن يسهم في تطور المؤسسة. كما أن التوجهات العامة لبيئة العمل في الجامعة تشجع على الابتكار والإبداع، وتحفز الموظفين على تقديم مبادرات وأفكار جديدة، وهذا كله يعزز المشاركة الفعالة في العمل والاندماج فيه. وأما العبارة التي ظهرت بمستوى متوسط، فهي تشير إلى بعض القيود التي تحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهذا يرتبط بالنظام المركزي المتبع في معظم الجامعات، بما في ذلك جامعة أم القرى.

د. بُعد الرضا الوظيفي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الرضا الوظيفي ومستواه

الكلي

| م | الأبعاد | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|-----------|
| ١٩ | أنا راض عن عملي فهو يناسب مؤهلي وطموحي | ٤ | ٣,٤٧ | ٠,٩٦٧ | عالي |
| ٢٠ | أنا راض عن ظروف العمل التي توفرها لي إدارتي (مثل: ساعات العمل، موقع العمل). | ٥ | ٣,٤٢ | ٠,٨٨٠ | عالي |
| ٢١ | أحقق طموحي من خلال تنفيذ مهام الوظيفية. | ٣ | ٣,٦٠ | ٠,٨٧٨ | عالي |
| ٢٢ | اشعر بالسعادة عند إنجاز مهامي الوظيفية | ١ | ٤,٢٥ | ٠,٨٧١ | عالي جداً |
| ٢٣ | أشعر بتحسّن قدراتي المهنية منذ التحاقني بالعمل | ٢ | ٤,١٥ | ٠,٧٢٦ | عالي |
| ٢٤ | أعتقد أن الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي أبذله. | ٦ | ٣,٣٠ | ٠,٨٣٨ | متوسط |
| | مستوى بُعد الرضا الوظيفي | | ٣,٧٠ | ٠,٧٨٩ | عالي |

تشير نتائج الجدول (١٣) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٧٠) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٨٩)، وقد ظهرت العبارة (٢٢) بمستوى عالٍ جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٢٥)، بينما ظهرت العبارات ذات الأرقام (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٣) بمستوى عالٍ، وبمتوسطات حسابية تدرجت بين (٣,٤٢-٤,١٥)، وظهرت العبارة (٢٤) بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٠).

ويمكن تفسير المستوى العالي لبعد الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى من خلال عدة أسباب تعكس التوجهات الإيجابية والبيئة المحيطة، ومن ذلك توافق العمل مع طموحاتهم، وشعورهم بأنهم يستثمرون في مسيرتهم المهنية، وتقديرهم الذاتي لجهودهم وإنجازاتهم، وتوافر فرص للتقدم والتطور الوظيفي، والرضا عن ظروف العمل وبيئته، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الزبون وآخرون، ٢٠٢٤)، التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع بالرضا الوظيفي كأحد أبعاد الاندماج الوظيفي في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش، ودراسة (Tepayakul, ٢٠١٨, and Rinthaisong)، التي توصلت إلى أن هناك تأثيراً مباشراً إيجابياً للرضا الوظيفي على الاندماج الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.

وأما المستوى المتوسط للرضا عن الراتب، ومدى تناسبه مع الجهد الذي يبذله في العمل، فهذا يشير إلى أن الراتب قد لا يغطي احتياجاتهم ومتطلباتهم المادية، أو أنه لا يحقق مستوى الرفاهية التي يطمح لها في مقابل ما يبذله من جهد، وأنه بحاجة للتحسين، وهذا ما أكدته دراسة (ابراهيم ونوار، ٢٠٢٣) أن ضعف الأجور والحوافز والمكافآت من أهم العوامل التي تحول دون تمكن الموظفين من الاندماج الوظيفي.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

س٣: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرنانة ومستوى الاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين وأبعادهما، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول (١٦) معاملات الارتباط بين متغيري القيادة الرنانة والاندماج الوظيفي وأبعادهما

| الاندماج الوظيفي | | | | | القيادة الرنانة |
|------------------|---------------|----------|-------------|----------|-----------------|
| الدرجة الكلية | الرضا الوظيفي | المشاركة | أهمية العمل | الانتماء | |
| **٠,٧٢٥ | **٠,٦١٤ | **٠,٦٠٩ | **٠,٦٣٢ | **٠,٦٦٤ | اليقظة الذهنية |
| **٠,٧٥١ | **٠,٦٨٨ | **٠,٦٠٧ | **٠,٦٥٣ | **٠,٦٥٢ | الأمل |
| **٠,٧٠٧ | **٠,٦٢٩ | **٠,٥٧٨ | **٠,٥٨٥ | **٠,٦٥٩ | الرحمة |
| **٠,٧٧٧ | **٠,٦٨٨ | **٠,٦٣٨ | **٠,٦٦٤ | **٠,٧٠٤ | الدرجة الكلية |

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

تشير نتائج الجدول (١٦) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية وبين الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات، وذلك في الدرجة الكلية للمتغيرين، وفي أبعادهما الفرعية. وتعني هذه النتائج أنه كلما زادت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية زاد مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين.

وتعكس هذه العلاقة الارتباطية التأثير الواضح للقيادة الرنانة على الاندماج الوظيفي، فالقائد الذي يتحلى باليقظة الذهنية، والرحمة، والأمل، يكون قادراً على ملاحظة احتياجات موظفيه، وفهم مشاعرهم وأفكارهم عن قرب، وتوفير بيئة عمل متكاملة تشجعهم على التفاعل الإيجابي والتعاون فيما بينهم، والمشاركة الفعالة في العمل، وتشعرهم بالدعم والتقدير، وأهمية ما يؤدونه من عمل، وما يبذلونه من جهد، وهو ما يعزز شعورهم بالانتماء، ويحفزهم على تبني قيم وأهداف المؤسسة، ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، فيدجمهم أكثر في العمل. وهذه النتيجة تؤكد على ما جاءت به كل من دراسة (الجبور والمعاينة، ٢٠٢٣)، ودراسة (خريبة، وأبو الحسن، ٢٠٢٢)، ودراسة (حوشية، ٢٠٢٢) على أن النمط القيادي كالقيادة الخادمة، يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمستويات الاندماج الوظيفي للموظفين، مما يشير إلى تأثيره المحفز على تعزيز التفاعل والالتزام الوظيفي داخل بيئة العمل.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

س٤: ما حجم الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، حيث تم أولاً إجراء تحليل التباين لانحدار أبعاد القيادة الرنانة على الاندماج الوظيفي، فأظهرت النتائج أن قيمة F لاختبار الدلالة الإحصائية بلغت (١٢٨,١٩٧) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتعني أن نموذج الانحدار معنوي، وهذا مؤشر على أنه يمكن التنبؤ بالاندماج الوظيفي للموظفات الإداريات من خلال توافر درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية. ويوضح الجدول التالي ملخص نموذج الانحدار:

جدول (١٧) ملخص نموذج انحدار أبعاد القيادة الرنانة على الاندماج الوظيفي

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R2 | معامل التحديد المعدل Adjusted R Square | الخطأ المعياري Std. Error of the Estimate |
|---------|------------------|------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| ١ | ٠,٧٨٠ | ٠,٦٠٨ | ٠,٦٠٣ | ٠,٣٩٦ |

يتضح من الجدول (١٧) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت ٠,٦٠٣ أي أن أبعاد القيادة الرنانة تفسر ما نسبته ٦٠,٣٪ من التباين الكلي في مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات. ويوضح الجدول التالي نتائج المعادلة التنبؤية:

جدول (١٨) نتائج المعادلة التنبؤية بالاندماج الوظيفي من خلال توافر أبعاد القيادة الرنانة

| المتغيرات | بيتا غير المعيارية B Unstandardized Coefficients | الخطأ المعياري Std- Error | بيتا المعيارية Beta Standardized Coefficients | "T" | مستوى الدلالة |
|----------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------|------------------|
| الثابت | ٢,١٢٩ | ٠,١٠١ | | ٢١,٠١٨ | **٠,٠٠٠ |
| اليقظة الذهنية | ٠,٢٢٩ | ٠,٠٥١ | ٠,٣١٦ | ٤,٤٨٤ | **٠,٠٠٠ |
| الأمل | ٠,٢١٥ | ٠,٠٦٢ | ٠,٣٢٥ | ٣,٤٤٠ | **٠,٠٠١ |
| الرحمة | ٠,١٠٩ | ٠,٠٤٦ | ٠,١٩٠ | ٢,٣٧٢ | *٠,٠١٨ |

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) ** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتبين من الجدول (١٨) أن جميع أبعاد القيادة الرنانة الثلاثة تُعد متنبئات بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات؛ ويمكن في ضوء ذلك صياغة المعادلة التنبؤية كالتالي:

المعادلة التنبؤية بدلالة $B = 2.129$ Unstandardized Coefficients + (٠,٢٢٩ × درجة اليقظة الذهنية) + (٠,٢١٥ × درجة الأمل) + (٠,١١٥ × درجة الرحمة).

المعادلة التنبؤية بدلالة Beta Standardized Coefficients = (٠,٣١٦ × درجة اليقظة الذهنية) + (٠,٣٢٥ × درجة الأمل) + (٠,١٩٠ × درجة الرحمة).

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أنه يمكن التنبؤ بالاندماج الوظيفي للموظفات من خلال درجة ممارسة أبعاد القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية، حيث نبين أن درجة ممارسة القيادة الرنانة تفسر ما نسبته ٦٠,٣٪ من التباين الكلي في مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات. ولعل نسبة الاسهام تؤكد العلاقة بين متغير القيادة الرنانة والمشاركة في العمل كأحد أبعاد الاندماج الوظيفي كدراسة Özer et al (٢٠٢٤).

توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تصميم برامج تدريبية القيادات الجامعية تركز على أبعاد القيادة الرنانة، وتهدف إلى تعزيز مهاراتهم في تطبيقها عملياً في بيئة العمل، وضمان قدرتهم على فهم التحديات النفسية والعملية التي قد تواجهها الموظفين، وكيفية التعامل معها من منطلق القيادة الرنانة، ويمكن تقديم هذه البرامج على شكل دورات تدريبية دورية، وورش عمل تفاعلية.

٢. تطوير آليات تواصل شفافة وفعالة بين القيادات الجامعية والموظفات الإداريات. بما يشعرهن أن لديهن القدرة على التعبير عن آرائهن ومقترحاتهن، ويحسن إدراك القيادات للتحديات التي يواجهنها، والتفاعل معها، ودعمهن، ويمكن تطبيق ذلك من خلال جلسات استماع دورية بين القيادات والموظفات، أو تخصيص منصات لرصد المشكلات والتحديات، وتبادل الأفكار والملاحظات، وتحسين بيئة العمل.

٣. تطوير نظام تقييم أداء يتضمن أبعاد القيادة الرنانة كمعايير للتقييم، مما يساهم في تعزيز هذه الأبعاد في الممارسة اليومية.

٤. تعزيز مستوى الاندماج الوظيفي العالي لدى الموظفين والمحافظة عليه، من خلال تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعمًا وتشجيعًا، وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية للموظفات، وتوفير فرص للموظفات للمشاركة المجتمعية، وبرامج توجيه وإرشاد مهني لمساعدة الموظفين الجدد، لتعزيز اندماجهم وتسهيل انتقالهم إلى بيئة العمل، والمساعدة المستمرة لجميع الموظفين في تطوير مسيرتهم المهنية وتعزيز مهاراتهم.

دراسات مستقبلية مقترحة:

يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية في ضوء هذه النتائج، ومن ذلك:

١. العوامل المؤثرة في ممارسة القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية.

٢. استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين، ونوار، أحمد. (٢٠٢٣). دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٤ (٥)، ٦٠-١٤٩.
- الجبور، مشعل، المعاينة، محمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن: المناخ التنظيمي متغير وسيط. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- الجرم، رمزي. (٢٠١٣). اندماج البنوك. دار السلام، الطبعة (٢)، الاسكندرية: مصر.
- الحمدان صفاء. (٢٠١٨). مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة المركز القومي للبحوث غزة، ٢ (٨)، ٧٧-١٠١.
- حوشية، ربا. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل. [رسالة ماجستير، جامعة الخليل].
- الخالد، عبد الله. (٢٠٢٢). أثر القيادة الرنانة في التجديد الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال: الأردن.
- خربية، إيناس، أبو الحسن، أحمد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بكليات التربية جامعة الزقازيق. المجلة التربوية، الجزء (٩٣)، ٤٩-١٤١.
- الربيعي، لؤي. (٢٠١٩). دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي (دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية). مجلة دراسات تربوية. ١٢ (٤٥)، ٢١٦-٢٤١.
- الزبون، آيات، الحراحشة، محمد، بني خالد، محمد. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الانسانية، ٤٦ (١)، ٧٨٣-٨٠٨.
- ربيع، محمد. (٢٠٢١). علم النفس الصناعي والمهني. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة (٣)، عمان: الأردن.
- الزبيدي، لمياء، المولى، سماح. (٢٠١٦). تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية — دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (١٠٧)، ١٥٧-١٨٩.

- الزعيبي، حسن. (٢٠٢١). القيادة الرنانة. دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- طه، منى، إسماعيل، عمار، العمادي، أماني. (٢٠٢٣). دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين القيادة الرنانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة: دراسة تطبيقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٢(٧)، ٦٦٠-٧٤٤.
- العابدي، علي. (٢٠١٧). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي-دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٣ (٩٧)، ١٥٣-١٧٣.
- عبد الحفيظ، نهي. (٢٠٢٣). فاعلية برنامج قائم على اليقظة الذهنية في تحسين مهارات التنظيم الذاتي للتعلم لدى طلاب الجامعة. المجلة المصرية للدراسات النفسية. ٣٣(١٢٠)، ٤٦٧-٥٠٠.
- عبد العزيز، محمد، ألبير، نادر، إبراهيم، سها. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل. مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس. ٤١(٣)، ٤٨١-٥١٥.
- العبيدي، عصام. (٢٠١٦). الأثنوجرافيا التنظيمية وانعكاساتها في القيادة الرنانة دراسة حالة في جامعة الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ٢٢(٩٤)، ٢٠٤-٢٢٨.
- فتاح، نافع، عبد الله، ده رون، عمر، سazan، سعيد، ميديا، صادق، زانا، جلال، بنار. (٢٠٢٣). سلوكيات القيادة الرنانة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة اقتصاديات الأعمال، ٥ (٥)، ٣٢١-٣٤٥.
- الكرعاوي، محمد، رشيد يصغ. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٩(٣)، ٤٠٣-٤٤٦.
- مرزوق، ساره، وبوعشة، مبارك. (٢٠١٧). أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكره. مجلة دراسات اقتصادية، ٤(٣)، ١٣٦-١٨٧.
- المصري، مروان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. (٥)، ١-٥٢.

ترجمة المراجع العربية:

- alhamdan safa'.(2018).mustawaa tathir alqiadat al'iidariat ealaa altatwir altanzimii aljamieati: dirasatan maydaniat ealaa almuazafat al'iidariaat bijamieat almalik eabd aleaziz bijida. majalat almarkaz alqawmii lilbuhuth ghazata, 2(8). 77-101.
- aljbur, misheal , almueayatatu, muhamad.(2023). 'athar alqiadat altahwiliat fi alaindimaj alwazifii fi aljamieat alrasmia fi al'urduni: almunakh altanzimiu mutaghayir wasit.]risalat majistir ghayr manshuratin[. jamieat al albit.
- aljirma, ramzi. (2013). andimaj almunaka. dar alsalami, altabeati(2), aliaskandiriatu: masr.
- alkareawi, muhamada; rashid yisghi.(2023). tathir alqiadat alranaanat fi aleawaqib alastiratijia (dirasat tahliliat lara' eayinat min muazafi riasat jamieat alkufati). majalat algharii lileulum alaiqtisadiat wal'iidariati, 19(3). 403-446.
- alkhaldi, eabd allah. (2022). 'athar alqiadat alranaanat fi altajdid alastiratiji: aldawr almueadal liras almal alnafsi ladaa aljamieat alkhassat al'urduniyati. risalat majistir ghayr manshuratin, jamieat eaman alcarabiat, kuliya al'aemali: al'urdun.
- alrrbiei, luay.(2019). dawr alqiadat alranaanat fi tahqiq alnajah almunazimii (dirasat tatbiqiat lara' almuudirin aleamilin fi almuudiriya aleamat liltarbiat / alrasafat althaaniatu). majalat dirasat tarbawiat. 12 (45), 216- 241.
- alzabidi, limya'i, almawlaa, samah .(2016). tathir altayaquz alqiadii fi tahqiq alraafieat almaerifiat - dirasat maydaniat fi eadad min kuliyaat jamieat baghdad. majalat al'iidarat walaiqtisadi, kuliya al'iidarat walaiqtisadi, aljamieat almustansiriya, (107), 157- 189.
- eabd aleaziza, muhamadu, 'albir, nadir& 'iibrahim, sha.(2018). alrida alwazifii waealaqatuh bibiyat aleimla. majalat aleulum albiyyati, jamieat eayn shams. 41(3), 481- 515.
- eabd alhufayzi, nuhaa. (2023). faeiliat barnamaj qayim ealaa alyaqazat aldhahniat fi tahsin maharat altanzim aldhahni liltacalim ladaa tulaab aljamieati. almajalat almisriat lildirasat alnafsiati. 33(120), 467- 500.
- marzuq, sarhu, wabiwaeshata, mubarak. (2017). 'athar altamkin fi tahqiq alaindimaj alwazifii lileamilin dirasat halat mujamae eumuriin bisukarha. majalat dirasat aiqtisadiatin, 4(3). 136- 187.

- rbie, mohammed. (2021). eilm alnafs alsinaeii walmihni. dar almasirat lilnashr waltawziei, altabea (3), eaman: al'urdunu.
- tahi, minaa, 'iismaeil, eamar, aleamawi, 'amani. (2023). dawr altawazun bayn alhayaat waleamal fi tafsir alealaqat bayn alqiadat alranaanat walsalabat alnafsiat lilmar'at aleamiliati: dirasat tatbiqiatun. majalat rayat alduwliat lileulum altijariati, 2(7), 660-744.
- aleabdi, ealay. (2017). almarah fi makan aleamal kamutaghayir tafaeculiin bayn aistiqamat alqiadat walta'aluq altanzimi-drasat tatbiqiat fi jamieat alkufa. majalat aleulum alaiqtisadiat wal'iidariati, kuliyat al'iidarat walaiqtisadi, jamieat baghdad, 23 (97), 153-173.
- aleabidii, eisam. (2016). al'athnujrafya altanzimiat waneikasatuha fi alqiadat alranaanat dirasat halat fi jamieat alkufati. majalat aleulum alaiqtisadiat wal'iidariati. 22 (94), 204- 228.
- almisri, marwan .(2020). darajat mumarasat alqiadat alranaanat ladaa mudirat riad al'atfal bimuhafazat ghazat waecalaqatiha bialaistiqamat altanzimiat ladayhina. majalat jamieat janub alwadi alduwliat lileulum altarbawati. (5), 1- 52.
- alzuebi, hasanu. (2021). alqiadat alranaanatu. dar wayil lilnashri, eaman: al'urdunu.
- alzbbun, ayat, alharahishatu, muhamad,bani khalid, muhamad .(2024). althaqafat altanzimiat alsaayidat fi madaris altarbiat waltaelim limuhafazat jarash waecalaqatiha bialaindimaj alwazifii lilmuealimina. majalat jamieat tishrin lilbuhuth waldirasat aleilmiiati, silsilat aladab waleulum alansaniati, 46 (1), 783- 808.
- fatah, nafa, eabd allah, dah run, eumar, sazan, saeid, midya, sadiq, zana, jalal, bnar. (2023). sulukiaat alqiadat alranaanat wadawruha fi alhadi min altahakum altanzimi- dirasat tahliliat lara' eayinat min 'aeda' alhayyat altadrisiat fi jamieat alsulaymania. majalat aiqtisadiaat al'aemal, 5 (5). 321- 345.
- hushiat, riba. (2022). darajat mumarasat mudiri almadaris alkhasat fi muhafazat alkhalil lilqiadat alkhadimat waecalaqatiha biaindimaj almuealimin fi aleumla. [risalat majistir, jamieat alkhalil].
- Ibrahim, husam aldiyn, nawar, 'ahmad. (2023). dirasat maydaniat lilaindimaj alwazifii ladaa almuealimin fi madaris altaelim al'asasii bimuhafazat alqilyubiati, majalat albaht aleilmii fi altarbiati, 24 (5), 60- 149.

- kharibat, inas, 'abu alhasan, 'ahmad. (2022). aldawr alwasit liltamkin alnafsii fi alealaqat bayn alqiadat altahwiliat walaindimaj alwazifii ladaa 'aeda' hayyat altadris wamueawinihim bikuliyaat altarbiat jamieat alzaqaziq. almajalat altarbawiata, aljuz' (93), 49- 141.
- marzuq, sarhu, wabiwaeshata, mubarak. (2017). 'athar altamkin fi tahqiq alaindimaj alwazifii lileamilin dirasat halat mujamae eumuriin bisukarha. majalat dirasat aqtisadiatin, 4(3). 136- 187.

المراجع الأجنبية:

- Bawafaa, E., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610-622
- Boyatzis, Richard & Anne, Mckee. (2005). *Resonant Leadership*. Albert Einstein Healthcare Foundation, Harvard, Boston.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19 .<http://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf>
- De Smet, A., Gast, A., Lavoie, J., & Lurie, M. (2023). New leadership for a new era of thriving organizations. *McKinsey Quarterly*, 2-10.
- Junaris, I., Baharun, H., Andriesgo, J., & Zamroni, Z. (2022). Kyai's Prophetic Leadership in Effectiveness of Learning in Pesantren. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, 7(1), 133-144. <https://doi.org/10.24042/tadris.v7i1.11751>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Khan, F., Zahra, T., Bilal, H., Sufyan, M., & Naz, A. (2021). Does job engagement mediate the relationship between job demands and organizational commitment of academicians at institutions of higher education commission in Pakistan? *Xllkogretim online-Elementary Education online*, 20 (5), 3533-3541. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.388>

- Kemp, L. B. (2015). Compassionate coaching using intentional change theory to enable resonant 21st century leaders .Copyright. <https://kempstreetpartners.com.au/wp-content/uploads/2016/05/Resonant-21st-Century-Leadership.pdf>
- Kranthi, A.K., Rai,A.,& Showry,M.(2024). Linking resonant leadership and learning organizations: The role of psychological empowerment as amediator in faculty members among higher educational institutions in India. *Acta Psychologica*, 248,104365. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104365>.
- Obied, A. (2023). Resonant Leadership: A Catalyst for Job Empowerment among Palestine Technical University Kadoorie Employees. *Journal of Technical Education and Training*, 15(3), 105-117.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.
- Özer, Ö, Büyüksirin, B., & Özkan, O. (2024). Investigation of Resonant Leadership, Work Engagement and Employee Performance in Nurses. *Journal of Health Management*, <https://doi.org/10.1177/09720634241278819>
- Shuck, B., & Reio, T. G., Jr. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice? *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 419–428. <https://doi.org/10.1177/1523422311431153>
- Squires, M., Tourangeau, A., Lachinger, H.K., & Doran, D., (2010). The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *Journal of nursing management*, 18(8), 914-925.
- Taner, Bahar, and Berna Aysen. (2013). the Role of Resonant Leaders in Organization. *European Scientific Journal*, ESJ 9 (19). <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n19p%p>.
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68-81.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2015). Role of resonant leaders in engaging employees of firms facing economic crisis. In *International conference on trends in economics, humanities and management* (pp. 27-28).





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For

Educational and Social Sciences

A peer-reviewed scientific journal

Published four times a year in:
(March, June, September and December)

