

أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: في البنك الأهلي الأردني

أ.د محمد سليم الشورة**

صلاح صوان الشرفات*

تاريخ قبول البحث: 2022/11/23م

تاريخ وصول البحث: 2023/9/19م

الملخص

هدفت الدراسة للإستكشاف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توظيف الاستبانة، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومُعامل الانحدار المتعدد، وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، استخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية وتكونت من جميع العاملين في فروع البنك الأهلي الأردني وبلغت (199) موظفاً وتم استرداد (187) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها على الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب المديرين في البنك من خلال عقد دورات تعنى بتدريب القادة ليكونوا أكثر فعالية في تحقيق أهداف البنك وأكثر قدرة على التأثير على الموظفين، والمساهمة في زيادة معدلات مشاركة الموظفين في عملهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاندماج الوظيفي، البنك الأهلي الأردني.

* باحث.

**أستاذ دكتور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Transformational Leadership in Work

Engagement at the Jordan Ahli Bank

ABSTRACT

The study aimed to explore how the dimensions of Transformational Leadership (TL) (ideal influence, intellectual stimulation, inspirational stimulation, and individual considerations) impact Work Engagement (WE) dimensions (Vigor, dedication, and absorption) at Jordan Ahli Bank. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study by using a questionnaire as well as a few statistical procedures such as means, standard deviations, Pearson correlation coefficients, multiple regression analysis, and SPSS for data analysis and hypothesis test. A survey approach based on a questionnaire was employed and a proportional stratified random sample was used. Data from 199 of Jordan Ahli Bank employees were gathered and data from 187 of them were analyzed.

The results of the study revealed that transformational leadership has a positive impact with a statistical significance at a significant level of (α 0.05) in its dimensions on the Work engagement with its combined dimensions in the Jordan Ahli Bank. The study recommended the necessity of qualifying and training managers in the investigated bank to be more effective in achieving the bank's objectives and more able to influence employees and contribute to increasing the rates of employee engagement in their work.

Keywords: Transformational leadership; Work engagement; Jordan Ahli Bank.

المقدمة:

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة في بيئة الأعمال سواء الداخلية أو الخارجية تغييرات كبيرة ومستمرة، ويتوجب عليها مراعاة هذا الأمر في الطريقة التي تدير فيها العاملين باعتبار أن المورد البشري من أهم موارد المنظمة الذي يُعتمد عليه في استمراريته وتفوقها، وفي الوقت نفسه تعتبر القيادة ذات دور حاسم؛ لأن وجهات النظر ومواقف الأفراد للتكيف والتغيير تعتمد على أسلوب القيادة في المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمات الفهم التام لاحتياجات العاملين وأنماط القيادة للمديرين.

فالقيادة التحويلية تؤثر بشكلٍ واسعٍ على الأفراد أو المجموعات بهدف إحداث تغيير وتحويل المنظمة بأكملها من خلال سلوكها، مما يمكنهم من النمو شخصياً ومهنياً ويعزز رضاهم وبالتالي ينعكس على حميتهم وإخلاصهم لوظائفهم ويقودهم إلى اندماجهم الوظيفي (Khan et al., 2020)، فالقيادة هي التي يمكن أن تحدث فرقاً خلال الأوقات الصعبة.

كما أن البحث عن رأس المال البشري يعدّ استراتيجية حاسمة لأي منظمة لاكتساب قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال سريعة التغير، وذلك بسبب المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون. (Nienaber & Martins, 2016, 8) لذا يستوجب على الإدارة أن تهتم بالمورد البشري لديها وتعمل على توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين وشعورهم بالنشاط والحيوية بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية والتفاني الانهماك في أداء أعمالهم بشكل أفضل فهي تعكس مستوى اندماج العاملين بعملهم (الجاف وفائق، 2019). والبنوك التجارية كغيرها من المنظمات تعاني من ضغوط العمل الناتج عن الكم الكبير من المعاملات والخدمات التي تقدمها للعملاء، فالعاملين فيها بحاجة إلى الانتباه لاحتياجاتهم ومعرفة ضغوط العمل التي تواجههم والتعامل معها بممارسات إدارية سليمة من قبل قادتهم تمكّنهم من تحقيق الرغبة في العمل التي تقودهم لتحقيق الأهداف والنمو المطلوب.

1.1 أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية: يعدّ مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها من المواضيع الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال، فممارسات القيادة التحويلية من قبل القادة والمديرين تشكّل نقطة تحوّل في حياة المنظمات وتعكس سلوكاً مؤثراً على العاملين يقودهم إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستويات عالية من الأداء، كما يعدّ الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث

يعتبر مفهوم الاندماج الوظيفي جانباً مهماً بالنسبة للعاملين وارتباطهم بمنظمتهم وشعورهم بالإيجابية والاستقرار الوظيفي.

2. الأهمية العملية: تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية البيئة البحثية التي تم إعداد الدراسة فيها، وإمكانية استفادة البنك الأهلي الأردني من التوصيات التي سيتم التوصل إليها فيما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية والممارسات المتعلقة بها ودورها في تحقيق الاندماج الوظيفي لموظفيها. كما يعتبر قطاع البنوك ذا أهمية في التنمية الاقتصادية للمملكة الأردنية الهاشمية، والبنوك التجارية الأردنية جزء من هذا القطاع الذي يعتبر من الركائز الداعمة لاقتصاد المملكة من خلال تعزيز الاستقرار وتحسين النمو الاقتصادي (تقرير الاستقرار المالي لعام 2021/ البنك المركزي الأردني).

2.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لاستكشاف أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني من خلال:

1. التعرف إلى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها في البنك الأهلي الأردني.
2. التعرف إلى الأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده في البنك الأهلي الأردني.
3. التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني.

3.1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البنك الأهلي الأردني، فالقطاع المصرفي يواجه تحديات عديدة ويقتضي زيادة تحفيز اندماج العاملين فيه والبحث عن الأساليب والآليات المناسبة لذلك، بشكل عام أشار (Khan et al, 2021) أن تقرير المسح العالمي لمؤشر تفاعل الموظفين (2018) الذي أجرته شركة Effectory International التي تتكون من (18000) مشارك في (56) دولة حول العالم أظهر أن مستويات إلزام الموظفين واندماجهم لا تزال (30٪) أو أقل، تعكس هذه النتائج أن المنظمات لا تستخدم قدرًا كبيراً من المواهب الحالية بسبب الافتقار إلى القيادة الفعالة وبالتالي فشلت في عمليات اندماج الموظفين. وهذا يستوجب قيادة واعية تدرك هذه الأهمية لكي تحقق الاندماج الوظيفي لموظفيها في أعمالهم من خلال ممارسات قيادية وأساليب وآليات ذات تأثير يضمن لها تحقيق هذا الاندماج الذي قد يتمثل بالقيادة التحويلية

كإحدى ممارسات هذه القيادة التي من الممكن أن تحدث فرقاً. ومن أجل ذلك تم البحث في العوامل الهامة التي من الممكن أن تؤثر على اندماج العاملين وكان الخيار الأمثل من وجهة نظر الباحثين هو مدى ممارسة القيادة التحويلية في البنك المبحوث.

4.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها في البنك الأهلي الأردني؟
2. ما مستوى الأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده في البنك الأهلي الأردني؟
3. ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني؟

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

الفرضية الفرعية الثانية: Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

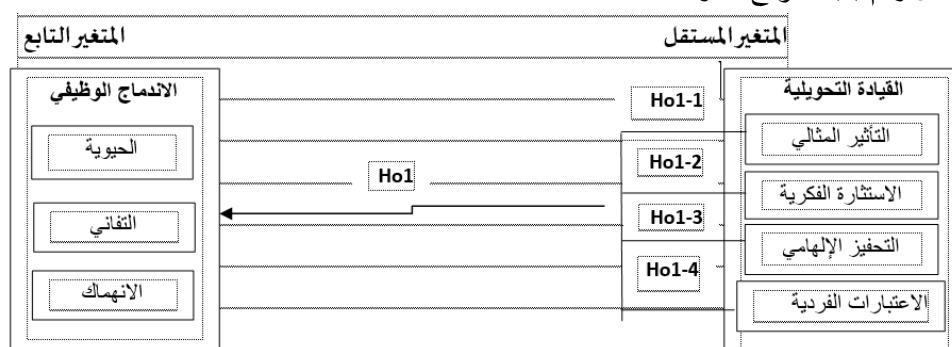
الفرضية الفرعية الثالثة: Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

الفرضية الفرعية الرابعة: Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

6.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) الى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وابعاد كل متغير بالإضافة الى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

شكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثين بالاعتماد على المراجع التالية:

المتغير المستقل: (محمد وآخرون، 2022؛ فوزي، 2022، 2019؛ أقطي، 2018؛ مراد، 2018، دواني، 2017)

Bass, 2015؛ East, 2019؛ Milhem et al., 2019؛ Nguenet et al., 2019؛ (Khan et al., 2020

المتغير التابع: (خريبه وأبو الحسن، 2022؛ الجاف وفائق، 2019؛ عبد المطلب، 2018)

: Jaya & Ariyanto, 2021؛ George et al., 2022؛ (Caldwell & Andersson, 2022

Ronan & Christine, 2019؛ Abu Bakar et al., 2018؛ Harunavamwe et al., 2020

2. الدراسات السابقة:

1.2 الدراسات في البيئة العربية:

دراسة (Hayet et al., 2022): هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي، تم الاعتماد على تحليل جميع البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بما في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 25). وتكونت عينة الدراسة من (226) موظفا. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية في أبعادها لا تؤثر على الأداء الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة، سبب هذه النتيجة

يعود إلى عدم اهتمام المسؤولين بالقدرات والكفاءات الفردية مما أضعف روح الإبداع الإداري وحجم المبادرات الشخصية ومستوى الأداء، وفعالية الأداء وكفاءته في المنظمة المدروسة. دراسة شاهين (2022): بحثت الدراسة في أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على إدارة التغيير بوجود المتغير الوسيط للرشاقة التنظيمية في شركات الأدوية في مصر، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (384) موظفاً، وقد تم تحليل تلك البيانات بالبرامج الإحصائية (spss)، أشارت النتائج إلى توافر كل من أبعاد الدراسة لدى المديرين بدرجة متوسطة، أيضاً وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة التغيير أي أنه بارتفاع مستوى القيادة التحويلية يرتفع مستوى ممارسة إدارة التغيير، وكذلك وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها وإدارة التغيير بأبعادها.

دراسة فوزي (2022): كان هدف الدراسة البحث في العلاقة ما بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) والإبداع المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في العراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الأساليب الإحصائية كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وكانت العينة قصديه مكونة من (40) فرداً ضمت مديري الأقسام والشعب في الشركة المبحوثة، كشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد وخصائص وسمات القيادة التحويلية والإبداع المنظمي، مما يعني أن القيادات الإدارية في الشركة تمتلك خصائص وسمات القيادة التحويلية المرتفعة هذا بدوره سيساهم في تحقيق أفضل المستويات من الإبداع المنظمي وبالتالي إيجاد قيمة مضافة وتحقيق ميزة.

دراسة (Abou Saleh and Baroudi 2021): هدفت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانتماء) في بنك عودة في لبنان. استخدمت الدراسة نهجاً نوعياً، تم جمع البيانات باستخدام المقابلات ومراجعات المستندات، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظف من مختلف الإدارات والفروع، كما استخدمت التحليل الإحصائي الوصفي، تظهر النتائج أن ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات في البنك خلقت عقلية رعاية جماعية وفرت للموظفين الدعم الذي يحتاجون إليه للنمو على الصعيدين الشخصي والمهني وشعوروا بالهدف لإحداث تغيير إيجابي في كل ما يفعلونه على أساس الشعور القوي بالمسؤولية والمسائلة.

دراسة (Alola and Alafeshat (2021) : هدفت الدراسة للبحث في أهمية ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف) و(التدريب والتطوير) على الأداء التنظيمي بوجود الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) كمتغير وسيط في شركات الطيران الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، تم جمع (277) استجابة من الاستبانات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية في برنامج SPSS، تشير النتائج إلى أن الاختيار والتوظيف والتدريب المناسبين لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي للشركات المبحوثة، أيضاً يظهر للانندماج الوظيفي دور وسيط في متغيرات النموذج، وأنه عندما يكون هناك اختيار وتوظيف دقيق وجيد بالإضافة إلى التدريب والتطوير المناسبين سيكون الموظفون على استعداد للمساهمة بحصتهم لبقاء في المنظمة والعمل من أجل النجاح التنظيمي، كما أن نجاح المنظمة يزيد من رضا الموظفين والانندماج الوظيفي.

دراسة (Milhem et al. (2019) : تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد التأثير السببي للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) المدركة في اندماج الموظف بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) من خلال الدور الوسيط للذكاء العاطفي للقائد في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، طبقت الدراسة نهج البحث الكمي، تم توزيع (450) استبانة على عينات عشوائية بسيطة للموظفين المستهدفين وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (348)، وتم استخدام التحليل (AMOS 21 IBM SPSS)، تظهر النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على اندماج الموظف في دور الوسيط للذكاء العاطفي، وتشير نتائج إلى أنه بالنسبة للقادة الذين يظهرون سلوك القيادة التحويلية للعاطفة والاستثارة الإلهامية والتحفيز يكونون أكثر ملاءمة لانندماج الموظفين في مكان العمل، من الناحية النظرية، ساهمت هذه الدراسة التجريبية في المعرفة الجديدة حول التأثيرات الوسيطة الفريدة للذكاء العاطفي للقائد في العلاقة بين القيادة التحويلية وانندماج الموظفين في منطقة الشرق الأوسط.

2.2 الدراسات في البيئة الاجنبية

دراسة (Hinojosa-López (2022) : هدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين الجودة في عوامل العمل والانندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) من خلال الدور وسيط للرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الكمي، وتكونت العينة من (234) موظفًا في في البنوك التجارية الواقعة في شمال وسط المكسيك، تم تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية،

أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له دور وسيط كامل بين الجودة في عوامل العمل والاندماج الوظيفي، وتشير الأدلة إلى أن الجودة في عوامل العمل هي سابقة من العمل في القطاع المصرفي وهي المحرك المباشر للاندماج الوظيفي، ولكن الاندماج سيزداد عندما يكون موظفو البنوك راضين أيضاً عن وظائفهم.

دراسة (Zahra et al. (2022: كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت الشخصية الاستباقية لموظفي البنك الباكستاني قد أثرت على الأداء الوظيفي، أيضاً الكشف عن الدور الوسيط للاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك)، تم الحصول على إجمالي (315) إجابة من الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي تم اختبارها في الإصدار 3. من SmartPLS، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الشخصية الاستباقية والأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي، تقدم نتائج الدراسة بعض الأفكار المفيدة في القطاع المصرفي حيث يجب اعتبار الشخصية الاستباقية كأحد التصرفات الضرورية التي يجب تقييمها في قرارات التوظيف.

دراسة (Garg et al. (2022: الغرض من الدراسة هو فحص العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) للمديرين وسلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط، تم استخدام منهجية المسح وجمع البيانات من العينة البالغ عددها (203) من العاملين في فروع البنوك العامة والخاصة في دلهي / الهند، تشير النتائج أن اعتماد أسلوب القيادة التحويلية يمكن المديرين من تشجيع سلوك العمل المبتكر للعاملين، وتوسط التمكين النفسي جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للعاملين، كما وجدت أيضاً أن العمل تحت إشراف مدير يظهر سلوك القيادة التحويلية يمكن أن يجعل العاملين أكثر تمكيناً نفسياً، مما يؤدي إلى سلوك عمل مبتكر أعلى.

دراسة (Wang (2022 : هدفت الدراسة للربط بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) والدعم التنظيمي المتصور على الإبداع والأداء والدور الوسيط للالتزام التنظيمي الفعال في الفنادق السياحية في تايوان، تكونت عينة الدراسة من (362) موظف، تم جمع البيانات من (18) فندقاً وإجراء نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام (362) ثنائياً من الموظفين والمشرفين، أشارت النتائج إلى أن كلاً من

القادة التحويليين وتصور الموظفين للدعم التنظيمي في الفنادق يمكن أن يعزز بشكل فعال الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين والإبداع والأداء.

دراسة (Khan et al. (2021): تهدف الدراسة إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في اندماج العاملين بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) بوجود الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في البنوك الخاصة داخل حدود Khyber Pakhtunkhwa (KPK) / باكستان، تم استخدام منهج المسح الشامل لجمع البيانات، مجتمع الدراسة تكوّن من الموظفون العاملون في تلك البنوك، تم جمع البيانات من إجمالي (15) مصرفاً خاصاً، واستخدام طريقة العينات العشوائية حيث تكونت من (270) موظف، تم اختيار منهج التحليل (SPSS 21). أظهرت نتائج الدراسة أنه بعد دمج متغير الوسيط للذكاء العاطفي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فإنه يفي بشروط التحليل الوسيط، لذلك يمكن القول: إن الذكاء العاطفي يتوسط بقوة ويعزز العلاقة بينهما بشكل كبير، لذلك يفترض أن هناك حاجة ماسة لإضافة متغير وسيط جديد آخر للذكاء العاطفي للقائد إلى نموذج أبعاد القيادة التحويلية وسمات اندماج الموظفين.

دراسة (Khalid et al. (2021) : تهدف الدراسة إلى تقييم كيف يمكن للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) أن تزيد من الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في اندماج العاملين مما يقنعهم بالبقاء في مؤسساتهم وكيف تتوقف هذه العلاقة على المتغير المعدّل خصائص الوظيفة، تم توزيع الاستبانات على الموظفين العاملين في المؤسسات الباكستانية المختلفة من ثلاثة قطاعات بما في ذلك التعليم والبنوك وقطاع الأدوية التي بلغت (30) منظمة، تكونت عينة الدراسة من (328) موظفاً، تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية لتشكيل الاندماج الوظيفي، وأيدت النتائج دور خصائص الوظيفة كمعدّل في وصف العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، حيث يحفز القادة التحويليون الموظفين على العمل معاً بأسلوب إنتاجي في ظروف العمل الصعبة.

3. الإطار النظري:

1.3 القيادة التحويلية:

1.1.3 مفهوم القيادة التحويلية:

تعدّ القيادة من أهم أجزاء العمليات الإدارية التي تحدث في المنظمات وذلك بسبب تأثيرها المباشر إيجاباً أو سلباً، وتعتبر من أكثر العمليات التي تؤثر على الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي واندماجهم بالعمل وأدائهم (الشمري وسلطان، 2018).
فايزة وسحيمي (2016، 73) عبّرا عن مفهوم القيادة التحويلية بامتلاك القائد لقدرات تمكّنه من إدراك حاجة المنظمة للتغيير ووضع الرؤية والأهداف الأساسية لتحقيق ذلك. وتمثّل العملية التي يقوم بها القائد بتنشيط المرؤوسين ودفعهم من أجل تحقيق الأهداف في المنظمات وذلك من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية بهدف أن يصل هؤلاء المرؤوسين إلى مراتب القادة، فهي على الأغلب عملية ثنائية مشتركة تقوم على تعاون مشترك ما بين القادة والمرؤوسين للنهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns, 1978, 20). وقد وصفها (Demirtas, 2020, 85) بأنها تأثير القائد على الفئة المستهدفة، بهدف أن تؤدي أداءً يفوق المتوقع نتيجة الجمع بين الحب والاحترام والثقة والشعور بالاندماج مع الدافع للعمل، ويمكن للقائد أن يغيّر العاملين من خلال زيادة الوعي بمعنى وأهمية العمل، وغرس فكرة جعل مصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة.

أما عند النظر إليها من جانب آخر فنجد أنها تتمثل في عملية كيفية التعامل مع الأفراد في المنظمات وقيادتهم لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة المتاحة وبهذا تم تعريفها على أنها "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة" (Bass, 2015, 22). وتتميز في كيفية التعامل مع الآخرين والتأثير عليهم والتأثر بهم في تحقيق هدف أو عملية، ويظهر ذلك من خلال التواصل المباشر والمستمر ما بين القائد والعاملين وسلوك القائد في إحداث عملية التأثير عليهم والنتيجة التي يسعى لتحقيقها (East, 2019, 3). من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة يمكن تعريفها على أنها تلك السمات والسلوك الذي يتصف به القائد للتأثير في العاملين والاهتمام بهم وإلهامهم وتكوين روابط بينهم بحيث تزيد من دافعيتهم وتحفيزهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

2.3 أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير المثالي:

حورية ويوسف (2018) عرّفت التأثير المثالي على أنه "سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات

التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي". وهذا ما أكدته (أقطي، 2018، 37) أن التأثير المثالي هو قدرة القائد التحويلي على اكتساب احترام العاملين محاولاً أن يرسم لشخصيته بأن يكون أنموذجاً وقدوة لهم، وهذا الاحترام يتم اكتسابه من خلال المواقف المختلفة والمتعددة. فالتأثير المثالي "يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي" (الحسيني، والشكري، 2015، 62). وبنفس السياق ذكر (فوزي، 2022) التأثير المثالي للقائد هو "أن يكون القائد محل ثقة واهتمام كبيرين من قبل المرؤوسين تؤهله لتطوير رؤى وسلوكيات مشتركة وبناء علاقات تقوم على الثقة والتقدير".

ويعتبر بُعد التأثير المثالي من أهم مكونات القيادة التحويلية فهو العامل الأكثر تأثيراً في الرضا عن القائد، لأن القائد يعتبر الأنموذج الذي يحتذى به للسلوك الأخلاقي لكسب الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين، بسبب امتلاكه لصفات كاريزمية تدفعهم للاستجابة لتوجيهاته (حسانين والسراج، 2022). مما سبق يمكن تعريف التأثير المثالي على أنه ذلك التأثير الذي يتمثل بشخصية القائد جاعلاً منه قدوة لمرؤوسيه من خلال السلوك والقيم الأخلاقية التي يبديها.

الاستثارة الفكرية:

محمد وآخرون (2022) رأوا أن الاستثارة الفكرية عبارة عن "قدرة القائد على تشجيع التابعين للقيام بعملية عصف ذهني لحل المشكلات بشكل مبتكر من خلال التوجه بأفكارهم حتى يصبح لديهم قناعة كاملة بالتغيير". فهي تقوم بتحفيز العاملين للتفكير خارج الصندوق وبطرق خلاقة وإبداعية، وترتبط بشكل إيجابي بإبداع العاملين والذي يظهر في شكل ثقة المرؤوس، حيث يثق القادة في قدرات العاملين وتقدير مساهماتهم في الأعمال التي يقوموا بها بالمنظمة (Khalid et al., 2021). وأن يعي العاملين المعوقات والمشاكل المتعلقة بالعمل وكيفية تقديم الحلول المناسبة لها وبناءاً عليه يمكن تعريفها على أنها "تركيز القائد على مساهمات الآخرين من خلال خلق الوعي لديهم بمشكلات العمل والحلول الممكنة المتاحة أمامهم" (فايزة وسحيمي، 2016، 74).

فعندما يتمكن القادة التحويليون من إثارة وعي العاملين بالمعوقات والمشكلات المشتركة التي تواجههم في المنظمة هنا تحدث الاستثارة الفكرية (دواني، 2017، 142). وقد أكد (إسماعيل، 2020) أن القادة التحويليون يدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل وتعزيز الأفكار

الإبداعية، ولا يعتمدون في ترويجهم للتشجيع الإبداعي على الإنتقاد الهدام لأخطاء العاملين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل التي يواجهونها، وبالتالي خلق المناخ الذي يشعر فيه العاملون بالأمان عند تقديم تلك الأفكار الجديدة، وإن هذا المناخ يزيد شعور العاملين بمعنى وقيمة العمل الذي يؤدونه. فالقادة يتمتعون بمستويات عالية جداً من القوة المرجعية، وبعض هذه القوة تأتي من الحاجة إلى التأثير على الآخرين وإلهامهم للتفكير بطريقة إبداعية للمصلحة العامة (Zehndorfer, 2021, 131). فالهدف من الاستثارة الفكرية هو تطوير وتمكين العاملين وتدريبهم على تحدي معتقداتهم ومعاييرهم الراسخة لتعزيز الإبداع، فالقائد يحاول جاهداً نحو تطوير عقلية مستقلة للعاملين لتعزيز الرضا الوظيفي للموظف وإنتاجيته في العمل (Khan et al., 2020). ويمكن تعريف الاستثارة الفكرية على أنها قدرة القائد على تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والتفكير في المشكلات بطرق وأساليب جديدة بهدف إحداث التغيير في التفكير.

التخفيف الإلهامي:

التحفيز الإلهامي هو سلوكيات القائد عندما يحاول التعبير عن أهمية الأهداف المرجو تحقيقها بطرق بسيطة، ويبلغ مستوى عالٍ من التوقعات ويزود العاملين بعمل هادف وملء بالتحديات التي يعبر عنها برؤية جذابة وملهمة للعاملين (Hassan et al., 2019). كما يعني "قيام القائد بإثارة مشاعر المرؤوسين وعواطفهم، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود في العمل من خلال تصرفاته وسلوكياته التي تنتقل إلى المرؤوسين" (الريميدي وطالحي، 2019). ويراہ (Wiltshire et al., 2018, 10) بأنه قدرة القادة التحويليين على إلهام وتحفيز العاملين وتزويدهم برؤية وجعلهم يؤمنون بقدرتهم على تحقيق تلك الرؤية، كما أنهم يقوموا بنقل التوقعات العالية للعاملين ويشجعونهم على التطلع إلى الأداء العالي. فهو بشكل أساسي يتضمن تحفيز القائد للعاملين على التفكير في القضايا والمشاكل بأنفسهم، وبالتالي تطوير قدراتهم الخاصة، وكذلك يمثل الجهود المبذولة ليكون العاملون مبدعين ومبتكرين من خلال التشكيك في التوقعات، وإعادة صياغة الصعوبات والفكرة الجديدة الوشيكة (Reza, 2019). فأساس القيادة التحويلية هو الترويج لرؤية متسقة ورسالة ومجموعة من القيم بين العاملين، وهذا يتطلب أن تكون رؤية القادة التحويليين مقنعة بشكل كبير لدرجة أنهم يعرفون ما يريدون من كل تفاعل، فالقادة يعملون على توجيه العاملين من خلال تزويدهم بشعور من المعنى والتحدى والعمل بحماس وتفاؤل لتعزيز روح العمل الجماعي والالتزام (Uys & Webber-Youngman, 2021, 32). مما سبق يمكن

تعريف التحفيز الإلهامي بأنه قدرة المدير في القائد على إلهام الموظفين وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهد لإنجاز أهداف أعلى من التوقعات المحددة.
الاعتبارات الفردية:

Nuel et al. (2021) عرّف الإعتبارات الفردية على أنها "الدرجة التي يقدّم بها القادة الدعم والتشجيع والتدريب للمرؤوسين" كما أن القائد التحويلي يدرك الفروق الفردية بين الأفراد داخل المنظمة فيما يتعلق بالاحتياجات والرغبات للعاملين ويولي اهتماماً خاصاً لكل حاجة فردية. وتشير الاعتبارات الفردية إلى "مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء اهتمام شخصي لكل فرد على حده، والتعرّف على مستوى حاجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بينهم عند إشباع هذه الرغبات"، وتعني اهتمام القائد الشخصي بالتابعين، فالقائد يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحلّلها ويتنبأ بها (عمار وسراقي، 2018)، ويتجسد ذلك من خلال التدريب وتقديم المشورة، والتدريس والتطوير، وتحديد وتقييم مساهمات كل فرد والاستماع لهم باهتمام (Yucel, 2021).

من وجهة نظر محمود وآخرين (2019) يرون أن الاعتبارات الفردية بالإضافة إلى الاهتمامات الشخصية من قبل القائد لكل فرد إلا أنه لابد من العمل على مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة، وقد عرّفها "أن يعطي القائد التحويلي لكل فرد لديه ما يستحقه من الاعتبار والتقدير أيّاً كانت وظيفة هذا الفرد أو دوره في التنظيم، كما أنه يعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لجميع المرؤوسين ومراعاة الإحتياجات والرغبات لكل فرد بشكل مستقل". وأن يعمل القائد على تطوير العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم ونموهم، ويكون لهم كمدرب وصديق وموجه وقائد وناصح، مهتماً بجميع النواحي الشخصية لكل فرد منهم، ساعياً لإيجاد فرص جديدة من أجل تعليمهم، أخذاً بالاعتبار الفروق الفردية لديهم فيما يتعلق بحاجاتهم ورغباتهم، ومستمعاً جيداً لهم ويمنحهم الثقة والاطمئنان (النسور، 2021، 93-97). مما سبق يمكن تعريفها بأنها ذلك السلوك الذي يظهر في القائد بإيلاء الاهتمام بالمرؤوسين كلّ على حدة مع مراعات الفروقات الفردية لديهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بما يتوافق مع أوضاعهم.

3.3 الاندماج الوظيفي:

1.3.3 مفهوم الاندماج الوظيفي:

في أواخر القرن العشرين ظهر مفهوم الاندماج الوظيفي وبدأ الاهتمام به من قبل العلماء والباحثين حتى أصبح أحد أهم المواضيع للباحثين المختصين في الموارد البشرية وباحثي السلوك التنظيمي، اندماج الموظفين يمكن أن يكون أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمة نظراً لارتباطه الواضح بمعنويات الموظفين.

لا يوجد تعريف واحد لاندماج الموظف، ولكن هناك اتفاق واسع على أنه التزام عاطفي تجاه عمل الفرد واستعداده لتقديم أفضل ما لديه في العمل (Peters, 2019, 9). فمن منظور (Caldwell and Andersson, 2021, 6) يعدّ الاندماج الوظيفي سلوكاً يعكس المستوى الأمثل لثقة العامل، والالتزام والتفاني والإنجازات التي يتم تحقيقها عندما ينشئ المديرون والقيادة علاقات شخصية وبرامج وأنظمة متوافقة وثقافات المنظمة التي تمكّن وتطوّر وتشرك العاملين كشركاء في تحقيق أهداف مؤسساتهم. ومن زاوية أخرى يشير (Al-Ghazal, 2020) إلى الاندماج الوظيفي بأنه "القوى المشتركة التي تمنع الشخص من ترك وظيفته"، حيث تصبح هذه القوى أقوى مع تقدم الحياة المهنية مما يجعل من الصعب ترك الوظيفة. وقد يظهر ذلك في تأييد (Yusof et al., 2019) للاندماج الوظيفي، حيث يراه بأنه ميل العامل للبقاء في الوظيفة وتعلّقه بالمنظمة على الرغم من أي أحداث سلبية في مكان العمل، وهو بمثابة دافع للعامل ليبقى منتجا وإيجابياً ويقدم أفضل ما لديه.

أما (Abu Bakar et al., 2018, 13) فقد عرّفه بأنه "حالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتعلقة بالعمل، حيث يجلب العاملون كل طاقاتهم البدنية والمعرفية والعاطفية إلى العمل". فالاندماج الوظيفي في العمل يصف كيف يرتبط العامل جسدياً ونفسياً وعاطفياً بعمله أو مهمته، فأصحاب العمل يسعون جاهدين بشكل دائم لتحقيق الاندماج للعاملين في منظماتهم، ويرونه على أنه حالة العامل المثالية التي تنطوي على طاقة عالية مصحوبة بمشاعر إيجابية؛ الشعور بالسعادة والحماس والحيوية والإثارة (Ronan & Christine, 2019, 60). أما (Kahn, 1990) فقد عرّف اندماج العاملين على أنه "تسخير ذوات أعضاء المنظمة لأدوار عملهم؛ ففي الاندماج يوظف الناس ويعبرون عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء الأدوار"، فالجانب الجسدي أو المادي يشير إلى الجهود المادية للعاملين لتحقيق الأدوار الموكلة إليهم، والجانب المعرفي يشير إلى فكرة العاملين عن تنظيمهم وظروف عملهم ويقظون معرفياً، والجانب العاطفي يشير إلى مشاعر واتجاه العاملين تجاه منظماتهم وأصحاب العمل. في حين (Schaufeli et al., 2002) عرّفوا اندماج العاملين على أنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل وتتميز

بالحيوية والتفاني والانهماك، بدلاً من حالة مؤقتة ومحددة، فالاندماج يشير إلى حالة معرفية عاطفية أكثر ثباتاً وانتشاراً لا تركز على أي كائن أو حدث أو فرد أو سلوك معين، ولا يعني بالضرورة أن العاملين يجب أن يعملوا لساعات طويلة للغاية، بل يدل على أن العاملين متحمسون وحيويون وعاطفيون ومنهمكون في نشاط عملهم. مما سبق يمكن تعريف الاندماج الوظيفي على أنه عبارة عن العلاقة الإيجابية التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ناتجة من التزام الموظف بالحيوية والتفاني والانهماك وتمثلة بالرغبة الشديدة لتقديم أفضل ما لديه من جهد لنجاحها ورغبته في الاستمرار في العمل فيها.

2.3.3 أبعاد الاندماج الوظيفي:

الحيوية:

تعدّ الحيوية من الأبعاد الرئيسة لاندماج العاملين في وظائفهم، وتُظهر مدى نشاطهم في الأعمال التي يقومون بها في منظماتهم حتى وإن واجهتهم عقبات أو صعوبات، ومن الممكن تعريف الحيوية على أنها "مستويات عالية من الطاقة والمرونة الذهنية في العمل والرغبة في بذل جهد كبير في أنشطة عمل الفرد والمثابرة في الظروف الصعبة" (Nienaber & Martins, 2016, 12). فالحيوية تنطوي على المرونة العقلية التي يمتلكها العاملون في العمل والمستوى العالي من النشاط الذي يتعامل به في المنظمة سواء مع وظيفته أو مع زملاء العمل، ويمكن تعريفها بأنها "مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية والجرأة النفسية، والرغبة في استثمار الجهود أثناء العمل والبقاء في مواجهة الصعوبات" (فائق، 2020).

وتتميز بمستويات عالية من الطاقة والمرونة والاستعداد للسعي وعدم الاستسلام في مواجهة التحديات، فعندما يشعر العامل أن الوظيفة ذات مغزى بالنسبة له سيكون أكثر راحة من الناحية المعرفية ليندمج في عمله ولا يتولد لديه شعور بالتعب أو الشكوى أو اليأس عند مواجهة مشاكل أو الإضطرار إلى العمل أكثر من ساعات العمل العادية (Hasan et al., 2022). مما سبق يمكن تعريف الحيوية بأنها هي عبارة عن الطاقة العالية التي يمتلكها الموظف والرغبة في تقديم المزيد من الجهد في العمل حتى وإن واجه صعوبات أو تحديات.

التفاني:

يشير التفاني بأن العامل المتفاني أو المخلص يمتلك إحساساً عالياً بالمسؤولية ولديه درجة عالية من الحماسة لإنجاز وظيفته على أكمل وجه، مع امتلاكه لشعور الاعتزاز والفخر بأنه

عامل نموذجي وقدوة يُحتذى بها للعاملين الآخرين، وذلك بسبب المستوى العالي لأدائه وإخلاصه في تأدية عمله (فائق، 2020). وقد عرّفه (العشري، 2020) بأنه "اهتمام الفرد القوي بعمله، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام، والفخر، والتحدّي عند ممارسة عمله".

كذلك وضّح (Jaya and Ariyanto, 2021) أن التفاني يشير إلى سلوك الشخص المنضبط في العمل الذي يتضمن الامتثال في اتباع القواعد، والعمل الجاد والمرونة في تنفيذ المهام والقدرة على أخذ زمام المبادرة في حل المشكلات، فالعاملون المتفانون يدعمون قيم المنظمة ويميلون إلى بذل جهد إضافي في المحافظة على صورة المنظمة لتبقى ناجحة. يشير التفاني إلى رغبة العاملين وقوتهم في توجيه مشاعرهم وتسخيرها لتحقيق النتائج التنظيمية التي تمثل النتائج الإيجابية للمنظمة، وهذا يعني بصورة أخرى الاتصال العاطفي ما بين العاملين ومنظماتهم وذلك من خلال توجيه إحساسهم ومشاعرهم ومعتقداتهم في المواقف المختلفة وذلك من أجل توظيف الخبرات التي يمتلكونها في العمل (داهش، 2018). ويمكن تعريف التفاني بأنه سلوك منضبط يقوم به الموظف وإحساس عالٍ بالمسؤولية وشعور بالحماسة، والفخر والحرص على المصرف الذي يعمل به.

الانهماك:

الغرابلي (2020) يرى الانهماك بأنه "الاستغراق الكلي للفرد بوظيفته نتيجة الشعور بالرضا أثناء أداء المهمة، وشعوره بالمتعة بعمله، ويتعلق بالكفاءة الفردية من خلال وجود الثقة والاستيعاب والتكيف في العمل". كذلك وضّح (Nienaber and Martins, 2016, 12) الانهماك بأنه شعور الفرد بالتركيز على عمله وإيجاد صعوبة في الانفصال عن أنشطة العمل، وهو يستلزم حالة ممتعة ينغمس فيها الموظفون تماماً في عملهم وينسون كل شيء آخر. ويشير (Listau 2017 et al.,) بتعريفه للانهماك على أنه "الإنغماس في العمل بسعادة بطريقة تجعل الوقت يمر بسرعة وتجعل من الصعب فصل نفسك عن العمل". وقد أضاف (النجار، 2017) إلى ذلك أن ما يميز العاملين بالانهماك هو شعورهم بالسعادة خلال تأدية أعمالهم وصعوبة الفصل بين أنفسهم وبين تلك الأعمال والتميز بالخبرات المتزايدة لديهم والتي تكون موجّهة نحو وضع معيّن أو فرد أو سلوك معيّن. وهذا يوافق ما قد وضّحه (Topa & Aranda-Carmena, 2022) عن الانهماك على أنه التركيز التام للفرد والاندماج في العمل بسعادة تامة، حيث يمر الوقت على الفرد بسرعة

ودون أن يشعر به ويجد أن عمله محبوب بالنسبة وملتصق به ويجد صعوبة بالابتعاد أو الانعزال عنه.

وقد ذهب (إسماعيل، وسعد، 2022) إلى أبعد من ذلك في تفسير الانهماك؛ فيرى أن العامل لا يستطيع أن يوقف ويفصل تفكيره عن العمل المناط به حتى خارج أوقات الدوام الرسمي ويبقى منشغلاً ومسمراً بالتفكير به حتى إن كان في المنزل، بالتالي الانهماك يمثل ارتباط العامل بعمله من الناحية العقلية والعاطفية، ومن الممكن أن يكون أحد مقومات الإبداع لدى العاملين. فالانهماك يعكس قدرة العاملين على رؤية العمل كجزء من حياتهم التي يجب أن يستثمروا فيها الاهتمام المطلق لتحقيق الأهداف التي تسعى منظماتهم جاهدة لتحقيقها وإثبات وجودها ونموها (Akanni et al., 2019). يمكن تعريف الانهماك بأنه استغراق الموظف في العمل المناط به وتفرغ نفسه بالكامل لذلك مع شعوره التام بالرضا والسعادة أثناء تأديته، ويجد صعوبة في الانفصال عنه غير ملتفتٍ لطول المدة التي يقضيها فيه.

4. منهجية الدراسة:

1.4 نوع الدراسة وطبيعتها: تعتبر هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، ومقطعية من حيث الأفق الزمني لأنها تجرى على عينه في وقت واحد (النجار وآخرون، 2020، 53-56)، أما من حيث تخطيط الدراسة وضبطها فهي غير مخططة؛ لأنها تجرى في بيئة المنظمات الطبيعية، وكمية من حيث الآليات والإجراءات.

2.4 مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك الأهلي الأردني من الإدارة العليا (مدراء الفروع ومساعديهم) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام) والإدارة التنفيذية (العاملين) والبالغ عددهم (409) عامل (التقرير السنوي للبنك المبحوث لعام 2022). وقد استخدم الباحثان العينة العشوائية الطبقية التناسبية لتمثيل مجتمع الدراسة البالغ (409) عامل، وتكونت من جميع العاملين في فروع البنك الأهلي الأردني وبلغت (199) عاملاً وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016, 295)؛ وتم توزيع الاستبانة على جميع العاملين من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في فروع البنك الأهلي الأردني والبالغ عددها (49) فرع، وتم إسترداد (187) استبانة صالحة للتحليل. والجدول التالي يشير إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية:			
المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	137	73.3%
	أنثى	50	26.7%
	المجموع	187	100%
العمر	الفئة	التكرار	النسبة
	أقل من 30 سنة	60	32.1%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	42	22.5%
	40 سنة إلى أقل من 50	30	16.0%
	50 سنة فأكثر	55	29.4%
	المجموع	187	100%
المستوى التعليمي	الفئة	التكرار	النسبة
	دبلوم كلية مجتمع فما دون	17	9.1%
	بكالوريوس	120	64.2%
	ماجستير	41	21.9%
	دكتوراة	9	4.8%
	المجموع	187	100%
عدد سنوات الخبرة	الفئة	التكرار	النسبة
	أقل من 10 سنوات	78	41.7%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	36	19.3%
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	10.2%
	20 سنة فأكثر	54	28.8%
	المجموع	187	100%
المستوى الوظيفي	الفئة	التكرار	النسبة
	مدير/ مساعد مدير	42	22.5%
	رئيس قسم	54	28.9%
	موظف	91	48.6%
المجموع		187	100%

الجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي. ويبين أن ما يقارب ثلاثة أرباع عينة الدراسة هم من الذكور ونسبة (73.3%) وباقي العينة هم من الإناث بنسبة (26.7%)، هذه النسب تبين أنه تمت مراعاة النوع الاجتماعي في العينة، أما من حيث العمر فقد توزعت أعمار عينة الدراسة على فئات عمرية مختلفة تراوحت بين (أقل من 30 سنة) وكانت بنسبة (32.1%) إلى (20 سنة فأكثر)،

وكان أقلها نسبة للفئة (40 سنة الى أقل من 50) وبلغت (16.0%)، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فإن ما يقارب من (64.2%) من عينة الدراسة هم بمستوى درجة البكالوريوس فأعلى وبلغ عددهم (120) موظفاً، وأظهرت النتائج أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم سنوات خبرة (أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (78) موظفاً، وشكلوا ما نسبته (41.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة (من 15 سنة الى أقل من 20 سنة) (19) موظفاً ونسبة (10.2%)، أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد كان ما يقارب من نصف عدد العينة من الموظفين في الإدارة التنفيذية وبلغ عددهم (91) بنسبة (48.6%) والنسبة الأقل تمثلت في الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (42) بنسبة (22.5%).

3.4 طرق جمع البيانات:

1.3.4 المصادر الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة العربية منها أو الأجنبية، وتم الاعتماد في توثيق البيانات على طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الأمريكية 2020، (APA).

2.3.4 المصادر الأولية: اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة والتي تم اعدادها خصيصاً لأغراض الدراسة.

4.4 أداة الدراسة:

تعتبر الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها، فمن خلالها نقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالأفراد أو الجهات المستهدفة لعينة الدراسة والحصول على البيانات التي تعبر عن آرائهم حول المتغيرات في بيئة الدراسة، وذلك لفهم طبيعة وشكل العلاقة بين المتغيرات، على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فستتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة والفقرات ذات اختيارات متعددة، موزعة على جزئين، وهما:

الجزء الأول (المتغيرات الديموغرافية): إن الهدف من هذا الجزء بالاستبانة هو التعرف على الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية السائدة لدى موظفي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في البنك الأهلي الأردني، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الرئيسة وهي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني (متغيرات الدراسة): يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى التعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي وتحديد مدى مستوى اهتمام البنك الأهلي الأردني به، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، وتم توزيعها على محورين، يعبر كل محور منها عن المتغيرات الرئيسة للدراسة، ويندرج ضمنها الأبعاد الفرعية المستخدمة لقياسها، وذلك كما يأتي:

المحور الأول (المتغير المستقل) والمتمثل في القيادة التحويلية، وقد اشتمل هذا المحور على (24) فقرة موزعة على (4) أبعاد فرعية كما في الجدول رقم (2):

جدول (2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس القيادة التحويلية وأبعادها			
المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6-1	6
	الاستثارة الفكرية	12-7	6
	التحفيز الإلهامي	18-13	6
	الاعتبارات الفردية	24-19	6

المحور الثاني (المتغير التابع) والمتمثل في الاندماج الوظيفي، وقد اشتمل هذا المحور على (18) فقرة موزعة على (3) أبعاد فرعية كما في الجدول رقم (3):

جدول (3) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الاندماج الوظيفي وأبعاده			
المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
الاندماج الوظيفي	الحيوية	30-25	6
	التفاني	36-31	6
	الانهماك	42-37	6

5.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

لغرض اختبار صدق أداة الدراسة، فقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعه من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لاختبار الصدق الظاهري للأداة، وتم الأخذ بملاحظاتهم حتى تأخذ الاستبانة شكلها النهائي الذي وُزِعَ على عينة الدراسة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) للإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها مكونة من (20) موظف من مختلف المستويات الإدارية في البنك، كما في الجدول رقم (4).

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة			
المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التأثير المثالي	6	0.83	0.81
الاستثارة الفكرية	6	0.87	0.80
التحفيز الإلهامي	6	0.81	0.74
الاعتبارات الفردية	6	0.74	0.76
القيادة التحويلية	24	0.90	0.86
الحيوية	6	0.84	0.81
التفاني	6	0.77	0.84
الانهماك	6	0.80	0.79
الاندماج الوظيفي	18	0.92	0.93

يبين جدول (4) أن قيم معامل الإتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والتابع وفق معادلة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.74-0.80)، كما يبين الجدول قيم معامل ثبات الإعادة للأبعاد حيث تراوحت ما بين (0.74-0.87) وقد تجاوزت الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول وهو (0.70)، وبهذا تعتبر جميع القيم مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي (النجار وآخرون، 2017، 151).

6.4 اختبار ملائمة النموذج:

1.6.4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد: (Multicollinearity Test)

تم في هذه الدراسة اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) من أجل الوصول إلى درجة تكون بها إحدى المتغيرات المستقلة أو أبعادها مرتبطه ارتباطاً وثيقاً بمتغير مستقل آخر، لذا يبين الجدول (3) نتائج تلك الاختبارات، إذ يوضح معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عندما تتراوح قيم المعامل بين (1.0 – 10.0) بينما يبين معامل التباين المسموح به (Tolerance) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عندما تتراوح قيم المعامل بين (0.1 – 1.0) (Sekar & Bougie, 2016, 316). وفيما يأتي اختبار الارتباط المتعدد بين متغير الدراسة المستقل (معامل تضخم التباين والمسموحية):

جدول (5) نتائج إختبار الارتباط المتعدد بين متغير الدراسة المستقل (معامل تضخم التباين والمسموحية)		
الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
التأثير المثالي	2.314	0.471
الاستثارة الفكرية	1.984	0.647
التحفيز الإلهامي	2.165	0.492
الاعتبارات الفردية	2.471	0.512

يُبين نتائج الجدول (5) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تتراوح قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (1.984-2.471) وهي بين (1.0 – 10.0)، ويتراوح قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.471-0.647) وهي بين (0.1 – 1.0). وقد تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون، عند متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

جدول (6) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية:					
التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	التحفيز الإلهامي	الاعتبارات الفردية	الدرجة الكلية	
1					التأثير المثالي
**0.72	1				الاستثارة الفكرية
*0.45	*0.47	1			التحفيز الإلهامي
**0.87	**0.85	*0.53	1		الاعتبارات الفردية

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). يُبين نتائج الجدول (6) قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) حيث تتراوح القيم بين (0.45-0.87)، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الفرعية" (Montgomery et al., 2006, 118).

جدول (7) معاملات الارتباط بين أبعاد الاندماج الوظيفي				
الحيوية	التفاني	الانهماك	الدرجة الكلية	
1				الحيوية
**0.72	1			التفاني
*0.45	*0.47	1		الانهماك

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يُبين نتائج الجدول (7) قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير التابع (الاندماج الوظيفي) حيث تتراوح القيم بين (0.45-0.72)، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الفرعية" (Montgomery et al., 2006, 118).

2.6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في البنك الأهلي الأردني					
الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	1	التأثير المثالي	3.52	.8230	متوسطة
1	2	الاستثارة الفكرية	3.69	.9530	مرتفعة
2	3	التحفيز الإلهامي	3.55	.8650	متوسطة
4	4	الاعتبارات الفردية	3.41	.8840	متوسطة
		القيادة التحويلية	3.54		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة عن مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في البنك الأهلي الأردني جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد جاء البعد "الاستثارة الفكرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (0.953) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء مجال "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (0.884) وبأهمية نسبية متوسطة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن القيادة التحويلية تعمل على نجاح القيادة في البنك الأهلي من خلال التأثير على سلوك التابعين، بإحداث تغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم على أهمية الأعمال التي يقومون بها وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، كما تساهم في خلق بيئة عمل تساعد على تقديم أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل داخل البنك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني					
الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	1	الحيوية	3.60	.9230	متوسطة
1	2	التفاني	3.78	.8260	مرتفعة
3	3	الانهماك	3.57	.8510	متوسطة
الاندماج الوظيفي			3.65		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن مستوى الأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد جاء البعد "التفاني" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.826) وبأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال "الانهماك" وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبانحراف معياري بلغ (0.851) وبأهمية نسبية متوسطة.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن الممارسات الإدارية والظروف التنظيمية تسهم في خلق الحالة الإيجابية للاندماج الوظيفي، كالعلاقة بين المدير والموظفين، والموظفين أنفسهم، ونوعية الإدارة والانطباع النفسي عن العمل داخل البنك وإشباع الحاجات للموظفين في محيط عمل البنك، زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران الموظفين.

5. اختبار فرضيات الدراسة:

1.5: اختبار الفرضية الرئيسة (H_01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية أبعادها في الاندماج الوظيفي أبعادها مجتمعة								
المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات			
	Model Summery		ANOVA		Coefficients			
	R	R ²	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة
الاندماج الوظيفي	768.0	5880.	266.288	0.000	القيادة التحويلية	0.760	0.047	16.318
								Sig t*
								مستوى الدلالة

تشير نتائج الجدول (10) أن قيمة ($R=0.768$)، وهذا يعني أن هناك أثراً إيجابياً بين متغير (القيادة التحويلية) و(الاندماج الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.590$) وهذا يعني أن متغير (القيادة التحويلية) قد فسر ما مقداره (59.0%) من التباين في (الاندماج الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (266.288) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.760$) وأن قيمة ($T=16.318$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن القيادة التحويلية التي يمتلكها المدير ويطبقها أثناء عمله لها تأثير إيجابي واضح على العاملين في البنك مما يقودهم إلى الإحساس بالاندماجهم في أعمالهم وينعكس ذلك على مستوى أدائهم وبالتالي نجاح البنك. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Milhem et al., 2019) التي أظهرت أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على اندماج الموظف، وأشارت نتائجها إلى أن القادة الذين يظهرون سلوك القيادة التحويلية يكونون أكثر ملاءمة لتحقيق اندماج الموظفين في مكان العمل. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Hayet et al., 2022) التي أظهرت أن القيادة التحويلية في أبعادها لا تؤثر على الأداء الوظيفي في

المنظمة المدروسة بسبب عدم اهتمام المسؤولين بالقدرات والكفاءات الفردية مما أضعف روح الإبداع الإداري وحجم المبادرات الشخصية، وفعالية وكفاءة الأداء في المنظمة المدروسة. 2.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة									
المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات				
	Model Summary		ANOVA		Coefficients				
	R	R ²	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t*
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة	مستوى الدلالة
الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)	0.676	0.457	155.291	0.000	التأثير المثالي	1.363	0.189	12.472	0.000

تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة ($R=0.676$)، وهذا يعني أن هناك أثر إيجابي بين بُعد (التأثير المثالي) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.457$) وهذا يعني أن بُعد (التأثير المثالي) قد فسّر ما مقداره (45.7%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (155.558) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.363$) وأن قيمة ($T=12.472$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن سلوك المدير داخل البنك يحظى بإعجاب وتقدير الموظفين التابعين له من خلال مشاركته بالعمل الجماعي داخل البنك، وتحمل المسؤولية وتقديم العون لجميع الموظفين، مما يجعلهم على استعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام طرق جديدة، والمساعدة في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وإيجاد الحلول المناسبة، وقيام مدير البنك بالبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على حل المشاكل بطرق إبداعية.

3.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر أثر الاستثارة الفكرية في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة								
المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات			
	Model Summary		ANOVA		Coefficients			
	R	R ²	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة
الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)	0.674	0.454	154.12	0.000	الاستثارة الفكرية	1.587	0.045	12.415
								Sig t*
								مستوى الدلالة

تشير نتائج الجدول (12) أن قيمة ($R=0.674$)، وهذا يعني أن هناك أثراً إيجابياً بين بعد (الاستثارة الفكرية) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.454$) وهذا يعني أن بعد (الاستثارة الفكرية) قد فسر ما مقداره (45.4%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (154.126) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية

الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.587$) وأن قيمة ($T=12.415$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على الاندماج الوظيفي. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن الموظفين لديهم الاستعداد لمواجهة المشكلات التي تواجههم في البنك على كافة المستويات والتغلب على المعوقات باستخدام طرق جديدة، والمساعدة في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وإيجاد الحلول المناسبة بسبب أن غالبية الموظفين داخل البنك بمستوى تعليمي مرتفع يمكنهم من ذلك، وأن مدير البنك يهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة ويشجع على حل المشاكل بطرق إبداعية. كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Wang, 2022) التي أظهرت أن القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية) وتصور الموظفين للدعم التنظيمي يمكن أن يعزز بشكل فعال الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين والإبداع والأداء.

4.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الإلهامي في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة									
جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t^* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	13.338	0.175	1.388	التحفيز الإلهامي	0.000	177.89	0.492	0.701	الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)

تشير نتائج الجدول (13) أن قيمة ($R=0.701$)، وهذا يعني أن هناك أثر إيجابي بين بُعد (التحفيز الإلهامي) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.492$) وهذا يعني أن بعد (التحفيز الإلهامي) قد فسر ما مقداره (49.2%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (177.899) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.388$) وأن قيمة ($T=13.338$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي على الاندماج الوظيفي. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن شخصية وسلوك مدير البنك يخلق لدى الموظفين الشعور بالتحدي والتطور لإنجاز المهام، وتشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق الأهداف التنظيمية وإلهامهم لتحقيق معنى العمل والتحدي وبناء علاقات عمل قوية دائمة وفعالة، تسهم بشكل كبير في تحقيق الاندماج الوظيفي لديهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Garg et al., 2022) التي أظهرت أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي) يمكن المديرين من تشجيع سلوك العمل المبتكر للعاملين، وأن العمل تحت إشراف مدير يظهر سلوك القيادة التحويلية يمكن أن يجعل العاملين أكثر تمكيناً نفسياً، مما يؤدي إلى سلوك عمل مبتكر أعلى.

5.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبارات الفكرية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (14).

الجدول (14): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر الإعتبارات الفكرية في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة									
المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين		جدول المعاملات			
	Model Summery			ANOVA		Coefficients			
	R	R2	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة	مستوى الدلالة

0.000	14.541	0.159	1.429	الاعتبارات الفكرية	0.000	211.43	0.535	0.731	الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)
-------	--------	-------	-------	-----------------------	-------	--------	-------	-------	---

تشير نتائج الجدول (14) أن قيمة ($R=0.731$)، وهذا يعني أن هناك أثراً إيجابياً بين بُعد (الاعتبارات الفكرية) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.535$) وهذا يعني أن بعد (الاعتبارات الفكرية) قد فسر ما مقداره (53.5%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (211.435) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.429$) وأن قيمة ($T=14.541$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد للاعتبارات الفردية على الاندماج الوظيفي.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن المدير الذي يستمع ويولي اهتمام خاص لإحتياجات العاملين داخل البنك ويقدم أساليب التقدير والثناء والتحفيز المستمر ويحسن الاستماع لهم ويبدى الاهتمام الخاص باحتياجاتهم سوف يشجعهم على إبداء المزيد من الإنجازات التي تحقق أبعاد الاندماج الوظيفي.

الاستنتاجات:

1. كشفت نتائج الدراسة أن موظفي البنك ذوو مستوى تعليمي مرتفع، وبلغت ما نسبته (64.2%) من عينة الدراسة هم بمستوى درجة البكالوريوس فأعلى، مما يعني أن معظم عينة الدراسة هم بمستوى علي يؤهلهم لفهم دور القيادة التحويلية والتأثر به الذي يبيء ويساعد في عمليات الاندماج الوظيفي، وهذا يعزز فهم عينة الدراسة لهذا الدور أكثر من بعض الفئات الأخرى.
2. بناء على نتائج تحليل الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) والمتغير التابع الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني يمكن الخروج باستنتاج أن للمتغير المستقل والمتغير التابع بأبعادهما أهمية كبيرة في نجاح البنك وتطوير عملياته الداخلية وعلى الاندماج الوظيفي.
3. القيادة التحويلية لها أهمية متوسطة في البنك الأهلي الأردني على الرغم من أثرها الإيجابي الاندماج الوظيفي داخل البنك.

4. يبدي مديرو البنك الأهلي الأردني اهتماما كبيرا في الاستشارة الفكرية تجاه العاملين التي تقودهم لتحقيق اندماجهم في العمل، بينما كان الاهتمام بالاعتبارات الفردية لديهم بصورة متوسطة وهذا من شأنه إضعاف شعور الاندماج لدى العاملين في البنك.
5. ممارسات القيادة التحويلية لدى المدير التي يطبقها أثناء عمله لها تأثير إيجابي واضح على العاملين في البنك مما يقودهم إلى الإحساس باندماجهم في أعمالهم وينعكس ذلك على مستوى أدائهم وبالتالي نجاح البنك.
6. سلوك المدير داخل البنك يحظى بإعجاب وتقدير الموظفين، ويظهر ذلك من خلال مشاركته بالعمل الجماعي داخل البنك، وتحمل المسؤولية وتقديم العون لجميع الموظفين، مما يجعلهم على استعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام طرق جديدة.
7. شخصية وسلوك مدير البنك يخلق لدى الموظفين الشعور بالتحدي والتطور لإنجاز المهام، وتشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق الأهداف التنظيمية وإلزامهم لتحقيق معنى العمل والتحدي وبناء علاقات عمل قوية دائمة وفعالة، تسهم بشكل كبير في تحقيق الاندماج الوظيفي لديهم.
8. عدم إيلاء المدير للاعتبارات الفردية للعاملين بالمستوى الكافي مما أدى إلى التأثير البسيط على الاندماج الوظيفي للعاملين مقارنة بباقي تأثير أساليب القيادة التحويلية.
9. البنك الأهلي الأردني يمتلك رؤى إستراتيجية وتصورات لتبني القيادة التحويلية ويسعى إلى تطبيق الممارسات المتعلقة بها.

التوصيات:

- في ضوء ما تقدم من عرض ومناقشة لنتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بالآتي:
1. تشجيع المديرين العاملين في فروع البنك على ممارسة أساليب القيادة التحويلية وتعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم على حل المشكلات واختيار البدائل المناسبة في صنع القرارات وتنفيذها.
 2. ضرورة تأهيل وتدريب المديرين في البنك من خلال عقد دورات تعنى بتدريب القيادات ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق أهداف البنك وأكثر قدرة للتأثير في العاملين، ويساهمون في زيادة معدلات اندماج العاملين في عملهم.
 3. وضع برامج إرشاد القيادة التي تزود المديرين بتغذية راجعة مستمرة حول سلوكياتهم وكيف يمكنهم الارتباط بالسمات المثالية التي تولد سلوك قيادة تحويلية فعالة.
 4. ضرورة مراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين في البنك من قبل المديرين التي من شأنها رفع معنويات العاملين مما ينعكس على نشاطهم وحماستهم في العمل.
 5. أن تعمل إدارة البنك الأهلي الأردني على تكييف فلسفة إدارتها للعاملين بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الاندماج الوظيفي لهم من حوافز مادية ومعنوية لتتمكن من اتخاذ خطوات استباقية لتحقيق نتائج مميزة.
 6. تعميم نتائج هذه الدراسة على فروع البنك الأهلي والبنوك الأردنية لتوضح أهمية القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي على الاندماج الوظيفي.
 7. إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات مختلفة تتناول معرفة أثر العوامل الديموغرافية والشخصية الخاصة بالقائد التحويلي ومرتبطة بالقيادة التحويلية وأبعادها وأثرها على الاندماج الوظيفي وأبعادها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، عمار فتحي موسى، وسعد، بهاء الدين مسعد (2022). إدمان العمل والارتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 14 (1)، 71 – 1.
- إسماعيل، مصيلحي رضا أحمد (2020). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة. *المجلة العربية للإدارة*، 40 (4)، 269 – 296.
- أقطي، جوهرة (2018). *القيادة الاستراتيجية للمعرفة*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجاف، ولاء علي جودت، وفائق، داليا خالد. (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلبيمانية / إقليم كوردستان – العراق. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 39، 206 - 223.
- حسانين، جاد الرب عبد السميع، والسراج، بسمة حسين (2022). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 46 (4)، 1-30.
- الحسيني، صلاح هادي، والشكري، اعتصام (2015). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً*. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- حورية، علي شريف، ويوسف، علي شريف (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة ALGAL (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12 (1)، 525-535.
- داهش، جمال عبد الحميد محمد (2018). العلاقة بين الكفاية الذاتية وجودة الحياة الوظيفية و الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. *مجلة الإدارة العامة*، 58 (3)، 531-597.
- دواني، كمال سليم (2017). *القيادة التربوية* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الرميدي، بسام سمير، وطالحي، فاطمة الزهراء (2019). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 2 (1)، 107-134.
- شاهين، سمر محمد (2022). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 52 (3)، 281-314.
- الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله، والسلطان، ندى بنت سلطان (2018). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 38 (1)، 67-73.
- العشري، محمد حسن محمد (2020). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11 (3)، 547-589.
- عمار، قصي علي، وسراقي، غالية نعيان (2018). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات*، 40 (5)، 425-443.

الغرابي، زينب إسماعيل إبراهيم (2020). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (9)، 260 - 300. <http://dx.doi.org/10.21608/csj.2020.135914>

فايزة، سحيمي، وبن شيخة، صحراوي (2016). *القائد الافتراضي في تنفيذ استراتيجية المنظمة*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

فائق، داليا خالد (2020). دور رأس المال النفسي الإيجابي في تعزيز الأداء من خلال الارتباط بالعمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلیمانية / إقليم كردستان - العراق. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، (2)، 211 - 225.

فوزي، علي فاضل (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي (دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 68، 87-89.

محمد، منى عبد الله عيسى، عطية، أسماء طاهر، والطبال، عبد الله عبد الله أحمد (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، (2)، 133-97.

محمود، ليمياء بكري، فرح، يس فرح، وأبوسن، أحمد إبراهيم (2019). دور عناصر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (20)، 161-172.

النجار، حميدة محمد البدوي (2017). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي*، (21)، 225 - 270.

النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي (2017). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع

النسور، زياد عبد الكريم (2021). *القيادة كيف تكسب قادة المستقبل؟* دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Abou Saleh, N., & Baroudi, N. (2022). Impact of CSR on Employee Engagement: Study Case of Bank Audi in Lebanon. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 3580-3611.

<https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106176>

Abu Bakar, Raida, Che Hashim, Rosmawani, Jayasingam, Sharmila, Omar, Safiah, & Mustamil, Norizah Mohd (2018). *A Meaningful life at work: the paradox of wellbeing*. British Library.

Akanni, A. A., Kareem, D. B., & Oduaran, C. A. (2019). Emotional intelligence and work engagement among bank workers: moderated mediation model of ethical leadership and job burnout. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 10(4), 357-371.

Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 93-1013.

<http://dx.doi.org/10.1108/loj-10-2019-0455>

Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2021). The Impact of Human Resource Practices on Employee Engagement in the Airline Industry. *Journal of Public Affairs*, 21(1), 1-12. <https://doi.org/10.1002/pa.2135>

- Bass, B.M. (2015): *Transformational leadership and organizational success*. Free Press
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, harper row. New York, NY.
- Caldwell, Cam , & Anderson, Verl (2021). *Emotional intelligence and the leader's role*. Nova Science Publishers, Inc.
- Demirtas, O. (1Ed.). (2020). *A handbook of leadership styles*. Cambridge Scholars Publishing
- East, Jean E. (2019). *Transformational Leadership for the Helping Professions Engaging Head, Heart, and Soul*. Oxford University Press.
- Garg, V., Attree, A. K., & Kumar, V. (2022). The mediating role of psychological empowerment on the transformational Leadership-Innovative work behaviour relationship: A study of Indian banking sector. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937221084436.
- Hasan, H., Nikmah, F., & Wahyu, E. E. (2022). The impact of meaningful work and work engagement on bank employees' performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(3), 161-167. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1699>
- Hassan, S., Jati, M. K. K., Majid, M. A. A., & Ahman, Z. (2019). The role of transformational leadership towards MAHB. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 4(17), 1-7.
- Hayet, Sid ,Soufiane, Mostefaoui & Zahra, Allali (2022). The impact of transformational leadership on improving job performance: A case study in the National Employment Agency in Algeria: *Journal Of North African Economies ISSN*, 18(30), 125-142.
- Hinojosa-López, J. I. (2022). The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement. *Journal of Business Management*. 62(04) . <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220410>
- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311-316.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724
- Khan, S., Durrani, S. K., Hamid, B., & Ishtiaq, M. (2021). Relationship between Transformational Leadership Dimensions and Employee Engagement: A Mediating Mechanism of Emotional Intelligence. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 4(3), 693-701. <http://dx.doi: 10.47067/ramss.v4i3.176>
- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open* 10(2),1-9. <http://dx.doi: 10.1177/ 2 -158244020930771>
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A.Z. & Mahmood, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job embeddedness: the moderating role of job characteristic. *Management Research Review*, 44(8), 1139-1156. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0260>

Listau, K., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2017). Work Engagement: A Double-Edged Sword? A Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1) 4, 1–13. <https://doi.org/10.169-93/sjwop.20>

Milhem, Marwan, Muda, Habsah, & Ahmed, Khalil (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 1(1), 33-42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>

Montgomery, Douglas C., Peck, Elizabeth A. & Vining, G. Geoffrey (2006). *introduction to linear regression analysis* (4th ed). Wiley India Pvt..

Nienaber, Hester & Martins, Nico (2016). *Employee engagement in a south african context*. KR Publishing.

Nuel, O. I. E., K., Nnabuiife Ezimma, Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. *Journal of Economics and Business*, 4(1), 170-182. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.329>

Peters, J. (2019). *Employee engagement: creating positive energy at work*. KR Publishing.

Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *International Journal of Multidisciplinari Research*, 5(3), 119-124.

Ronan, Carbery & Christine, Cross (2019). *Human Resource Management* (2^{ed} ed). Red Global Press.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Topa, G., & Aranda-Carmena, M. (2022). It Is Better for Younger Workers: The Gain Cycle between Job Crafting and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14378.

Uys, Johann & Webber-Youngman, Ronny (2021). *The Anatomy of Leadership in Industry*. KR Publishing

Wang, C. J. (2022). Exploring the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Creativity, and Performance in Hospitality: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment. *Behavioral Sciences*, 12(10), 406.

Wiltshire, K. W., Malhotra, A., & Axelsen, M. (1Eds.). (2018). *Transformational leadership and not for profits and social enterprises*. Routledge.

Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: the mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>

Yusof, M. M., Ho, J. A., Imm, S. N. S., & Zawawi, D. (2019). Weeding out deviant workplace behaviour in downsized organizations: The role of emotional intelligence and job embeddedness. *Asian Journal of Business Research*, 9(3), 115-144.

Zahra, M., & Kee, D. M. H. (2022). Influence of Proactive Personality on Job Performance of Bank Employees in Pakistan: Work Engagement as A mediator. *International Journal of Management Studies*, 29(1), 83-108.

Zehndorfer, Elesa (2021). *Leadership Performance Beyond Expectations*, 2nd Edition. Routledge.