



أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز

The Effect of Transformational Leadership on Job Engagement: A Field Study in Private Hospitals in Taiz Governorate

Abdul Malik Khaled Nasr Al-Hajj

*Researcher – Center of Business Administration
Sana'a University - Yemen*

عبدالملك خالد نصر الحاج

باحث - مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

Abdulrahaman Mohammed Ahmed Al-Sufyani

*Researcher - Faculty of Administrative sciences
Taiz University - Yemen*

عبدالرحمن محمد السفنياني

باحث - كلية العلوم الإدارية - جامعة تعز - اليمن

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز وتحديد مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين فيها. كما هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الاستشاري الفكري، الاعتبارية الفردية) مجتمعة ومنفردة في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (708) موظفا وموظفة من إداريين وأطباء وفنيين ممن يعملون في هذه المستشفيات، والذين يتوزعون في (13) مستشفى بمحافظة تعز، وتكونت عينة الدراسة المختارة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من (249) استبانة، واعتمد منها (228) استبانة في التحليل الاحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وعدد من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات المركب CR، ومتوسطات التباين المستخلص AVE، ونمذجة المعادلة البنائية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات محل الدراسة مرتفع، ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين أيضا مرتفع. كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي، وكان أثر بعد الاستشارة الفكرية في الارتباط الوظيفي ايجابياً. في حين بقية الأبعاد المتمثلة بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية ليس لها تأثير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الارتباط الوظيفي.

Abstract:

The study aims to know the reality of practicing transformational leadership in private hospitals in Taiz Governorate and determine the level of job engagement for its employees. The study also aims to measure the impact of transformational leadership with its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual consultation, and individual morality) simultaneously and separately on job engagement in the hospitals under study. The study population consisted of (708) male and female employees, including administrators, doctors, and technicians who work in these hospitals, and who are distributed in (13) hospitals in Taiz Governorate. The study sample selected by the stratified random sampling method consisted of (250) questionnaires, of which (228) questionnaires were approved in statistical analysis. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach and a number of statistical methods were used, such as arithmetic means, standard deviations, the composite reliability coefficient (CR), average variance extracted (AVE), and structural equation modeling. The results showed that the level of practicing transformational leadership in the hospitals under study is high, and the level of employee job engagement is also high. The results also showed that there is a statistically significant effect of transformational leadership with its simultaneously dimensions on job engagement. The effect of the intellectual consultation dimension on job engagement. was positive While the rest of the dimensions, represented by ideal influence, inspirational motivation, and individual consideration, have no effect.

Keywords: Transformational leadership, job engagement.

المقدمة:

النموذج إلى الحالة الذهنية الإيجابية التي يشعر بها العاملون بالحيوية والتفاني والاستغراق في عملهم (Schaufeli et al., 2002). فالارتباط الوظيفي مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، وترجمة ذلك

يعد الارتباط الوظيفي من النماذج الإدارية الحديثة، التي تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز لدى العاملين، والذي نال اهتمام العديد من الباحثين، ويشير هذا

تمثل مدخلا حديثا يقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. (المعاني، 2013). وانطلاقا من أهمية القيادة التحويلية في التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وأهمية الارتباط الوظيفي كسلوكيات تحتاج إليها المنظمات المعاصرة لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها وعملائها. فقد دعت الحاجة لدراسة هذا الموضوع الحيوي (أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي) بالتطبيق على المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، باعتبارها أهم المؤسسات الخدمية التي تعنى بحياة وأرواح الناس، والتي يجب عليها أن تولي أهمية خاصة بكادرها الإداري والطبي والفني من خلال توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة لهم لتجعلهم أكثر ارتباطا بعملهم وتكسبهم نوع من الثقة والاستقرار، ويصبح لديهم اهتمام ورغبة في تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات الصحية، مما ينعكس على الخدمات الصحية المقدمة بوجه عام ويؤدي إلى رفع مستوياتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مشكلة الدراسة:

تبرز القيادة التحويلية كأحد أهم المفاهيم التي يجب الاهتمام بها في المنظمات المعاصرة؛ لارتباطها الوثيق في تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين واستثارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم (عبد الباقي وسفيان، 2020). كما يؤكد عدد من الباحثين أمثال:

(زيد، 2020؛ العوائد، 2022؛ زرقوط، 2021) أن نمط القيادة التحويلية يعد من أكثر الأنماط القيادية نجاحا في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوكيات العاملين، وتطوير أدائهم ومنحهم

يكون من خلال الأداء (أحمد وفتيحة، 2020). فالأفراد الذين يرتبطون في عملهم هم إيجابيون، ومهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم (الشنطي، 2015). وتتضمن أدبيات الإدارة مجالا خصبا من النظريات والبحوث العلمية التي تسعى إلى فهم المتغيرات المؤثرة في سلوكيات واتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل، ومن ضمن أبرز هذه المتغيرات التي أخذت الدراسات الإدارية تسلط الضوء عليها ما يعرف بـ "القيادة التحويلية" التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام (ديون وصيتي، 2018). وقد كان للعالم السياسي الأمريكي Burns المساهمة الكبرى في التنظير لهذا المفهوم والذي حاول من خلاله التمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف مبنية على تحفيز مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنفعة للحصول على النتائج. ولخص الباحث المفهوم بقوله إن القيادة التحويلية هي عملية يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بمساعدة بعضهم البعض للارتقاء إلى مستويات أعلى في الأخلاق والاندفاع (أخرس، 2018). وتعتبر القيادة التحويلية نمطا فريدا من أنماط القيادة تمتاز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات (بوقفدة، 2020)، وإحداث تغييرات إيجابية في الأفراد من خلال الإلهام والرؤى والقيم والتحفيز ودفعهم إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (علوان، 2017). وتعد القيادة التحويلية من العوامل المؤثرة في تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين واستثارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم (عبد الباقي وسفيان، 2020)، وهي

أ. ما أثر التأثير المثالي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟

ب. ما أثر التحفيز الإلهامي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟

ج. ما أثر الاستثارة الفكرية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟

د. ما أثر الاعتبارية الفردية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟

2. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟
 3. ما مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في الارتباط الوظيفي للعاملين بأبعادها (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

أ. قياس أثر التأثير المثالي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

ب. قياس أثر التحفيز الإلهامي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. وبالرغم من أن عدد من الدراسات السابقة أمثال:

(المحلاوي، 2022؛ Meria et al. 2022؛ أحمد وفتيحة، 2020؛ Mekka et al., 2020). توصلت إلى وجود أثرًا إيجابيًا معنويًا للقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة لاتزال غير محددة الاتجاه والقوة في القطاعات الصحية العربية والمحلية على حد سواء، بالإضافة إلى القصور الواضح في وعي وإدراك قيادات المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز بهذه الأهمية، كون هذه المستشفيات تعاني من تسرب معظم الكوادر الصحية نتيجة لما أفرزته الحرب الدائرة في البلاد منذ ربيع 2015 وتحتاج إلى تعزيز مظاهر الارتباط الوظيفي لعاملها. الأمر الذي يمثل فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد من الدراسات في المنظمات الخدمية وبالأخص في المستشفيات الأهلية في البيئة العربية والمحلية على حد سواء، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في الارتباط الوظيفي للعاملين بأبعادها (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

2. تساعد صناع القرار في المستشفيات الأهلية في محافظة تعز في التعرف على العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وانعكاساتها في عملية التطوير والتحسين.

3. تعتبر المستشفيات الأهلية في محافظة تعز من المؤسسات الخدمية الهامة. والبحوث في هذا المجال سيكون له أثر إيجابي على تحسين أداء المؤسسات ومن ثم تحسين الاقتصاد القومي للبلاد ..

الأنموذج المعرفي للدراسة:

يتكون الأنموذج المعرفي للدراسة من متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل (القيادة التحويلية): ويشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستتارة الفكرية، الاعتبارية الفردية.

وقد تم تحديد هذا المقياس استناداً إلى دراسات Bass & Avolio (1994)؛ Mon, et al. (2021)؛ Srichaipanya, et al. (2020)؛ Mariam (2020).

المتغير التابع (الارتباط الوظيفي): ويشمل الحيوية (النشاط)، التفاني (الإخلاص)، الاستغراق (إدراك الدور). وقد تم تحديد هذا المقياس استناداً إلى دراسات Schaufeli & Shashiranga (2002)؛ Perera, et al. (2021)؛ Milhem, et al. (2019)؛ Maundu et al. (2018). والشكل (1) يوضح ذلك.

ج. قياس أثر الاستتارة الفكرية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

د. قياس أثر الاعتبارية الفردية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

2. معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

3. معرفة مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهميتها النظرية والعملية:

الأهمية النظرية (العلمية):

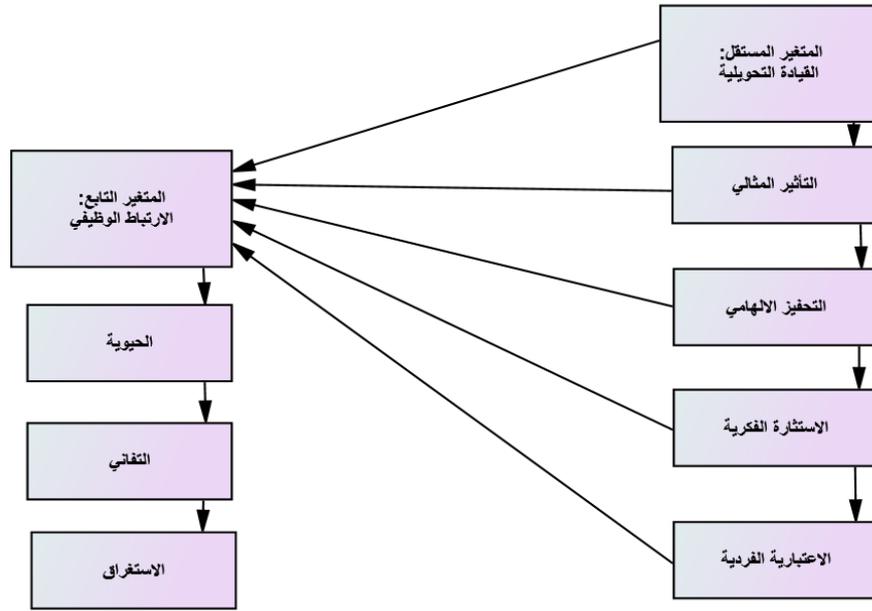
1. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث الأثر بين أحدث وأهم متغيرين وأكثرهما ملائمة لواقع التحديات التي تشهدها المستشفيات الأهلية في محافظة تعز، وهذه المتغيرات هي: القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي، والتي ستشكل إضافة نوعية للمكتبة العلمية المحلية منها والعربية.

2. تسهم هذه الدراسات في توجيه أنظار الباحثين لعمل المزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة، لأنها مازالت قضية جدلية بحسب ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة بما يشكل إضافة للأدب الإداري الحديث.

الأهمية العملية:

1. إعطاء صورة عملية (واقعية) لواقع الموضوع من خلال دراسته ميدانياً في المستشفيات الأهلية في محافظة تعز

الأنموذج المعرفي لدراسة



الشكل 1 الأنموذج المعرفي للدراسة.

فرضيات الدراسة:

- a. H1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.
- b. H1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.
- c. H1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.
- d. H1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الحالية على:
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على قياس مستوى تأثير القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

أظهرت العديد من الدراسات أن مهارات القيادة التحويلية تزيد تحفيز التابعين والتزامهم وتحسين مستويات أدائهم ولها علاقة إيجابية بارتباطهم الوظيفي (Milhem et al., 2019)، كما أكدت نتائج الدراسات التي أجراها كلا من (المحلاوي، Meria et al. 2022؛ 2022؛ أحمد وفتيحة، Mekka et al., 2020؛ 2020) أن هناك علاقة إيجابية ملحوظة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي.

واستنادا إلى ذلك يمكن صياغة الفرضية الرئيسة على النحو الآتي:

H.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.
وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الحكومية في بنغلاديش، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة قوامها 101 مفردة، تم تحليلها باستخدام SPSS و Hayes PROCESS و Macro. وكشفت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وغير مباشر على الارتباط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى أن مشاركة المعرفة تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

3 - دراسة محارمه (2021) بعنوان: "تأثير الأنماط القيادية للمشرفين في الارتباط الوظيفي لموظفي مؤسسة عامة بدولة قطر".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الأنماط القيادية للمشرفين في الارتباط الوظيفي لموظفي مؤسسة عامة بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير كل من النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي في الانغماس الوظيفي للموظفين في المؤسسة العامة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة العامة. وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 125 استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوفرة ضمن برنامج SPSS.. وكشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين كل من النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي من جهة، والارتباط الوظيفي للموظفين في المؤسسة العامة محل الدراسة من جهة أخرى وكانت العلاقة أقوى بين النمط القيادي التبادلي والانغماس الوظيفي للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سلوكيات وممارسات

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

الحدود البشرية: تشمل الأطباء والفنيين والإداريين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.

الدراسات السابقة:

يغطي هذا الجزء من الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وعلى النحو الآتي:

1- دراسة Meria et al (2022) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية على الاستعداد للتغيير من خلال الارتباط الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي. وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (124 مفردة من معلمي المرحلة الإعدادية في برينجو لامبونج في نيجيريا، واستخدمت فيها طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM). وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية كان لهما أثر إيجابي في الارتباط الوظيفي، والقيادة التحويلية كان لها أيضاً تأثير إيجابي على الاستعداد للتغيير، والكفاءة الذاتية لا تؤثر بشكل مباشر على الاستعداد للتغيير. كما تبين أن الارتباط الوظيفي يتوسط تأثير الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية على الاستعداد للتغيير.

2 - دراسة Awal (2022) بعنوان: "تحليل أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من خلال مشاركة المعرفة والتمكين النفسي في إحدى الجامعات الحكومية في بنغلاديش".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من خلال مشاركة المعرفة والتمكين النفسي في إحدى الجامعات

المشرفين القيادية نظرا لأن تلك الممارسات لها دور مؤثر على الارتباط الوظيفي للموظفين.

4 - دراسة **Srichaipanya et al. (2020)** بعنوان: "تحليل أثر أساليب القيادة التحويلية في ارتباط الموظفين في أحد المصانع للسكر في تايلاند: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أساليب القيادة التحويلية في ارتباط الموظفين في أحد المصانع للسكر في تايلاند وتم توزيع ما مجموعه 230 من الاستبيانات على العاملين في المصنع واعتمد منها 180 استبانة في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، والتحفيز الإلهامي ، والاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية) تؤثر بشكل كبير على ارتباط الموظفين وكان التأثير الأكبر لبعده الاعتبارية الفردية ($Beta= 0.205$) ، يليه التأثير المثالي ($Beta=0.145$) ، والاستشارة الفكرية ($Beta= 0.027$) والتحفيز الإلهامي (-) 0.096 ($Beta=$ على التوالي. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الاعتبارية الفردية لتأثيرها الأكبر على ارتباط الموظفين، وإيلاء مزيدا من الاهتمام ببعدي التأثير المثالي والاستشارة الفكرية.

5 - دراسة **Mekka et al. (2020)** بعنوان: "أثر القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والتعويضات في الارتباط الوظيفي بوجود الثقة كمتغير وسيط. من موظفي (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Lhokseumawe Branch في إندونيسيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والتعويضات في الارتباط الوظيفي بوجود الثقة كمتغير وسيط. وذلك بالتطبيق على عينة حصرية قوامها 87 مستجيبا من موظفي (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي؛ في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في صناعة الحلويات في نيجيريا، وشملت عينة الدراسة على ما مجموعه 108 من موظفي Gusau Sweet Factory، واستخدمت فيها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM)، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج SmartPLS3.1. وأظهرت النتائج أن بعدي القيادة التحويلية: الرؤية والاستشارة الفكرية لهما تأثير كبير في الارتباط الوظيفي، وكذلك الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير في الارتباط الوظيفي، كما تبين أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين بُعد القيادة التحويلية المتمثل بالرؤية والارتباط الوظيفي، بينما لم تتوسط العلاقة بين الاستشارة الفكرية والارتباط الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادة على مكان عمل مفتوح وشفاف وسن السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز ارتباط الموظفين في المنظمة..

7 - دراسة **Jangsiriwattana (2019)** بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية وقيادة المعاملات ،

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة تجريبية على عينة من مؤسسات التعليم العالي. وشملت العينة على 127 مفردة من العاملين في الكليات العلمية في مقاطعة سرينجار في الهند. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وأن الارتباط الوظيفي يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية.

10 - دراسة Maundu (2018) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي للموظفين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة مورانجكا في كينيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي للموظفين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة مورانجكا في كينيا. وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية منتظمة قوامها 368 مستجيباً في 306 مدرسة ثانوية حكومية، وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية: المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما تم استخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 23. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي معنوي على الارتباط الوظيفي وأبعاده.

11 - دراسة Gözükar & Simsek (2016) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة خاصة غير ربحية في اسطنبول ، تركيا، من خلال الدور الوسيط للاستقلال الوظيفي".

وإدراك الموظفين للأداء التنظيمي والارتباط الوظيفي، في مدارس بانكوك".

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وقيادة المعاملات، وإدراك الموظفين للأداء التنظيمي والارتباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 1212 مفردة من العاملين في مدارس بانكوك. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على إدراك الموظفين للأداء التنظيمي والارتباط الوظيفي بشكل كبير من قيادة المعاملات في السياق التعليمي التايلاندي.

8 - دراسة Milhem et al. (2019) بعنوان: "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 328 مفردة من العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) و نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، بالاعتماد على برنامج (AMOS). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي.

9 - دراسة Mufeed (2018) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة تجريبية على عينة من مؤسسات التعليم العالي في الكليات العلمية في مقاطعة سرينجار في الهند".

التعقيب على الدراسات السابقة وبيان الفجوة البحثية:

استنادا إلى ما تم استعراضه في الدراسات السابقة نجد ما يلي:

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي في بيئات أجنبية وفي قطاعات مختلفة عن القطاع الصحي، ولم يجد الباحثان - حد علمهم - دراسة عربية أو محلية ذات صلة بمتغيرات الدراسة مجتمعة طبقت في المستشفيات الأهلية وبالخصوص في البيئة اليمنية التي تشهد تغيرات دراماتيكية على مختلف الصعد، كما أن مقدار وحجم تأثير القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي للعاملين في البيئة العربية والمحلية وخاصة المستشفيات الأهلية لا يزال غير واضح بشكل دقيق، الأمر الذي يمثل فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد من الدراسات في المستشفيات الأهلية في البيئة العربية والمحلية على حد سواء.

الإطار النظري

مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في القيادة، إذ يركز على إحداث التغيير والتخلي عن الأساليب البيروقراطية في قيادة الأفراد، مع التأكيد على حفز وتشجيع المرؤوسين والاهتمام بهم والاستماع إليهم وتقدير جهودهم وتوفير كافة الدعم والمساندة لهم كي يتجاوزوا مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة ككل (الأخضر: 2018). ويشير عبدالله، وآخرون (2021: 9) إلى أن القيادة التحويلية تعتبر من أفضل وأنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته. كما يؤكد بني عطا (2022) أنها تزيد من

هدفت الدراسة الى تحليل أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة خاصة غير ربحية في اسطنبول، تركيا، من خلال الدور الوسيط للاستقلال الوظيفي، وذلك بالتطبيق على عينة ملائمة قوامها 101 مفردة من أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية كأسلوب بحث كمي. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقلال الوظيفي يتوسط بشكل كامل في تأثير القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي.

12 - دراسة Gözükar & Simsek (2016) بعنوان: "الدور الوسيط للاستقلالية والتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي في إحدى الجامعات الخاصة في تركيا".

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط للاستقلالية والتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي في إحدى الجامعات الخاصة في تركيا، وبلغت عينة الدراسة 252 مفردة، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي، كما أظهر تحليل الوساطة أن الاستقلال الوظيفي والتماثل التنظيمي يتوسطان بشكل كامل في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي.

تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نمط متكامل ومتربط، مما يجعلها قادرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات الداخلية والخارجية في محاولة لرفع أداء المنظمة ورفع ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية بأنها أسلوب تحفيزي، ومنهم من اعتبرها نهج قيادي يسبب التغيير، والبعض الآخر اعتبرها أسلوب إيجابي للمرؤوسين للقيام بأفضل مما لديهم من خلال وضع رؤية جديدة والتخلي عما هو قديم من أنظمة وطرق عمل ومن هذه التعاريف يرى الباحث بأن القيادة التحويلية تعنى عملية التغيير في ثقافة القادة وتحويل توجههم القيادي من مفهوم الإخضاع والرقابة اللصيقة إلى المرونة والاهتمام بالأفراد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بالثقة واحترام والتقدير والأمان الوظيفي، بما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات وهذا بدوره يعود بالمنفعة على المنظمة ويحقق أهدافها.

ويمكن تعريفها بأنها نمط من أنماط القيادة يعمل من خلالها القادة على إقناع مرؤوسيهم بتنفيذ توجهاتهم المستقبلية من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية.

النظريات العلمية للقيادة:

للقيادة نظريات كثيرة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع، ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت جهات نظر متعددة تبلورت في عدد من النظريات، وقد أشار شاولس (2021) إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة، والتي يمكن إيجازها على النحو الآتي:

مستوى التفاني والتحفيز للموظفين بهدف التغيير والتطوير. ويشير أكرس (2018) إلى أن القيادة التحويلية مناسبة لإيجاد منظمات صحية قادرة على مواجهة التحديات التي يفرضها الواقع المعاصر.

وتم تطوير مفهوم القيادة التحويلية من قبل العالم الأمريكي جيمس بيرنز في عام 1978 في كتابه "القيادة". وقد عرفها بأنها "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة" (خمقاني، 2020: 11). ويعرفها Prabowo et al. (2018) على أنها: نوع من القيادة القادرة على دمج البصيرة الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية للموظفين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وله تأثير غير عادي على الموظفين. وتعرفها جهاد (2022) بأنها "العملية التي يقوم خلالها القائد بالتأثير والتحفيز واستثارة التابعين وتطوير هم وحثهم ويزيد من وعيهم عن طريق استدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل" (ص، 39). ويعرفها زيد (2020) بأنها "تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية" (ص، 24).

وتعرف بأنها "عملية يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين لحثهم للعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود" (الهديرس، 2020). ويشير لها Al Jabri et al. (2021) بأنها القيادة القادرة على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، حيث

يمكن أن يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين، ويكون قائدا لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهمة أخرى. **نظرية القيادة التبادلية:** وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال. وتتكون القيادة التبادلية من ثلاثة عناصر أساسية: القائد، المرؤوسين، وعناصر التبادل، والتي تكون في الاتجاهين، حيث بدونها لا يمكن للقائد أن ينجح في التأثير بمرؤوسيه.

نظرية القيادة التحويلية: أشهر من كتب في النظرية التحويلية هما كل من Bass, Burn، حيث تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد يتمتع بالجاذبية والتي بها يلهم الآخرين أو الأتباع، ويحشد فيهم العاطفة والحماس لتحقيق أهداف كبرى. ووفقا لهذه النظرية فإن القائد التحويلي يملك حماس عالي ويستطيع أن ينشر الحماس بين أتباعه، ولديه قدرة على ملاحظة ورعاية احتياجاتهم من أجل تمكينهم على إعطاء أقصى ما لديهم، وبذلك يتمكن القائد وفقا للقيادة التحويلية من ممارسة وتطوير عمليات التغيير التي تعتبر من أهم مقتضيات العصر للمنظمات.

فوائد القيادة التحويلية:

أشار كلا من (سعيدة ومراد، 2018) إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها القيادة التحويلية للمنظمة منها:

- أنها ذات فاعلية أكبر للمنظمة ورضا أكبر للعاملين.
- تزيد من مستوى ثقة المرؤوسين بالقائد.
- تزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين.

نظرية الرجل العظيم: إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لجهود الإغريق، وتبني على فكرة أن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما يمتلكون سمات شخصية ومواهب العظيمة تميزهم عن باقي الأفراد.

نظرية السمات: وهذه النظرية في القيادة تركز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، والتي يمتلكها دون غيره من الأشخاص مثل الرغبة في القيادة، الثقة في النفس، النشاط، الذكاء والمعرفة المتعلقة بالعمل، الرقابة الذاتية، ولديهم الاستعداد لان يكونوا قادة أكثر من غيرهم.

النظرية السلوكية: ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قياسه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس بها القائد تأثيره. يرى دعاة هذه النظرية أن الذي يجعل الشخص قائدا هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق الأهداف المحددة من جهة وأهداف الأفراد من جهة أخرى، وبقد ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.

النظرية الموقفية: تربط هذه النظرية سلوكيات القادة وتصرفاتهم بالمواقف والظروف المحيطة، وبالتالي فإن بروز القائد هو نتيجة لعاملين المواقف والسمات، حيث تمكن أن يظهر من بين مجموعة من الأفراد من تكون له فرصة القيادة نتيجة لتفوق سماته مقارنة مع الآخرين، ويمكن أن تكون للفرد فرصة أن يصبح قائدا حتى وإن كانت صفاته أقل من صفات الآخرين، ولكنه

على مصالحه الشخصية، كما يشارك بالأخطار التي يتعرض لها أتباعه، ويتحمل النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، ولديه قدرة عالية على الإقناع، ويطرح الرؤى والأفكار الجديدة من أجل مستقبل المنظمة. ويضيف المجالي (2022) أن التأثير المثالي يُعد أفضل طريقة لإضفاء الحافز الملهم على الموظفين، والحفاظ على التفاني في أهداف العمل، وإظهار الحماس حول استراتيجية المنظمة. وأن أساس هذا التأثير هو الثقة والاحترام. ويحظى القادة الذين طوروا تأثيراً مثالياً بالثقة والاحترام من قبل الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة تعيد المنظمة والأفراد على حد سواء.

التحفيز الإلهامي:

يقصد بالتحفيز الإلهامي بأنه العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات لهم، وتشجيع العمل بروح الفريق، والالتزام بالأهداف التنظيمية (سيار، 2022). كما وأن التحفيز الإلهامي يزيد من مقدرة القائد في تحويل ونقل المنظمة إلى أفضل مستويات الأداء، من خلال استخدام أساليب القيادة الإلهامية والروحية وتتضمن أساليب الاتصال والتسامح في حالات التقصير أو الفشل واعتبار ذلك طريقة من طرق التعلم (العواودة، 2017). فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرائق تحفز وتلهم العاملين، وتدفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يعمل على إيجاد روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (مرتجي، 2019). ويجعل العاملون يبذلون أقصى جهودهم

- تقلل من إجهاد أو توتر العاملين وتزيد من رفايتهم.
 - تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - تقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها.
 - ترفع من مستوى السلوك الإنساني والطموحات الأخلاقية لكل من القائد والمرؤوسين.
 - تزيد من إنتاجية العمل.
 - تشجع الإبداع والابتكار.
- أبعاد القيادة التحويلية:**

حددت معظم الدراسات السابقة، أمثال (فراونة والفقهي، 2022، الزهراء والشيخ، 2021، حساب، 2021، محمد، 2020، صالح وآخرون، 2018، عبد المولى، 2015)، أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية، وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية)، وهي ما تم الاعتماد عليها في دراستنا الحالية، وسوف نتناولها بشرح موجز على النحو الآتي:

التأثير المثالي:

ويعني امتلاك القائد قيم أخلاقية عالية ولديه رؤية مثالية وشعور عميق برسالة المنظمة، تجعل الجميع يجتمعون حوله ويتأثرون به (التجاني، 2020). بالإضافة إلى قدرته على غرس روح الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، إذ يستطيع القائد التحويلي ربط العاملين معه بقيم سامية وواقعية قابلة للتطبيق تجعله يواجه سلوكهم لأداء العمل بدافع داخلي ورغبة في جودة الأداء، لا رهبة من عقوبة، أو ما شابه ذلك (الشمري والسلطان، 2018). ويشير الزومان (2018) إلى أن ما يميز القائد المثالي أنه يغلب مصالح الأتباع

ويمكنهم في عملهم، ويراعي الفروق الفردية بينهم (فتيحة وزينب، 2020). وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتو فير الاستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة. ومما يشجع على نجاح الاهتمام بالأفراد، فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، تفسير القائد للأحداث السابقة وإدراك اهتمامات الأفراد من خلالها (ملوكي ومحمد، 2020). وفي نفس السياق يرى **Shabshubi & Masaud (2021)** أن هناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي تمكن القائد التحويلي من الاهتمام بالأفراد وهي:

- مراعاة الفروق الفردية لديهم.
- حسن الإصغاء والاستماع إليهم.
- التعامل معهم باحترام.
- العدالة في توزيع أعباء العمل.
- إعطاؤهم سلطات كافية لإنجاز أعمالهم.
- التقدير العلني لمبادراتهم.

وتشير العقبى (2020) إلى أن أهم سمة تميز القادة الناجحين هي الاهتمام بتكوين علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين والتعامل معهم بكل حب والتزام وتواضع، مما يخلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على تحسين أداء العاملين واستغلال نقاط قوتهم واستنبصارهم بنقاط ضعفهم وتحويلها إلى فرص تستغلها المنظمة، كما أن اهتمام القادة التحويليين بتأسيس روابط صداقة مع العاملين وتقديم لهم الشكر والاعتراف بجهودهم والثناء عليهم، يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والتفكير بكل قناعة وحب ورغبة شديدة في خدمة المنظمة، وهذا

وتسخيرها في تحقيق مصالح المنظمة (خصاونه والشرائري، 2021).

الاستشارة الفكرية:

وتعني إثارة العاملين ليكونوا أكثر وعياً بالمشاكل التي تؤثر على أداءهم، ذلك الأداء الذي يفوق التوقع، وتتم عملية الاستشارة من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات العاملين ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم من خلال التعاطف معهم (الهبارنة وآخرون، 2020). كما تعمل على إثارة العاملين للتفكير بطرائق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (أرباب، 2022). وتشير إيمان (2014) إلى أن القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيعهم على التفكير الإبداعي في حل المشاكل مما يجعل الإبداع والابتكار في طبيعة استراتيجية تطوير المنظمة، كما يمارس أسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات التابعين ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول؛ ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة لحل المعضلات.

الاعتبارية الفردية:

وتعني مجموع السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات كل الأفراد وتطورهم، والارتقاء بمستوى أدائهم، فيعمل كمديراً وناصحاً وصديقاً ويهتم بكل النواحي الشخصية لكل الأفراد، وخلق فرص جديدة لتعليمهم وبناء الثقة المتبادلة معهم، ويبعث الثقة والاطمئنان في نفوسهم،

الموظف والمنظمة ناتجة عن ارتباط الموظف عقليا وعاطفيا تجاه منظمته ورغبته الشديدة لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وسعيا لنجاحها والرغبة في البقاء في المنظمة" (ص، 317) ويشير دغيم (2021) إلى الارتباط الوظيفي بأنه علاقة ثابتة وراسخة بين المؤسسة والعامل وذلك من خلال زرع الولاء لدى العامل لبذل قصارى الجهد لصالح المؤسسة التي ينتمي لها، من خلال الاستثمار البشري في دمج كل وسائل المبادرات والتشجيع والتدريب والتأهيل والتطور وإدارة المواهب وثقافة الأداء، وغيرها من العوامل التي تعود بالنفع وتشجع روح التعاون والزمالة والولاء، والتوازن في محيط بيئة العمل" (ص، 593). كما عرفها صلاحات 2018 بأنه "مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها ويبذل الجهود المتميزة لتحقيق اهداف المنظمة ونجاحها وتقدمها واستمرارها". ويشير Mishra & Ranganathan (2023) أن الأطباء في مجال الرعاية الصحية يحتاجون إلى تبني ممارسات صحية سلوكية معينة في مكان العمل، وظروف العمل، وثقافة المنظمة والقيادة، وهذا يمكن أن يجعل فريقهم مرتاحًا ويقدم رعاية أفضل للمرضى ويعزز من مستوى ارتباطهم الوظيفي.

ويرى الباحثان أن الارتباط الوظيفي يؤثر على الحالة النفسية والعاطفية كالمشاركة في صنع القرار، والارتباط بالوظيفة وأيضًا الرفع من الأداء وبذل أقصى جهد في سبيل إنجاز اهداف المستشفى او المنظمة والسلوك الذي يمكن ملاحظته في أداء الدور وأيضًا مواقف الموظف واتجاهاته.

بطبيعة الحال ينعكس على المنظمة ككل بنجاحها وضمن استقرارها واستمراريتها وتقدمها نحو الأفضل. الارتباط الوظيفي:

يعد الارتباط الوظيفي من العوامل السلوكية التي حظيت باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين والمنظمات بمختلف أنواعها، لكونه يتعلق بأهم عنصر من عناصر العمل المؤثرة وهو العنصر البشري، إذ أصبحت كثير المنظمات تدرك أن ارتباط العامل بجسده وفكره وعواطفه أثناء أداء عمله تجعله أكثر حماساً لخدمة المؤسسة التي يعمل فيها وأكثر التزاماً بقيمتها ويسعى دوماً لتحقيق أهدافها، فعملت على تعزيز وتنمية مفهوم الارتباط الوظيفي كسبيل وطريق نحو التميز والنجاح للمنظمة. (الحمودي، 2022).

مفهوم الارتباط الوظيفي:

ظهر مفهوم الارتباط لأول مرة من قبل الباحث Kahn والذي عرفه على أنه الارتباط الشخصي وهو أن يسخر العامل كل طاقاته وامكانياته لخدمة عمله من خلال ارتباطه بعمله وأن الفرد يعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره (دهليز، حمد، 2016: 33). ويعرفه الرميدي ومحمد (2020) بأنه الاندماج النفسي والذهني والوجداني للفرد مع وظيفته بشكل يجعله أكثر استمتاعاً أثناء أدائه مهامه (ص، 4). ويعرفه عبد العال (2023) بأنه "علاقة ايجابية بين طرفين الموظف والمنظمة، يسعى من خلالها كل طرف بالوفاء بحاجات الطرف الآخر، بحيث يدعم كل منهما الآخر" (ص، 320). ويعرفه Schaufeli et al. (2002) بأنه حالة ذهنية إيجابية ترتبط بالعمل والانجاز وتتصف تلك الحالة بالحيوية والتفاني والانهماك في العمل" (ص، 74). ويعرفه الماضي والشنيقي (2021) بأنه تلك العلاقة الايجابية بين

فوائد الارتباط الوظيفي:

ذكرت دراسات عدة ومنها (علال، 2020: 33، 32)، مجموعة من الفوائد التي تجنيها المؤسسة عند تحقيق الارتباط الوظيفي في بيئة العمل أهمها:

1. تحسين أداء العاملين وتطويره: فالعامل الذي

يتمتع بمستوى ارتباط عالي بعمله ومؤسسته، يكون أكثر التزاماً وأكثر فهم وإدراك لأهداف المؤسسة ويسعى دوماً إلى تسخير إمكانياته وجهوده لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها

2. زيادة إنتاجية العامل: يولد الارتباط الوظيفي لدى

العامل دافعية وحماس نحو العمل الذي يقوم به، فينعكس ذلك على زيادة في الإنتاجية ومعدل الربح للمؤسسة.

3. تحسين خدمة العميل: عند ارتباط العامل وظيفياً

بمؤسسته يصبح لديه اهتمام ورغبة في تلبية احتياجات العميل ويحرص على كسب ولاء العميل وتعزيز ثقته بالمؤسسة.

4. تحسين سمعة المؤسسة: يتحقق الارتباط

الوظيفي للعامل من خلال استخدام استراتيجيات الاتصال والتي من خلالها يعكس صورة إيجابية عن المؤسسة وأداءها، ويخلق سمعة خارجية جيدة عن المؤسسة.

كما ذكرت دراسة حامد (2022)، مجموعة من الفوائد التي يحققها الارتباط الوظيفي بالنسبة للموظف وجماعة العمل منها:

• تعزيز الأمان الوظيفي للعاملين، فمن خلاله يحاول الفرد العامل على تحقيق أهدافه واشباع

رغباته وحاجته، وله انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها.

• إن ارتياح العامل داخل بيئة عمله يجعله أكثر ارتباطاً بعمله ويكسبه نوع من الثقة والاستقرار والحب داخل المنظمة وهذا يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المنظمة، فهنا تجتمع الأهداف هدف المنظمة والعامل، وبالتالي يصبح العامل والمنظمة لديهما هدف مشترك واحد، وهو الوصول إلى أرقى وأعلى المستويات .

• الموظف المرتبط يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله.

• الموظف المرتبط يبذل جهوداً إضافية في عمله ويكون أكثر تعاوناً واحتراماً لزملائه ومسؤولياته، وله موقف إيجابي تجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها تجاه الآخرين

• يشكل الارتباط الوظيفي لدى الموظف تصور أن المؤسسة تمكن الموظف من الأداء الجيد، فيكون تصرفه خالياً من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضواً جيداً في الفريق، ويكون مستعداً لعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة.

• يكتسب الموظف المرتبط بعمله سلوكيات وأساليب عمل جديدة ضمن فريق العمل، مما يزيد من تماسك وترابط جماعة العمل ويعزز روح الحب والتعاون والتكامل فيما بينهم.

• إن ارتباط الأفراد في المؤسسة تجمعهم ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة تجعلهم أكثر تماسكاً في التصدي للظروف البيئية التي تتعرض لها المنظمة.

أبعاد الارتباط الوظيفي:

تتمثل أبعاد الارتباط الوظيفي بالآتي:

الحيوية (النشاط):

يختلف تعريف الحيوية باختلاف تخصصات ووجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه الباحثون في علم النفس بأنه مزيج من المشاعر الإيجابية التي تحدث ضمن سياق الوظيفة، والتي تتألف من عناصر الحالة (المزاج والمشاعر) تسمى مصادر، ينتج عنها القوة البدنية، وهي المستويات العالية من الطاقة عند أداء المهام اليومية، والطاقة الشعورية وهي استثمار المشاعر في العلاقات مع الآخرين، والحيوية الإدراكية (المعرفية) وهي الشعور بالنشاط العقلي.

أما علماء السلوك التنظيمي فينتفون على تعريف الحيوية بأنه المستويات العالية من الطاقة والمرونة العقلية والرغبة في استثمار الجهد بالعمل الواحد والمثابرة حتى مع مواجهة الصعوبات (جلاب وآخرون (2016: 157).

وترى عشري (2020) أن الحيوية تدل على النشاط والمثابرة والفعالية التي يتميز بها الفرد، ويكون قادراً على تجاوز الصعوبات والمعوقات، ومستعداً لبذل مزيد من الجهد لإنجاز عمله.

التفاني (تمثيل الدور):

يشير إلى مشاركة الفرد بقوة في إنجاز مهام العمل، والشعور بأهمية الدور الذي يقوم به في منظمته وإحساسه بالفخر والتحدي عند ممارسته عمله (موسى، 2020: 27)

ويصف العامري (2020) التفاني بأنه يتميز بشعور من الدافع والحماس والفخر والتحدي. كما يرى الماضي والشنيقي (2021) أن التفاني يتمثل بالمشاركة بقوة في العمل والحماس والشعور بالفخر

والإلهام، كما إن الموظفين ذو التفاني العالي متميزون عن غيرهم كونهم يكتسبون الخبرات بشكل كبير بل ويكونون ملهمين ومتحمسين وفخورين بعملهم. ويذكر جلاب وآخرون (2016) أن التفاني يعني المشاركة بقوة في العمل وتجربة الإحساس بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي، وأن هناك أربع خصائص يلزم توافرها ليتحقق التفاني في الوظيفة وهي: الأهمية أو الشعور بالمعنى في العمل والحماس والإلهام والفخر والتحدي (ص، 160).

ويقول عيواز (2017) أن تكريس التفاني والإخلاص في العمل من أهم الأهداف التي ترنوا معظم الإدارات التنظيمية إلى تحقيقها والاعتماد عليهما كأسلوب ايجابي وثقافة فردية ذاتية لكل فرد عامل داخل المنظمة بهدف تحقيق أفضل العناصر التي تساهم في جودة بيئة العمل (ص، 30).

الاستغراق (الانهماك):

يدل على الحالة الذهنية التي يكون فيها الموظف مركزاً ومنشغلاً بعمله، فالفرد المستغرق بعمله، لا يشعر بانقضاء الوقت نظراً للاهتمام الكبير الذي يوليه للعمل الذي يقوم به (الزهراني، 2020). ويشير المحلاوي (2022) إلى الانغماس بأنه الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته، وأنه يأتي من مصدرين هما:

- احساس الفرد بالسعادة والتي ترتبط بسمات معينة مثل الأمل والتفاؤل والمرونة مما يؤثر على اداء المنظمات بالإيجاب.
- احساس الفرد بالملكية النفسية: والتي ترتبط بالمواقف ومفهوم الذات والشعور بالمسؤولية.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها تم اعتماد المنهج الوصفي لمعرفة إثر القيادة التحويلية ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، حيث يبرز هذا المنهج دراسة المتغيرات وتوضيح خصائصها مع وصفها وصفا علميا للتعبير عنها، إضافة إلى جمع المعلومات من مختلف المصادر العلمية والميدانية المتعلقة بمصطلحات الدراسة، والربط والتفسير وتقديم النتائج والوصول إلى قرارات وأحكام في ظل إجابات العينة المدروسة (حساب، 62، 2021).

مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر المعلومات:

- **المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS V. 20**) وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والأبحاث المنشورة العربية والانجليزية والرسائل العلمية.
مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء والفنيين والإداريين في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، والبالغ عددهم (708)، موزعين على 13 مستشفى والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): عدد أفراد مجتمع الدراسة في المستشفيات المستهدفة

م	اسم المستشفى	عدد الأطباء	عدد الفنيين	عدد الإداريين	حجم المجتمع	النسبة المئوية
1	مستشفى الروضة	42	60	41	143	20%
2	مستشفى الصفوة	32	52	38	122	17%
3	مستشفى الحكمة	29	40	23	92	13%
4	مستشفى العباس	21	31	19	71	10%
5	مستشفى الرفاعي	18	21	11	50	7%
6	مستشفى فلسطين	12	18	6	36	5%
7	مستشفى تعز	13	14	8	35	5%
8	مستشفى الرياض	9	14	7	30	4%
9	مستشفى الدقاف	11	12	5	28	4%
10	مستشفى الهلال	5	9	3	17	2%
11	مستشفى الخليج	14	21	7	42	6%
12	مستشفى ابن سينا	10	14	4	28	4%
13	مستشفى دار الأطباء	4	7	3	14	2%
	الإجمالي	220	313	175	708	100%

المصدر: مدرء الموارد البشرية في المستشفيات المستهدفة.

عينة الدراسة:

StephenThompson وبالتعويض بالمعادلة الآتية

وكما هو موضح:

$$n = \frac{n * p(1-p)}{[N-1 * (\frac{d^2}{z^2}) + p(1-p)]}$$

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية = 1.96

d نسبة الخطأ = 0.05

P نسبة توفير الخاصية والمحايدة = 0.50

$$n = \frac{708 * 0.50 (1-0.50)}{[708-1 * (\frac{0.05^2}{1.96^2}) + 0.50 (1-0.50)]}$$

$$= 249$$

الجدول رقم (02): حجم العينة حسب المسمى الوظيفي

م	اسم المستشفى	الأطباء	الفنيين	الإداريين	حجم العينة	النسبة المئوية
1	مستشفى الروضة	15	21	14	50	20%
2	مستشفى الصفوة	11	18	13	42	17%
3	مستشفى الحكمة	10	14	8	32	13%
4	مستشفى العباس	7	11	7	25	10%
5	مستشفى الرفاعي	7	8	3	18	7%
6	مستشفى فلسطين	2	7	4	13	5%
7	مستشفى تعز	5	5	2	12	5%
8	مستشفى الرياض	3	5	3	11	4%
9	مستشفى الدقاف	4	4	2	10	4%
10	مستشفى الهلال	2	3	1	6	25%
11	مستشفى الخليج	5	8	2	15	6%
12	مستشفى ابن سينا	4	5	1	10	4%
13	مستشفى دار الأطباء	1	3	1	5	2%
	الإجمالي	76	112	61	249	100%

أداة جمع البيانات:

للحكم على مدى صلاحية وانتماء أسئلة الاستبانة للأبعاد والمحاور التي تنتمي إليها، وتشمل مكوناتها الآتي: الجزء الأول:

البيانات الديموغرافية: وتتضمن المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد تكونت من (53) فقرة، وقد تم تحديد محاورها ومتغيراتها بالاعتماد على الأدبيات السابقة، بالإضافة إلى عرضها على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص

فقرة. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هم: الحيوية والتفاني والاستغراق، وذلك بالاعتماد على دراسات كلا Schaufeli, et al. (2002)؛ Shashiranga & Perera (2021)؛ Maundu et al. (2019)؛ Milhem, et al. (2018).

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لتلبية شروط التحليل العاملي التوكيدي، بالإضافة الى تحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الاحصاء الوصفي، كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والجدول (3) يوضح لك:

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	Skewness		Kurtoses	
	إحصائياً	الخطأ	قيم Z	الخطأ
التأثير المثالي	-0.202	.161	-1.25	.321
التحفيز الإلهامي	-0.260	.161	-1.61	.321
الاستتارة الفكرية	-0.272	.161	-1.69	.321
الاعتبارية الفردية	-0.275	.161	1.71	.321
القيادة التحويلية	-0.149	.161	-0.93	.321
الحيوية / النشاط	-0.243	.161	-1.51	.321
التفاني / الإخلاص	-0.249	.161	-1.55	.321
الاستغراق/الانهماك	-0.290	.161	-1.80	.321
الارتباط الوظيفي	-0.037	.161	-2.30	.321

بناءً على بيانات اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات في الجدول (3) تبين أن توزيع البيانات كان طبيعياً، وتراوح قيم (Z) لمعاملات الالتواء (Skewness) بين (-1.87743) و(1.052326)، وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين -2 و +2 (George & Mallery, 2019)، كما

الجزء الثاني: يتضمن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويتكون من (53) فقرة موزعة على محورين هما:

المحور الأول: يتناول البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) ويتكون من (32) فقرة. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد هم: التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستتارة الفكرية والاعتبارية الفردية، وذلك بالاعتماد على دراسات كلا Mon, et al. (1994) Bass & Avolio؛ (2021) Srichaipanya, et al.؛ (2020) Mariam.

المحور الثاني: يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (الارتباط الوظيفي) والذي يتكون من (21)

تراوحت قيم (Z) لمعاملات التقلطح (kurtoses) بين (-2.39474) و (0.230285)، وهو أيضاً ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي بين -7 و +7. (Byrne, 2010; Hair et al., 2010).

بناءً على بيانات اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات في الجدول (3) تبين أن توزيع البيانات كان طبيعياً، وتراوح قيم (Z) لمعاملات الالتواء (Skewness) بين (-1.87743) و(1.052326)، وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين -2 و +2 (George & Mallery, 2019)، كما

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل بيانات الدراسة استخدمت برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و (Amos) واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:
 - الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ لتحديد اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات الاستمارة الاستقصائية
 - التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي؛ لتحديد مدى قياس متغيرات الدراسة لما أعدت من أجله.
- معامل Alfakronbach: لقياس معدل ثبات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي وفقاً لقيم Z (التفلطح والالتواء)؛ لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- نمذجة المعادلات الهيكلية؛ لاختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، وهل كانت تلك البيانات تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه.
- والجدول (4) يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي يتم من خلالها جودة النموذج المقترح.

الجدول رقم (04): مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	جودة المطابقة
مربع كاي المعياري Chi-square/df	أقل من 5 تدل على قبول النموذج
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أقل من 2 تدل على ان النموذج المقترح مطابق تماماً لبيانات العينة
مؤشر توكير - لويس TLI	أكبر من أو يساوي 0.90
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	أقل من أو يساوي 0.05
جودة المطابقة GFI	أكبر من أو يساوي 0.90
حسن المطابقة المصحح AGFI	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر المطابقة المعياري NFI	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	أكبر من أو يساوي 0.95

الجامعيين، وعددهم (8)، وقدموا العديد من الملاحظات في تحديد المحاور، وانتماء الفقرات إليها، وسلامة صياغتها، وانسجامها مع الأبعاد التي تنتمي إليها، وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

الصدق الداخلي (التكويني):

تم قياس الصدق الداخلي (التكويني) لأداة الاستبانة لمعرفة مدى انتماء العبارات للأبعاد والمحاور التي تنتمي إليها، وذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي يمكن تقسيمه على النحو الآتي:

المصدر: (سويسي، 2019؛ Sari, et al., 2020).

صدق أداة الاستبانة:

تم التحقق من صدق الأداة بعدد من الأساليب، منها: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، والصدق الداخلي (التكويني)، والصدق البنائي، وعلى النحو الآتي:

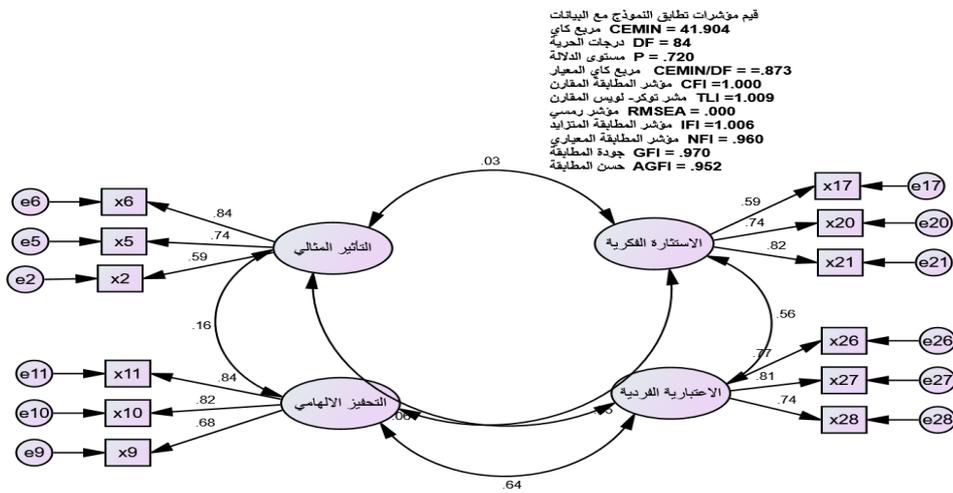
الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس

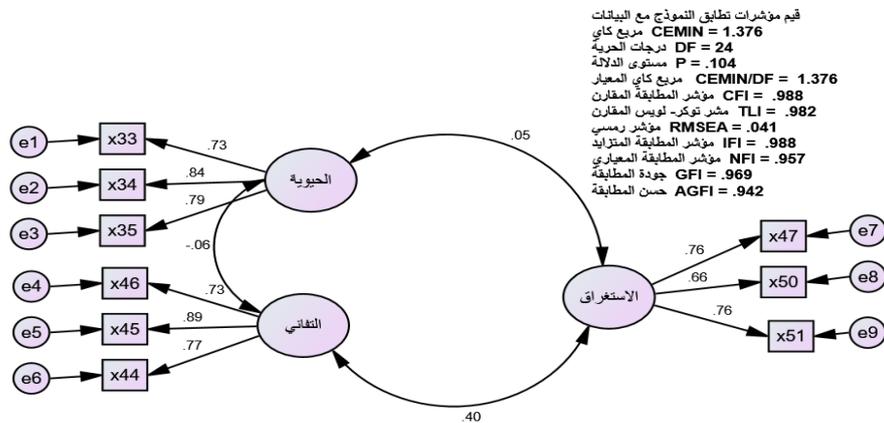
الصدق البنائي لمقياس القيادة التحويلية:

بالنظر الى الشكل (2) نلاحظ أن جميع مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات جيدة بدرجة كبيرة , فقد بلغت قيمة مؤشر مربع كاي المحسوبة (CMIN/DF) (0.873)، وهي أقل من (2)، مما يدل على المطابقة التامة للنموذج, كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (1.000) مما يدل على تطابق أفضل للنموذج مع البيانات، وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.970)، مما يدل

على جودة النموذج، بالإضافة الى أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت (0.960) وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (1.006)، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) (1.009)، مما يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع بيانات العينة , وأخيراً بلغت قيمة مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.000) مما يدل على التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة . الصدق البنائي لمقياس الارتباط الوظيفي بعد التعديل



الشكل 2 الصدق البنائي لمقياس القيادة التحويلية بعد التعديل



الشكل 3 المخطط البنائي لمقياس الارتباط الوظيفي بعد التعديل

تم التحقق من ثبات أداة الاستبانة باستخدام قيم الثبات المركب CR، ومتوسطات التباين المستخلص AVE، لمعرفة درجة ثبات المقياس المستخدم وصلاحيته. وتبين أن النسبة للاستبانة ككل كانت عالية جداً من الموثوقية، إذ بلغ قيمة الثبات المركب CR لأداة الاستبانة ككل (0.97)، وبلغ قيمة متوسط التباين (0.57). كما أن كل معاملات الثبات المركب لمتغيرات الدراسة مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (0.70) حسب (Hulland 1999)، وأيضاً جميع قيم متوسطات التباين المستخلص لكل متغير معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من القيمة (0.50) حسب Fornell & Lacker's (1981). وهو ما يؤكد صحة وموثوقية الاستبانة لتحليل البيانات الخاصة بأسئلة الدراسة والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): قيم معامل الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين (AVE) المستخلص لقياس ثبات أداة الاستبانة:

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	CR	AVE
1	التأثير المثالي	3	0.77	0.53
2	التحفيز الإلهامي	3	0.83	0.62
3	الاستثارة الفكرية	3	0.76	0.52
4	الاعتبارية الفردية	3	0.81	0.60
5	القيادة التحويلية	12	0.94	0.57
6	الحيوية / النشاط	3	0.84	0.64
7	التفاني / الإخلاص	3	0.77	0.53
8	الاستغراق/الانهماك	3	0.83	0.62
9	الارتباط الوظيفي	9	0.93	0.60
	الاستبانة ككل	27	0.97	0.57

بالنظر الى الشكل (3) نلاحظ أن جميع مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات جيدة بدرجة كبيرة ، فقد بلغت قيمة مؤشر مربع كاي المحسوبة (CMIN/DF) (1.376)، وهي أقل من (2)، مما يدل على المطابقة التامة للنموذج. وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.988) مما يدل على تطابق أفضل للنموذج مع البيانات، وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.969)، مما يدل على جودة النموذج، بالإضافة الى أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت (0.957) وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (0.988)، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) (0.982)، مما يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع بيانات العينة ، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.041) مما يدل على التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة ثبات أداة الاستبانة:

تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

تحليل خصائص أفراد العينة.

الجدول رقم (06): المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الخصائص	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	107	46.9%
	أنثى	121	53.1%
العمر	سنة 30 أقل من	40	17.5%
	سنة 50 إلى أقل من 30 من	131	25.0%
	أكبر من 15 سنة	57	50.0%
المؤهل	دبلوم فاقل	114	50.0%
	بكالوريوس	88	38.6%
	ماجستير	23	10.1%
	دكتوراه	3	1.3%
سنوات الخدمة	سنوات 5 أقل من	110	48.2%
	سنوات 10 إلى أقل من 5 من	78	34.2%
	سنة 15 إلى أقل من 10 من	18	7.9%
المسمى الوظيفي	سنة 15 أكثر من	22	9.6%
	إداري	52	22.8%
	طبيب	74	32.5%
	فني	102	44.7%

القادرة على تحمل أعباء الوظيفة. ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي فإنَّ أغلب أفراد العينة هم من حملة دبلوم فأقل حيث جاء بنسبة 50.0% ، يليه فئة حاملي مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة 38.6% ، يليه فئة حاملي مؤهل علمي ماجستير بنسبة 10.1% ، وأخيراً فئة حاملي مؤهل دكتوراه بنسبة 1.3%، من خلال هذه النتائج نستنتج أنَّ حملة مؤهل (دبلوم فأقل) هي النسبة الأكبر نتيجةً لظروف الحرب ونزوح معظم الكوادر الطَّبية المتخصصة والذي جعل معظم هذه المستشفيات تعتمد على الاشخاص الأقل مستوى تعليمياً وهذا بدوره أدَّى إلى تدني نسبة الأطباء من ذوي الكفاءة العالية من استشاريين ومتخصصين. ووفقاً لمتغير سنوات الخدمة فإنَّ نسبة 48.2% من

يبين الجدول (6) أنَّ أغلبية أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس كانوا من الإناث حيث بلغ عددهم (121) فرداً بنسبة 53.1%، في حين بلغ عدد الذكور (107) فرداً بنسبة (46.9%). ويعود ذلك إلى زيادة عدد المؤهلين من الإناث في المجال الصحي، ولطبيعة النشاط الذي يتلاءم مع العنصر النسائي. ووفقاً لمتغير العمر فإنَّ نسبة (17.5%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة (57.5%) أعمارهم تتراوح بين 30 إلى أقل من 50 سنة، ونسبة (25.0%) أعمارهم أكثر من 50 سنة، وتشير هذه النتائج إلى أنَّ أغلب أفراد عينة الدراسة في المستشفيات محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 50 سنة، مما يشير إلى أنَّ أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية

النتائج إلى فئة المُسمّى الوظيفي (فني) تحتل أعلى نسبة في المستشفيات محل الدراسة. ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في المستشفيات والحاجة إلى مثل هذا التخصص بإعداد كبيرة بالإضافة لعدم توفر الكوادر الطبيّة المتخصصة ما جعل معظم هذه المستشفيات تعتمد على هذه الفئة بشكل أكبر.

التحليل الوصفي للنتائج حسب مكونات الاستبانة:
تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) (سليمان، 2017؛ السحاتي، 2019؛ زرقوط، 2021؛ عباس وعبد الرحمن، 2021)، لقراءة وتفسير نتائج الدراسة للإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول (7):
الجدول رقم (07): دليل قراءة النتائج (مقياس ليكرت الخماسي)

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الوسط الحسابي	4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

عينة الدراسة سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل، ونسبة 34.2% سنوات خدمتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، فيما نسبة 7.9% سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. بينما نسبة 9.6% سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة في المستشفيات محل الدراسة ممن سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل، ويعود ذلك إلى أن هذه الفترة هي المدة التي تسرّب خلالها الكادر الطبيّ ممن سنوات خبرتهم كبيرة من مدينة تعز نتيجة الحرب الدائرة في البلاد منذ ربيع 2015م. كما يتبيّن من خلال الجدول أنّ فئة المُسمّى الوظيفي (فني) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 44.7%، يليها فئة المُسمّى الوظيفي (طبيب) بنسبة 32.5%، يليها فئة المُسمّى الوظيفي (إداري) بنسبة 22.8% وتشير

نحو القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة بمحافظة تعز كما هو موضح في الجدول (8).
الجدول رقم (08): نتائج التحليل الوصفي للقيادة التحويلية

نتائج التحليل الوصفي للقيادة التحويلية:
تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
التأثير المثالي	3.65	0.564	73	مرتفع	2
التحفيز الإلهامي	3.55	0.733	71	مرتفع	3
الاستثارة الفكرية	3.67	0.632	73.4	مرتفع	1
الاعتبارية الفردية	3.39	0.735	67.8	متوسط	4
المتوسط الكلي للبعد	3.56	0.498	71.2	مرتفع	

على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد،
وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

3. الاستثارة الفكرية للعاملين من خلال امتلاك القادة رؤية نحو التغيير، وقدرتهم على اقتراح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل، وتعزيز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المستشفى لإثارة التنافس بين العاملين، والسماح للعاملين بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
4. الاعتبارية الفردية للعاملين من خلال اهتمام القادة بالمبادرات الفردية التي يقدمها العاملون لتطوير العمل، والثناء على العاملين الذي يظهر قدرات خاصة، والاهتمام بمشاعر العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريبهم لتحسين مستوى أدائهم.

نتائج التحليل الوصفي للارتباط الوظيفي:

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الارتباط الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمحافظة تعز كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول رقم (9): نتائج التحليل الوصفي للارتباط الوظيفي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الحيوية والنشاط	4.28	0.472	85.6	مرتفع	1
التفاني والإخلاص	4.06	0.506	81.2	مرتفع	2
الانهاك والاستغراق	3.79	0.628	75.8	مرتفع	3
المتوسط الكلي للبعد	4.04	0.363	80.8	مرتفع	

وأهمية نسبية (80.8%) وجاء بعد الحيوية والنشاط الأكثر بين أبعاد متغير الارتباط الوظيفي بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.472) وأهمية نسبية (85.6%)

يبين الجدول (8) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة كان عالياً بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (0.498) وأهمية نسبية (71.2%) وجاء بعد الاستثارة الفكرية الأكثر بين ممارسات القيادة التحويلية بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.632) وأهمية نسبية (73.4%)

بينما جاء بعد الاعتبارية الفردية الأقل بين أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط (3.39) وانحراف معياري (0.735) وأهمية نسبية (67.8%).

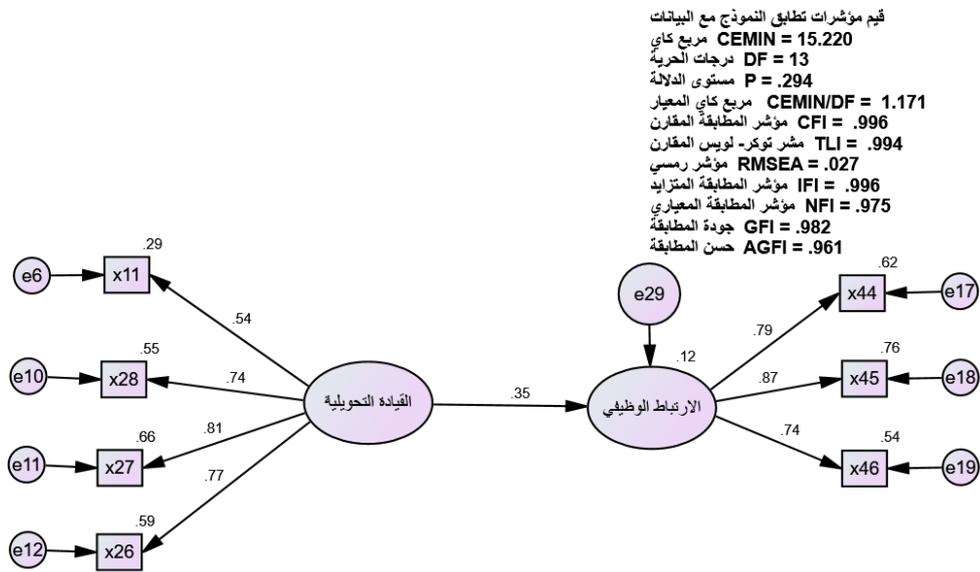
ويعود ذلك إلى أن قيادات المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز قادرة على:

1. التأثير المثالي في العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، والتعامل مع العاملين باحترام وتقدير، ولديهم قدرة عالية في التعامل مع المشكلات والأقناع بما يمكن العاملين من الاعتماد عليهم، بالإضافة إلى توفيرهم بيئة عمل مناسبة تشعر العاملين بالارتياح في عملهم.
2. التحفيز الإلهامي للعاملين من خلال بث روح الحماس والتفاني في نفوس العاملين، وتشجيعهم

يبين الجدول (9) التحليل الوصفي لأبعاد متغير الارتباط الوظيفي. أظهرت النتائج أن مستوى الارتباط الوظيفي في المستشفيات الأهلية محل الدراسة كان عالياً بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.363)

اختبار فرضيات الدراسة: يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات ومعالجتها إحصائياً باستخدام المعادلة البنائية؛ لمعرفة العلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة. اختبار الفرضية الرئيسية: يوضح الشكل (4) النموذج البنائي لأثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي، بالإضافة الى مؤشرات مطابقتها بعد إجراءات الموائمة وهذه المؤشرات تم الاعتماد عليها في الحكم على مطابقة النموذج مع بيانات العينة والموضحة في الجدول (4).

بينما جاء بعد الانهماك والاستغراق الأقل بين ابعاد الارتباط الوظيفي بمتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.628) واهمية نسبية (75.8%). وهذا يدل على أن الموظفين يؤدون وظائفهم على أكمل وجه، ويتمتعون بالحيوية والنشاط، ويعملون لساعات طويلة لإنهاء عملهم، ويعملون بقدر كبير من التفاني والاحلاص، ويفخرون بالعمل الذي يقومون به.



الشكل (4) المعادلة البنائية للنموذج المقترح (أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي) بعد إجراءات الملائمة.

المعياري (NFI) بلغت (0.975) وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (0.996)، وبلغت قيمة مؤشر توكير لويس (TLI) (0.994) مما يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.027) مما يدل على التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة.

يوضح الشكل (4) أن جميع مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات جيدة بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة مؤشر مربع كاي المحسوبة (CEMIN/DF) (1.171) وهي أقل من (2) مما يدل على المطابقة التامة للنموذج، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.996) مما يدل على تطابق أفضل للنموذج مع البيانات، وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.982)، مما يدل على جودة النموذج، بالإضافة الى أن قيمة مؤشر المطابقة

جدول (010): نتائج المعادلة البنائية لقياس أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي

المتغيرات	معاملات المسار / الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
	S. E	C.R	P Value
القيادة التحويلية --> الارتباط الوظيفي	.352	4.115	***

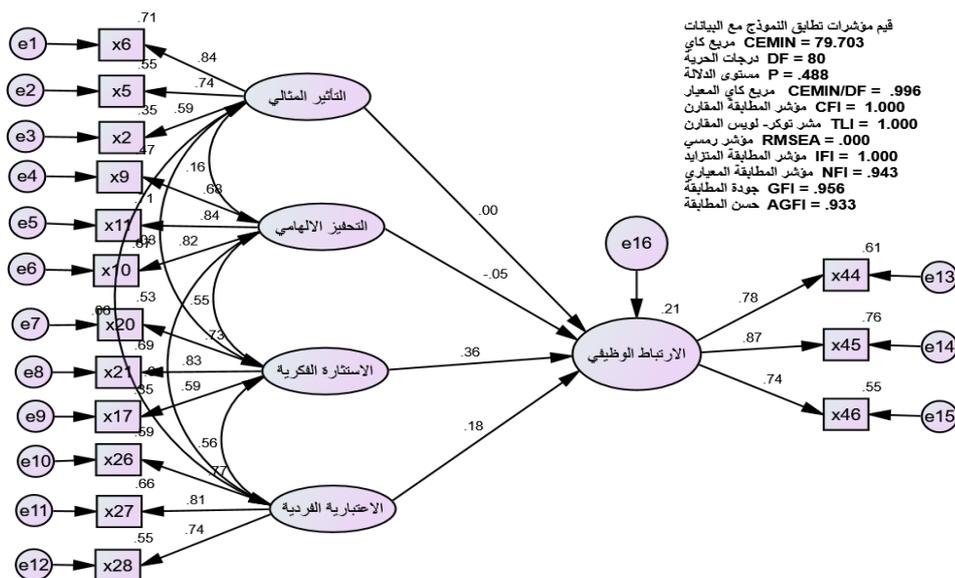
تتص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (المحلاوي، 2022؛ Meria et al. 2022؛ أحمد وفتيحة، 2020؛ Mekka et al., 2020) .

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

يوضح الشكل (5) النموذج البنائي لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي، بالإضافة الى مؤشرات مطابقتها بعد إجراءات الموائمة:

نتائج المعادلة البنائية للعلاقة التآثرية بين أبعاد القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي

يتضح من الجدول (10) نتائج النمذجة البنائية بطريقة bootstrap with the bollen-stine method from the sample 1191 to 809 and obtained the value of $p = 0.405$ وتم استخدام هذه الطريقة لأن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً بعد ما تم إجراء موائمة النموذج، وبالرجوع إلى شروط هذه الطريقة يتضح أن قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية لتأثير القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي كانت (0.352). وبلغت قيمة (T) $(=4.115)$ ، وكان للقيادة التحويلية تأثير دال على الارتباط الوظيفي عند مستوى $P = 0.000$ وهي ذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الأولى والتي



الشكل (5) نتائج المعادلة البنائية للعلاقة التآثرية بين أبعاد القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي

جدول (11): نتائج المعادلة البنائية للعلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي

المتغيرات	معاملات المسار / التقديرات المعيارية	الخطأ المعياري S. E	قيمة T C.R	مستوى الدلالة P Value
التأثير المثالي <--> الارتباط الوظيفي	.004	.063	.059	.953
التحفيز الإلهامي <--> الارتباط الوظيفي	-.054	.072	-.476	.634
الاستشارة الفكرية <--> الارتباط الوظيفي	.365	.086	3.377	0.00
الاعتبارية الفردية <--> الارتباط الوظيفي	.182	.088	1.580	.114

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الإلهامي على الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة. كما بلغت قيمة المسار أو التقديرات المعيارية للاستشارة الفكرية على الارتباط الوظيفي (0.365)، وكانت قيمة (T = 3.377)، وكان للاستشارة الفكرية تأثير دال على الارتباط الوظيفي حيث بلغت مستوى الدلالة P = 0.000 وهي ذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، وأخيراً بلغت قيمة المسار أو التقديرات المعيارية للاعتبارية الفردية على الارتباط الوظيفي (0.182)، وكانت قيمة (T = 1.580)، وكان للاعتبارية الفردية تأثير دال على الارتباط الوظيفي حيث بلغت مستوى الدلالة P = 0.114 وهي ليست ذات دلالة معنوية إحصائية واكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة"، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص لا

يتضح من الجدول (11) نتائج النمذجة البنائية بطريقة bootstrap with the bollen-stine method from the sample 596 to 1404 and obtained the value of p = 0.702، وتم استخدام هذه الطريقة لأن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً بعد ما تم إجراء مائة النموذج، وبالرجوع إلى شروط هذه الطريقة يتضح أن قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية للتأثير المثالي على الارتباط الوظيفي بلغت (0.004)، وبلغت قيمة (T = 0.059)، وكان لتأثير المثالي تأثير غير دال على الارتباط الوظيفي عند مستوى P = 0.953 وهي ليست ذات دلالة معنوية إحصائية واكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة. كما أن قيمة المسار أو التقديرات المعيارية لتأثير التحفيز الإلهامي على الارتباط الوظيفي كانت (-0.054) وبلغت قيمة (T = -0.476)، وكان للتحفيز الإلهامي تأثير غير دال على الارتباط الوظيفي عند مستوى P = 0.634 وهي ليست ذات دلالة معنوية إحصائية واكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يدل على رفض

وبأهمية متوسطة، مما يدل على أن هناك قصور لدى قيادات المستشفيات محل الدراسة بالاهتمام بمشاعر العاملين، والمبادرات الفردية التي يقدمونها، وتطوير مستوى أداءهم.

6. حقق الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة مستوى أهمية مرتفع، وهو ما يعكس مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به العاملين تجاه وظائفهم والمستشفيات التي يعملون فيها.
8. حقق بعد (الحيوية والنشاط) على مستوى أهمية مرتفع في أبعاد الارتباط الوظيفي واحتل الترتيب الأول، وهذا يدل على أن الموظفين في المستشفيات محل الدراسة يتمتعون بالحيوية والنشاط، ويبدلون كل طاقاتهم في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
9. نال بعد (التفاني والإخلاص) الترتيب الثاني من حيث الأهمية ضمن أبعاد الارتباط الوظيفي، وبمستوى مرتفع، ما يؤكد أن العاملين في المستشفيات محل الدراسة يعملون بقدر كبير من التفاني والإخلاص ويفخرون بالعمل الذي يقومون به.
10. حصل بعد (الاستغراق والانهماك) على أقل مستوى أهمية ضمن أبعاد الارتباط الوظيفي، إذ جاء في الترتيب الثالث، بمستوى أهمية مرتفع. وهذا يعود إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو خصائص الوظيفة وتأثرهم بالسياسات والاجراءات المتبعة في المستشفيات محل الدراسة.
11. يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

النتائج:

بناءً على تحليل البيانات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أبرزها الآتي:

1. حاز متغير القيادة التحويلية على مستوى أهمية مرتفع وهو ما يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأفراد عينة الدراسة عن ممارسات القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة.
2. حقق بعد (الاستشارة الفكرية) على مستوى أهمية مرتفع في أبعاد القيادة التحويلية واحتل المرتبة الأولى، وهذا يعود للمهارات التي يمتلكها القادة في المستشفيات محل الدراسة في اقتراح طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل والتطلع نحو التغيير، واهتمامهم بالاستشارة الفكرية للأفراد للتحسين من مستوى ارتباطهم الوظيفي.
3. حاز بعد (التأثير المثالي) ضمن أبعاد القيادة التحويلية على الترتيب الثاني وضمن مستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى المهارات والخبرات التي يمتلكها القادة في المستشفيات محل الدراسة تمكن العاملين من الوثوق بهم والاعتماد عليهم في مختلف الظروف.
4. حقق بعد (التحفيز الإلهامي) على مستوى أهمية مرتفع واحتل الترتيب الثالث، ما يشير إلى قدرات القادة والمدراء في المستشفيات محل الدراسة على بث روح الحماس والتفاني في نفوس العاملين وتشجيعهم والنهوض بهم نحو تحقيق أهداف ومتطلبات العمل.
5. نال بعد (الاعتبارية الفردية) الترتيب الأخير من حيث الأهمية ضمن أبعاد القيادة التحويلية

6. زيادة وعي العاملين في المستشفيات محل الدراسة بأهمية القيادة التحويلية، وكيفية ممارستها من خلال تنفيذ عدد من الدورات التدريبية وإقامة الندوات وورش العمل حتى يتمكنوا من تطوير مهارات جديدة تساهم في تحسين مستوى أدائهم وارتباطهم بأعمالهم.

7. تقديم المكافآت والحوافز للعاملين الذين يقدمون مقترحات وأفكار إبداعية لتحسين وتطوير العمل في المستشفيات محل الدراسة.

8. إجراء تعديلات في اللوائح والنظم الإدارية لدعم المهارات القيادية وتسمح باستيعاب التغييرات التي تملئها المواقف الحرجة التي تواجه المستشفيات محل الدراسة.

9. تعيين الكفاءات من الأفراد الذين لديهم توجهات قيادية وبما يتوافق مع تخصصاتهم.

مقترحات بالدراسات المستقبلية:

1. توسيع نطاق هذه الدراسة لتشمل المستشفيات الأهلية والحكومية في الجمهورية اليمنية.

2. دراسة أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي من خلال توسيط التمكين النفسي.

3. دراسة أثر القيادة التحويلية مع متغيرات أخرى مثل الريادة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، التفكير الاستراتيجي.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- [1] إبراهيم، شيماء مهدي (2023). أثر الالتزام التنظيمي على العالقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية التجارية، 4 (1)، 498 - 546.

12. يوجد أثر للاستثارة الفكرية في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

13. لا يوجد أثر لكل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز لما لها من أثر ايجابي في الرفع من مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين.

2. الاهتمام براس المال البشري في المستشفيات محل الدراسة عن طريق تمكينهم في عملهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بما ينعكس ايجابا في زيادة ارتباطهم بوظائفهم.

3. إيلاء مزيدا من الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال الاهتمام بمشاعرهم، واحتياجاتهم، وبعث الثقة والاطمئنان في نفوسهم، والاستماع إلى آرائهم واحترام قناعتهم مهما تعارضت مع مرؤوسيتهم.

4. تعزيز الاستثارة الفكرية للعاملين من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المستشفيات محل الدراسة بطرق إبداعية ومبتكرة.

5. تعزيز سلوكيات التحفيز الإلهامي لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال إيضاح التوقعات لهم وإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.

- [2] أبو غيث، آية رائد عزت (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى ميري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة الشرق الأوسط.
- [3] أبو شنب، محمد احمد (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- [4] احمد، ضيف. فتحية، صدوق (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 4 (2)
- [5] اخرس، غنى (2018). تقييم سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدراء التمريض في مستشفيات التعليم العالي. رسالة ماجستير في الإدارة والتمريض، جامعة تشرين، سوريا
- [6] أرياب، نهى عثمان عبد المجيد. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، (45)، 105 - 129.
- [7] إسكندر، نجيب علي محمد (2021). إثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية دراسة حالة المستشفى الأوربي. صنعاء. مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي، 2 (1).
- [8] الأخضر، صياحي (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعري [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- [9] التجاني، دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . جامعة غرداية.
- [10] الحراصي، حارب بن محمد (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة
- الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- [11] الرقب، توفيق زايد محمد (2017) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى القادة الاكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (10)
- [12] الزامل، مها عثمان (2020). درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28، 6، 348 - 381.
- [13] الزومان، موزي بنت محمد (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- [14] الزهراني، نسرین علي (2020). درجة توافر أبعاد الارتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، (1)، 129 - 153.
- [15] الزهراء، علالي والشيخ، شاموش (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية -دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. منصة المجلة العلمية الجزائرية، 17 (3)، 516 - 527.
- [16] الشنطي، محمود عبدالرحمن. ابوعمرة، صابرين سعيد (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27 (2).
- [17] الشريف، أشرف (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة الخليل.
- [18] الشمري، عبدالرحمن و السلطان، ندى (2018). مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع

- [26] الغامدي، محمد فوزي محمد (1443). القيادة التحويلية. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- [27] الماضي، أشواق بنت سعود بن عبد ه والشنيقي، نجلاء إبراهيم (2012). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، 41 (4)، 313 - 338.
- [28] المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم (2022). الدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات اتصالات التلفون المحمول في جمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 23 (4)، 458 - 526.
- [29] المعاني، أيمن عودة (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (2)، 225 - 258.
- [30] الهديرس، مازن (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة جرش الأهلية.
- [31] الهبارنة، أحمد كريم والصلوح، أيوب أحمد وأبوعرابي، مروان محمد (2020). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل "دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9 (1)، 153 - 165.
- [32] المجالي، محمد فلاح سالم (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3 (8)، 468 - 490.
- [33] المحمادي، خالد بن غازي مسفر (2021). القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية. مجلة الجامعة العراقية، 3 (51)، 443 - 459.
- [34] إيمان، زيان (2014). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى. الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. مجلة العربية للإدارة، 38 (1)، 67 - 80.
- [19] الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله (2020). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقت القصيم. مجلة شباب الباحثين، 6 (6)، 259 - 292.
- [20] الصالح، بن ساسي، انوار، بن عمر، يوسف، كحلاوي (2020). دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
- [21] العامري، عبد العزيز هادي (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 8 (8)، 332 - 387.
- [22] العوائد، سالم عيسى محاد والحدايبي، داود عبدالمك والدياب، عبدالمجيد محمد عبد الوهاب (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (45)، 52 - 76.
- [23] العقبى، امينة (2020). القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة محمد خضير.
- [24] السحاتي، وفاء علي عبد السالم (2019). تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي" رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة بنغازي.
- [25] العواودة، سامية عبد الله (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط" [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة آل البيت.

- [42] حمويه، وهيبه (2019). أثر العوامل التنظيمية على الارتباط الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار -ENTP - [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- [43] خفاني، حفصة (2020). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة غرداية.
- [44] خصاونة، معين يوسف والشريري، معتصم عبد الله (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية) دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية) . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (1)، 164-194.
- [45] ديوان، عبد القادر وصيتي، عبد اللطيف (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية. المجلة العالمية للاقتصاديات والأعمال، 4 (3)، 291 - 312.
- [46] دهليز، خالد عبد السلام وحمد، محمد حسن خليل (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24 (4)، 26-50.
- [47] دغيم، جيهان أحمد خليل (2021). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإجهاد المهني والارتباط الوظيفي لفريق العمل: دراسة ميدانية على قطاع البريد بمحافظة القاهرة والحيزة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2 (2)، 583 - 625.
- [48] زرقوط، حميدة (2021). فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على المؤسسة المينائية لسكيدة (EPS) نموذجاً أطروحة
- للجنوب أوماش- بسكرة، الجزائر] رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة محمد خضير - بسكرة.
- [35] بلوم، اسمهان، عيواز، نور الدين (2018). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، العدد 2، الجزائر .
- [36] بني عطا، مفيد محمد جمال (2022). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (6)، 33 - 47.
- [37] بوقفة، فطيمة (2020). إثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- [38] جهاد، غفيصة (2020). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة: المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة -أوالد جلال] رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة محمد خضير- بسكرة.
- [39] جلاب، احسان دهش وسعيد، شروق عبد الرضا والشريفي، زينب هادي معيوف (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (39)، 136 - 186.
- [40] حامد غدير (2021). تأثير الارتباط الوظيفي في تحسين الأداء في المؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية في الأمانة السورية للتنمية] رسالة ماجستير غير منشورة] ، الجامعة الافتراضية السورية.
- [41] حساب، محمد أمين. ((2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأوغاوط. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)، 360-374.

- [56] شبعوات، نعيمة وبن عيشاوي، احمد ومناصيرية، رشيد (2022). أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 8 (1)، 359 - 368.
- [57] صالح، ماجد محمد والجريري، أحمد سليمان وعارف، كاظم فرج (2018). سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السلمانية، المجلة العلمية لجامعة جهان في السلمانية، 2(1)، 211-257.
- [58] صلاحات، هبه مصطفى محمد (2018). تأثير التكنولوجيا المتطورة على الاندماج الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين ص31.
- [59] عباس، ياسر خضير وعبدالرحمن فؤاد يوسف (2021). تأثير الرقمنة المتعددة في تعزيز الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الجامعة العراقية، 55، 589 - 614.
- [60] عدلان، شهير وطبوش لحو (2021). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية ببلدية وجانة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- [61] عبد العال، محمد حمدي زكي (2023). الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4 (1)، 306 - 351.
- [62] علال، رمزي (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بمصالح بلدية حمام الضلعة - ولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- دكتوراه غير منشورة] ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- [49] زيد، زاوي (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية وزارة الشباب والرياضة في الجزائر، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضيف. المسيلة.
- [50] سعيدة، ضيف ومراد، علة (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(2)، 1-20.
- [51] سليمان، أنس وليد (2017). دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين: دراسة تجريبية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . جامعة تشرين.
- [52] سويسي، دحمان. (2019). البنية العمالية للسلوك الإنجابي لدى العمال باستخدام نمذجة النمذجة البنائية (SEM) [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . [جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- [53] سيار، عبد الرحمن أحمد (2022). القيادة التحويلية في الأندية الرياضية دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، 7 (1)، 187 - 202.
- [54] سيف، محمد علي أحمد (2021). أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تعز [رسالة ماجستير غير منشورة] ، مركز الدراسات العليا، جامعة تعز. اليمن.
- [55] شاوش، مروى (2021). أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين = دراسة حالة مؤسسة سولنغاز أم البواقي [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. الجزائر.

- [71] لعبني، أحلام وشربال، بشرى (2021). أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة حالة وحدة إنتاج الكهرباء - جيجل-] رسالة ماجستير غير منشورة [، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل. الجزائر .
- [72] محمد، أمحمدي (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار-نموذجاً] رسالة ماجستير غير منشورة [، جامعة أحمد دراية أدرار .
- [73] مرتجى، حنين سامي عبد الهادي. (2019). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية] رسالة ماجستير غير منشورة. [جامعة آل البيت.
- [74] موسى، رزاق (2020). العلاقة بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي: دراسة حالة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - والية ورقلة] رسالة ماجستير غير منشورة [، جامعة غرداية.
- [75] مكرد، مختار عبد الرحمن (2022). أثر ممارسة القيادة التحويلية على دافعية الإنجاز لدى الكادر الطبي والتمريضي دراسة تطبيقية في هيئة مستشفى الثورة العام في مدينة تعز] رسالة ماجستير غير منشورة [، مركز الدراسات العليا، جامعة تعز.
- [76] ملوكي، عمر ومحمد، سليمة مسعي (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة "دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب -ولاية الوادي". مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 1 (1)، 136 - 159.
- [77] مرسي، مرفت محمد السعيد (2013). أثر الشعور بالمسئولية الوظيفية على الداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة دراسة العلوم الإدارية، 40 (2).
- [78] فتحة، بقادر وزينب، علالي. (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس أدرار] رسالة ماجستير غير منشورة [، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر .
- [63] عشري، تامر إبراهيم السيد (2020). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي (بالنظر على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة). المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 50 (40)، 429 - 472.
- [64] عبد المولى، عصام عبد اللطيف. (2015). نظرية القيادة النبوية التحويلية، دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسة القيادة في منظمات الأعمال العربية بحث نوعي للوصول الى نظرية مجردة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- [65] عبد الله، نصرو أمين، على والألقاء، محجوبة (2021). دراسة الدور الوسيط لتقنية المعلومات في تعزيز دور القيادة التحويلية في رفع أداء المنظمات التعليمية في ليبيا. المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، 5 (2)، 8 - 24.
- [66] عبد الباقي، حياة وسفیان، كوديد (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، 7 (1)، 39-59.
- [67] علوان، قاسم نايف ورجب، رشا احمد (2022). تأثير الصورة الذهنية للمستشفيات على رضا المريض (دراسة لعينة من مرضى مستشفيات مدينة الطب / بغداد). مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 25، 308 - 321.
- [68] فتحية، بقادر وزينب، علالي. (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس أدرار] رسالة ماجستير غير منشورة [، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر .
- [69] فراونة، حازم أحمد والفقيه، أحمد عبد الباقي (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية. مجلة الابتكار والتسويق، 9 (1)، 115 - 139.
- [70] قوال، فاطمة (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 12 (1)، 260 - 271.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Al-Dahri, Saleh. (2010). Counselling Psychology: Its Methods and Theories,

- [12] Fornell, C. & F.L. Bookstein (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 440-452.
- [13] George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 step by step* (15th ed.). New York, USA: Taylor & Francis Group.
- [14] Gözükar, I & Simsek, O, F.(2016). Role Of Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195 , 963 – 971.
- [15] Gözükar, I & Simsek, O, F.(2016). Role of Leadership in Employees' Work Engagement: Organizational Identification and Job Autonomy, *International Journal of Business and Management*, 11 (1) , 72 – 84.
- [16] Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis, A Global perspective*: New Jersey, Pearson Education International.
- [17] Hayati, D., Charkhabi M., & Naami, A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement In Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study. *SpringerPlus*, 3 (25), 1 - 7.
- [18] Hulland J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 195-204.
- [19] Ismail, H. N., & Nasr, A. I. L. (2019) . Employee Engagement and Job Performance in Lebanon: the Mediating Role of Creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management* , <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>.
- [20] Jangsiriwattana, T (2019). The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership, Employee Perceptions of Organizational Performance, and Work Engagement. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 25 (3), 1 - 10.
- [21] Jiatong, W., Wang, Z. , Alam, M., Murad, M., Gul, F & Gill, S, A. (2022). Transformation Leadership and Job Performance. *Frontiers in Psychology* , 13, 1- 12.
- [22] Kahya, (2009), The effects of job performance on effectiveness, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39 (1), 35-46.
- [23] Kuruppu, C. L. Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 21 (2), 5 – 12.
- [24] Mariam, G. G. (2020).The Effect of Transformational leadership behavior on employee performance: mediation role of Amman: Dar Wael Publishing. Andreani,F & Petrik, A (2016). Employee Performance as The Impact Of Transformational Leadership And Job Satisf Action In PT Anugerah Baru Denpasar *Journal Management Dancewear Usaha An*, 18 (1), 25 - 32.
- [2] Awal, H, M (2022) Impact of Transformational Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Knowledge Sharing [Unpublished master's thesis]. KDI School of Public Policy and Management.
- [3] Balasuriya, B. L. L. A. & Perera, G. D. N., (2021). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement in Selected Porcelain Manufacturing Companies in Sri Lanka Vidyodaya. *Journal of Management*, 07 (II). 01-16.
- [4] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- [5] Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10, 2883–2888.
- [6] [Bomantara, A, C & Tjahjaningsih, E. (2021). The Effect of Employee Engagement and Transformational Leadership on Performance with Motivation as a Mediation Variable. *IAR Journal of Business Management* , 2 (5), 153 – 160.
- [7] Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). Routledge Taylor& Francis Group.
- [8] Calvin, O.Y., & Mutiu, B. (2020). Transformation Leadership and Employee Engagement: Moderating Role of Organizational Trust in Confectioner Industry. *International Journal of Intellectual Discourse (IJID)*, 3 (1), 2 - 16.
- [9] Chu, H., Qiang, B., Zhou, J., Qiu, X., Yang, X., Qiao, Z., Song, X., Zhao, E., Cao, D. & Yang, Y. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Physicians' Performance in China: A Cross-Level Mediation Model. *Frontiers in Psychology*. 12, 1- 9.
- [10] Dajani, M, A, Z (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, , 3 (5) 138-147.
- [11] Evelyn, D. A. & Elegwa, M. (2015). The Effects of Transformational Leadership on Employee engagement: A survey of Civil Service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics* , 3 (2), 9-16.

- Transformational Leadership on Work Performance through Job Satisfaction and Work Engagement as Intervening Variables: Case Study on Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Employees. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5 (1), 85-97.
- [35] Nurtjahjani, F., Noermijati, N., Hadiwidjojo, D., & Irawanto, D, W, (2020). Transformational Leadership Influence On Job Engagement: Case Study In Indonesian Lecturers. 9 (4). 2488 – 2495.
- [36] Rafia, R& Sudiro, A Sunaryo(2020). The Effect of Transformation Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5).
- [37] Rugchoochip , K & Kiartivich , S., Sangsunt , P., Sangsunt , Y., Maneethorn , E., Kongyoungyune , R., & Ramanust, S. (2022). Employee Engagement As A Mediator Affecting Transformational Leadership And Job Satisfaction For Job Performance Of The Employee In The Office Of Sub-District Administrative Organization (S.A.O.) In Samut Sakhon Province, Thailand. *Journal of Positive School Psychology* , 6 (6), 7271-7284.
- [38] Sandell, K (2012) Transformational Leadership, Engagement, And Performance: A New Perspective [Unpublished master's thesis]. Colorado State University.
- [39] Sari, C. M. W., Huda, I., Pada, A. U. T.,Rahmatan, H., & Samingan (2020). Construct Validity of Digital Media Literacy Instrument for Student Teachers. *Journal of Physics Conference Series*, 1 – 6.
- [40] Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- [41] Shashiranga, R. G. & Perera, G. D. N. (2021). The Impact of Employee Engagement on Job Performance of Executives in a Selected Five-Star Hotel in Colombo District, Sri Lanka. *Proceedings of Undergraduate Research Symposium*.
- [42] Srichaipanya, W. , Praditbatuga, P., & Treetipbut , S. (2020). The Impact of Transformational Leadership Styles on Employee Engagement in a Sugar Factory. *Au Virtual International Conference 2020, Entrepreneurship and Sustainability in the Digital Era*, Assumption University of Thailand, 333 – 341.
- [43] Stewart, R. J. (2012). A Study of the Leadership Code and Employee Engagement. Doctoral Dissertation, University of Southern Mississippi.
- Employee Engagement (EE): (Case study of FDRE Ministry of Agriculture) [Unpublished master's thesis]. College of Business and Economics, Addis Ababa University.
- [25] Maundu, M., Namusonge, G. S.,&Simiyu, A. N.(2018). Effect Of Transformational Leadership Style On Employee Engagement In Public Secondary Schools, Murang'a County, Kenya. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5 (11), 81-89.
- [26] Mekka, A., Lubis, A., Djalil, M, A., & Kesuma T. M. (2020). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Learning And Compensation Toward Employee Engagement With Trust As Mediating Variable (Study On Employees of Pt Bank Mandiri (Persero), Tbk Lhokseumawe Branch Office, Aceh, Indonesia). *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 3 (2), 188 – 196.
- [27] Meria, L., Saukani , Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)* , 4(1), 78–89.
- [28] Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Engagement: Using Structural Education Modeling (SEM). *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2 (8), 162-173.
- [29] Mishra, A., & Ranganathan, S. K. (2023). The Role of Transformation Leadership in Employee Work Engagement: Predictive Study in the Emerging Healthcare Sector of India. *Business, Management and Economics Engineering*. 12 (1), 311 – 326.
- [30] Modi, J. R., & Pillai, V. (2022). A Study on Employees Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3 (4), 647-650.
- [31] Mon , M. D., Robin & Tarihoran, O, J (2021). Influence Between Transformational Leadership on Employee Performance and Employee Engagement as a Mediating Variable. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)* , 5 (1), 62 – 69.
- [32] Mozammel, s., & Haa, p. (2016). Transformational Leadership and Employee Engagement In The Banking Sector In Bangladesh. *The Journal of Development Area*, 50 (6), 43 – 55.
- [33] Mufeed , U. (2018). Effect of Transformational Leadership on Employee Engagement- An Empirical Study In Select Higher Educational Institution . *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 7 (2 & 3), 8 – 13.
- [34] Nurlitasari, N., Andriyani, Palguna, I. A. R., & Rahardja, E. (2022). The Effect of

- [44] Yeshitila, B., & Beyene, A. (2019). The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 1(25), 33 – 42.
- [45] Yi Lai ,F, Tang, H., Lu, S,C & Lu, S., Lee, Y., & Lin, C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 1 – 11.
- [46] Yuniati, E., 2021, Talent Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement, *Growing Science-Management Science Letters* ,11, (9), 41-46.
- [47] Vermeeren et al., (2014). HRM and Its Effect on Employee, Organizational and Financial Outcomes in Health Care Organizations. *Human Resources for Health, Human Resource Management Journal*, 42(3), 365-392.