



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مَحْلِسُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ

للعلوم التربوية والاجتماعية

مَجَلَّةُ عَامِيَّةٍ رُوِيَّةٍ مُحَكَّمةٍ

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 ردمك : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمك : 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

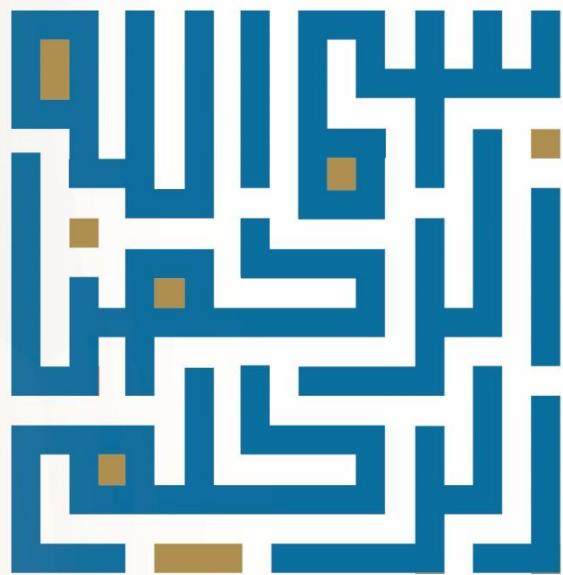


الجامعة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



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 مستللاً 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 البحث 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 يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، وملخص، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق الازمة 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 تعهدا 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 الوليبي

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 الجهنبي

أستاذأصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذأصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعو

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغري

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 عبد العزيز 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 الشرييف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



جامعة الدّين الْمُهَاجِرَة
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 الدقير	11
2	سلوكيات القيادة البارعة لدى عمداء الكليات بجامعة الجوف ودورها في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية د. هبة بنت فرجان 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 لاستراتيجيات التفكير الناقد الحديثة في معالجة الأخطاء الإملائية لدى التلاميذ الموهوبين ذوي صعوبات التعلم د. علي بن عيسى علي الشمرى	149
5	درجة توافر معايير الاعتماد الأكاديمي في البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في اليمن د. حمود بن علي عبده العبدلي / د. مجتبى بن ملهي السعدي / أ.د. عبد الله بن حسن محمد عبدرب / 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. حليمة بنت محمد محمد حكمي / د. أسماء بنت سعد سعيد الفحاطاني	255
7	فاعلية التدريب على مهارات برنامج المساعدة النفسية الأولية أثناء الأزمات لدى عينة من غير المختصين النفسيين د. أحمد بن سعد ناصر الأحمد	309
8	الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التبني بالاندماج الوظيفي من وجهه نظر الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة د. هوازن بنت محمد عبد الوهاب نوح	349
9	تحليل اتجاهات الحركة السياسية الداخلية لمنطقة الرياض خلال الفترة من 2015-2023م د. نهلة بنت هليل بريك العمري	397
10	المقالة الرابعة في معرفة مقاييس الأبعاد والأجرائم في مخطوطه نهاية الإدراك في دراسة الأفلال لقطب الدين الشيرازي (ت710هـ/1310م) دراسة وتحقيق د. صالح بن مده حميدان الجدعاني	441

*ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ
بالاندماج الوظيفي من وجهه نظر الموظفات
الإداريةيات 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

تاریخ القبول: ٢٠٢٥/٠٣/٠٦ م

تاریخ 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 والتأنق بمستوى الاندماج الوظيفي بناءً على أبعاد القيادة الرنانة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبيان على عينة من (٢٥٢) موظفة إدارية، حيث شملت محاورها قياس أبعاد القيادة الرنانة (البيقة الذهنية، الأمل، الرحمة)، ومستويات الاندماج الوظيفي (الاتتماء، أهمية العمل، المشاركة الفعالة، الرضا الوظيفي). أظهرت النتائج أن القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية متعددة، بينما كان الاندماج الوظيفي للموظفات مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما، حيث فسرت القيادة الرنانة ٦٠.٣٪ من التباين في مستوى الاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الرنانة وتمكن القيادات الجامعية من التعامل بفاعلية مع الموظفات.

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 المتردية 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، وال الحوار، 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 يرتكز على قدرة القادة على التأثير الإيجابي في مشاعر وسلوكيات الموظفين من خلال تعزيز الوعي الذاتي، والأمل، والرحمة.

وبالانتقال إلى بعيّات العمل، تشير الأبحاث إلى أن القيادة الرنانة تميّز بقدرها على فهم مشاعر الموظفين وتوجيهها بفعالية، وتعزيز مقومات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل (Kemp, ٢٠١٥)، وهذا بدوره يؤدي إلى نشر ثقافة التعاطف بين الموظفين، وتعزيز التفاؤل بالمستقبل، مما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز المواطنة التنظيمية، وزيادة الولاء التنظيمي، وتنمية الارتباط بين القادة والموظفيين. فالقيادة الرنانة: أحد أساليب القيادة المركزة على علاقات الفرد وتصوراته وعلى التوابيا والسلوكيات المتعلقة بالعلاقة مع الآخرين والتي بدورها تعزز البيئة الإيجابية للعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (Bawafaa et al.,2015).

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

تعزيز بيئة العمل الاجبانية، والتجديد الاستراتيجي (الحالد، ٢٠٢٢). إلى جانب تأثيرها في تفاعل الموظفين مع أهداف المؤسسة، وتسهم في خلق بيئة عمل متوازنة ومتوجهة (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 عقلاني وعاطفي يشعر به الموظفون بالمنظمة وتؤثر بشكل مباشر على مساهمات الموظفين في المنظمة (Shuck & Reio, 2011). فيبيئة 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 الموظفات، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والبحث، وأن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الرنانة والتوزان بين الحياة والعمل. ويُعد الاندماج الوظيفي مفهوماً حيوياً في مجال السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية والذي يظهر من خلال اخراط الموظفين وتفانيهم في إداء أدوارهم الوظيفية، حيث وصف (Khan, 1990) الاندماج الوظيفي بأنه الحالة التي يوظف فيها الأفراد أنفسهم جسدياً، وعاطفياً، وإدراكياً أثناء إداء أدوارهم المهنية. ولقد بُرِزَ اندماج الموظفين كواحد من أكبر التحديات في مجال الأعمال اليوم.

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

ما سبق يتضح دور القيادة الرنانة وأبعادها من (اليقظة 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 جودة بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

في ظل موجة التطور الذي تشهده الجامعات في الوقت الراهن من تحسين جودة البيئة الجامعية؛ حيث تجتهد الجامعات اليوم لتحقيق جودة الحياة الجامعية والتي تلعب دوراً جوهرياً في توفير بيئةً أكاديميةً مواكبةً لمتغيرات العصر من خلال التركيز على نظرية القيادة والتي تجعل القادة أكثر فعاليةً في البيئة الأكademie من خلال الممارسات العملية وتعتبر القيادة الرنانة نهجاً إدارياً يركز على تعزيز الروابط العاطفية والإيجابية بين القادة والموظفين، مما يسهم 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. خاصةً أنها تبرز الدور الحيوى للموظفات الإداريات في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعة؛ حيث أظهرت دراسة ميدانية في جامعة الملك عبد العزيز أن هناك تأثيراً ملحوظاً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي؛ في حين تبين أن النمط القيادي المتبعة يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفات وأدائهن (الحمدان، ٢٠١٨). وأظهرت بعض الدراسات كدراسة (فتاح وآخرون، ٢٠٢٣) أن غياب سلوكيات القيادة الرنانة، مثل اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة، يساعد في ارتفاع مستويات التهكم بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على الثقة داخل المؤسسة، وانخفاض الروح المعنوية. دراسة (المصري، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن انخفاض ممارسة القيادة الرنانة يرتبط بظهور مستويات السعادة والرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يتبع عنه التغيب عن العمل وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. دراسة (الكرعاوى ورشيد، ٢٠٢٣) التي بيّنت 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 والمعايطية، ٢٠٢٣؛ خريبة وأبو الحسن، ٢٠٢٢)، أهمية نظرية القيادة المتبعة في احداث الاندماج الوظيفي بالمؤسسات التعليمية، وأن انخفاض الاندماج الوظيفي قد يؤثر سلبياً 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 الطواهر السلبية في بيئة العمل كارتفاع معدلات الغياب والتأخير 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 اندماجاً 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 الجامعات 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 الموظفات الإداريات في جامعة أم القرى.

وتأسيساً على ما سبق يتناول البحث الحالي "الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهه نظر الموظفات 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 الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

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

س٤: ما حجم الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهه نظر الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

أهداف الدراسة:

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

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

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

س٤: تحديد حجم الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفات 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 متكملاً 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 عميق.

٣. تعنى هذه الدراسة بمتغيرات البحث الحالي، والمتمثلة في القيادة الرنانة والاندماج الوظيفي، باعتبارهما متغيرين لم يحظيا بالاهتمام الكافي في الأديبيات 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 الجامعات إلى تبني أساليب حديثة في القيادة ومنها القيادة الرنانة؛ كأسلوب فعال لتحفيز الموظفات الإداريات.

٢. من المأمول أن تساعد نتائج الدراسة الحالية متخدزي القرار في الجامعات على فهم كيفية تأثير القيادة الرنانة في تحسين مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفات الإداريات؛ مما سي sissem 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 أدواتها ونتائجها والتوصيات المستخلصة منها؛ مما يوفر لهم أساساً قوياً لتوجيه وتحسين ابحاثهم 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 الموظفات الإداريات في جامعة أم القرى.

الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفات 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:

تمثل أهم المصطلحات الواردة في الدراسة فيما يلي:

١. القيادة الرنانة (Resonant Leadership):

"هو سلوك القادة الذين يهتمون بالمستوى العالى من الذكاء العاطفى والذى تتتوافق مع مشاعر العاملين من حولهم وإدارة عواطفهم بنحو فعال لبناء علاقات قوية بينهم وخلق مناخ يسوده الثقة والتفاؤل لغرض تحقيق الالتزام التنظيمى". (Squires, et.al. 2010: 916)

وتعرف إجرائياً ممارسات القيادات الجامعية لأسلوب القيادة الرنانة مع الموظفات الإداريات، بهدف التأثير الإيجابي في بيئه 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 بمعنى اخراط الموظفات الإداريات في بيئة العمل من خلال الالتزام العاطفي والمعرفي والسلوكي تجاه وظائفهن، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز شعور الانتفاء للجامعة، وإدراك لأهمية العمل، والمشاركة الفعالة، والرضا الوظيفي.

أدبيات الدراسة:

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة الرنانة

١-مفهوم القيادة الرنانة:

عرفت بأنها "القيادة المفتوحة فكرياً والمتقبلة للأخر، وهي تستمع وتؤثر بالآخرين من خلال التسامح والتعاطف وفهم احتياجات التابعين والاهتمام ب Rahatthem النفسي من خلال الممارسات الإدارية المدرستة التي تعزز الانتفاء والولاء للمنظمة". (الحالد، 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 يليهم الالتزام في العمل". (الزعبي، ٢٠٢١: ١٤). وتعرف بأنها: "القيادة التي تعاطف مع العاملين وتتناغم معهم وتحفظهم على العمل، معتمدة في ذلك على رؤيتها الواضحة، وتفكيرها الإيجابي، ومهاراتها التواصيلية الفاعلة، وقوية العلاقات ، بالإضافة إلى ما تمتلكه من عواطف داخلية رنانة تحدث صدى وتأثير ورنة في العاملين" (المصري، ٢٠٢٠: ٦)، ويمكن تعريف القيادة الرنانة على إنها "التأثير في الآخرين من خلال السلوكيات الإيجابية، التي يمكنها غرز مبادئ الثقة والأمل، والتفاؤل، والرحمة، ما بين تلك القيادة والأفراد العاملين ومشاركتهم في همومهم وعواطفهم والسعى إلى تحقيق الأهداف التي يمكنها من توفير السعادة والرفاهية لجميع هؤلاء الأفراد وجعلها راسخة في أذهانهم ، التي غالباً ما تكون ذات صدى ورنة في ذاكرتهم وعملهم" (العيدي، ٢٠١٦: ٢١١).

وبناء على التعريف السابقة يمكن القول إن القيادة الرنانة هي نهج قيادي يركز على التواصل الإيجابي والذكاء العاطفي بين القائد والفريق، بهدف تعزيز التحفيز، والانسجام داخل بيضة 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 بيضة العمل والموظفين، وتتضمن أهمية القيادة الرنانة ما يلي:

تسهم القيادة الرنانة في رفع الروح المعنوية للعاملين، من خلال تحية بيضة 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 (الريبيعي، ٢٠١٩).

كما تساعد القيادة الرنانة على تحية 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. (العيبيدي، ٢٠١٦).

٣- أبعاد القيادة الرنانة:

يمكن توضيح الأبعاد الخاصة بالقيادة الرنانة على النحو الآتي من خلال ما ذكرته عدد من الدراسات، كدراسة (فتح وآخرون، ٢٠٢٣؛ الكرعاوي ورشيد، ٢٠٢٣؛ الحالد، ٢٠٢٢؛ المصري، ٢٠٢٠؛ الريبيعي، ٢٠١٩؛ العيبيدي، ٢٠١٦) :

أ- اليقظة الذهنية (Mindfulness) تعد اليقظة الذهنية من أهم أبعاد القيادة الرنانة لأنها تعبر عن حالة الادراك والوعي للقائد لجميع عمليات المؤسسة في حدود مسؤولية القائد، وبالتالي سهولة صنع واتخاذ القرارات (الريبيعي، ٢٠٢١). كما ارتبط مفهوم اليقظة لغوياً بتناسب حالة الانتباه والوعي واحد الحيطة والحزن لكل ما يحيط بها، وتعتبر اليقظة من العمليات المعرفية المهمة

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

كما تمثل اليقظة الذهنية أرقى درجة من الوعي الذاتي للقادة، من خلال فهمهم العميق للبيئة المحيطة بالعمل، وتطور قدراتهم، والبقاء متيقظين بمحو مستمر، وإعطاء الاهتمام الكامل لما يحدث حول الموظفين والمؤسسات والبيئة (Boyatzis & McKee, 2005). ويقصد بعد 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 يتذلون مستوي عالي من الأمل يحققون زيادة في الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي والذي يعكس 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 والصعب التي تعرقل مجريات الوظيفة (العيدي، 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، وتوفر أجواء التراحم والود بين جميع الموظفين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المتوقعة (Boyatzis & McKee, 2005). كما أن القيادة الرحيمة تساعده 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 (العايدى، ٢٠١٧). ويقصد بعد 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.

وما سبق تعتبر أبعاد القيادة الرنانة، مثل اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة، أبعاد أساسية في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتشجيع التفكير الإبداعي وتقديم الدعم العاطفي، وتحقيق التنااغم 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: تضمين تقنيات اليقظة الذهنية في الجلسات الأكاديمية والاجتماعية، مما يسمح للموظفين بالتركيز الكامل على اللحظة الحالية، وتحسين قدراتهم في اتخاذ قرارات مبنية. (عبد الحفيظ، ٢٠٢٣).

٢- الرحمة: يقوم القادة الجامعيون بإظهار الرحمة من خلال توفير الدعم الاجتماعي وال النفسي كتقديم استشارات نفسية مجانية، وتوفير اجازات مرضية، وتحسين وقت إضافي لحل المسائل الشخصية. بالإضافة إلى يمكن للقائد أن يتعامل مع الموظفين بلطف وبدون قسوة و يقدم المساعدة لهم بدلاً من معاقبتهم بشكل مباشر في حال حدوث أخطاء إدارية (النقبي، 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 الأخلاص والانتماك والتفاني الذي يشعر به الفرد تجاه وظيفته والمؤسسة التي يتبعها؛ حيث يبذل جهوداً مميزة من أجل تحقيق المهدى الذي تسمى إليه المؤسسة" (الجبور والمعايطية، ٢٠٢٣: ٢٩).

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

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

٢- أهمية الاندماج الوظيفي:

تكمّن 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 بالحافر لأداء عمله بكفاءة وفاعلية أكبر؛ مما يزيد من إنتاجيته. لأن العمل بالنسبة للموظف يتحقق له الأمان المادي والمعنوي، ومن خلاله يحقق للموظف إشباع رغباته وحاجاته، فثبات الموظف واستقراره في العمل له انعكاسات إيجابية عليه وعلى أهداف المؤسسة التي يتمنى إليها، فالموظف المستقر في عمله متshuffle بشفافية مؤسسته؛ فبتألي لا يبحث وينتقل عن التلاقي والتكيف لأنّه موجود (ريع، ٢٠٢١).

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

بالنسبة للمنظمة: يشهد قطاع الأعمال والإدارة موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديات والمليرة التنافسية الشديدة يتطلب من المؤسسات قدر كبير من المرونة، والانفتاح، والتواصل لمراقبة كل جديد في مجال تشغيلها، فحركة الابتكارات المتواصلة تلزمها بتوفير الكفاية الالزامية لتحقيق الاندماج لأجل تحدي المنافسة، والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة وتطورها مرتبطة بمدى اندماج الموظفين داخلها؛ لكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية، أو تؤمن خدمات فعليها 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 ولاًة 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 الأديبيات 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؛ الزيبون وآخرون، ٢٠٢٤):

أ - بعد الانتماء (Belonging): شعور الفرد بانتمامه لوظيفته، ولفريق عمله، ومؤسساته، ويتحقق ذلك من خلال مراقبة الموظف، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات بيئته عمله ووظيفته؛ مما يفتح 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 تمكين الموظفين يمنحهم مسؤوليات وصلاحيات أكبر، لكي يزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لطبيعة وأهمية وظيفته وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق المهد夫 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 بعد 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، وتحديدها بوضوح، والتركيز على علاقات العمل، وتوافر التغذية العكسية، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعد من الأساسيات لتحقيق الرضا الوظيفي. ويقصد بعد 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-بعد 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-بعد أهمية العمل: تقوم الجامعة بتكليف الموظفين الإداريين بمشروعات ذات تأثير مباشر على تحسين الخدمات الطلابية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.

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

٤-بعد الرضا الوظيفي: تحسين بيئة العمل من خلال تقديم حوافر معنوية ومالية، وأن بيئة العمل المرجحة والداعمة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، وزيادة رضائهم عن العمل. عبد العزيز وآخرون (٢٠١٨).

الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرنانة:

- دراسة (٢٠٢٤) Kranthi,et al. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي المرتبط بالقيادة الرنانة والتمكين النفسي في تشكيل المنظمات المتعلم ضمن مؤسسات التعليم العالي في جنوب الهند، وتحقيق 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، وتأكد هذه النتائج على أهمية سلوكيات القيادة الرنانة في تعزيز التمكين النفسي وتطوير منظمات التعلم في الأوساط الأكademie.

- 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 الاستبيان 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) مريض يعمل 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 استبياناً موجهاً 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 متوضطة على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الرنانة والتمكين الوظيفي.

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

- دراسة الحالد (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 الاستبيانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة قصدية حيث تم اختيار جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (٣٥٦) فرداً، توصلت الدراسة إلى أن إجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرنانة أشارت إلى المستوى المرتفع في جميع الأبعاد.

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

- الريبيعي (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرنانة وأثرها في النجاح المنظمي في المديرية العامة للتربية - الرصافة الثانية -، استعملت أداة الاستبيانة لجمع البيانات من العينة القصدية التي بلغت (٥٠) من مديرى ومسئولي مديرية التربية، وتوصلت الدراسة أن إجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرنانة أشارت إلى المستوى المرتفع في جميع الأبعاد، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي، وأظهرت أيضاً 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 الأنثوغرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة في جامعة الكوفة، وتم استخدام الاستبيانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، و تكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم توافق 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 للأنثوغرافيا التنظيمية في القيادة الرنانة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاندماج الوظيفي:

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

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

• دراسة الجبور والمعايبطة (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 المبحوثين 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 ومعلماً. 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 التتحقق 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 مديرى المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان 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 التتحقق 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 وأخرون عام (٢٠٠٢). وأشارت النتائج إلى أن متطلبات العمل وضغط 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 بتايلاند، وتم استخدام استبيان لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من (٢٠) 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 بقيادة الرزنة والاندماج الوظيفي، قامت الباحثة بتحليل الدراسات السابقة وفق أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الأهداف، ومجتمع عينة 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؛ النبويون وآخرون؛ ٢٠٢٤؛ حوشيه؛ ٢٠٢٢) في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Obied؛ ٢٠١٦؛ العبيدي؛ ٢٠٢٣؛ Tepayakul and Rinthaisong؛ ٢٠١٨)، من حيث العينة التي تمثلت في الموظفين بمؤسسات التعليم العالي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تأثير القيادة الرنانة في البيئة الأكademie ممثلة في الجامعات مثل دراسة (Kranthi, et al. 2024)، الكرعاوي ورشيد (الحالد؛ ٢٠٢٢؛ العبيدي؛ ٢٠١٦).

أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث المهدف 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 والمعايطة؛ ٢٠٢٣؛ فتاح وآخرون؛ ٢٠٢٣؛ خريبة، وأبو الحسن؛ ٢٠٢٢؛ Khan et al. 2021)، حيث تكونت عينتهم من أعضاء الهيئة التدريسية. واختلفت مع دراسة الحالد (٢٠٢٢)، حيث كانت العينة من رؤساء الأقسام الأكademie، واختلفت مع دراسة الريعي (٢٠١٩)، حيث كانت العينة من مديري ومسؤولي مديرية التربية، واختلفت مع دراسة المصري (٢٠٢٠)، كانت العينة مربيات رياض الأطفال، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (النبويون وآخرون؛ ٢٠٢٤؛ إبراهيم ونوار؛ ٢٠٢٣؛ حوشيه (٢٠٢٢))، حيث كانت عينتهم معلمين ومعلمات المدارس، كما اختلفت مع دراسة Özer et al (٢٠٢٤)، 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 ستبني عليها الدراسة الحالية بداية من تحديد المشكلة، ووضوح الأهمية النظرية والتطبيقية، مروراً بإجراءات الدراسة، و اختيار المنهج المناسب، و اختيار 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 أكademie؛ حيث تناولت الدراسة الحالية تأثير القيادة الرنانة على الاندماج الوظيفي في بيئة أكademie متمثلة في جامعة أم القرى.
- التركيز على عينة الموظفات؛ حيث تناولت الدراسة الحالية تأثير القيادة الرنانة على الموظفات في بيئة أكademie يمكن ان تكشف عن اختلافات في كيفية تفاعل الاناث مع هذا النوع من القيادة مقارنة بالذكور.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة وعيتها:

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

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

لعادلة 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	الفنقة	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 الازمة للدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تكونت في صورتها الأولية من محورين رئيسين:

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

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

ويستجاب على الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً) ويعابر الدرجات الخام (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، حيث يقع المتوسط الحسابي للإجابات بين (٥-١)، 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 للإجابات بين ٤,٢٠ إلى ٥.
- عالي: إذا وقع المتوسط الحسابي للإجابات بين ٣,٤ فأقل من ٤,٢٠.
- متوسط: إذا وقع المتوسط الحسابي للإجابات 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 التأكيد من صدق وثبات الاستبيان بعدة طرق، وذلك على النحو الآتي:
- أ. صدق المحتوى:

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

ب. الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان 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 تتبع لها، كما تم حساب معاملات ارتباط الأبعاد معاً، وارتباطها بالدرجة الكلية لمحنوها. وفيما يلي عرض النتائج:

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

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



بعد الرحمة			بعد الأمل			بعد اليقظة الذهنية		
المحور	البعد	م	المحور	البعد	م	المحور	البعد	م
** ٠,٧٠٦	** ٠,٧٢٦	١٨						
ارتباط البعد بالمحور			ارتباط البعد بالمحور			ارتباط البعد بالمحور		
** ٠,٨١٤			** ٠,٨٤٢			** ٠,٨١٠		

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتبيّن من الجدول (٢) أن عبارات محور القيادة الرئانة 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 (٠,٨٤٢-٠,٨١٠)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائيًّا عند مستوى (٠,٠١). وهو ما يُعد مؤشرًا على صدق بناء محور القيادة الرئانة.

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)

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

** 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 الأربع 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 الاستبابة:

تم التأكيد من ثبات محوري الاستبابة وأبعادها بطريقي ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وأميغا ماكدونالدز Mcdonald's Omega، ويعرض الجدول التالي قيم معاملات الثبات:

جدول (٤)

معاملات ثبات محوري الاستبابة وأبعادها ($n=40$)

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 الاستبابة تتمتع بمعاملات ثبات مقبولة، إذا تراوحت معاملات ثبات أبعاد محور القيادة الرنانة بين (٠,٩٣١-٠,٨٥٥)، 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 وتأكد 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 Multiple Linear Regression للكشف عن مدى إسهام توافر أبعاد القيادة الرنانة في التنبؤ بمستوى الاندماج الوظيفي.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

س ١: ما درجة ممارسة القيادة الرنانة وأبعادها للقيادات الجامعية من وجهة نظر الموظفات الاداريات 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

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

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، ومتosteات حسابية (٢,٧٦؛ ٣,٣٠؛ ٣,١٥) وذلك على الترتيب الآتي: اليقطة الذهنية، الأمل، والرحمة.

ويمكن عزو الدرجة المتوسطة لقيادة 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؛ Obied ٢٠٢٣)، حيث كانت درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى العينة المفحوصة كانت متوسطة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (فتاح وآخرون ٢٠٢٣؛ الحالد ٢٠٢٢؛ الريعي 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 اليقطة الذهنية:

جدول (٦) المتosteات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد اليقطة الذهنية من أبعاد القيادة الرنانة

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



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

يتبيّن 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 العبارات (١، ٢) بدرجة توافر عالية، حيث بلغت متوسطاتها (٣,٤٠؛ ٣,٤٨)، بينما ظهرت العبارات ذات الأرقام (٣، ٤، ٥) بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٣٢؛ ٣,١٠؛ ٣,١٨).

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 الالزامية 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 وتراحم الأعمال الموكلة لهم لا يجدون متسعًا من الوقت لإدراك التوقعات والتطلعات والمشكلات المفاجئة. وتعكس النتائج المتوسطة المتعلقة بتقييم المحاطر احتمال وجود تحديات في تنفيذ الخطط أو في فهم طبيعة المحاطر بشكل شامل. وأما العبارات التي ظهرت بدرجة عالية، فقد يرجع ذلك لوجود توجه تحفيزي في الجامعة على الابتكار والتجدد، والاهتمام بإشراك الموظفات 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. بعد الأمل:

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

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

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

٢٠؛ ٣، عزو الدرجة المتوسطة بعد الأمل إلى وجود تفاوت أو فصور في بناء وتوجيه برامح التطوير المهني وتلبيتها لاحتياجات التطويرية الفعلية الالزامه للموظفات، كما قد يرجع السبب إلى وجود صعوبات لدى القيادات الجامعية في التعامل مع بعض مشكلات العمل، مما يقلل من فاعلية 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 وجود استراتيجية محبكة، واعتماد إجراءات عمل منظمة وواضحة تسهم في تعزيز الثقة بالنجاح لدى الموظفات، وتزيد مستوى الأمل لديهن. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الخالد، ٢٠٢٢) أن الإدارة الجامعية تعتمد إجراءات 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 بإنجازهن، 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. بعد الرحمة:

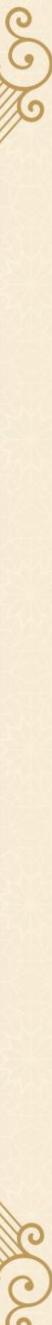
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والأنحرافات لعبارات بعد الرحمة من أبعاد القيادة الرنانة

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

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

يتضح من الجدول (٨) إلى أن مؤشرات بُعد الرحمة توافر 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 متواطئاً الحسابية بين (٢,٥٧-٢,٥٥)، بينما ظهرت العبارتان (١٦، ١٨) بدرجة منخفضة، وبمتوسطات حسابية (٢,٥١؛ ٢,٥٥).

وتعكس الدرجة المتوسطة لبعد الرحمة الحاجة لتحسين بعض الممارسات لتكون أكثر وضوحاً وشفافية، مثل التوازن ومراعاة مصلحة العمل والعاملين عند اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدنا عليه كل من (Boyatzis&McKee,2005). كما تُظهر هذه النتائج أن الدعم العاطفي والمعنوي المقدم من القيادات للموظفات غير كافٍ، وربما يرجع ذلك لضغط 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 (فناح وآخرون، ٢٠٢٣) التي ذكرت أن إدارة الجامعة لا تعمل على الاهتمام والالتزام بالقيم الإنسانية التي تخدم وتحقق أهداف الجامعة والعاملين. وأما العبارات التي ظهرت بدرجة



منخفضة، فقد يرجع سببها إلى عدم وجود آليات دقيقة وعلمية لرصد احتياجات الموظفات والعمل على تلبيتها، وضعف تدريب القيادات عليها، وكذلك ضعف الاهتمام بمشكلاتهن ورفاهيتهم وتحسين بيئتهن عملهن ليكُن أكثر استقراراً وإنتاجية وفاعلية، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخالد، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن جامعة الخاصة الأردنية تعتمد إجراءات 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 الموظفات 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 المعيارية ودرجات الأبعاد والمستوى الكلي لمحور الاندماج الوظيفي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأبعاد	م
عالي	٠,٧٣٨	٣,٩٦	٢	الانتماء	١
عالي	٠,٧١٣	٤,٠١	١	أهمية العمل	٢
عالي	٠,٦٥٦	٣,٧٨	٣	المشاركة الفعالة	٣
عالي	٠,٧٨٩	٣,٧٠	٤	الرضا الوظيفي	٤
عالي	٠,٦٢٩	٣,٨٦		مستوى الاندماج الوظيفي	

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

ويشير المستوى العالى للاندماج الوظيفي في الأبعاد الأربع (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، ويعترزن 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 الرميملات، أو حتى التقدير الشخصي.

اتفاقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة (الزيون وأخرون ٢٠٢٤)؛ الجبور والمعايطية ٢٠٢٣؛ إبراهيم ونوار ٢٠٢٣؛ خريبة وأبو الحسن ٢٠٢٢؛ حوشيه 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 ومستوى الكلية

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

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

ظهرت العبارات الست ذات الأرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) بمستوى عالٍ، ومتوسطات تدرجت بين (٤٠١-٣٧١).

ويمكن عزو المستوى العالي للانتماء لدى الموظفات الإداريات إلى ثقافتهن المهنية، وقيمهن الشخصية، وتقديرهن الداخلي لعملهن، إضافة لوجود قيم مؤسسية قوية وراسخة تعزز الفخر والانتماء لديهن، وتساعدهن على الشعور بالارتباط العميق بالجامعة، كما أن وجودهن في وظائف ذات تنظيم وإشراف مؤسسي حكومي، يشعرهن بلا شك بالاستقرار الوظيفي، وأنهن في بيئة عمل مستقرة، خاصة مع توفر فرص التطوير المهني، والتراقي ونحوه، مما يعزز من ولائهن وانتمائهن، حتى في ظل الممارسات المتوسطة للقيادات فيما يتعلق بالتخاذل إجراءات لضمان شعورهن بالاستقرار والأمان، لأن إجراءات القيادات إضافية وتحسينية، أما الأنظمة التي يتبعن لها فهي أساسية ومستقرة. وهذا ما أكدت عليه دراسة (الزيون وآخرون، ٢٠٢٤) أن افراد عينة الدراسة راضون عن عملهم ويشعرن بالانتماء للعمل مما يساهم في اندماجهم بشكل ايجابي.

ب. بعد أهمية العمل:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد أهمية العمل ومستواه الكلكي

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

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن مستوى أهمية العمل لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلكي (٤٠١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧١٣)، وقد ظهرت العبارة رقم (٩) بمستوى عالٍ جداً، ومتوسط حسابي (٤,٥١)، بينما

ظهرت العبارات السبعة ذات الأرقام (٨، ١٠، ١١، ١٢) بمستوى عالي، وبمتوسطات تدرجت بين (٤٠٨-٤٥).

ويمكن عزو المستوى العالي لهذا بعد إلى ارتباطه بعده جوانب، مثل الانضباط الوظيفي والتوجهات الإيجابية لدى الموظفات نحو العمل، والالتزام الشخصي الذي يجعلهن مستعدات لبذل جهود أكبر من المطلوب لتطوير عملهن، مما يعكس إيمانهن بأهمية عملهن وتأثيره. كما يرتبط هذا البعد بالأسس التنظيمية، ويعكس وضوح الهيكل التنظيمي الذي يعزز من فهم الموظفات لدورهن وأهميته. إضافة إلى أن شعور الموظفات بارتباط وظائفهن بأكثر من وظيفة أخرى في الجامعة يعزز إدراكهن لأهمية دورهن 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 والإنجاز. كما أن تدريسيهن على أداء عملهن يزيد من ثقتهن وقدرتهم على أداء مهامهن الوظيفية، مما يزيد من ارتباطهن بالعمل وتقديره.

ج. بُعد المشاركة الفعالة:

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

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



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

يتبيّن من الجدول (١٢) أن مستوى المشاركة الفعالة لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى كان عاليًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (٣,٧٨) بالانحراف المعياري بلغت قيمته (٠,٦٥٦)، وقد ظهرت العباراتان (١٧، ١٤) بمستوى عالٍ جدًا، وبمتوسطات حسابية (١,٢٣؛ ١,٢٩)، بينما ظهرت العبارات ذات الأرقام (١٣، ١٦، ١٨) بمستوى عالٍ، وبمتوسطات تدرجت بين (٤,٠٦-٣,٤٠)، وظهرت العبارة (١٥) بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٢).

ويمكّن عزو المستوى العالى بعد "المشاركة الفعالة" إلى إيجابية الموظفات، وتعاونهن في إيجاد حلول لمشكلات العمل، والحرص على التطور المهني المستمر الذي يسهم في تطوير أساليبهم في إنجاز مهامهن 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 الموظفات 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 قدرهن 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 الكلّي

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

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٧٠) بالنحو المعياري بلغت قيمته (٠,٧٨٩)، وقد ظهرت العبارة (٢٢) بمستوى عالٍ جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٢٥)، بينما ظهرت العبارات ذات الأرقام (١٩، ٢١، ٢٠، ٢٣) بمستوى عالٍ، وبمتوسطات حسابية تدرجت بين (٤,١٥-٣,٤٢)، وظهرت العبارة (٢٤) بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٠).

ويمكن تفسير المستوى العالى بعد الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى من خلال عدة أسباب تعكس التوجهات الإيجابية والبيئة المحيطة، ومن ذلك توافق العمل مع طموحاتهن، وشعورهن بأنهن يستثمرن في مسيرتهن المهنية، وتقديرهن الذاتي لجهودهن وإنجازاتهن، وتتوفر فرص للتقدم والتطور الوظيفي، والرضا عن ظروف العمل وبيئة، وتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الزيون وآخرون، ٢٠٢٤)، التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع بالرضا الوظيفي كأحد أبعاد الاندماج الوظيفي في مدارس التربية والتعليم لحافظة حرش ، ودراسة (٢٠١٨، Tepayakul 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 يعطي احتياجاتهم ومتطلباتهن المادية، أو أنه لا يحقق مستوى الرفاهية التي يطمحن لها في مقابل ما يبذله من جهد، وأنه بحاجة للتحسين، وهذا ما أكدته دراسة (ابراهيم ونوار، ٢٠٢٣) أن ضعف الأجر والحوافر 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 الموظفات 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	الاتتماء	
** .٧٢٥	** .٦١٤	** .٦٠٩	** .٦٣٢	** .٦٦٤	اليقظة الذهنية
** .٧٥١	** .٦٨٨	** .٦٠٧	** .٦٥٣	** .٦٥٢	الأمل
** .٧٠٧	** .٦٢٩	** .٥٧٨	** .٥٨٥	** .٦٥٩	الرحمة
** .٧٧٧	** .٦٨٨	** .٦٣٨	** .٦٦٤	** .٧٠٤	الدرجة الكلية

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

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

وتعكس هذه العلاقة الارتباطية التأثير الواضح للقيادة الرنانة على الاندماج الوظيفي، فالقائد الذي يتحلى باليقظة الذهنية، والرحمة، والأمل، يكون قادرًا 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 رضاهن الوظيفي، فيدمجهم أكثر في العمل. وهذه النتيجة تؤكد على ما جاءت به كل من دراسة (الجبور والمعايطة، 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 التتبُّع بالاندماج الوظيفي من وجهه نظر الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطى 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 (١٩٧، ١٢٨) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠١)، وتعنى أن غودج الانحدار معنوى، وهذا مؤشر على أنه يمكن التتبُّع بالاندماج الوظيفي للموظفات الإداريات من خلال توافر درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى القيادات الجامعية. وبوضوح الجدول التالي ملخص غودج الانحدار:

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

الخطأ المعياري Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المودج	
٠,٣٩٦	٠,٦٠٣	٠,٦٠٨	٠,٧٨٠	١	

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 الموظفات الإداريات. ويوضح الجدول التالي نتائج المعادلة التنبؤية:

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

مستوى الدلالة	"T"	بيتا المعيارية Beta Standardized Coefficients	الخطأ المعياري Std-Error	بيتا غير المعيارية B Unstandardized Coefficients	المتغيرات
**٠,٠٠٠	٢١,٠١٨		,٠,١٠١	٢,١٢٩	الثابت
**٠,٠٠٠	٤,٤٤٨	٠,٣١٦	٠,٠٥١	٠,٢٢٩	اليقظة الذهنية
**٠,٠٠١	٣,٤٤٠	٠,٣٢٥	٠,٠٦٢	٠,٢١٥	الأمل
*٠,٠١٨	٢,٣٧٢	٠,١٩٠	٠,٠٤٦	٠,١٠٩	الرحمة

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

يتبيّن من الجدول (١٨) أن جميع أبعاد القيادة الرنانة الثلاثة تُعدّ متغيرات بالاندماج الوظيفي لدى الموظفات الإداريات؛ ويمكن في ضوء ذلك صياغة المعادلة التنبؤية كالتالي:

$$\text{المعادلة التنبؤية بدلالة } \text{B} = 2.129 + \text{Unstandardized Coefficients} \\ \text{اليقظة الذهنية} + (0.215 \times \text{درجة الأمل}) + (0.115 \times \text{درجة الرحمة}).$$

$$\text{المعادلة التنبؤية بدلالة } \text{Coefficients} = \text{Beta Standardized Coefficients} = (0.316 \times \text{درجة اليقظة} \\ \text{الذهنية}) + (0.325 \times \text{درجة الأمل}) + (0.190 \times \text{درجة الرحمة}).$$

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

توصيات الدراسة:

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تصميم برامج تدريبية للقيادات الجامعية تركز على أبعاد القيادة الرنانة، وتحدف إلى تعزيز مهاراتهن في تطبيقها عملياً في بيئة العمل، وضمان قدرتهم على فهم التحديات النفسية والعملية التي قد تواجهها الموظفات، 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 يشعرون أن لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم ومقترناتهن، ويحسن إدراك القيادات للتحديات التي يواجهنها، والتفاعل معها، ودعمهن، وعكن تطبيق ذلك من خلال جلسات استماع دورية بين القيادات والموظفات، أو تحصيص منصات لرصد المشكلات والتحديات، وتبادل الأفكار واللاحظات، وتحسين بيئة العمل.
٣. تطوير نظام تقييم أداء يتضمن أبعاد القيادة الرنانة كمعايير للتقييم، مما يسهم في تعزيز هذه الأبعاد في الممارسة اليومية.
٤. تعزيز مستوى الاندماج الوظيفي العالي لدى الموظفات والمحافظة عليه، من خلال تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعماً وتشجيعاً، وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية للموظفات، وتوفير فرص للموظفات للمشاركة المجتمعية، وبرامج توجيه وإرشاد مهني لمساعدة الموظفات الجدد، لتعزيز اندماجهن وتسهيل انتقالهن إلى بيئة العمل، والمساعدة المستمرة لجميع الموظفات في تطوير مسيرتهن المهنية وتعزيز مهاراتهن.

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، مشعيل، المعايطة، 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 الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة المركز القومي للبحوث غزة، ٨(٢)، ٧٧-١٠١.
- حوشية، ريا. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل. [رسالة ماجستير، جامعة الخليل].
- الحالد، عبد الله. (٢٠٢٢). أثر القيادة الرنانة في التجديد الاستراتيجي: الدور العدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال: الأردن.
- خربيه، إيناس، أبو الحسن، أحمد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونיהם بكليات التربية الزقازيق. المجلة التربوية، الجزء (٩٣)، ٤٩-٤٩.
- الريبيعي، لوئي. (٢٠١٩). دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي (دراسة تطبيقية لأراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية). مجلة دراسات تربوية، ٤٥(١٢)، ٢١٦-٢٤١.
- الزيون، آيات، الحراثة، محمد، بني خالد، محمد. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٤٦(١)، ٧٨٣-٨٠٨.
- ريع، محمد. (٢٠٢١). علم النفس الصناعي والمهني. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة (٣)، عمان: الأردن.
- الزيبيدي، ملياء، المولى، سماح. (٢٠١٦). تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعه المعرفية – دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٥٧، ١٥٧-١٨٩.

- الزعبي، حسن. (٢٠٢١). القيادة الرنانة. دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- طه، مني، إسماعيل، عمار، العماوي، أمانى. (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، نهى. (٢٠٢٣). فاعلية برنامج قائم على اليقطة 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.
- العيدي، عاصم. (٢٠١٦). الأنثوجرافيا التنظيمية وانعكاساتها في القيادة الرنانة دراسة حالة في جامعة الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢(٩٤)، ٢٠٤-٢٢٨.
- فتاح، نافا، عبد الله، ده رون، عمر، سازان، سعيد، ميدايا، 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 يصنع. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٩(١٩)، ٤٠٣-٤٤٦.
- مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك. (٢٠١٧). أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة. مجلة دراسات اقتصادية، ٤(٣)، ١٣٦-١٨٧.
- المصري، مروان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مدربات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ٥(٥)، ١-٥٢.

ترجمة المراجع العربية:

- alhamdan safa' (2018). mustawaa tathir alqiadat al'iidariat ealaa altatwir altanzimii aljamieati: dirasatan maydaniat ealaa almuaazafat al'iidariaat bijamieat almalik eabd aleaziz bijida. majalat almarkaz alqawmii libuhuth ghazata, 2(8). 77-101.
- aljbur, misheal , almueayatatu, muhamad.(2023). 'athar alqiadat altahwiliat fi alaindimaj alwazifii fi aljamieat alrasmiat fi al'urduni: almunakh altanzimiu mutaghayir wasit.]risalat majistir ghayr manshuratin[. jamieat al albit.
- aljirma, ramzi. (2013). andimaj albunuka. dar alsalami, altabeati(2), aliaskandiriatus: masr.
- alkareawi, muhamada; rashid yisghi.(2023). tathir alqiadat alranaanat fi aleawaqib alastiratija (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 alnafsii ladaa aljamieat alkhasat al'urduniysi. risalat majistir ghayr manshuratin, jamieat eaman alearabiat, kuliyat al'aemali: al'urdun.
- alrriebie, luay.(2019). dawr alqiadat alranaanat fi tahqiq alnajah almunazimii (dirasat tatbiqiat lara' almudirin aleamilin fi almudiriat aleamat liltarbiat / alrasafat althaaniatu). majalat dirasat tarbwiati. 12 (45), 216- 241.
- alzbidi, limya'i, almawlaa, samah .(2016). tathir altayaquz alqiadii fi tahqiq alraafeat almaerifiat - dirasat maydaniat fi eedad min kuliyaat jamieat baghdad. majalat al'iidarat walaiqtisadi, kuliyat al'iidarat walaiqtisadi, aljamieat almustansiriati, (107), 157- 189.
- eabd aleaziza, muhamadu, 'albir, nadir& 'ibrahim, sha.(2018). alrida alwazifiu waealaqatuh bibiyat aleimla. majalat aleulum albiyyati, jamieat eayn shams. 41(3), 481- 515.
- eabd alhufayzi, nuhaa. (2023). faciliat barnamaj qayim ealaa alyaqazat aldhihniat fi tahnin maharat altanzim aldhaatii liltaeulum ladaa tulaab aljamieati. almajalat almisiyat lildirasat alnafsiati. 33(120), 467- 500.
- marzuq, sarhu, wabiwaeshata, mubarak. (2017). 'athar altamkin fi tahqiq alaindimaj alwazifii lileamlin dirasat halat mujamae eumuriin bisukarha. majalat dirasat aiqtisadiatin, 4(3). 136- 187.

- rbie, mohammed. (2021). eilm alnafs alsinaceii walmihni. dar almasirat lilnashr waltawziei, altabea (3), eaman: al'urdunu.
- tahi, minaa, 'ismaeil, eamar, aleamawi, 'amani. (2023). dawr altawazun bayn alhayaat waleamat fi tafsir alealaqat bayn alqiadat alranaanat walsalabat alnafsiat lilmar'at aleamilati: dirasat tatbiqiatun. majalat rayat alduwliat lileulum altijariati, 2(7), 660-744.
- aleabdi, ealay. (2017). almarah fi makan aleamat kamutaghayir tafaeuliin bayn aistiqamat alqiadat walta'aluuq altanzimi-drasat tatbiqiat fi Jamieat alkufa. majalat aleulum alaiqitisadiat wal'iidariati, kuliyat al'iidarat walaiqitisadi, Jamieat baghdad, 23 (97), 153-173.
- aleabidi, eisam. (2016). al'athnajrafya altanzimiati waneikasatuha fi alqiadat alranaanat dirasat halat fi Jamieat alkufati. majalat aleulum aliaiqitisadiat wal'iidariati. 22 (94), 204- 228.
- almisri, marwan .(2020). darajat mumarasat alqiadat alranaanat ladaa mudirat riad al'atfal bimuhafazat ghazat waealaqatiha bialaistiqamat altanzimiati ladayhina. majalat Jamieat janub alwadi alduwliat lileulum altarbawati. (5), 1- 52.
- alzuebi, hasanu. (2021). alqiadat alranaanatu. dar wayil lilnashri, eaman: al'urdunu.
- alzzbu, ayat, alharahishatu, muhamad,bani khalid, muhamad .(2024). althaqafat altanzimiati alsayidat fi madaris altarbiat walaelim limuhafazat jarash waealaqatiha bialaindimaj alwazifii lilmuealimina. majalat Jamieat tishrin libuhuth waldirasat aleilmati, 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 aiqitisadiaat al'aemal, 5 (5). 321- 345.
- hushiat, riba. (2022). darajat mumarasat mudiri almadaris alkhasat fi muhafazat alkhalil lilqiadat alkhadimat waealaqatiha 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 albahth aleilmii fi altarbiati, 24 (5), 60- 149.

- kharibat, inas, 'abu alhasan, 'ahmad. (2022). aldawr alwasit liltamkin alnafsii fi alealaqt bayn alqiyadat althawliyat 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 illeamilin dirasat halat mujamae eumuriin bisukarha. majalat dirasat aqiqatidatin, 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).





جامعة العلوم الإسلامية
الإسلامية في المدينة 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)

