



دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في

مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن

إعداد

سماح ناجح الديري

إشراف

د. هيثم علي حجازي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص إدارة الأعمال الدولية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

كانون الثاني/2024

## التفويض

أنا الطالبة سماح ناجح الديري أفوض جامعة جرش بتزويد نسخة من رسالتي "دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن" للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: .....

التوقيع: .....

التاريخ: ...../...../2024م.

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان "دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في

مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن".

وأجيزت بتاريخ:...../...../2024م.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

الدكتور هيثم علي حجازي (المشرف/ رئيساً)

(أستاذ مشارك)

.....

الأستاذ الدكتور محمد تركي البطينة (مناقشاً داخلياً)

(أستاذ دكتور)

.....

الأستاذ الدكتور خالد بني حمدان (مناقشاً خارجياً)

(أستاذ دكتور)

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي هداني ويسر لي الأمر ومنحني العزم والصبر وأعانني على إنجاز هذا العمل

المتواضع وما توفيقني إلا بالله

فإنني أتوجه بخالص الشكر إلى أستاذي الفاضل الذي أشرف على هذه الرسالة الدكتور "هيثم علي حجازي"، ببارك الله في عمره، ومتعته بالصحة والعافية على ما بذله من جهود في سبيل تجويد العمل،

وعناء في في تصويب ووضع الملاحظات، ولما أبداه من آراء أسهمت في إخراجه بالصورة السليمة

للبحث العلمي، ونصائح وإرشادات هامة، أسهمت في إثراء العمل

وأتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة على جهودهم المبذولة في إثراء هذه العمل بالرأي

الموضوعي والاسهامات العلمية وبخبراتهم، وأمل ان يكون لملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذه الدراسة

فلهم كل الشكر و التثناء على ذلك ، كل من المناقش الخارجي " أ.د. خالد بني حمدان" والمناقش

**الداخلي ".....".**

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية الأعمال متمثلة بعميدها

عطوفة الدكتور حمزة حوامدة لإتاحتهم الفرصه لي لاستكمال دراستي وتحفيزي

كما اتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل وخروجه بصورته النهائية

**الباحثة**

## الإهداء

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها المعرفة، الغائب بجسده حاضراً بروحه وملامحه والذي الحبيب

رحمه الله تعالى

إلى أعلى ما في حياتي، نور الحياة التي تقني حياتها لتتير الدرب أمامي، من تغمرني بحنانها أمد الله

تعالى في عمرها والدتي الغالية

إلى فلذة كبدي من أرى نور المستقبل فيه ابني الغالي

إلى روح من كان لي الداعم في الحياة، من زرع لدي روح النجاح والقوة والإصرار على المواجهة، من

لا أنسى نصحه وتشجيعه وحكمته زوجي رحمه الله تعالى

إلى سندي الحقيقي في هذه الحياة من اتكئ عليهم والكتف الحنون ومصدر جمالية الحياة أخواتي

العزيزات.

إلى من يضيفون البهجة ويرسمون الضحكة صديقاتي العزيزات

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنكليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
6	أنموذج الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: الإطار النظري
13	المبحث الأول: القيادة التحويلية
21	المبحث الثاني: الإندماج الوظيفي
32	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
43	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

47	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
48	تمهيد
48	منهجية الدراسة
48	مجتمع الدراسة
49	مصادر جمع البيانات
50	أداة الدراسة
52	صدق وثبات أداة الدراسة
54	ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
56	المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة
57	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
58	تمهيد
58	وصف خصائص عينة الدراسة
61	وصف متغيرات الدراسة
71	اختبار فرضيات الدراسة
82	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
83	تمهيد
83	مناقشة النتائج
88	التوصيات
90	المراجع
90	المراجع العربية
97	المراجع الأجنبية
101	الملاحق
102	الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية
108	الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية
112	الملحق رقم (3): أسماء محكمي أداة الدراسة

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	مقياس ليكرت الخماسي	51
2.	مقياس الحكم على الموافقة والاهتمام بقرات ومتغيرات الاستبانة	51
3.	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	53
4.	مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون	54
5.	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	55
6.	وصف خصائص عينة الدراسة	58
7.	نتائج مستوى ممارسة القيادة الحويلية بأبعاده	62
8.	وصف بُعد التأثير المثالي	63
9.	وصف بُعد الإستشارة الفكرية	64
10.	وصف بُعد الدافع الإلهامي	65
11.	وصف بُعد الاعتبار الفردي	66
12.	نتائج مستوى ممارسة الاندماج الوظيفي بأبعاده	67
13.	وصف بُعد الحيوية	68
14.	وصف بُعد التفاني	69
15.	وصف بُعد الانهماك	70
16.	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	71
17.	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية	72
18.	ترتيب تأثير وأهمية أبعاد القيادة التحويلية على الإندماج الوظيفي	74
19.	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	76
20.	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	77
21.	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	77
22.	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	78
23.	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	79
24.	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	80
25.	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	80
26.	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	81



## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
6	أنموذج الدراسة	.1

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
102	الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية	.1
108	الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية	.2
112	الملحق رقم (3): أسماء محكمي أداة الدراسة	.3

دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في

الأردن

إعداد

سماح ناجح الديري

إشراف

د. هيثم علي حجازي

الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التقاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لغايات تحقيق أهدافها، وتمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (306) موظف وموظفة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتم استرداد (272) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، وتمت معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في مركز وزارة التربية والتعليم جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وجاء الإندماج الوظيفي بأبعاده في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن بأهمية نسبية مرتفعة، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً للقيادة

التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها محافظة القادة المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن على الالتزام بالمبادئ التي تفرض على الجميع احترامهم، وتفويض بعض الصلاحيات للموظفين في مركز الوزارة.

**الكلمات المفتاحية: قيادة التحويلية، اندماج الوظيفي، وزارة التربية والتعليم في الأردن**

**The Role of Transformational Leadership on Building Employee Engagement among  
Workers at the Ministry of Education Center in Jordan**

**By**

**Samah Najeh Al-diri**

**Spervisor**

**Haitham Ali hijazi**

**Abstract**

The study aimed to determine the impact of transformational leadership in its dimensions (ideal influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, individual consideration) in building job integration in its dimensions (vitality, dedication, engagement) among workers at the Ministry of Education center in Jordan. The study followed the descriptive analytical approach in order to achieve its objectives. The main tool of the study was the questionnaire to collect data from the individuals in the study sample, who numbered (306) employees at the Ministry of Education center in Jordan. (272) questionnaires were retrieved, all of which were suitable for statistical analysis, and the data was processed. Which was collected by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and one of the most important results reached by the study is that the practice of transformational leadership in its dimensions in the center of the Ministry of Education was of high relative importance, and job integration and its dimensions in the center of the Ministry of Education in Jordan was of high relative importance. It was found that there was a statistically significant effect of transformational leadership with its dimensions (ideal influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, individual consideration) in building job integration with its dimensions (vitality, dedication, engagement) among workers at the

Ministry of Education center in Jordan. The study recommended a set of recommendations, the most important of which is that responsible leaders at the Ministry of Education center in Jordan maintain adherence to the principles that require everyone to respect them, and delegate some powers to employees at the Ministry center.

**Keywords: Transformational Leadership, Building Employee Engagement, Ministry of Education Center in Jordan.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أنموذج الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

إن المنظمات سواء كانت خاصة تسعى لتحقيق الربح أو حكومية تسعى لتقديم تسهيلات لحياة المواطنين وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم، وتأمين رفاهية المجتمع، فإن نجاحها يعتمد على تحقيقها للأهداف ولهذا تلجأ للطرق والأساليب التي تمكنها من تحقيقها، وهذا يتطلب منها إيجاد البيئة الملائمة للعمل، ولكونها تعتمد على العنصر البشري كركيزة الأساسية في أداء مهامها، فلا بد من اشراك القيادات التحويلية التي تسهم في تحقيق الأهداف للمشاركة في صنع القرار، وهذا ما يؤثر إيجابياً على قدراتهم في مواجهة مشكلات العمل وتحدياته والاندماج في أداء المهام الموكلة إليهم بحيوية ونشاط.

حيث تعد القيادة التحويلية من الاساليب الهامة التي تسهم في رفع كفاءة المنظمات، وتمكنها من مواجهة العوامل البيئية التي تؤثر على سير أعمالها والتي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، وتجعلها قادرة على التغيير والتطوير على مستوى المنظمة والعاملين، كما تساعد في تركيز الضوء على الأفراد والمهام التي يؤديها ودورهم الفاعل في المنظمة.

وفي حين أصبح الاندماج الوظيفي من المفاهيم محط الأنظار في الجوانب السلوكية للعاملين، كونه يعد من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات وتمكنها من تحقيق الأهداف، فإن الأمر يتطلب من المنظمات أن تتيح الحرية وتسدن المسؤوليات للعاملين لديها لرفع حيوتهم ومبادرتهم، وتحفيزهم على الانغماس في أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.



ونظراً للدور الهام الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم في الأردن من تطوير لقطاع التعليم والموارد البشرية، واهتمامها بإدارة الأداء المؤسسي والتحديات التي تواجهها، جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الإدماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الانهماك) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### مشكلة الدراسة

نظراً لما تؤديه القيادة التحويلية من فاعلية في زيادة قدرة المنظمات في التحسين المستمر من خلال تنمية العاملين والعمل على تحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة. وعند رجوع الباحثة لمجموعة من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وجدت أن دراسة (صحراوي ومسعودي، 2023) أوصت بدراسة القيادة التحويلية من خلال ربطها بمتغيرات مختلفة في الجوانب الادارية والسلوكية، كما وجدت دراسة (علي، 2021) أوصت بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التعليم الأساسي في مصر، وعندما قامت الباحثة بالرجوع إلى (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في الأردن 2018-2022) والتي تم تمديدها للعام (2025) تبين سعي الوزارة في خطتها الاستراتيجية لتوجيه جهودها وتفعيل دورها في تطوير قطاع التعليم والموارد البشرية بشكل عام فيما يتعلق بمحاور الوصول، الجودة، المساءلة، الابتكار، وأنماط التفكير، ومن خلال تركيزها على تمكين الموظفين بالمهارات اللازمة للتخطيط والمتابعة والتقييم وتقوية العلاقات واعداد التقارير في إدارة الأداء المؤسسي والتحديات التي تواجهها في هذا المجال. ونظراً، للتباعد الجغرافي وكبر مجتمع قطاع التربية والتعليم في الأردن توجهت الباحثة لدراسة دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

## أسئلة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة قامت الباحثة بصياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الرئيس:** ما هو أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الالهامي،

الاعتبار الفردي) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

2- ما مستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة

التربية والتعليم في الأردن؟

## فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية

بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج

الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في

الاردن.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**(H01):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في بناء الاندماج

الوظيفي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن.

(H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستثارة الفكرية في بناء الاندماج

الوظيفي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن.

(H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافع الالهامي في بناء الاندماج

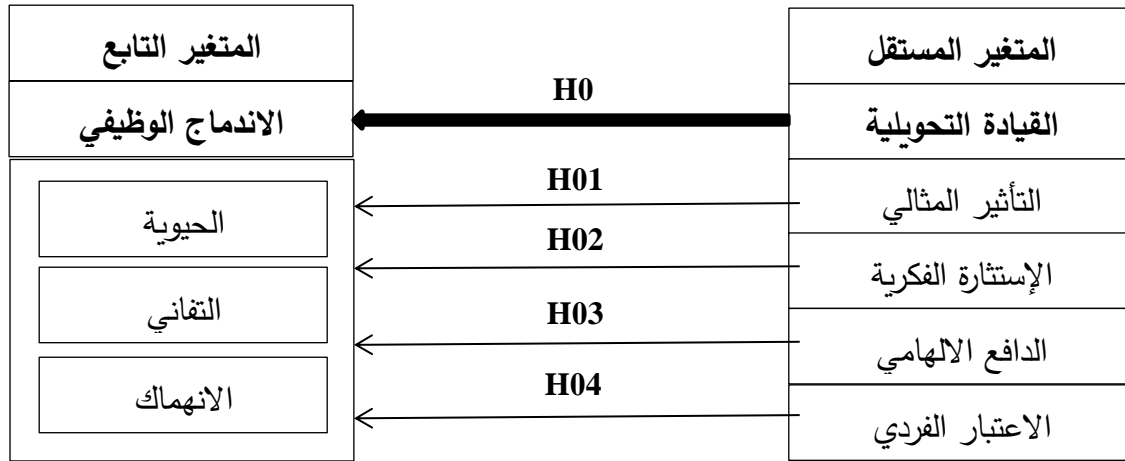
الوظيفي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن.

(H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي في بناء الاندماج

الوظيفي بأبعاده مجتمعة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن.

## أنموذج الدراسة

تم بناء وتطوير أنموذج الدراسة الحالية من خلال متغيرين وهما المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي)، والمتغير التابع المتمثل في الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التقاني، الانهماك) كما هو موضح في الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى:

القيادة التحويلية: (صحراوي ومسعودي، 2023؛ ضبيع وآخرون، 2023؛ محمود وآخرون، 2023؛  
 (Maqsood et al, 2019).

الاندماج الوظيفي: (البدوي، 2023؛ علي، 2021؛ Sun & Meng, 2019؛ Maqsood et al, 2019).

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى مايلي:

1- بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الإستتارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، التقاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن.

2- معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستتارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في مركز التربية والتعليم في الأردن.

3- معرفة مستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التقاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية للدارسة من كونها تناولت مواضيع مفاهيمية تلقى الاهتمام من قبل الباحثين، وهي القيادة التحويلية التي تعمل على تطوير العمل المؤسسي وتحسين أداء العاملين، واندماجهم الذي يدفع العاملين لأداء عملهم بحيوية وتغانٍ وانغماس، ونظراً لأهمية هذه المفاهيم في وزارة التربية والتعليم قامت الدراسة بتقديم جوانب نظرية من الممكن أن تقدم إسهامات علمية مستقبلية وتوضيحاً لهذه المفاهيم وآليات تطبيقها وتبنيها في المنظمات، بالإضافة لرفدها للمكتبة الأردنية والعربية بتلك المواضيع. وتستمد الدراسة أهميتها أيضاً من كونها من الدراسات التي قامت بربط القيادة التحويلية بالاندماج الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

## ثانياً: الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية للدراسة من خلال سعيها لتقديم نتائج وتوصيات مثبتة إحصائياً لأثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وما تقدمه من اسهام في مساعدة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن وإلقاء الضوء على تلك المفاهيم لما لها من فائدة تعود عليهم في تحقيق الأهداف.

## مصطلحات الدراسة

**القيادة التحويلية:** عرفت بأنها "النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم، وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لتعزيز الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم" (الشوابكة وآخرون، 2018). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** على أنه النمط القيادي الذي يعطي القدرة للعاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن على النهوض بأداء أعمالهم من خلال ممارسات التأثير المثالي والاثارة الفكرية والدافعية الالهامية والاعتبارات الفردية المقاسة بناء على اجابات العاملين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

**التأثير المثالي:** هو "سلوك القادة بحيث يكونوا قدوة للعاملين مع مرور الزمن من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، والعمل على دفع الآخرين لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها" (الزعبي، 2012). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** على أنه تمسك القادة في مركز وزارة التربية

والتعليم بالمعايير الأخلاقية وابتعادهم عن ممارسة التسلط على العاملين ودفعهم نحو تحقيق الرسالة والرؤيا. وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة والمتمثلة في (5) فقرات على التوالي (1-5).

**الإستشارة الفكرية:** هي سلوك القادة الذين يعملون على تطوير قدرة العاملين ويميلون نحو التفكير في حل المشكلات بطرق مبتكرة ويقدموا للموظفين رؤيا للمستقبل بصورة واضحة، ويلهمهم ويزودهم بالدعم والمساعدة اللازمة لمواجهة تحديات التغيير مما يجعل العاملين يلتزموا بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة (Savovic, 2017). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** بأنه السلوك الذي يعتمده القادة في مركز وزارة التربية والتعليم لتطوير قدرة العاملين وتوضيح الرؤيا لهم ويقدموا إليهم الدعم والمساندة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة. وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة والمتمثلة في (5) فقرات على التوالي (6-10).

**الدافع الالهامي:** هو سلوك القادة لإيصال توقعاتهم للعاملين وإثارة التحدي لتحقيق المصلحة العامة والعمل الجماعي (الشوابكة وآخرون، 2018). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** على أنه قدرة القادة في مركز وزارة التربية والتعليم على توصيل التوقعات التي لديهم للعاملين وتحفيزهم لحب التحدي ليتمكنوا من تأدية المصلحة العامة والعمل جماعياً. وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة والمتمثلة في (6) فقرات على التوالي (11-16).

**الاعتبار الفردي:** هو سلوك القادة بتوجيه الاهتمام الشخصي لكل عامل والتعرف على حاجات ورغبات كل عامل ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين أثناء اشباع تلك الحاجات (مرزوق، 2016). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** بأنه قدرة القادة في مركز وزارة التربية والتعليم على توجيه الاهتمامات الشخصية للعاملين ومراعاة فروقاتهم الفردية في الأداء. وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة والمتمثلة في (6) فقرات على التوالي (17-22).

**الاندماج الوظيفي:** يعرف بأنه المستويات المثلى التي يقدمها العاملون من طاقة وقدرة على التحمل في العمل ورغبتهم في الاستمرارية دون افتقادهم للعزيمة على التحدي ( Breevaart et al, 2014 )، **وتعرفه الباحثة إجرائياً** طاقات وقدرات العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن على التحمل العقلي واستمراريتهم في العمل دون افتقادهم للعزيمة على التحدي. ويقاس بناء على اجابات العاملين على فقرات الاستبانة التي تشمل الحيوية والتفاني والانهماك.

**الحيوية:** تعرف بأنها "المستوى المرتفع من الطاقة والصمود المعرفي وبذل الجهد والتمتع بالمتابعة والاصرار في مواجهة التحديات والمشاكل والأداء المتميز للمهام والواجبات مع قدر عال من الاحتمال والصبر وباستمتاع مرتفع" (علي، 2021). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** على أنه مستوى الطاقة المرتفع الذي يتمتع به العاملون في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من خلال مثابرتهم واصرارهم على مواجهة التحديات والتغلب عليها وتميزهم في أدائهم للمهام والواجبات الموكلة إليهم وتحليهم بالصبر. وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة والمتمثلة في (5) فقرات على التوالي (23-27).

**التفاني:** يعرف بأنه الشعور النفسي القوي لدى العاملين بالإثارة والالهام والفخر والتحملي وأن العمل ذو معنى مما يجعل أدائهم متميزاً ويكون مصدر الالهام للآخرين (البدوي، 2023). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** على أنه شعور العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن بأنه العمل الذي يقومون به هو ذو معنى وبأنهم مصدر الإلهام للآخرين ويشعرون بالفخر والتحملي والحماس. وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة والمتمثلة في (6) فقرات على التوالي (28-33).

**الانهماك:** يعرف بأنه شعور العاملين بالاستغراق والانغماس التام بالعمل ويجدون المتعة تجاه العمل ولا يضيعون الوقت ويعملون بجهد ومثابرة (البدوي، 2023). **وتعرفه الباحثة إجرائياً** على أنه



شعور العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم بالاستغراق والانغماس في العمل ويشعرون بالمتعة أثناء تأدية عملهم دون أي ضياع للوقت. وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة والمتمثلة في (5) فقرات على التوالي (34-38).

### حدود الدراسة

4- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية في العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (1510) موظفاً وموظفة.

5- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023.

6- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة الحالية في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

7- الحدود الموضوعية: تتمثل في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الاندماج الوظيفي).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### المبحث الأول: القيادة التحويلية

تمهيد

مفهوم القيادة التحويلية

خصائص القائد التحويلي

أهمية القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية

##### المبحث الثاني: الإندماج الوظيفي

تمهيد

مفهوم الإندماج الوظيفي

أنواع الإندماج الوظيفي

أهمية الإندماج الوظيفي

أبعاد الإندماج الوظيفي

عوامل الإندماج الوظيفي

##### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسات باللغة العربية

الدراسات باللغة الأجنبية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

##### ثالثاً: وزارة التربية والتعليم في الأردن

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

#### المبحث الأول: القيادة التحويلية

##### تمهيد

يعد مفهوم القيادة احد المفاهيم التي أخذت حيزاً ضخماً من الاهتمام على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، وذلك لما تمثله القيادة من أهمية بالغة بالنسبة لكافة الافراد والمشاريع على حد سواء، لذا اصبحت منظمات الأعمال سواء العامة والخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات. وحتى تستطيع هذه الأخيرة مواكبة هذه التغيرات كان لزاماً عليها الحفاظ على تواجدها عن طريق إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها. وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة (توايمية وآخرون، 2015).

وفي ضوء التغيرات، والتطورات المتلاحقة والتي كانت من مخرجات عوامل متعددة أهمها العولمة، وسياسة الانفتاح الاقتصادي، والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، فقد شهدت منظمات الأعمال الكثير من الضغوط، والتحديات أثناء محاولتها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. ولكون القيادة تُعد حجر الأساس في حياة المنظمات، وزيادة قدرتها على مواكبة التغيرات المختلفة فقد ظهرت أنماط جديدة من القيادة التي أثبتت فعاليتها في زيادة قدرة المنظمات على تحقيق الميزة

التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرار في خدمة أسواقها وعملائها لأطول فترة ممكنة والتي كان من أهمها ما يسمى بالقيادة التحويلية. فالقائد التحويلي وكما أثبتت الدراسات يتميز بقدرة كبيرة على قيادة المنظمات في مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها من خلال التأثير الذي يتركه في سلوكيات العاملين، وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة داخلهم، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل، والتحديث المستمر في أنظمة العمل، وبالصورة التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها (الغالي ومحمد، 2012)، (ابو عبيد، 2014). ومن هنا تم تناول مفهوم القيادة التحويلية من وجهات النظر المختلفة بين الباحثين والتعرف على الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي وأهمية القيادة التحويلية وكذلك أهم الأبعاد للقيادة التحويلية.

### مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Burns Games) وذلك بسبب حاجة منظمات الأعمال لقيادة ابتكارية ناجحة ومؤثرة تتلاءم مع روح ومعطيات العصر الحديث، وتعمل على إيجاد رؤيا ورسالة مشتركة للمنظمة، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية، ولم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف النظرة حول مفهوم القيادة التحويلية الأمر الذي ساعد في تعدد تعريفاتها كما عرفت على "أنها العملية التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة، من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات (العوكلي وآخرون، 2022).

حيث عرفها شيبرو (Shibru, 2011) بأنها نمط قيادي يلهم الأتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير في اهتمامات التابعين.

وعرف القيسي والطائي (2013) القيادة التحويلية بأنها نمط حديث من أنماط القيادة يأخذ فيه القائد على عاتقه التغيير بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية المحددة.

وذكر السوداني (2014) أيضاً أن القيادة التحويلية تشير إلى ذلك النمط من أنماط القيادة الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين وإيجاد الدافعية لديهم نحو إتقان العمل وبما ينسجم مع أهداف المنظمة.

وعرفت عاشوري (2020) القيادة التحويلية أنها ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على انجاز ما هو مطلوب منهم من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم، وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، مما يساعد في المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم.

وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً من تعريفات للقيادة التحويلية يمكن تعريف هذا النمط من أنماط القيادة بأنه شكل من أشكال القيادة الحديثة، تجاوز حدود الحوافز التقليدية لخلق الدافعية الكافية لدى المرؤوسين، والعمل على تحفيزهم من خلال التركيز على مشاركتهم في رسالة ورؤيا وأهداف المنظمة، وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية مع الاهتمام بحاجات العاملين الجسدية والعاطفية والعقلية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

## خصائص القائد التحويلي

حدد الباحثون مجموعة من الخصائص أو السمات التي يتميز بها القائد التحويلي عن غيره من القادة والتي يتمثل أهمها فيما يلي (مروان، 2014؛ غنام، 2017):

1. **الرؤيا المستقبلية:** يقدم القائد التحويلي رؤيا مشرقة حول الموقع المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.
2. **التمكن في الاتصال:** بمعنى قدرته على مخاطبة الناس على قدر عقولهم، ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزاً مثيرة وتشبيهات مجازية، ومتغيرات أو مصطلحات جديدة.
3. **المصداقية:** فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة ورؤيا القائد الذي يمتاز من وجهة نظرهم بشخصية جذابة.
4. **يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس:** يساعد القائد التحويلي في العادة أعضاء المجموعة التي تعمل تحت أمرته على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو تتفق متطلبات أدائها مع مستوى القدرات والمهارات التي يمتلكونها، وبهذا فهو يزرع في أذهان تابعيه صورة إيجابية حول ذاتهم ولا يكتفي بذلك فهو يقوم أيضاً عندما ينجحون بإبداء تقديره لنجاحاتهم، وإعطائهم مهام أكثر صعوبة لضمان استمراريتهم في العمل بدافعية عالية.
5. **الطاقة العالية:** القائد التحويلي ديناميكي وذو طاقة عالية.
6. **المثابرة والاستمرار:** يثابر القائد التحويلي على السيطرة على العمليات الإدارية، وخاصة في مواقف مقاومة التغيير وذلك من خلال تقديم الدعم والسلطة للموظفين.

7. التأثير على الآخرين: من خلال أقواله وأفعاله ومعتقداته وبعيداً عن السيطرة والسلطة.

ويتميز القائد التحويلي أيضاً بمجموعة من الخصائص تجعله أكثر فاعلية وقدرة على الإدارة

الجيدة للمنظمات نوردها فيما يلي ( علي، 2021):

- يتمتع بجاذبية: يتميز القائد التحويلي بشخصية جذابة وبقدرة فائقة على التأثير واقناع التابعين بأفكاره، مما يجعلهم متحمسين ومستمتعين بالعمل تحت قيادته.
- الثقة بالنفس والآخرين: للقادة التحويليين دور مهم في توجيه سلوك التابعين وصياغة قيم وثقافات المنظمات، ولا يمكنهم تأدية هذا الدور الا من خلال امتلاك مجموعة من المهارات والمميزات اللازمة التي تمكنهم من الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم بما يحقق الاهداف التنظيمية بكفاءة.
- القدرة على التركيز والانتباه: أثبتت الدراسات أن الخاصية التي يشترك فيها معظم القادة هي خاصية القدرة على الإصغاء الجيد، وهذه الخاصية يتمتع بها القائد التحويلي الذي يعمل من خلال بعد الاعترافات الفردية على الاهتمام بما يقوله ويفعله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يوجهها.
- المعرفة والخبرة: إن اكتساب القائد التحويلي المعرفة والخبرة المهنية يزيد من مهاراته في التعامل مع المواقف الصعبة ويمكنه من اتخاذ القرارات والإجراءات التي تناسب كل موقف، ويسهل الإدارة الجيدة للمنظمة.
- احترام الذات والآخرين: لدى القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل العليا في ضوئها يشكل أفعاله ويؤمن دائماً بضرورة تطابق الأفعال مع الأقوال لأن ذلك يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين كما أنه يعمل على إظهار الاهتمام والاحترام للآخرين.

- القدرة على الاتصال: يهتم القائد التحويلي بتنمية العلاقات داخل المنظمة، كما يملك قدرة على الاتصال ومخاطبة المرؤوسين على قدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

### أهمية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي التي يؤثر سلوك القائد بها على سلوك المرؤوسين من خلال التأثير، والتحفيز الالهامي والفكري، مراعيًا الاعتبارات الفردية، لتحويل التابعين بحيث يصبحوا أكثر وعياً بالمهام المطلوبة منهم والإرتقاء بهم نحو مستويات أعلى من المهام والمسؤوليات ليتجاوزوا بذلك اهتماماتهم الفردية، ويرتقوا إلى مستوى التفكير والأداء الجمعي.

إن القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة الحديثة التي اكتسبت قوة وأهمية والقائد التحويلي هو صاحب الرؤيا والرسالة وينقل نفسه ومن حوله نقله حضارية بأهداف عالية. فهو يتميز بالحب والاحترام والجادبية، لإعتماده على القيم والمعاني السامية، وعلى ذلك يمكننا تلخيص أهمية القيادة التحويلية في النقاط الآتية ( زروقي، 2017):

- 1- تسعى إلى تفويض السلطات، وتمكين الأفراد وتطويرهم وتعزيز ثقتهم في منظماتهم.
  - 2- انها تحمل فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي تشكل بدورها عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين على العمل، حتى يتجاوزوا حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة والمنظمة.
- أخذت القيادة التحويلية اهتماماً كبيراً من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي (أحمدي، 2020):



1- القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة نحو طريق بناء القائد التحويلي.

3- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

### أبعاد القيادة التحويلية

تشتمل القيادة التحويلية على مجموعة من الأبعاد التي تعكس مستوى ممارستها داخل منظمات الأعمال وهي الأبعاد التي تتمثل في ( العوكلي وآخرون، 2022؛ مرزوق، 2016):

#### أولاً: التأثير المثالي

التأثير المثالي هو مجموعة الصفات والأنماط التي يصبح القائد بمقتضاها مثلاً عالياً يُقتدى به من قبل الأتباع، ويكون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم، ويصف هذا البعد القادة بأنهم يعملون الشيء في ضوء معايير أخلاقية عالية (مرزوق، 2016).

#### ثانياً: الإستشارة الفكرية

يشير الحفز (الإستثارة) الفكري إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية التعبير عنها، وعليه فإنّ المشاكل تُحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالتزام كامل من قبل التابعين (مرزوق، 2016).

### ثالثاً: الاعتبار الفردي

يُعرف على أنه مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، ومن خلال التعرف على الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات (الربيعة، 2012). وهناك مجموعة من المؤشرات للإهتمام الفردي منها (مرزوق، 2016):

أ. إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.

ب. الاستماع الجيد للمرؤوسين.

ج. تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

د. الترويج لفكر التطوير الذاتي.

### رابعاً: الدافع الإلهامي

يُركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين التحدي، والعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتحديد طرق الالتزام بالأهداف التنظيمية، وإستثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية. ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيزهم وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار

الحماس، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف. ولتحقيق كل ما سبق فإن القائد التحويلي يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته من تابعيه (مرزوق، 2016).

## المبحث الثاني: الإدماج الوظيفي

### تمهيد

يعد الإدماج الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة المتعارف عليها من قبل الباحثين، فقد حظي بأهمية كبيرة لفهم علاقة الموظف بعمله ومن خلاله يمكن للمؤسسة معرفة مدى هذه العلاقة، فهو يعتبر من المسائل الرئيسية لفهم السلوك التنظيمي في العمل، وذلك من خلال توفير الظروف التي تجعل الموظف قادراً على انجاز مهامه وتحقيق وظيفته، فيسمح بشعور الفرد بالإندماج في وظيفته وبيئة عمله (قشيره وتراكه، 2020).

بات موضوع الاندماج في العمل من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الادارة، حيث يعد عنصراً أساسياً وحاسماً في نجاح منظمات الأعمال، ومن هنا زاد الميل للبحث حول العلاقة التي تربط العاملين مع منظماتهم وأصبح مفهوم الإدماج في العمل محل اهتمام الكثيرين، وأصبح له دور كبير في التأثير على المواقف والسلوكيات في بيئة العمل (Asif & Arooj, 2017)

لقد ظهر مصطلح الإدماج الوظيفي في مجال العمل في الآونة الأخيرة من خلال دراسة في بداية التسعينات أجريت على ما يزيد عن 100.000 موظف بهدف البحث عن طرق لتحسين الأداء الوظيفي. فهو يرتبط بالحضور الفعال والإيجابي والإصرار والمثابرة في العمل (Gota, 2017). وسيتم

تناول مفهوم الإدماج الوظيفي، وأهم أنواعه، وأهميته في المنظمات، وأهم الأبعاد التي تعكس الإدماج الوظيفي، والعوامل التي تؤدي للإندماج الوظيفي.

## مفهوم الإدماج الوظيفي

عرف قشيره وتراكه (2020) الإدماج الوظيفي بأنه "درجة انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته واهتمامه والتعلق بها".

وعرف (Tosten et al., 2019) الإدماج الوظيفي بأنه "تكريس الموظفين أنفسهم بشكل تام لتحقيق الأدوار الخاصة بوظائفهم من خلال عدة سمات جسمية وانفعالية ومعرفية حيث تساعد السمات الجسمية الفرد لكي يعمل بكامل طاقته بينما تساعد السمات المعرفية الفرد على العمل بإنهماك تام.

وعرف قسطنطيني وآخرون (Costantini et al., 2017) الإدماج الوظيفي أنه "حالة عقلية ترتبط بالعمل وتتميز بالإيجابية والإنجاز والدافعية الانفعالية نحو الوظيفة".

وعرف الإدماج الوظيفي على أنه "الاختيار التطوعي من الموظف كي يؤدي أعلى مجهود للمنظمة التابع لها بما في ذلك الوقت، والطاقة، والمهارة والخبرة والمقدرة العقلية" (Ishak & , 2016) .Nafa

والإندماج الوظيفي هو حالة عقلية سيكولوجية تشجع الموظفين وتدفعهم للإسهام في انجاز الأهداف الفردية والتنظيمية وله دور مهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير النتائج على المستويين الفردي والتنظيمي (Bilal & Hayat, 2019).

وكذلك أيضاً الإدماج الوظيفي هو مفهوم دافعي يشير إلى رغبة الموظفين في استثمار طاقاتهم الجسمية والوجدانية والمعرفية في وظائفهم بشكل كلي وملتزم، وهو مصدر أساسي للمزايا التنافسية لأن

القوة العاملة التي تتمتع بمستوى مرتفع من الإدماج الوظيفي تعد مصدراً نادراً لا يوازيه شيء ولا يمكن الاستعاضة عنه بأي شيء (Chauhan & Basit, 2017).

وعرف جوال وآخرون (2020) الإدماج الوظيفي أنه "الانجاز والإيجابية المرتبطة بالعمل ذهنياً والتي تؤدي إلى الحيوية والتفاني والإنهماك.

كما أن العامل المندمج وظيفياً هو ذلك الذي يمتلك احساساً قوياً بالتوافق بينه وبين مصالحة وقيمه الشخصية مع مصالح وقيم المؤسسة لذلك فهو يرتبط بها بشكل عاطفي ويبذل أقصى جهد من أجل نجاحها (Donna,2011).

وترى الباحثة أن الإدماج الوظيفي هو طاقات وقدرات العاملين في المنظمة على التحمل واستمراريتهم في العمل دون افتقادهم للعزيمة على التحدي. وهو كيفية ادراك الفرد لوظيفته وذلك من خلال المتطلبات الوظيفية وكذلك الرغبة الشديدة لإنجاز مهام تلك الوظيفة.

### أنواع الإدماج الوظيفي

ميز ( Kuok , & Taorminab, 2017 ) ، (الزهراء ومحمد، 2023) بين ثلاثة أنواع من الإدماج

الوظيفي كالتالي:

- 1- الإدماج الوظيفي المعرفي الذي يعتمد على فكرة الفاعلية، أي يحتاج المرء إلى العمل بمنطق ووعي ليكون أكثر فاعلية في عمله حيث يعرف بأنه "الوعي المعتمد والمركز بشكل نشط لمهام الفرد وأهدافه أو أنشطته التنظيمية التي تتميز بجذب انتباهه عن طيب خاطر وامتلاك أفكار ايجابية حول عمله بهدف تحسين فاعليته في اداء المهام أو الأهداف أو الأنشطة.

2- الإندماج الوظيفي الإنفعالي ويعتمد على فكرة الجهد الإنفعالي في العمل وهي عملية تنظيم مشاعر الفرد في العمل حيث تعرف بأنها الارتباط بحب المهام أو الأهداف أو الأنشطة التنظيمية التي تتميز بمشاعر إيجابية مثل الفخر والحماس والإثارة حول التنفيذ الفعال لتلك المهام أو الأهداف أو الأنشطة وانهاؤها.

3- الاندماج الوظيفي الجسمي الذي يعتمد على فكرة الإندماج الجسدي في أي نوع من المهنة ويعرف بأنه الإندماج الجسدي في المهام أو الأهداف أو الأنشطة التنظيمية من خلال استخدام طاقات الفرد وجهوده بشكل متعمد وطوعي لتنفيذ هذه المهام أو الأهداف أو الأنشطة وانهاؤها.

### أهمية الإندماج الوظيفي

يتحقق الإندماج في العمل عندما يسخر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً في أثناء أداء أدوارهم، كما أنه يتم النظر للإندماج في العمل كعلاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية وسلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل من خلال حضوره الشخصي (المادي، العاطفي، المعرفي) ونشاطه الفاعل في الأداء. أما على المستوى المادي للإندماج في العمل ينظر له على أنه يتعلق بالطاقة الجسدية التي يبذلها العاملون في الإندماج في العمل داخل المنظمة، في حين يتعامل الجانب العاطفي مع كيفية شعور العاملين تجاه عملهم والطاقة العاطفية لأدوارهم في العمل. ويتناول الجانب المعرفي الطاقة الذهنية للموظف ويقظته واهتمامه بأدوار العمل المختلفة (البدوي، 2023).

ويرى حجي ومحمد (2019) أن الإدماج الوظيفي يزيد الانتاجية، ويزيد الرضا الوظيفي، ويساهم بتكيف العاملين، ويستثمر طاقات العاملين وتشجيعهم على الإلتزام والولاء للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها ونجاحها. كما أن الأفراد الذين لديهم إدماج وظيفي عالٍ مستعدون للبقاء في المنظمة مهما كانت مشاعرهم تجاهها، كما أنهم يتصرفون بالدافعية أكثر من زملائهم تجاه إنجاز أهداف المنظمة.

### أبعاد الإدماج الوظيفي

يُعبّر الإدماج الوظيفي عن اتجاه إيجابي وحالة ذهنية تجعل الموظفين يرتبطون وينخرطون في عملهم بطاقة وحيوية جسمانية، ومرونة عقلية، واهتمامات عاطفية، وهذا يمكنهم من مواجهة تحديات ومشكلات العمل بفاعلية، والتأثير بقوة في الآخرين، ويكونوا ملهمين لهم في كافة سلوكياتهم وممارساتهم المهنية، والشعور بالسعادة المهنية، حيث تمر الأوقات بسرعة في بيئة العمل، ومن ثم تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لديهم، مما يقود إلى تحسين وتطوير أدائهم المهني، والإرتقاء بمستوى كفاءة منظماتهم (Sudibjo & Riantini, 2020).

يعكس الإدماج الوظيفي الإستغراق والإلتزام والحماس والجهد المركز والطاقة والتفاني والإخلاص والشغف والإنهماك في العمل. ويشير إلى حالة نفسية تشعر الموظفين بإهتمام كبير بنجاح المؤسسة وأداء المهام بجودة عالية تفوق متطلبات العمل، ويعكس الرضا الشخصي والإحساس بالإلهام والتأكيد الذي يمددهم بالعمل كما يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة. وعليه هناك أبعاد عديدة للإندماج الوظيفي منها (ناجي وآخرون، 2019؛ علي، 2021؛ خريبة وأبو الحسن، 2021؛ ابراهيم ونوار، 2023؛ Aarti et al., 2017):

### الحيوية

إن الأشخاص الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الحيوية يتميزون بمستويات عالية من الطاقة والصمود المعرفي والأداء المتميز للمهام، حيث أنهم يبذلون الجهد ويتمتعون بالإصرار على مواجهة التحديات والمشكلات التي قد يواجهونها أثناء العمل. لأنهم لا يميلون للشعور بالتعب والملل في مواجهة الظروف. فعندما يندمج الفرد في عمله يؤدي وينجز المهام والواجبات بقدرة عالية على التحمل والصبر وبإستمتاع شديد. وتشير الحيوية إلى مستوى عالٍ من الطاقة أثناء العمل والرغبة في استثمار وتكريس الجهد في عمل الفرد والمثابرة حتى في مواجهة الصعوبات.

وتكون الحيوية من خلال منح الموظف صلاحيات ومسؤوليات أكثر تسمح له بفهم وظيفته وأهميتها ومواقعها ومدى إرتباطها بباقي الوظائف ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يسهم في تحقيق الذات والتميز. وتعكس الحيوية استعداد الموظف لتكريس كل جهده في تحقيق أهداف الوظيفة، وإظهارها لمستويات عالية من الطاقة والحيوية والروح المعنوية في خدمة المنظمة، ووجود ميل لديه وإصرار على النقاء والحفاظ على وظيفته، وامتلاك القدرة على مواجهة الصعوبات والمشكلات، بالإضافة إلى المرونة في التعامل مع التحديات والتغيرات.

### التفاني

يوصف التفاني بأنه شعور الفرد تجاه عمله بالحماس والفخر والإلهام والتحدي مما يجعله متميزاً في الأداء. أما عن الصمود فهو يرتبط بمدى مثابرة الفرد على مواجهة التحديات مما يحافظ على الحماس والإلهام في مواصلة العمل والتقاؤل الذي يجعل الفرد لديه إغراءات للشعور بالفخر وأهمية ومغزى مهنته. ويشير التفاني إلى المشاركة النفسية القوية في عمل الفرد والشعور بالإثارة والإلهام والفخر والتحدي وأن يصبح مصدر إلهام الآخرين.



ويكون التفاني من خلال خلق روح التعاون والمساعدة والمشاركة الفاعلة بين الزملاء من أجل سير العمل وتحسينه، وبث روح الفريق فيهم وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار والآراء التي تسهم في خدمة المنظمة.

ويشير التفاني إلى شعور الموظف بالإلهام والفخر والتحدى، وأهمية وقيمة ما يؤدي من أعمال وما يمارس من أنشطة، ورغبته الشديدة والأكيدة في الذهاب للعمل يومياً، والشعور بالسعادة عند العمل بكل طاقاته وقدراته ومهاراته وإمكاناته، والتفاعل بقوة مع مهام ومسؤوليات العمل.

### الإنهماك

يرتبط الإنهماك بشعور الفرد بالإستغراق التام والسعادة تجاه عمله فهو لا يشعر بضياح الوقت ولكنه ينغمس بشدة ويركز بشكل تام في عمله. ويرتبط الإنهماك برأس المال النفسي للفرد حيث أن الفاعلية الذاتية ترفع ثقة الفرد بنفسه لكي يستغرق وينغمس بشدة في عمله. ويرتبط التفاؤل بتوقع النتائج الإيجابية نتيجة انهماك الفرد في عمله وأيضاً بالصمود في العمل في مواجهة التحديات والتركيز بشدة وبشكل تام في العمل. ويشير الإنهماك إلى التركيز الكلي على العمل وهي حالة من الإنغماس العميق في العمل حيث يتمتع الفرد دائماً بعمله بقدر ما يبذله من جهد.

ويكون الإنهماك بتحسين مهارات الموظفين، واكسابهم المعارف للإستعداد لمسؤوليات عليا بمزج أساليب تعلم متنوعة كالتدريب والتوجيه والندوات. وينهمك الموظف في عمله بمشاعر الفرحة والسرور، ولا يشعر بمضي الوقت، ويركز بشدة على أداء المهام والأنشطة، وهذا يقود إلى تنامي معارفه وزيادة مهاراته، وقدراته وتأصيل قيمه واتجاهاته.

### عوامل الإندماج الوظيفي

يتطلب تحقق الاندماج الوظيفي توافر عوامل الرضا الوظيفي والتي تنقسم إلى سبعة عوامل فرعية وهي: (عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة، وعوامل خاصة بالأداء، وعوامل خاصة بالإنجاز، وعوامل تنظيمية، وعوامل الرضا الوظيفي، وفرص الإثراء). فالموظفون الذين يتمتعون بالصحة السليمة هم أكثر شعوراً بالرضا من غيرهم وهم أكثر إنتاجية وأفضل أداء لوظائفهم. كما أن عدم شعور الموظف بالاندماج لا يعني أنه محترق وظيفياً أي أن الموظف قد يجتمع لديه الاندماج والاحتراق معاً، وأظهرت العديد من الدراسات أن الفرد المندمج وظيفياً يتمتع بمتغيرات مهمة مثل الصحة النفسية، والدافعية الداخلية، والأداء الوظيفي، والاتجاهات الإيجابية للعمل، ورضا العملاء. وهذا يعني أنه لا يؤثر فقط على الموظف وإنما على المنظمة ككل وعلى العملاء، وهو ما يدفع بالكثير من المنظمات إلى اهتمام أكثر (الجاف وجودت، 2019). وفيما يلي توضيح لكل عامل من العوامل التي تبناها الإندماج الوظيفي:

**العوامل الخاصة بالفرد:** لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة اشباعها، وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل. وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب، حيث توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل، وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي. ومن هذه القيم القيادة، واتقان العمل، والإبداع، والشعور بإحترام الذات، حيث أنها من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال. ومن مجالات تحقيقها المهمة، مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة. وبالتالي يمكن أن يتم اشباع هذه الحاجة (الشعور بإحترام الذات)، كما أن خصائص شخصية الفرد وظروفه قد تكون بكيفية ادراكه وشخصيته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه لعمله وعمره الزمني

وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية، أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا الوظيفي (عامر، 2021).

**العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة:** من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه. فبعض الأعمال تحتاج إلى دقة وسرعة تنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفضاً مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة، ويوجد بها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدرات وامكانيات وخبرات وابداعات تكمن لديه. وكل ذلك ينعكس على شكل رضا وظيفي عال (بوعلام، 2018).

**العوامل الخاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد لعدة عوامل منها: ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة، وإدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بعدالة التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل. أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل لإدارته (الجاف وجودت، 2019).

**العوامل الخاصة بمستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:** هو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية ودوران العمل. فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة. فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كان الرضا بصورة جيدة وأكبر (بوعلام، 2018).

**العوامل التنظيمية:** وتشمل الأنظمة والإجراءات، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار، والإشراف، والرقابة، والعلاقات بين الزملاء، وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل. ان الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا، وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم، بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد، ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد (ابو شيبه، 2021).

**عوامل الرضا الوظيفي وفرص الإثراء:** وتتمثل بكفاءة الإشراف المباشر حيث أن له أهمية؛ إذ يعتبر نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد. وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هو النوع الذي يحبونه. ويكون هذا الرضا دافعاً لهم لإتقان العمل، والإندماج مع الزملاء في العمل. ويكون العمل أكثر ارضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، حيث يعتبر الإنسان كائناً اجتماعياً بطبعه ولذلك هنالك عوامل متصلة بالعديد من الجوانب مثل توفير الأهداف في التنظيم، ورغبة الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف، إذ يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة (سكران، 2009).

هناك العديد من العوامل المؤثرة على مستوى الإندماج الوظيفي للموظفين تتمثل في نمط القيادة الذي يمارسه القائد التحويلي، والذي يركز على تحقيق رؤيا المنظمة، ويدير بفاعلية أعمال المنظمة، وينمي لديهم مناخاً تنظيمياً إيجابياً، ووجود ثقافة تنظيمية تركز على القيادة التشاركية التعاونية، ودعم الزملاء، والتنمية المهنية، وتمكين الموظفين، وتنوع وتعدد المهارات، ومعرفة طبيعة المهام وأهميتها،

والتغذية الراجعة المستمرة (Kulophas et al., 2015) بالإضافة إلى العلاقات الإيجابية والداعمة مع الزملاء، وتقدير جهود الموظفين بدلاً من انتقادها، وخبرات الموظف نفسه، وطبيعة الوظيفة وأعبائها، والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، ووضوح الأهداف وإمكانية تحقيقها وإنجازها.

وأشار (Hawkins et al., 2022) إلى ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر على اندماج الموظفين في وظائفهم وهي: العامل الأول تقويم الأداء الوظيفي المستند إلى القيم الموضوعية، والنزاهة، والعدالة، والمساواة، والشفافية، والعامل الثاني التنمية المهنية المستمرة وفق احتياجاتهم الواقعية والضرورية، والعامل الثالث الأولويات التنظيمية وذلك من خلال العمل الجماعي التشاركي بروح الفريق مع المشاركين والمستفيدين من العملية التنظيمية.

وكما أورد موسكال وآخرون (Moskal et al., 2016) فإن من أهم العوامل المؤثرة في الإندماج الوظيفي للموظفين هو وجود نظام تقييم أداء وظيفي يتسم بالعدالة والموضوعية والنزاهة والشفافية، ويعتمد على النصح والارشاد والتغذية الراجعة لتصحيح المسار ومعالجة الأخطاء أولاً بأول، وكذلك توفير نظام أجر متميز، وأيضاً الحوافز والمكافآت للمتميزين في الاداء، والاهتمام ببرامج تحسين وتطوير الأداء.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة تتمثل في الإندماج مع العمل والزملاء، والرضا عن الأجر وملحقاته، والرضا عن علاقات وزملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة، والرضا عن بيئة العمل المادية، والرضا عن سياسات الأفراد، وتقييم الأداء، ونظام الترقية، والرضا عن طريق تحفيز وأسس ومعايير التقييم، والرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين بما يحقق الفرد عوامل الإندماج، والرضا الوظيفي عن عوامل

داخلية خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية وعوامل الرضا وفرص الإثراء .

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

اطلعت الباحثة على عدد وفير من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. وفيما يلي

عرض لبعض هذه الدراسات:

#### الدراسات باللغة العربية

- دراسة صحراوي ومسعودي (2023) بعنوان:

"دور القيادة التحويلية في احداث التطوير التنظيمي"

هدفت الدراسة لبيان دور القيادة التحويلية في احداث التطوير التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في وكالة الوادي في الجزائر، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (48) موظفاً. ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تبني مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها، والتطوير التنظيمي في المؤسسات.

- دراسة ضبيع وآخرون (2023) بعنوان:

"أثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة لبيان ماهية ممارسات القيادة التحويلية وخصائصها وابعاد قياسها، ومعرفة أهم اسباب اتجاه العاملين في الجامعات المصرية إلى اتباع سلوك الصمت التنظيمي، ومعرفة أثر ممارسات

القيادة التحويلية للحد من الصمت التنظيمي بجامعة قناة السويس في مصر، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والمدراء العموميين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (264) موظفاً. ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة وجود اهتمام مرتفع بممارسات القيادة التحويلية، وأن لممارسات القيادة التحويلية أهمية في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين عملية ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الحد من الصمت التنظيمي في الجامعة محل الدراسة وتطبيق الدراسة في الجامعات الحكومية، والاستفادة من الاثر الايجابي لممارسات القيادة التحويلية على الحد من الصمت التنظيمي.

- دراسة البدوي (2023) بعنوان:

"دور التمكين النفسي في تحقيق شعور العاملين بالاندماج في العمل دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (242) عاملاً لدى الجهات العاملة بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية معنوية بين التمكين النفسي والاندماج في العمل. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها توفير بيئة عمل تعزز تجربة شعور العاملين بمعنى العمل.

- دراسة محمود وآخرون، (2022) المعنونة:

"أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة" هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة في ليبيا. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (149) موظفاً إدارياً. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة استخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها في المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، وأن القيادة التحويلية تسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الإداريين بشكل معنوي فاعل، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في المفاهيم الإدارية الأخرى.

- دراسة المجالي، (2022) المعنونة:

"أثر الاندماج الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة لبيان أثر الاندماج الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (400) موظف إداري. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن الاندماج الوظيفي بأبعاده حقق مستوى مرتفعاً من الأهمية، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً للاندماج الوظيفي بأبعاده (النشاط، التفاني، الانغماس) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده في الجامعات الأردنية الخاصة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تطبيق الدراسة على قطاعات



مختلفة بهدف الاستفادة من النتائج، والعمل على تعميم التوصيات على قطاعات جديدة مستهدفة، وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي عن طريق تناول أبعاد مختلفة تتعلق بمتغيرات الدراسة.

- دراسة خريبه وأبو الحسن (2022) بعنوان:

"الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق"

هدفت الدراسة لبيان وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (258) عضواً ومعاوناً. ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة وجود ارتباط بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالتمكين النفسي باعتباره جزءاً مهماً من الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.

- دراسة علي (2021) بعنوان:

"رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط المهنية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة"

هدفت الدراسة لبيان مدى وجود ارتباط بين رأس المال النفسي والضغوط المهنية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بالمرحلة الابتدائية بمحافظة الاسكندرية في مصر. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم

(96) معلماً ومعلمة. ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة وجود ارتباط موجب بين رأس المال النفسي والاندماج الوظيفي، وأن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين الضغوط المهنية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها عقد ندوات وورش عمل لتوعية معلمي التربية الخاصة بأهمية الاندماج الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه.

- دراسة جوال وآخرون (2020) بعنوان:

"مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية

لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)"

هدفت الدراسة لقياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الإندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة في الجزائر. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (75) موظفاً. ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن كلاً من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي بشكل ضعيف نسبياً، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تعزيز مستويات العدالة التنظيمية المدركة من أجل ضمان الاندماج الوظيفي الفعال لموظفين المديرية.

- دراسة الشوابكة وآخرون، (2018) المعنونة:

"دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"

هدفت الدراسة لبيان دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة باستخدام المسح الشامل لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (142) موظفاً قيادياً وإشرافياً. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كما أن القيادة التحويلية تسهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها إعداد المزيد من الدراسات الميدانية حول أبعاد القيادة التحويلية ودورها في المفاهيم الإدارية الأخرى الرضا الوظيفي.

- دراسة نور الدين (2018) بعنوان:

"دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة -"

هدفت الدراسة لبيان أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية لدى مستشفى الزهراوي في الجزائر. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (96) موظفاً. ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن مستوى

الاندماج الوظيفي مرتفع، ومستوى الأداء مقبول، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بظروف العمال وتوجيه سلوكهم التنظيمي وتطوير أدائهم.

### الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة Peltokorpi & Allen (2023) المعنونة:

#### " Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity "

هدفت الدراسة إلى البحث عن عمل يتوسط العلاقة الإيجابية بين انعدام الأمن الوظيفي والدوران الطوعي في اليابان. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة الكترونية على عينة الدراسة والبالغ عددهم (497) موظفًا. ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن الدمج الوظيفي العالي يمكن أن يساعد المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الذين يشعرون بعدم الأمان الوظيفي، ويمكن للمؤسسات الاحتفاظ بالموظفين بشكل أفضل من خلال دمجهم في المنظمات. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تحديد آليات محددة يمكن أن توفر فارقًا بسيطًا مثل الدعم الاجتماعي والانتقال وتشجيع الأبحاث المستقبلية لإجراء تقييم أكثر شمولاً للارتباطات المعقدة بين انعدام الأمن الوظيفي، والدمج، والدوران الطوعي.

- دراسة Khalid et al, (2021) المعنونة:

#### "Probing the Impact of Transformational leadership on Job Embeddedness: the Moderating Role of Job Characteristics"

هدفت الدراسة لبيان كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تزيد من الدمج الوظيفي لدى موظفيها مما يقنعهم بالبقاء في مؤسستهم وكيف تعتمد هذه العلاقة على خصائص الوظيفة في مختلف المنظمات

الباكستانية. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (328) موظفاً. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية في تشكيل الدمج الوظيفي وأيدت النتائج دور الخصائص الوظيفية كوسيط في وصف العلاقة بين القيادة التحويلية والدمج الوظيفي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها التركيز على إعدادات العمل عالية التحدي لخلق الدمج في الموظفين لإطالة أمد إقامتهم في الوظيفة والشركة.

- دراسة (2020) Gameda & Lee المعنونة:

**"Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study"**

هدفت الدراسة لبيان العلاقات بين أساليب القيادة والمشاركة في العمل ونتائج العمل المحددة من خلال أداء المهام وسلوك العمل المبتكر بين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دولتين هما إثيوبيا وكوريا الجنوبية. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (438) موظفاً في إثيوبيا وكوريا الجنوبية. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية كان له علاقة إيجابية كبيرة مع اندماج الموظفين في العمل وسلوك العمل المبتكر، بينما كان لأسلوب القيادة التحويلية علاقة إيجابية كبيرة مع أداء الموظفين للمهام. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها دراسة أساليب القيادة في قطاعات مختلفة.

- دراسة (Hambali & Idris (2020) المعنونة:

**"Transformational Leadership, Organizational Culture, Quality Assurance, and Organizational Performance: Case Study in Islamic Higher Education Institutions (IHEIS)"**

هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وضمان الجودة والأداء التنظيمي، والتعرف على الأثر الوسيط لضمان الجودة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وبين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في العديد من مؤسسات التعليم العالي الإسلامية العامة في أندونيسيا، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (135) موظفاً. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال ضمان الجودة لم تكن ذات دلالة إحصائية. كما أن القيادة التحويلية لم تؤثر على الجودة كضمان. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها أن تشمل الدراسة التالية متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والتحفيز، والانفتاح على التغييرات، والاستجابات للتقدم التكنولوجي.

- دراسة (Top et al (2020) المعنونة:

**"Transformational Leadership Impact on Employees Performance"**

هدفت الدراسة لبيان تأثيرات القيادة التحويلية على أداء الموظفين في إقليم كردستان العراق في مدينتي اربيل والسليمانية. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (252) موظفاً. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن القادة التحويليين يرتبطون بشكل إيجابي بأداء الموظفين، وأن الدافع الملهم والاعتبار الفردي لهما تأثير

كبير على أداء الموظف. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها أن يقوم المديرون في المنطقة بتحفيز موظفيهم ورعايتهم بشكل فردي لزيادة أدائهم.

- دراسة (2020) Sudibjo & Suwarli المعنونة:

**"Job Embeddedness and Job Satisfaction as a Mediator between Work-Life Balance and Intention to Stay"**

هدفت الدراسة لبيان أثر التوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي على نية البقاء لدى المعلمين في مدرسة XYZ الثانوية العليا في تانجيرانج. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (52) مدرساً. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن التوازن بين العمل والحياة يؤثر بشكل إيجابي على الدمج الوظيفي، ونية البقاء، والرضا الوظيفي، ويؤثر التوازن بين العمل والحياة بشكل إيجابي على نية البقاء من خلال الدمج الوظيفي، ويؤثر التوازن بين العمل والحياة بشكل إيجابي على نية البقاء من خلال الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها إجراء الأبحاث على متغيرات أخرى مثل أسلوب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية التي قد يكون لها تأثير أقوى على نية البقاء.

- دراسة (2019) Rivera & Zapata المعنونة:

**"Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams"**

هدفت الدراسة لبيان دور القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء فريق العمل في الشركات الكولومبية التابعة لقطاع البناء. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (185) مديراً ومعاوناً. ومن أهم

النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي في فرق العمل. كما تبين أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على المناخ التنظيمي، وأن كلا المتغيرين يؤثران بشكل إيجابي على أداء العمل الجماعي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها أن يكون القائد التحويلي قادرًا على تحديد ما يحفز الموظفين حقًا.

- دراسة (2019) Maqsood et al المعنونة:

**"Transformational Leadership, Job Embeddedness and Employee Empowerment: an Empirical Analysis of Manufacturing Sector in Pakistan"**

هدفت الدراسة لبيان علاقة القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي من خلال الدور الوسيط لتمكين الموظفين. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (300) موظفًا في قطاعات صناعية مختلفة في باكستان. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن القيادة التحويلية لها علاقة مهمة ومباشرة بالاندماج الوظيفي.

- دراسة (2019) Meng & Sun المعنونة:

**"The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China"**

هدفت الدراسة لبيان أثر التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في الصين. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (162) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في إحدى الجامعات الصينية. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن التمكين النفسي ارتبط بشكل إيجابي بجميع أبعاد



الاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها بأنه يجب أن تدرك الجامعة دور التمكين النفسي وخلق بيئة داعمة لتعزيز التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (2019) Rahimnia et al المعنونة:

**"Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context"**

هدفت الدراسة لبيان الدور الوسيط للدمج الوظيفي في العلاقة بين الأمن الوظيفي المدرك والمرونة الوظيفية المدركة وأثره على الأداء الإبداعي في شركة كهرباء مشهد في إيران. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على الأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (300) موظف، ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن الأمن الوظيفي المتصور له تأثير إيجابي على الدمج الوظيفي، في حين أنه ليس له تأثير كبير على الأداء الإبداعي للموظفين وأن المرونة الوظيفية المتصورة لها تأثير إيجابي على كل من الدمج الوظيفي والأداء الإبداعي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تحديد الآليات التي يمكن أن تدمج الموظفين في شركتهم وذلك من شأنه أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، الأمر الذي لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة في الأردن والمنطقة العربية في حدود علم الباحثة. كما تعد هذه من أولى الدراسات في الأردن التي تبحث العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم كمجتمع دراسة في حدود علم الباحثة، كما أنها تعد من الدراسات الحديثة التي مازالت

تحتاج المزيد من البحث والاختبار في حدود علم الباحثة، ووجود الحاجة الشديدة لدراسة سلوك المتغيرات الحالية وخاصة في الأردن.

### **التعقيب على الدراسات السابقة**

لدى مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمواضيع الدراسة وجد أن الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة تتشابه، خاصة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، التي تتضمن (القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي)، واتفقت معظم الدراسات السابقة بأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وقد حثت على تطبيقها، نتيجة أهميتها في تحقيق الاندماج الوظيفي لدى العاملين، كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، والاستفادة من التوصيات والمقترحات لتأطير موضوع الدراسة، وتطوير أنموذج الدراسة، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وفي تحديد واختيار منهج الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، وتكوين الفكرة الواضحة حول متغيرات الدراسة، والحصول على مراجع تسهم في إثراء الدراسة الحالية.

### **وزارة التربية والتعليم في الأردن**

تعد وزارة التربية والتعليم في الأردن منبثقة عن الدستور الأردني ويتوفر مجموعة من الأسس التي تراعيها الوزارة والتي تتمثل فيما يلي: الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم في الأردن، (2024)،

**الأسس الفكرية:** والتي تعنى بالإيمان بالله تعالى، والإيمان بالمثل العليا للأمة العربية والنظام الفكري لسلوكي لإحترام الإنسان وإعلاء من مكانة العقل والتشجيع على العلم والأخلاق الحميدة.

**الأسس الوطنية والقومية والإنسانية:** والتي تعنى في ترسيخ فكرة أن الشعب الأردني وحدة متكاملة ولا مكان للتعصب العنصري أو الطائفي أو العشائري لديه، وبأن اللغة العربية الركن الرئيسي لوجود الأمة العربية، والمشاركة الإيجابية في الحضارة العالمية وتطويرها.

**الأسس الاجتماعية:** واتي تعنى بأن الشعب الأردني متساوون في الحقوق والواجبات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبوجوب احترام حرية الفرد وكرامته، وبأهمية تماسك المجتمع وبقاؤه وضرورة إفتشاء العدل الاجتماعي، وأهمية تقدم المجتمع والمحافظة على المصلحة الوطنية والقومية.

**فيما تتمثل الرؤية والرسالة والقيم والأهداف لوزارة التربية والتعليم في الأردن فيما يلي:**

**الرؤية:** "مجتمع تربوي ريادي منتم مشارك ملتزم بالقيم نهجه العلم والتميز وصولاً للعالمية"

**الرسالة:** "توفير فرص متكافئة للحصول على تعليم عالي الجودة يمكن المتعلم من التفكير العلمي الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق، والتعلم مدى الحياة، والتزود بالمهارات والقيم؛ ليكونوا مواطنين فاعلين منتمين إلى وطنهم مساهمين في رفعة العالم والإنسانية"

**القيم:** "الحرية، والعدالة والمساوة، والمواطنة الصالحة، والانتماء، والوسطية، واحترام الرأي والرأي الآخر، والشفافية، والمسؤولية، والريادة، وبناء شراكات فاعلة:

**أما عن أهداف وزارة التربية والتعليم في الأردن العامة يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:**

1- الاستيعاب الواعي للحقائق والمفاهيم والعلاقات المتصلة بالبيئة الطبيعية والجغرافية والسكانية

والاجتماعية والثقافية محليا وعالميا واستخدامها بفاعلية في الحياة العامة.

- 2- استيعاب الإسلام عقيدة وشريعة والتمثل الواعي لما فيه من قيم واتجاهات.
- 3- استيعاب الحقائق والمفاهيم والمبادئ والنظريات والتعامل معها واستخدامها في تفسير الظواهر الكونية وتسخيرها لخدمة الإنسان وحل مشكلاته وتوفير أسباب سعادته.
- 4- توجيه النظام التربوي بما يكفل تحقيق مركزية التخطيط العام والمتابعة واللامركزية في الإدارة.
- 5- التمسك بحقوق المواطنة وتحمل المسؤوليات المترتبة عليها.

وعند التطرق للوحدات ولادارات التابعة لوزارة التربية والتعليم نجد أنها تشمل على (21) إدارة ووحدة. وكذلك تنقسم المديرية التابعة إلى وزارة التعليم في ثلاث مناطق وهي:

**منطقة الشمال:** وتضم (14) مديريةية.

**منطقة الوسط:** وتضم (22) مديريةية.

**منطقة الجنوب:** وتضم (11) مديريةية

## الفصل الثالث

### (الطريقة والإجراءات)

تمهيد

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

مصادر جمع البيانات

أداة الدراسة

صدق وثبات أداة الدراسة

ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### تمهيد

يستعرض هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينته، ووحدة التحليل المستهدفة، والمصادر التي تم الحصول على البيانات والمعلومات من خلالها، والأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ونتائج التحقق من صدقها وثباتها، ونتائج اختبارات ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي، وأخيراً المعالجات الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### منهجية الدراسة

الدراسة الحالية هي دراسة حالة هدفت للتعرف على دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، فهي دراسة وصفية كونها وصفت واقع القيادة التحويلية وكذلك واقع مستوى الاندماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتحليلية كونها درست أثر القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، والبالغ عددهم (1510) موظف وموظفة بمختلف المستويات الإدارية بالاستناد على وحدة الموارد البشرية في مركز

وزارة التربية والتعليم في الأردن. ونظراً لكبر حجم القطاع قامت الباحثة بتحديد العينة الممثلة للدراسة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن بالاعتماد على جداول Sekaran & Bougie الاحصائية (Sekaran & Bougie, 2016) والبالغ عددهم (306).

واشتملت وحدة المعاينة على جميع العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن الموزعين في المستويات الوظيفية المتمثلة في المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام والمشرفين والموظفين والبالغ عددهم (306) موظفين.

وقامت الباحثة بتوزيع (306) استبانة الكترونياً على وحدة التحليل المستهدفة وبالتعاون مع الجهات المعنية في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (272) استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، ونسبة بلغت (88.9%) من الإجمالي للاستبانات الموزعة.

### مصادر جمع البيانات

تم استخدام نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لغايات إعداد وتطوير الجانب النظري وكذلك الجانب العملي للدراسة من اجل تحقيق أهدافها وتمثلت تلك المصادر فيما يلي:

#### أولاً: المصادر الثانوية

تم الاعتماد على الكتب والابحاث والمقالات والتقارير والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك الوسائل المتاحة على الانترنت لمعرفة التطورات وآخر المستجدات التي حدثت على المواضيع والمتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية، وذلك لغايات إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة وتطوير محاور الاستبانة.

## ثانياً: المصادر الأولية

تم الاعتماد على الاستبانة لتناول الجانب العملي للدراسة حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مباشرة من عينة الدراسة حيث تم تطويرها بالاستناد على المصادر الثانوية (صحراوي ومسعودي، 2023؛ ضبيح وآخرون، 2023؛ البدوي، 2023؛ المجالي، 2022؛ Khalid et al., 2021؛ Maqsood et al., 2019). وتتألف الاستبانة من مجموعة من الفقرات التي تقيس دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن.

## أداة الدراسة

تعد الاستبانة الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة التي تعكس وجهات نظرهم وأرائهم حول مواضيع الدراسة والتي تنقسم إلى قسمين كالتالي:

**القسم الأول:** يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية من حيث: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي".

**القسم الثاني:** يتعلق بمتغيرات الدراسة (المستقل والتابع) والذي يتجزأ إلى جزئين وهما:

**الجزء الأول:** المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية والتي يعبر عنها بمجموعة من الفقرات التي تعكس أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) حيث يشمل هذا الجزء (22) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية كالتالي:

- البعد الأول: التأثير المثالي (5 فقرات
- البعد الثاني: الاستثارة الفكرية (5 فقرات
- البعد الثالث: الدافع الإلهامي (6 فقرات



- البعد الرابع: الاعتبار الفردي (6) فقرات

الجزء الثاني: المتغير التابع المتمثل في الاندماج الوظيفي والذي يعبر عنه بمجموعة من الفقرات التي تعكس أبعاد الاندماج الوظيفي المتمثلة في (الحيوية، التقاني، الانهماك)، حيث يشمل هذا الجزء (16) فقرة موزعة على أبعاد الاندماج الوظيفي كالتالي:

- البعد الأول: الحيوية (5) فقرات

- البعد الثاني: التقاني (6) فقرات

- البعد الثالث: الانهماك (5) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 Likert Scale) من أجل قياس اتجاهات الأفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، والذي يتكون من (5) درجات تمثل أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل بعد، وذلك كما يأتي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: (النجار وآخرون، 2018)

ولتحليل النتائج والتعرف على مستوى موافقتهم على فقرات الاستبانة ومستوى الاهتمام بمتغيرات الدراسة تم اعتماد المقياس الآتي:

الجدول رقم (2): مقياس الحكم على الموافقة والاهتمام بفقرات ومتغيرات الاستبانة

مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3.66	من 3.67 إلى 5.00

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد

عينة الدراسة، وبتطبيق الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

### صدق وثبات أداة الدراسة

وللتحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات تم إجراء اختبارات الصدق

والثبات، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يهدف اختبار الصدق الظاهري والحكم على مدى صدق أداة الدراسة، ومستوى كفاءتها، ووضوحها، ودرجة الترابط والتماسك بين فقراتها، وملاءمتها للأبعاد والمتغيرات التي تعبر عنها، تم عرض أداة الدراسة وبصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية الخاصة، والبالغ عددهم (8) محكمين والمدرجة أسماؤهم في الملحق رقم (3).

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم، والتي تمثلت في الحذف والإضافة لبعض الفقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعضها الآخر. وبناءً على هذا اعتبرت أداة الدراسة صالحة لقياس ما صممت له، والملحق رقم (1) يعرض الصورة الأولية لأداة الدراسة، والملحق رقم (2) يعرض الصورة النهائية لأداة الدراسة.

## ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة لقياس درجة الاتساق والانسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة تم احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) حيث تشير قيمة المعامل التي تساوي (0.70) أو أكبر منها إلى ثبات أداة الدراسة. واقترب قيمة المعامل من القيمة (1) يشير إلى اتصاف أداة الدراسة بدرجات ثبات عالية (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة، والتي ظهرت على النحو الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	5	0.817
2	الاستثارة الفكرية	5	0.815
3	الدافع الالهامي	6	0.863
4	الاعتبار الفردي	6	0.860
	<b>القيادة التحويلية</b>	<b>22</b>	<b>0.946</b>
5	الحيوية	5	0.867
6	التفاني	6	0.887
7	الانهماك	5	0.861
	<b>الاندماج الوظيفي</b>	<b>16</b>	<b>0.944</b>
	<b>أداة الدراسة</b>	<b>38</b>	<b>0.969</b>

يتبين من النتائج المبينة في الجدول (3) ارتفاع قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل ولأبعادها ومتغيراتها عن القيمة المقدرة (0.70). حيث ظهرت قيم المعامل بين (0.815) كأقل قيمة و(0.946) كأكبر قيمة، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

يهدف اختبار ملاءمة نموذج الدراسة وتم التأكد من ملاءمة بيانات الدراسة وصلاحياتها لإجراء الاختبارات الإحصائية المعلمية وتحليل الانحدار. ولكي يتحقق ذلك تم إجراء اختبار الارتباط المتعدد Multicollinearity حيث يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من استقلالية المتغيرات، والذي يعد من احد الفروض الأساسية التي تجعل أنموذج الدراسة صالحاً للتطبيق، ومناسباً لعملية تقدير المعلمات. وتظهر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عندما يكون هناك تداخل كبير بين متغيرات الدراسة، يعني وجود ارتباط خطي عال (تام أو شبه تام) بين ابعاد المتغير المستقل، مما يؤثر على دقة القياسات، إذ يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  بحيث تتجاوز قيمتها القيمة الفعلية (Guajarati, 2004).

وقد تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من خلال احتساب معامل الارتباط

بيرسون، عند متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

الجدول رقم (4): مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون

الاعتبار الفردي	الدافع الالهامي	الاستثارة الفكرية	التأثير المثالي	الابعاد
			1.000	التأثير المثالي
		1.000	0.752**	الاستثارة الفكرية
	1.000	0.733**	0.734**	الدافع الالهامي
1.000	0.753**	0.721**	0.710**	الاعتبار الفردي

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (4) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت

قيم معامل الارتباط بيرسون بين (0.710-0.753)، وهي أقل من القيمة (0.80) إذ يشير معامل

ارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا لم تتجاوز قيمة الارتباط بين متغيرين مستقلين أو أكثر القيمة (0.80) (Guajarati, 2004).

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم احتساب معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، حيث يشير معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا تراوحت قيم المعامل بين (1.0 - 10.0) ويشير معامل التباين المسموح به (Tolerance) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عندما تتراوح قيم المعامل بين (0.1 - 10.0) (Guajarati, 2004). وفيما يأتي نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل:

الجدول رقم (5): معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الابعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
التأثير المثالي	2.896	0.345
الاستشارة الفكرية	2.955	0.338
الدافع الالهامي	3.047	0.328
الاعتبار الفردي	2.822	0.354

يتضح من نتائج الجدول (5) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (2.822-3.047) وهي بين (1.0 - 10.0) وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.354-0.328) وهي بين (0.1 - 1.0).

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences V.20- SPSS V.20) لمعالجة البيانات وتحليلها من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كما يأتي:

### أولاً: الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لمتغيرات الدراسة وأبعادها بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

### ثانياً: أساليب الاحصاء الاستدلالي Inferential Statistics Methods

تم استخدام هذه الأساليب للتحقق من ثبات أداة الدراسة وملاءمة نموذج الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات. وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

- 1- معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا): للتحقق من ثبات أداة الدراسة
- 2- معامل الارتباط بيرسون، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به: من ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

- 3- تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج: لاختبار الفرضية الرئيسية
- 4- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

تمهيد

وصف خصائص عينة الدراسة

وصف متغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### تمهيد

يستعرض الفصل الرابع نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث يقدم وصفاً مفصلاً لخصائص عينة الدراسة، وإجاباتهم عن الفقرات التي تتضمنها أداة الدراسة، ووصفاً لمتغيرات أنموذج الدراسة وأبعاده الفرعية. كما يعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والتعليق عليها.

#### وصف خصائص عينة الدراسة

يتعلق هذا الجزء بخصائص عينة الدراسة من خلال وصفها وصفاً مفصلاً، وذلك للتعرف على الأنواع الاجتماعية للمستجيبين، وأعمارهم، ومؤهلاتهم العلمية، وسنوات الخبرة، ومسمياتهم الوظيفية في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية. وفيما يأتي وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (6): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	179	65.8
	أنثى	93	34.2
	المجموع	272	100%
العمر	أقل من 30 سنة	16	5.9
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	115	42.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	94	34.6
	50 سنة فأكثر	47	17.3
	المجموع	272	100%



3.7	10	دبلوم	المؤهل العلمي
69.5	189	بكالوريوس	
22.4	61	ماجستير	
4.4	12	دكتورة	
<b>100%</b>	<b>272</b>	<b>المجموع</b>	
4.4	12	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
41.9	114	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
37.5	102	من 10 سنوات إلى 15 أقل سنة	
16.2	44	15 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>272</b>	<b>المجموع</b>	
1.8	5	مدير / نائب مدير	المسمى الوظيفي
23.9	65	رئيس قسم	
32.0	87	مشرف	
42.3	115	موظف	
<b>100%</b>	<b>272</b>	<b>المجموع</b>	

يتبين من الجدول (6) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من (الذكور) حيث بلغ عددهم (179) فرداً، أي ما نسبته (65.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (93) أي ما نسبته (34.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن غالبية موظفي مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من الذكور، وقد يعزى ذلك إلى سبق الرجل المرأة إلى سوق العمل، وطبيعة العمل في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والذي يتطلب قدر أعلى من الالتزام بأوقات العمل.

كما يتبين من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم (115) فرداً، وشكلوا ما نسبته (42.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة ممن تراوحت أعمارهم ما بين (من

40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، حيث بلغ عددهم (94) فرداً، وشكلوا ما نسبته (34.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين شكل أفراد عينة الدراسة ممن تراوحت أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) النسبة الأقل، والتي بلغت (5.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (16) فرداً. وهذا يدل على سعي مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن نحو استقطاب الفئة الشبابية للعمل لديها.

ويتبين من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (189) وشكلوا ما نسبته (69.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية الحاصلون على المؤهل العلمي (ماجستير)، حيث بلغ عددهم (61) وشكلوا ما نسبته (22.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين شكل أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم) النسبة الأقل والتي بلغت (3.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (10) أفراد. وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للأفراد العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

يتبين أيضاً من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة عملية تتراوح ما بين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (114) فرداً، وشكلوا ما نسبته (41.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة ممن يمتلكون خبرة عملية تتراوح ما بين (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (102) فرداً، وشكلوا ما نسبته (37.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين شكل أفراد عينة الدراسة ممن يمتلكون خبرة عملية تتراوح ما بين (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) النسبة الأقل والتي بلغت (4.4%) حيث بلغ عددهم (12) فرداً. وهذا يشير إلى امتلاك موظفي مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن للخبرات اللازمة

لممارسة أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

وأخيراً يتبين من الجدول الذي يضم متغيرات خصائص عينة الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (موظف) حيث بلغ عددهم (115) فرداً، وشكلوا ما نسبته (42.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما شكل أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون منصب (مدير / نائب مدير) النسبة الأقل والتي بلغت (1.8%)، حيث بلغ عددهم (5) أفراد. وارتفاع هذه النسبة يتوافق مع توزيع الأفراد العاملين وفقاً للهرم الإداري المتبع في المنظمات والمؤسسات بشكل عام.

### وصف متغيرات الدراسة

يتعلق هذا الجزء بمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل، والمتغير التابع) من خلال وصفها وصفاً مفصلاً، وذلك للتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وكذلك التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التقاني، الإنهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية، وفيما يأتي وصف لمتغيرات الدراسة.

### عرض نتائج السؤال الأول

يتمثل المتغير المستقل في الدراسة بالقيادة التحويلية والذي تم صياغته بالسؤال التالي:

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

وللإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد

مستوى الأهمية النسبية للأبعاد وللمتغير ككل. وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (7):

الجدول رقم (7): نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التأثير المثالي	3.880	0.688	1	مرتفعة
2	الإستشارة الفكرية	0.799	0.654	3	مرتفعة
3	الدافع الإلهامي	3.847	0.632	2	مرتفعة
4	الاعتبار الفردي	3.733	0.671	4	مرتفعة
	القيادة التحويلية	<b>3.815</b>	<b>0.591</b>	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (7) ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.815) والانحراف المعياري (0.591). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للأبعاد التي تقيس هذ المتغير ما بين (3.733-3.880) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الأبعاد، حيث جاء بعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.880) وانحراف معياري (0.688) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بعد (الاعتبار الفردي) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.733) وانحراف معياري (0.671) وبأهمية نسبية مرتفعة.

#### وصف البعد الأول: التأثير المثالي

يقدم الجدول (8) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (التأثير المثالي) وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

## الجدول رقم (8): وصف بُعد التأثير المثالي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يلتزم مسؤولي المباشر بالحضور في الوقت المحدد إلى العمل	3.765	0.878	3	مرتفعة
2	يتمتع مسؤولي المباشر بالمهارات القيادية التي تعزز الثقة فيه	3.750	0.899	4	مرتفعة
3	يتسم سلوك مسؤولي المباشر بالقيم المثلى	4.349	0.828	1	مرتفعة
4	يقدم مسؤولي المباشر المصلحة العامة على مصالحه الشخصية	3.801	0.936	2	مرتفعة
5	يلتزم مسؤولي المباشر بالمبادئ التي تفرض على الجميع احترامه	3.735	0.977	5	مرتفعة
	<b>التأثير المثالي</b>	<b>3.880</b>	<b>0.688</b>	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (8) ارتفاع مستوى ممارسة القادة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن للتأثير المثالي، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.880) والانحراف المعياري (0.688). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات التي تقيس هذا البعد ما بين (3.735-4.349) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتسم سلوك مسؤولي المباشر بالقيم المثلى" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.319) وانحراف معياري (0.828) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يلتزم مسؤولي المباشر بالمبادئ التي تفرض على الجميع احترامه" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.735) وانحراف معياري (0.977) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## وصف البعد الثاني: الإستشارة الفكرية

يقدم الجدول (9) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الإستشارة الفكرية) وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

## الجدول رقم (9): وصف بُعد الإستشارة الفكرية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	ينظر مسؤولي المباشر إلى الأخطاء على أنها تجارب يستفاد منها	3.824	0.841	2	مرتفعة
7	يحتني مسؤولي المباشر على الإبداع في العمل	3.820	0.802	3	مرتفعة
8	يمنحني مسؤولي المباشر الفرصة للمشاركة في صناعة القرار	3.993	0.815	1	مرتفعة
9	يسعى مسؤولي المباشر للبحث عن طرق متعددة لحل مشاكل العمل	3.776	0.879	4	مرتفعة
10	يقوم مسؤولي المباشر بتفويضي ببعض الصلاحيات	3.585	0.953	5	متوسطة
	<b>الإستشارة الفكرية</b>	<b>3.799</b>	<b>0.654</b>	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) ارتفاع مستوى ممارسة القادة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن للإستشارة الفكرية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.799) والانحراف المعياري (0.654). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لل فقرات التي تقيس هذ البعد ما بين (3.585-3.993) وبأهمية نسبية مرتفعة لغالبية الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يمنحني مسؤولي المباشر الفرصة للمشاركة في صناعة القرار" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.993) وانحراف معياري (0.815) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يقوم مسؤولي المباشر بتفويضي ببعض الصلاحيات" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.585) وانحراف معياري (0.953) وبأهمية نسبية متوسطة.

## وصف البعد الثالث: الدافع الإلهامي

يقدم الجدول (10) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الدافع الإلهامي) وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

## الجدول رقم (10): وصف بُعد الدافع الإلهامي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	يعمل مسؤولي المباشر على ترسيخ العمل بروح الفريق	3.890	0.812	2	مرتفعة
12	يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق أهداف الوزارة	3.886	0.791	3	مرتفعة
13	يحرص مسؤولي المباشر على التواصل الفعال بين العاملين	3.721	0.907	6	مرتفعة
14	يشعرني مسؤولي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به	3.772	0.806	5	مرتفعة
15	يغرس مسؤولي المباشر روح التحدي والحماس بين العاملين	3.967	0.746	1	مرتفعة
16	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحقيق غالبية مطالبهم	3.849	0.852	4	مرتفعة
	الدافع الإلهامي	3.847	0.632	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (10) ارتفاع مستوى ممارسة القادة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن الدافع الإلهامي، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.847) والانحراف المعياري (0.632). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لل فقرات التي تقيس هذ البعد ما بين (3.967-3.721) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يغرس مسؤولي المباشر روح التحدي والحماس بين العاملين" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.967) وانحراف معياري (0.746) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يحرص مسؤولي المباشر على التواصل الفعال بين العاملين" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.721) وانحراف معياري (0.907) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## وصف البعد الرابع: الاعتبار الفردي

يقدم الجدول (11) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الاعتبار الفردي) وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (11): وصف بُعد الاعتبار الفردي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
17	يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين العاملين	3.640	0.981	5	متوسطة
18	يعزز مسؤولي المباشر نقاط القوة لدى العاملين	3.702	0.882	3	مرتفعة
19	يصغي مسؤولي المباشر عند الحديث معه من قبل العاملين	3.963	0.723	1	مرتفعة
20	يهتم مسؤولي المباشر بأحاسيس ومشاعر العاملين	3.684	0.882	4	مرتفعة
21	يسعى مسؤولي المباشر لخلق القيم المشتركة بين العاملين	3.540	0.912	6	متوسطة
22	يجتهد مسؤولي المباشر بتحقيق المساواة بين العاملين	3.868	0.853	2	مرتفعة
	<b>الاعتبار الفردي</b>	<b>3.733</b>	<b>0.671</b>	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (11) ارتفاع مستوى ممارسة القادة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن للاعتبار الفردي، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.733) والانحراف المعياري (0.671). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات التي تقيس هذا البعد ما بين (3.540-3.963) وبأهمية نسبية مرتفعة لغالبية الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يصغي مسؤولي المباشر عند الحديث معه من قبل العاملين" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.963) وانحراف معياري (0.723) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يسعى مسؤولي المباشر لخلق القيم المشتركة بين العاملين" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.540) وانحراف معياري (0.912) وبأهمية نسبية متوسطة.



## عرض نتائج السؤال الثاني

يتمثل المتغير التابع في الدراسة بالإندماج الوظيفي والذي تم صياغته بالسؤال التالي:

ما مستوى ممارسة الإندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الانهماك) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد

مستوى الأهمية النسبية للأبعاد وللمتغير ككل، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (12).

الجدول رقم (12): نتائج مستوى ممارسة الإندماج الوظيفي بأبعاده

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الحيوية	3.810	0.669	3	مرتفعة
2	التفاني	3.842	0.651	2	مرتفعة
3	الانهماك	3.910	0.617	1	مرتفعة
	الإندماج الوظيفي	3.854	0.597	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (12) ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني،

الانهماك) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.854)

والانحراف المعياري (0.597). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للأبعاد التي تقيس هذا المتغير ما بين

(3.810-3.910) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الأبعاد، حيث جاء بعد (الانهاك) في المرتبة الأولى

بوسط حسابي (3.910) وانحراف معياري (0.617) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بعد

(الحيوية) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.810) وانحراف معياري (0.669) وبأهمية نسبية

مرتفعة.

## وصف البعد الأول: الحيوية

يقدم الجدول (13) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الحيوية) وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (13): وصف بُعد الحيوية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
23	أشعر أنني امتلك العديد من الأفكار حول عملي	3.739	0.860	4	مرتفعة
24	امتك من المعرفة مايلزم لأداء مهامي وواجباتي الوظيفية	3.952	0.740	1	مرتفعة
25	لا أهتم للوقت أثناء وجودي بعملتي	3.713	0.892	5	مرتفعة
26	تفكيري مرتبط بعملتي خارج أوقات الدوام	3.882	0.774	2	مرتفعة
27	يكون تفكيري بأعلى درجة أثناء القيام بأداء مهامي الوظيفية	3.761	0.866	3	مرتفعة
	<b>الحيوية</b>	<b>3.810</b>	<b>0.669</b>	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (13) ارتفاع مستوى الإدماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن للحيوية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.810) والانحراف المعياري (0.669). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات التي تقيس هذا البعد ما بين (3.713-3.952) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "امتك من المعرفة مايلزم لأداء مهامي وواجباتي الوظيفية" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.952) وانحراف معياري (0.740) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "لا أهتم للوقت أثناء وجودي بعملتي" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.713) وانحراف معياري (0.892) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## وصف البعد الثاني: التفاني

يقدم الجدول (14) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (التفاني) وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (14): وصف بُعد التفاني

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
28	أشعر بالراحة والاستقرار عند أداء عملي	3.996	0.826	1	مرتفعة
29	أشعر بالسعادة عند القيام بأداء مهامي الموكلة إلي	3.879	0.835	2	مرتفعة
30	أشعر بالحماس العالي أثناء القيام بأداء عملي	3.706	0.877	6	مرتفعة
31	أشعر بالارتباط الوظيفي ولا أفكر في تغيير عملي	3.776	0.767	5	مرتفعة
32	أؤمن بالقيم المؤسسية لوزارتي	3.853	0.769	3	مرتفعة
33	أحرص على الدفاع عن قيم الوزارة أمام المجتمع	3.842	0.806	4	مرتفعة
	<b>التفاني</b>	<b>3.842</b>	<b>0.651</b>	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (14) ارتفاع مستوى الإدماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن للتفاني، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.842) والانحراف المعياري (0.651). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات التي تقيس هذا البعد ما بين (3.706-3.996) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "أشعر بالراحة والاستقرار عند أداء عملي" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.996) وانحراف معياري (0.826) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "أشعر بالحماس العالي أثناء القيام بأداء عملي" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.706) وانحراف معياري (0.877) وبأهمية نسبية مرتفعة.

### وصف البعد الثالث: الانهماك

يقدم الجدول (15) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الإنهماك) وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (15): وصف بُعد الانهماك

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
34	أشعر بالنشاط مهما كانت المدة التي أقضيها في العمل	3.956	0.757	1	مرتفعة
35	لدي القدرة على تحمل ضغط العمل	3.846	0.782	5	مرتفعة
36	ليس لدي اعتراض على بذل جهود إضافية في العمل	3.930	0.772	3	مرتفعة
37	أشعر بالفخر حول الجهود التي أبذلها في عملي	3.938	0.815	2	مرتفعة
38	أشعر بالنشاط الجسدي أثناء أدائي	3.882	0.724	4	مرتفعة
	الإنهماك	<b>3.910</b>	<b>0.617</b>	-	مرتفعة

يتبين من الجدول (15) ارتفاع مستوى الإدماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن للإنهماك، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.910) والانحراف المعياري (0.617). وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات التي تقيس هذا البعد ما بين (3.846-3.956) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "أشعر بالنشاط مهما كانت المدة التي أقضيها في العمل" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.956) وانحراف معياري (0.757) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "لدي القدرة على تحمل ضغط العمل" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.846) وانحراف معياري (0.782) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي المناسبة، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج Multiple and stepwise Linear Regression في حين تم إخضاع الفرضيات المنفردة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. وفيما يأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (16): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج				المتغير التابع
مستوى الدلالة (Sig F*)	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية (DF)	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) Adjusted	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	
0.000	207.122	4	0.297	0.753	0.756	0.870	الإندماج الوظيفي

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة التحويلية والإندماج

الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R=0.870)$  وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.756)$

وهذا يشير إلى أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته (75.6%) من التغيير الحاصل في الاندماج الوظيفي، مع ثبات العوامل الأخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (207.122) وبمستوى الدلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند 4 درجات حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن".

الجدول رقم(17): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B المعاملات	القيادة التحويلية
0.042	2.044	0.105	0.045	0.091	التأثير المثالي
0.000	3.580	0.186	0.047	0.170	الاستشارة الفكرية
0.002	3.157	0.167	0.050	0.157	الدافع الإلهامي
0.000	9.833	0.499	0.045	0.444	الاعتبار الفردي

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (17) قيم معاملات الانحدار لأبعاد القيادة التحويلية، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (التأثير المثالي) قد بلغت (0.091) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.044) وبمستوى الدلالة (SigT=0.042) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتأثير

المثالي على الإندماج الوظيفي.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الاستثارة الفكرية) قد بلغت (0.170) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.580) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للاستثارة الفكرية على الإندماج الوظيفي.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الدافع الإلهامي) قد بلغت (0.157) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.157) وبمستوى الدلالة (SigT=0.002) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للدافع الإلهامي على الإندماج الوظيفي.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الاعتبار الفردي) قد بلغت (0.444) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (9.833) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للاعتبار الفردي على الإندماج الوظيفي.

ولتحديد أي من أبعاد القيادة التحويلية أكثرها أهمية وتأثيراً على الإندماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Linear Regression وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (18): ترتيب تأثير وأهمية أبعاد القيادة التحويلية على الإندماج الوظيفي

Sig F*	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	Sig T*	قيمة T المحسوبة	B المعاملات	القيادة التحويلية	البعد
0.000	612.188	0.694	0.833	0.000	24.742	0.741	الاعتبار الفردي	الأول
0.000	380.101	0.739	0.859	0.000	13.644	0.546	الاعتبار الفردي	الثاني
				0.000	6.782	0.279	الإستشارة الفكرية	
0.000	271.553	0.752	0.867	0.000	10.468	0.464	الاعتبار الفردي	الثالث
				0.000	4.687	0.207	الإستشارة الفكرية	
				0.000	3.869	0.186	الدافع الإلهامي	
0.000	207.122	0.756	0.870	0.000	9.833	0.444	الاعتبار الفردي	الرابع
				0.000	3.580	0.170	الإستشارة الفكرية	
				0.002	3.157	0.157	الدافع الإلهامي	
				0.042	2.044	0.091	التأثير المثالي	

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )



يوضح الجدول (18) ترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث الأهمية والتأثير على الإندماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث تبين أن بعد (الاعتبار الفردي) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (69.4%) من التغيير الحاصل على الإندماج الوظيفي، وبإضافة بعد (الاستشارة الفكرية) للبعد السابق في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى ما نسبته (73.9%). وعند إضافة بعد (الدافع الإلهامي) للبعدين السابقين في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى ما نسبته (75.2%). وعند إضافة بعد (التأثير المثالي) للأبعاد السابقة في النموذج الرابع ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى ما نسبته (75.6%). ويتبين من الجدول أن أثر أبعاد القيادة التحويلية كانت معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى

للتحقق من تأثير القيادة التحويلية في بناء الإندماج الوظيفي، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية. ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في بناء الإندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (19): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	293.297	1	0.414	0.519	0.521	0.722	الإندماج الوظيفي

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُبين الجدول (19) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التأثير المثالي والإندماج الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.722$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.521$ ). وهذا يشير إلى أن متغير التأثير المثالي فسر ما نسبته (52.1%) من التغير الحاصل في الإندماج الوظيفي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (293.297) وبمستوى الدلالة ( $\text{Sig}F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمتغير التأثير المثالي في بناء الإندماج الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعند 1 درجة حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في بناء الإندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن".

الجدول (20): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B المعاملات	البعد
0.000	17.126	0.722	0.037	0.627	التأثير المثالي

\* التأثير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (20) قيم معاملات الانحدار للتأثير المثالي، حيث يتبين أن قيمة B عنده قد بلغت (0.627) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (17.126) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي للتأثير المثالي في بناء الاندماج الوظيفي.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستتارة الفكرية في بناء الإندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (21): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	340.530	1	0.398	0.556	0.558	0.747	الإندماج الوظيفي

\* التأثير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الإستتارة الفكرية والإندماج الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.747$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.558$ ) وهذا يشير

إلى أن متغير الإستثارة الفكرية فسر ما نسبته (55.8%) من التغير الحاصل في الاندماج الوظيفي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (340.530) وبمستوى الدلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الإستثارة الفكرية في بناء الاندماج الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعند 1 درجة حرية. وبناءً على ذلك فإنه يتم عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستثارة الفكرية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن".

الجدول (22): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B المعاملات	البعد
0.000	18.453	0.747	0.037	0.683	الإستثارة الفكرية

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (22) قيم معاملات الانحدار للإستثارة الفكرية، حيث يتبين أن قيمة B عنده قد بلغت (0.683) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (18.453) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي للإستثارة الفكرية في بناء الاندماج الوظيفي.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافع الإلهامي في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (23): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	360.024	1	0.392	0.570	0.571	0.756	الإندماج الوظيفي

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُبين الجدول (23) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الدافع الإلهامي والإندماج الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.756$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.571$ ) وهذا يشير إلى أن متغير الدافع الإلهامي فسّر ما نسبته (57.1%) من التغير الحاصل في الإندماج الوظيفي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (360.024) وبمستوى الدلالة ( $\text{Sig}F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الدافع الإلهامي في بناء الإندماج الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعند 1 درجة حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافع الإلهامي في بناء الإندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن".

الجدول (24): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B المعاملات	البعد
0.000	18.974	0.756	0.038	0.715	الدافع الإلهامي

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (24) قيم معاملات الانحدار للدافع الإلهامي، حيث يتبين أن قيمة B عنده قد بلغت (0.715) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (18.974) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي للدافع الإلهامي في بناء الاندماج الوظيفي.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي في بناء الإندماج

الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (25): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	612.188	1	0.331	0.693	0.694	0.833	الإندماج الوظيفي

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُبين الجدول (25) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الاعتبار الفردي والإندماج الوظيفي،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.833$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.694$ ) وهذا يشير

إلى أن متغير الاعتبار الفردي فسر ما نسبته (69.4%) من التغير الحاصل في الإدماج الوظيفي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (612.188) وبمستوى الدلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الاعتبار الفردي في بناء الإدماج الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعند 1 درجة حرية. وبناءً على ذلك فإنه يتم عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي في بناء الإدماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن".

الجدول (26): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B المعاملات	البعد
0.000	24.742	0.833	0.030	0.741	الاعتبار الفردي

\* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (26) قيم معاملات الانحدار للاعتبار الفردي، حيث يتبين أن قيمة B عنده قد بلغت (0.741) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (24.742) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي للاعتبار الفردي في بناء الاندماج الوظيفي.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تمهيد

مناقشة النتائج

التوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### تمهيد

يستعرض هذا الفصل النتائج التي تم الوصول إليها بعد جمع آراء الأفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في بناء الإدماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن) وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة التي تسهم في بناء الإدماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

#### مناقشة النتائج

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ووصف المتغيرات

السؤال الأول: مامستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

أشارت نتائج مقاييس اتجاهات أفراد العينة إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تبين ارتفاع مستوى الأهمية النسبية عند جميع أبعاد القيادة التحويلية حيث جاء بُعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى، وجاء بُعد (الدافع الإلهامي) في المرتبة الثانية، وأيضاً جاء بُعد (الإستشارة الفكرية) في المرتبة الثالثة، في حين جاء بُعد (الاعتبار الفردي) في المرتبة الأخيرة. وهذا يدل على أن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في الأردن يتسموا بالقيم المثلى، ويمنحوا الموظفين

فرصة التشارك في صناعة القرار، وينظروا للأخطاء التي يرتكبها الموظفون بأنها تجارب يمكن الاستفادة منها، ويحرصوا على غرس روح التحدي والحماس بين الموظفين وترسيخ العمل بروح الفريق، ويجتهدوا على تحقيق المساواة بين الموظفين والإصغاء إليهم. في حين تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (ضبيع وآخرون، 2023) بوجود اهتمام مرتفع بممارسات القيادة التحويلية، وأيضاً مع دراسة (محمود وآخرون، 2022) من حيث أنه يتم استخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها. وكما اتفقت مع دراسة (Top et al, 2020) حيث أن القادة التحويليين يرتبطون بشكل إيجابي بأداء الموظفين، واتفقت مع دراسة (الشوابكة وآخرون، 2018) بأن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها.

**السؤال الثاني:** مامستوى الإندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الإنهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

أشارت نتائج مقاييس اتجاهات أفراد العينة إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للإندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الإنهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تبين ارتفاع مستوى الأهمية النسبية عند جميع أبعاد الإندماج الوظيفي حيث جاء بُعد (الإنهماك) في المرتبة الأولى، وجاء بُعد (التفاني) في المرتبة الثانية، في حين جاء بُعد (الحيوية) في المرتبة الأخيرة. وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بالنشاط طلية مدة الدوام، ويشعرون بالفخر حول الجهود التي يبذلونها في أداء المهام الموكلة إليهم، ويتملكهم شعور الراحة والاستقرار والسعادة في أداء العمل، ولديهم المعرفة اللازمة في أداء المهام، ويعد عملهم جزء من حياتهم اليومية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Peltokorpi & Allen,2023) من حيث أنه يمكن للمؤسسات الاحتفاظ بالموظفين بشكل أفضل من

خلال دمجهم في المنظمات، ونتائج دراسة (المجالي، 2022) من حيث أن الاندماج الوظيفي بأبعاده يحقق مستوى مرتفعاً من الأهمية، وأيضاً مع نتائج دراسة (نور الدين، 2018) بأن مستوى الاندماج الوظيفي مرتفع، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (جوال وآخرون، 2020) إذ حقق مستوى متوسط وقد يعزى ذلك لاختلاف القطاع الذي أجريت عليه الدراسة واختلاف العوامل البيئية بين الأردن والجزائر.

## ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي) في بناء الإندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، التقاني، الإنهماك) لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد ظهر الأثر المعنوي عند كافة أبعاد القيادة التحويلية، كما تبين أن بُعد (الاعتبار الفردي) يعد أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإندماج الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن. وهذا يشير إلى أن المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن يتمتعوا بالتمتع بالقيادي مما يحفز الموظفين للارتقاء للمستويات المثلى وحشد طاقاتهم وقدراتهم العقلية في أداء المهام الموكلة إليهم بعزيمة وتحدي والعمل بروح الفريق، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (خريبة وأبو الحسن، 2022) بوجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، واتفقت مع نتائج دراسة (Khalid et al, 2021) في أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية في تشكيل الدمج الوظيفي، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (Gameda & Lee, 2020) من حيث أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة إيجابية كبيرة

مع اندماج الموظفين في العمل وسلوك العمل المبتكر، واتفقت مع نتائج دراسة (Maqsood et al, 2019) من حيث أن القيادة التحويلية لها علاقة مهمة ومباشرة بالاندماج الوظيفية.

## نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر دال إحصائياً للتأثير المثالي في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد ظهر الأثر المعنوي للتأثير المثالي في بناء الاندماج الوظيفي. وهذا يشير إلى أن المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن متمسكين بالمعايير الأخلاقية بالتعامل مع الموظفين لتحفيزهم على حب التحدي والعمل بروح الفريق وبذل الجهود في مواجهة التحديات ليتمكنوا من تحقيق المصلحة العامة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Maqsood et al, 2019) في وجود أثر للتأثير المثالي على اندماج الوظيفة.

### 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر دال إحصائياً للاستتارة الفكرية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد ظهر الأثر المعنوي للاستتارة الفكرية في بناء الاندماج الوظيفي. وهذا يشير إلى أن سلوكيات المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن موجهة نحو تطوير قدرات الموظفين والميل لحل المشاكل بطرق مبتكرة وتقديم الدعم والمساندة اللازمة للموظفين في مواجهة التحديات دون فقدان العزيمة والرغبة في العمل، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Maqsood et al, 2019) في وجود أثر للاستتارة الفكرية على اندماج الوظيفة.

### 3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر دال إحصائياً للدافع الإلهامي في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد ظهر الأثر المعنوي للدافع الإلهامي في بناء الإندماج الوظيفي. وهذا يشير إلى أن المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن لديهم القدرة على إيصال توقعاتهم للموظفين في بذل الجهود وعدم إضاعة الوقت وتقديم الاداء المتميز في إنجاز المهام ليتمكنوا من تحقيق المصلحة العامة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Maqsood et al, 2019) في وجود أثر للدافع الإلهامي على اندماج الوظيفة.

### 4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود أثر دال إحصائياً للاعتبار الفردي في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد ظهر الأثر المعنوي للاعتبار الفردي في بناء الإندماج الوظيفي. وهذا يشير إلى أن المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن يوجهوا اهتماماتهم الشخصية نحو التعرف على حاجات ورغبات الموظفين للعمل على اشباعها لجعل رغبتهم مستمر في العمل دون الافتقاد للعزيمة والاصرار على أداء المهام الموكلة إليهم بمثابة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Maqsood et al, 2019) في وجود أثر للاعتبار الفردي على اندماج الوظيفة.

## التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم أهم التوصيات لمركز وزارة التربية والتعليم في الأردن حول ممارسة القيادة التحولية وبناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين:

- 1- الحث على الالتزام بالمبادئ التي تفرض على الجميع الاحترام.
- 2- تركيز القادة المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن على تفويض بعض الصلاحيات للموظفين.
- 3- الحرص على تفعيل التواصل بين الموظفين.
- 4- بذل القادة المسؤولين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن لجهود أكثر في ايجاد القيم المشتركة بين الموظفين.
- 5- الحرص على حث الموظفين للعمل بروح الفريق لتشارك الافكار فيما بينهم.
- 6- الحرص على روح التحدي والحماس للموظفين أثناء أداء العمل.
- 7- الحرص على راحة الموظفين وشعورهم بالسعادة لجعل قدرتهم عالية في تحمل ضغط العمل.
- 8- عقد الدورات التدريبية وورشات العمل للموظفين حول التطورات في العمل والرفع من مهاراتهم وقدراتهم العقلية في أداء العمل لغايات دمجهم وظيفياً بمكان عملهم.
- 9- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحولية والاندماج الوظيفي في قطاعات مختلفة وربط متغيرات الدراسة الحالية بمتغيرات أخرى في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن لغايات التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العمل التي من الممكن أن تحققها القيادة التحولية الاندماج الوظيفي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، حسام، ونوار، احمد. (2023). دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس

التعليم الاساسي بمحافظة القليوبية، *مجلة البحث العلمي في التربيه*، 5(24)، 60-149.

ابو شيبه، ابراهيم. (2021). الدور المعدل للاندماج الوظيف في علاقه بين الالتزام الوظيفي والرضا

الوظيفي للمراجع الخارجي، دراسة ميدانية على عينه من مراجعي الحسابات المشتغلين في مدينه

مصراته بليبيا، *مجلة المحاسبه والتدقيق والماليه*، 3(2)، 63-98.

ابو عبيد، حنان. (2014). *السلوك القيادي التحويلي لمُديري وحدات الموارد البشرية وأثره في أداء*

*العاملين فيها في الجامعات الاردنية في اقليم الشمال*، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة

جدارا، الاردن.

أمحمدي، محمد، ومبارك، بسود. (2020). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية*

*المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين - ادرار نموذجاً*، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.

البدوي، محمد أحمد. (2023). دور التمكين النفسي في تحقيق شعور العاملين بالاندماج في العمل

دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث التجارية*، 45(3)، 406-439.

بوعلام، أمينه. (2018). الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف، دراسة ميدانية في الاداره المحليه لولاية الوادي، *مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية جامعة البليده بالجزائر*، 4،(8)، 52-87.

توايمية، هاجر، وعريقي، آمنه، وبورديمه، سعيده. (2015). *القيادة التحويلية وأثرها على التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة بين مشروع المصبرات الغذائية لمؤسستي عبيدي محمد وعمر بن عمر - قائمه-*، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر.

جوال، محمد السعيد، راجي، مختار، والعقاب، محمد، (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركه وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتيار توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11(2)، 73-90.

جودت، ولاء، والجاف، داليا. (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الاداء الوظيفي دراسة تحليلية لاداء عينه من الموظفين في فنادق الاربع والخمس نجوم في مدينه السليمانيه، العراق، *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، 25(39)، 406-498.

حجي، بقرين، ومحمد، شلير. (2019). دور العوامل التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينه من رؤساء الاقسام في عدد من كليات جامعة دهوك، *مجلة تنمية الرفدين*، 38(122)، 53-67.

حماد، إياد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 4(27)، 383-403.



خريبه، ايناس محمد صفوت، وأبو الحسن، أحمد سمير. (2022). الدور الوسيط للتمكين النفسي في

العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات

التربية جامعة الزقازيق، *المجلة التربوية*، 1(93)، 50-141.

الربيعه، صالح. (2012)، *كفايات القيادة التحويلية لمُديري مدارس التعليم العالي*، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك المسعود، المملكة العربية السعودية.

زروقي، سمية، (2017)، *اثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بمؤسسة*

*الكهرباء والغاز*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام البواقي، الجزائر.

الزعبي، حسن. (2012). أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، *مجلة البصائر*، 15(1)، 13-56.

الزهراء، فاطمة، وزاهر، محمد. (2023). النموذج البنائي للعلاقات بين السعادة الذاتية والشفقة بالذات

وكل من الاستراتيجيات الاستباقية والاندماج الوظيفي وبيئة العمل المدركة لدى المعلم، *المجلة*

*المصرية للدراسات النفسية*، 120(2)، 185-262.

سكران، السيد. (2009). محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعيه

للعمل لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، اختبار لصدق نموذج اداري في مجال التربيه وعلم

النفس، *المجلة المصرية للدراسات النفسية* ، 19(63)، 91-196.

السوداني، زينة. (2014). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجامعات العراقية، *المجلة*

*الاوروبية*، 1(1)، 27-52.

الشوابكة، زياد علي، والشلبي، فراس سليمان، والحوالدة، رياض عبد الله، (2018). دور القيادة التحويلية

في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، *المجلة*

*العربية للإدارة*، 38(4)، 145-165.

صحراوي، ميمة، ومسعودي، زكرياء. (2023). دور القيادة التحويلية في احداث التطوير التنظيمي،

*مجلة المجتمع والرياضة*، 6(1)، 208-228.

ضبيع، أماني محمد علي، وعطية، أحمد عوض محمد، وعطية، سماء طاهر مرسي. (2023). أثر

ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي "دراسة تطبيقية"، *المجلة*

*العلمية للدراسات*، 14(2)، 527-548.

عاشوري، أبتسام. (2020). *نمط قياده في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين*،

أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

عامر، ايمان. (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكن النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في

ضوء بعض المتغيرات الديموجرافيه، *المجله المصريه للدراسات النفسيه*، 31(110)، 111-

164.

عرفان، اسماء. (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين

في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 110(31)،

.164-1111.

علي، أماني عادل سعد. (2021). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط المهنية

والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، *مجلة علوم نوي الاحتياجات الخاصة*، 3(5)،

.1794-1733.

العمرى، ياسر، والعمرى، ربيع، والعنوم، ياسر، وأبو عجمية، نجاح. (2019). *درجة رضا العاملين*

*(الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من الوزارة للعام*

*2018-2019*، قسم البحث التربوي بالتعاون مع قسم الأداء المؤسسي، وزارة التربية والتعليم.

العوكلي، زكريا، ومحمود، سليم، وعياد، حسن. (2022). ابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لدى اداريي المدارس الثانوية العامه في مدينة درنه، *مجلة المختار للعلوم الانسانية*،

.296-263، (2)40.

الغالبى، طاهر، ومحمد، وائل. (2012). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة

تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، *دراسات إدارية*، 6(3)، 150-185.

غنام، أميرة. (2017). *أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز*

*الغرف الصحراوية - عين مليلة-*)، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة العربي بن مهيدي، ام

البواقي، الجزائر.

قشيرة، سعاد، وتراكه، آمال. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة

حاله بالديوان الوطني للاعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها - وحدة تقرت-، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح- ورقله، الجزائر.

القيسي، سنان، والطائي، علي. (2013). انعكاس ممارسات إدارة الأداء على التميز المؤسسي، مجلة

الاقتصاد والعلوم الادارية، 87(22)، 27-49.

المجالي، رانيا محمد ابراهيم. (2022). أثر الاندماج الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في

الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية، الأردن.

محمود، سليم عبد ربه، والعوكلي، زكريا عبد الله، وعلي، حسن عياد. (2022). أبعاد القيادة التحويلية

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، مجلة المختار

للعلوم الإنسانية، 40(2)، 263-296.

مرزوق، بدره. (2016). أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة "جامعة محمد

خضير بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.

مروان، زينب. (2014). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة نفضال

وحدة GPL، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام البواقي، الجزائر.

الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم الأردنية، [/https://moe.gov.jo](https://moe.gov.jo).

ناجي، نجيبه، وعريس، مختار، وحوشين، مليكه. (2019). *أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين - دراسة حاله بالمؤسسة العمومية الاستشفائية*، رسالة ماجستير غير منشوره، المركز الجامعي - تيسمسلت، الجزائر.

النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي، (2018). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*، ط5، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نور الدين، عسلي، (2018). *دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي "ولاية المسلية"*، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11(1)، 142-153.

وزارة التربية والتعليم في الأردن، (2024)، الموقع الرسمي [./https://moe.gov.jo](https://moe.gov.jo)

وزارة التربية والتعليم. (2023). *"الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في الأردن 2018-*

*2022"*، [./https://moe.gov.jo](https://moe.gov.jo)

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aarti Sharma, Alok Goel and Santoshi Sengupta, (2017). How does Work Engagement vary with Employee Demography? –Revelations from the Indian IT industry”, *Information Technology and Quantitative Management* (ITQM2017).
- Asif Mahmood and Arooj Sahar, (2017), Impact of Psychological Empowerment and Perceived Career Support on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Affective Commitment, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11 (3).
- Basit, A. A. & Chauhan, M. A. H. (2017). Psychometric properties of the job engagement scale: A cross-country analysis. *Journal of Management & Research*, 4(1), 1-19
- Bilal, H., Farooq, N. & Hayat, K. (2019). Empirically investigating the impact of employee engagement on counterproductive work behavior of academic staff. *Global Regional Review*, 4(1), 120-127
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Costantini, A., Depaola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, M. & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and Psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention program. *SA Journal of industrial psychology*, 43, 1-11, <https://doi.org/10.4102/Sajip.V43io.1413>
- Donna, A. D. (2011). Fostering Employee Engagement: Practical Tools and Best Practice Techniques by Donna Dickson. *Human Resource Development Pr* (1638).

- Gemeda, H. K. & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6, e03699, 1-10.
- Gota, G. (2017). *The relationship between psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst Employees at a selected food processing plant in the Western Cape*. M.A. Faculty of Economic and management science, University of the Western Cape.
- Hambali, M., & Idris, I. (2020). Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: Case study in Islamic higher education institutions (IHEIS). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572-587.
- Hawkins, E.; Grant, K. ; Szabo, M. ; Hewett, K.(2022). Developing and refining a process to improve teacher engagement with the performance management system in a school setting. *Tizard Learning Disability Review*, 27(3-4), 157 – 165.
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A. Z., & Mahmood, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job embeddedness: the moderating role of job characteristics. *Management Research Review*, 44(8), 1139-1156.
- Kulophas, D.; Ruengtrakul, A. ; Wongwanich, S .(2015). The Relationships among Authentic Leadership, Teachers' Work Engagement, Academic Optimism And School Size As Moderator: A Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (191), 2554 – 2558.
- Kuok ,A.C.H., & Taorminab,R.J. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287

- Maqsood, R., Tufail, M. S., Sardar, A., & Gill, S. (2019). Transformational Leadership, Job Embeddedness and Employee Empowerment: an Empirical Analysis of Manufacturing sector in Pakistan. *Dialogue (Pakistan)*, 14(3), 1-49.
- Meng, Q. & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12(1), 983-990.
- Moskal ,A. C. M.; Stein, S. J.; Golding ,C.(2016). Can you increase teacher engagement with evaluation simply by improving the evaluation system?. *Assessment & Evaluation in Higher Education*,41 (2), 286–300.
- Nafa, A. & Ishak, N. (2016). Saudi Arabia women teachers' Psychological capital towards work Engagement. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 1 (1), 39-45.
- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2023). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 1-18, <https://doi.org/10.1002/job.2728>.
- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*, 48(3), 614-630.
- Rivera, J. I., & Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams, *European Research Studies Journal*, 22(3), 68-82.
- Savovic, S. (2017). The Impact Of the Dimensions Of Transformational Leadership on The Post-Acquisition Performance of Acquired company, *Ekonomski horizonti*, 19(2), 95-108.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.



- Shibru, Farsy. (2011). " *Tqyym Ada' Almwzfyw Wathrh 'la Ada' Alm'ssat*". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Aljylaly Bwn'eamh, Aljza'r .
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. B. N. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311-331.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.
- Tosten, R., Arlantas, H. & Sahin, G. (2019). The effect of the positive psychological capital of the Teacher on the work Engagement. *Kastamonu Education Journal*, 27 (3), 1073-1079, Doi: 10.24106/kefdergi.2575.

## الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى

الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم (3): أسماء محكمين أداة الدراسة

## الملاحق

### الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة جرش

كلية الأعمال

إدارة الأعمال الدولية



الموضوع: طلب تحكيم استبانة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الاردن" ولهذا الغرض تم تطوير أداة لجمع المعلومات من الأفراد عينة الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال الدولية من جامعة جرش. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية أرجوا من حضرتكم الاطلاع على فقرات الاستبانة وتحكيمها، حيث أن ملاحظاتكم ومقترحاتكم وتوجيهاتكم سوف يتم أخذها بعين الاعتبار، وتشكل دعماً لإنجاز هذه الدراسة بالشكل الصحيح، وهي محل شكر وتقدير.

مع خالص الشكر والتقدير والاحترام

الباحثة

سماح ناجح الديري

## الجزء الأول: خصائص عينة الدراسة

## 1- الجنس

 أنثى ذكر

## 2- العمر

 من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة. أقل من 30 سنة. 50 سنة فأكثر. من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.

## 3- المؤهل العلمي

 بكالوريوس دبلوم دكتوراه ماجستير

## 4- سنوات الخبرة

 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. من سنة إلى أقل من 5 سنوات. 15 سنة فأكثر. من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

## 5- المسمى الوظيفي

 رئيس قسم مدير عام/ نائب مدير موظف مشرف

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أرجو التكرم بإدلاء آرائكم بموضوعية عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (√) مقابل الفقرة التي ترونها

مناسبة بحسب وجهة نظركم

الرقم	العبارة	درجة الانتماء		الصياغة اللغوية	
		ملاءمة	غير ملاءمة	مناسبة	غير مناسبة
<p><b>أولاً: القيادة التحويلية:</b> النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم، وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقاءهم واستمرارهم في أعمالهم (الشوابكة وآخرون، 2018)</p>					
<p><b>1- التأثير المثالي:</b> سلوك القادة بحيث يكونوا قدوة للعاملين مع مرور الزمن من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، والعمل على دفع الآخرين لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها (الزعبي، 2012)</p>					
1.	يلتزم مسؤولي المباشر بالحضور في الوقت المحدد إلى العمل				
2.	يتمتع مسؤولي المباشر بالمهارات القيادية التي تعزز الثقة فيه				
3.	يتسم سلوك مسؤولي المباشر بالقيم المثلى				
4.	يمتلك مسؤولي المباشر الرؤيا الواضحة لمركز وزارة التربية والتعليم في الأردن				
5.	يقدم مسؤولي المباشر المصلحة العامة عن مصالحه الشخصية				
6.	يلتزم مسؤولي المباشر بالمبادئ التي تفرض على الجميع احترامه				
<p><b>2- الإستشارة الفكرية:</b> هو سلوك القادة الذين يعملون على تطوير قدرة العاملين و يميلون نحو التفكير في حل المشكلات بطرق مبتكرة ويقدموا للموظفين رؤيا للمستقبل بصورة واضحة، ويلهمهم ويزودهم بالدعم والمساعدة اللازمة لإزالة مواجهات تحديات التغيير مما يجعل العاملين يلتزموا بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة (Savovic, 2017)</p>					
7.	ينظر مسؤولي المباشر إلى الأخطاء على أنها تجارب يستفاد منها				
8.	يحثنا مسؤولي المباشر على الإبداع في العمل				
9.	يعطي مسؤولي المباشر الفرصة للعاملين في مركز وزارة				

الرقم	العبارة	درجة الانتماء		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ملاءمة	غير ملاءمة	مناسبة	غير مناسبة	
	التربية والتعليم للمشاركة في صناعة القرار					
10.	يسعى مسؤولي المباشر للبحث عن الطرق المختلفة لحل مشاكل العمل					
11.	يقوم مسؤولي المباشر بتفويض العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم ببعض الصلاحيات					
12.	يدرك مسؤولي المباشر أهمية التغيير في مركز وزارة التربية والتعليم نحو الأفضل					
<b>3- الدافع الإلهامي:</b> هي سلوك القادرة في إيصال توقعاتهم للعاملين وإثارة التحدي للتفوق المصلحة العامة والعمل الجماعي (الشوابة وآخرون، 2018)						
13.	يعمل مسؤولي المباشر على ترسيخ العمل بروح الفريق بين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
14.	يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق أهداف في مركز وزارة التربية والتعليم كم قبل جميع العاملين					
15.	يحرص مسؤولي المباشر على التواصل الفعال بين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
16.	يشعرنا مسؤولي المباشر بأهمية العمل الذي نقوم به في مركز وزارة التربية والتعليم					
17.	يغرس مسؤولي المباشر روح التحدي والحماس بين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
18.	يشجع مسؤولي المباشر العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم على تحقيق غالبية مطالبهم					
<b>4- الاعتبار الفردي:</b> هو سلوك القادة بتوجيه الاهتمام الشخصي لكل عامل والتعرف على حاجات ورغبات كل عامل ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين أثناء اشباع تلك الحاجات (مرزوق، 2016)						
19.	يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
20.	يعزز مسؤولي المباشر نقاط القوة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
21.	يصغي مسؤولي المباشر عند الحديث معه من قبل العاملين					

الرقم	العبارة	درجة الانتماء		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ملاءمة	غير ملاءمة	مناسبة	غير مناسبة	
	في مركز وزارة التربية والتعليم					
22.	يهتم مسؤولي المباشر بأحاسيس ومشاعر العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
23.	يسعى مسؤولي المباشر لخلق القيم المشتركة بين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
24.	يجتهد مسؤولي المباشر بتحقيق المساواة بين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم					
ثانياً: الاندماج الوظيفي: يعرف بأنه المستويات المثلى التي يقدمها العاملون من طاقة وقدرة للتحمل العقلي في العمل ورغبتهم في الاستمرارية دون افتقادهم للعزيمة على التحدي ( Breevaart et al, 2014 )						
<b>1- الحيوية:</b> المستوى المرتفع من الطاقة والصمود المعرفي وبذل الجهد والتمتع بالمتابعة والاصرار في مواجهة التحديات والمشاكل والأداء المتميز للمهام والواجبات مع قدر عالي من الاحتمال والصبر وباستمتاع مرتفع" (علي، 2021)						
25.	أشعر أنني امتلك العديد من الأفكار حول عملي في مركز وزارة التربية والتعليم					
26.	امتلك من المعرفة مايلزم لأداء مهامي وواجباتي الوظيفية في مركز وزارة التربية والتعليم					
27.	لا أهتم للوقت أثناء وجودي بعملي					
28.	تفكيرتي مرتبط بعملي في مركز وزارة التربية والتعليم خارج أوقات الدوام					
29.	يكون تفكيرتي بأعلى درجة أثناء القيام بأداء مهامي الوظيفية في مركز وزارة التربية والتعليم					
<b>2- التفاني:</b> الشعور النفسي القوي لدى العاملين بالإثارة والالهام والفخر والتحملي وأن العمل ذو معنى مما يجعل أداءه متميزاً ويكون مصدر الالهام للآخرين (البدوي، 2023)						
30.	أشعر بالراحة والاستقرار عند أداء عملي في مركز وزارة التربية والتعليم					
31.	أشعر بالسعادة عند القيام بأداء مهامي الموكلة إلي في مركز وزارة التربية والتعليم					
32.	أشعر بالحماس العالي أثناء القيام بأداء عملي في مركز وزارة التربية والتعليم					

الرقم	العبارة	درجة الانتماء		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		ملاءمة	غير ملاءمة	مناسبة	غير مناسبة	
33.	أشعر بالارتباط الوظيفي ولا أفكر في تغيير عملي في مركز وزارة التربية والتعليم					
34.	أؤمن بالقيم المؤسسية لوزارتي					
35.	أحرص على الدفاع عن قيم مركز وزارة التربية والتعليم أمام المجتمع					
<b>3- الانهماك: شعور العاملين بالاستغراق والانغماس التام بالعمل والشعور بالمتعة تجاه العمل ولا يضيعون الوقت ويعملون بجهد ومثابرة (البدوي، 2023)</b>						
36.	أشعر بالنشاط مهما كانت المدة التي أقضيها في العمل في مركز وزارة التربية والتعليم					
37.	لدي القدرة على تحمل ضغط العمل في مركز وزارة التربية والتعليم					
38.	ليس لدي اعتراض على بذل جهود إضافية في العمل في مركز وزارة التربية والتعليم					
39.	أشعر بالفخر حول الجهود التي أبذلها في عملي في مركز وزارة التربية والتعليم					
40.	أشعر بالنشاط الجسدي أثناء أدائي في مركز وزارة التربية والتعليم					

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة	التوقيع

شكراً على حسن التعاون



## الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة جرش  
كلية الأعمال  
إدارة الأعمال الدولية

أخي الموظف/أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "دور القيادة التحويلية في بناء الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن" ولهذا الغرض تم تطوير أداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال الدولية من جامعة جرش، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة مع توشي الدقة والموضوعية عند الإجابة على فقراتها، لما في ذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها، علمًا بأن المعلومات في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير والاحترام

الباحثة: سماح ناجح الديري

## الجزء الأول: خصائص عينة الدراسة

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

### 1- الجنس

أنثى

ذكر

### 2- العمر

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

### 3- المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم فأقل

دكتوراه

ماجستير

### 4- سنوات الخبرة

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من سنة إلى أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

### 5- المسمى الوظيفي

رئيس قسم

مدير عام/ نائب مدير

موظف

مشرف

الجزء الثاني: يرجى وضع اشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع "القيادة التحويلية" حسب الواقع الذي تلمسه فعلياً.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: التأثير المثالي</b>						
1.	يلتزم مسؤولي المباشر بالحضور في الوقت المحدد إلى العمل					
2.	يتمتع مسؤولي المباشر بالمهارات القيادية التي تعزز الثقة فيه					
3.	يتسم سلوك مسؤولي المباشر بالقيم المثلى					
4.	يقدم مسؤولي المباشر المصلحة العامة على مصالحه الشخصية					
5.	يلتزم مسؤولي المباشر بالمبادئ التي تفرض على الجميع احترامه					
<b>ثانياً: الإستشارة الفكرية</b>						
6.	ينظر مسؤولي المباشر إلى الأخطاء على أنها تجارب يستفاد منها					
7.	يحتثي مسؤولي المباشر على الإبداع في العمل					
8.	يمنحني مسؤولي المباشر الفرصة للمشاركة في صناعة القرار					
9.	يسعى مسؤولي المباشر للبحث عن طرق متعددة لحل مشاكل العمل					
10.	يقوم مسؤولي المباشر بتقويضي ببعض الصلاحيات					
<b>ثالثاً: الدافع الإلهامي</b>						
11.	يعمل مسؤولي المباشر على ترسيخ العمل بروح الفريق					
12.	يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق أهداف الوزارة					
13.	يحرص مسؤولي المباشر على التواصل الفعال بين العاملين					
14.	يشعرنا مسؤولي المباشر بأهمية العمل الذي نقوم به					
15.	يغرس مسؤولي المباشر روح التحدي والحماس بين العاملين					
16.	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحقيق غالبية مطالبهم					
<b>رابعاً: الاعتبار الفردي</b>						
17.	يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين العاملين					
18.	يعزز مسؤولي المباشر نقاط القوة لدى العاملين					
19.	يصغي مسؤولي المباشر عند الحديث معه من قبل العاملين					
20.	يهتم مسؤولي المباشر بأحاسيس ومشاعر العاملين					
21.	يسعى مسؤولي المباشر لخلق القيم المشتركة بين العاملين					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
22.	يجتهد مسؤولي المباشر بتحقيق المساواة بين العاملين					

الجزء الرابع: الفقرات التالية تعكس "الإندماج الوظيفي"، يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع الخيار الذي تراه ملائماً

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الحيوية</b>						
23.	أشعر أنني امالك العديد من الأفكار حول عملي					
24.	امتك من المعرفة مايلزم لأداء مهامي وواجباتي الوظيفية					
25.	لا أهتم للوقت أثناء وجودي بعملتي					
26.	تفكيري مرتبط بعملتي خارج أوقات الدوام					
27.	يكون تفكيري بأعلى درجة أثناء القيام بأداء مهامي الوظيفية					
<b>ثانياً: التفاني</b>						
28.	أشعر بالراحة والاستقرار عند أداء عملي					
29.	أشعر بالسعادة عند القيام بأداء مهامي الموكلة إلي					
30.	أشعر بالحماس العالي أثناء القيام بأداء عملي					
31.	أشعر بالارتباط الوظيفي ولا أفكر في تغيير عملي					
32.	أؤمن بالقيم المؤسسية لوزارتي					
33.	أحرص على الدفاع عن قيم الوزارة أمام المجتمع					
<b>ثالثاً: الإنهماك</b>						
34.	أشعر بالنشاط مهما كانت المدة التي أقضيها في العمل					
35.	لدي القدرة على تحمل ضغط العمل					
36.	ليس لدي اعتراض على بذل جهود إضافية في العمل					
37.	أشعر بالفخر حول الجهود التي أبذلها في عملي					
38.	أشعر بالنشاط الجسدي أثناء أدائي					

شكراً لحسن التعاون..

### الملحق رقم (3): أسماء محكمي أداة الدراسة

الجامعة	الرتبة العلمية	عضو هيئة التدريس	ت
جرش	استاذ دكتور	ثروت الحوامدة	.1
جدارا	استاذ دكتور	محمد نور الجداية	.2
جرش	استاذ مشارك	حمزة الحوامدة	.3
جدارا	استاذ مشارك	هبة مخامرة	.4
عجلون الوطنية	استاذ مشارك	هشام الشطناوي	.5
جرش	استاذ مساعد	بشار الخوالدة	.6
اربد الاهلية	استاذ مساعد	ثابت بني هاني	.7
جرش	استاذ مساعد	محمود الحوامدة	.8