

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر أنماط القيادة على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين
بالقطاع الخاص

إعداد الطالب/خالد إبراهيم عون

الرقم الجامعي / 233000208

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات:

2	فهرس المحتويات:
5	قائمة الجداول :
6	فهرس الأشكال:
7	المستخلص: ABSTRACT
8	الفصل الأول
9	1.1. المقدمة: -----
10	1.2. مشكلة الدراسة. -----
11	1.3. أهمية الدراسة. -----
12	1.4. أهداف الدراسة. -----
12	1.5. تساؤلات الدراسة -----
13	1.6. فروض الدراسة -----
13	1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث -----
15	الفصل الثاني
15	الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة -----
16	2.2. الدراسات السابقة -----
16	2.2.1. الدراسات باللغة العربية -----
23	2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية -----
28	2.3. الإطار النظري -----
28	2.3.1. مفهوم نمط القيادة -----
28	2.3.2. تعريف نمط القيادة -----

29	2.3.3. أهمية نمط القيادة-----
30	2.3.4. مهارات القيادة -----
30	2.3.5. أنماط القيادة.-----
33	2.3.6. نظريات القيادة -----
36	2.3.7. نشأة القيادة التحويلية:-----
36	2.3.8. مفهوم القيادة التحويلية:-----
37	2.3.9. أهمية القيادة التحويلية:-----
38	2.3.10. أهداف القيادة التحويلية:-----
38	2.3.11. خصائص القائد التحويلي:-----
39	2.3.12. عناصر القيادة التحويلية:-----
40	2.3.13. وظائف (مهام) عملية القيادة التحويلية:-----
41	2.3.14. وظائف القيادة التحويلية:-----
42	2.3.15. مفهوم الاختراق الوظيفي-----
42	2.3.16. أهمية الدراسة في مجال الاختراق الوظيفي-----
43	2.3.17. تاريخ وتطور الاختراق الوظيفي-----
45	2.3.18. مراحل تطور الاختراق الوظيفي عبر العقود-----
47	2.3.11. أسباب وعوامل الاختراق الوظيفي-----
51	2.3.19. أنواع الاختراق الوظيفي-----
53	2.3.20. استراتيجيات تحقيق الاختراق الوظيفي-----
54	2.3.21. التحديات والمخاطر المرتبطة بالاختراق الوظيفي-----
55	2.3.22. تأثير التغيير على الأداء الوظيفي-----
56	2.3.23. دور الشركات والمؤسسات في دعم الاختراق الوظيفي-----
58	الفصل الثالث.....
58	منهجية الدراسة.....
59	3.1. مقدمة.-----

59	3.2. المنهجية وطرق البحث.
59	3.3. مجتمع البحث
60	3.4. حدود البحث
61	الفصل الرابع.....
61	منهجية الدراسة.....
62	4.1. مقدمة
62	4.2. تحليل البيانات
62	4.1. صدق الأداة
63	4.2. ثبات الأداة
68	4.3. النتائج
69	4.4. التوصيات
70	المراجع.....
70	المراجع باللغة العربية
75	المراجع باللغة الإنجليزية
77	الملاحق.....
77	الاستبانة
82	الملخص ABSTRACT

قائمة الجداول :

جدول 1 خصائص العينية	60
جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.....	62
جدول 3 مستوى صدق الاداة.....	62
جدول 4 يوضح معامل الفا كرونباخ	63
جدول 5 يوضح نتائج البعد الاول النمط الديكتاتوري	64
جدول 6 يوضح نتائج البعد الثاني النمط الديمقراطي	65
جدول 7 يوضح نتائج البعد الثالث النمط الحر	66
جدول 8 يوضح نتائج المحور الثاني وهو الاختراق الوظيفي	67

فهرس الأشكال:

شكل 1 متغيرات الدراسة.....13

المستخلص : Abstract

يهدف البحث الحالي الى التعرف علي مستوى تطبيق أنماط القيادة لدي العاملين في القطاع الخاص.، التعرف علي مستوى تطبيق أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص، التعرف علي اثر أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص. وذلك من خلال عمل استبيان تكونت عينة من 118 فردا من العاملين وتشير النتائج الي ان القيادة يدعم التعاون والمشاركة بين المدير والموظفين. يشعر الموظفون بأن المديرين يساعدون في حل المشكلات ويفوضون بعض السلطات للمرؤوسين، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والثقة. التقدير المستمر للإنجازات وتشجيع روح التعاون في العمل يعزز بيئة العمل الإيجابية ويزيد من رضا الموظفين. هذا النوع من القيادة يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر ويعزز من التواصل وتبادل الأفكار بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمنظمة، ينبغي على المديرين إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية للحصول على آرائهم ومقترحاتهم. يجب تدريب المديرين على مهارات القيادة التعاونية والتي تشمل الاستماع الفعال وتقدير آراء الموظفين. هذه التدريبات يمكن أن تساعد في تقليل النهج التسلطي وزيادة الانسجام في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية : القيادة التعاونية، المسؤولية والثقة، أنماط القيادة، الاحتراق الوظيفي، النهج التسلطي

الفصل الأول

1.1. المقدمة:

في مكان العمل المعاصر، برز الاحتراق الوظيفي كقضية بالغة الأهمية تؤثر على الصحة العقلية والجسدية للموظفين، فضلاً عن إنتاجية المنظمة. تُعرّف الإرهاق الوظيفي من قبل منظمة الصحة العالمية على أنه متلازمة ناتجة عن ضغوط مزمنة في مكان العمل لم تتم إدارتها بنجاح، ويتسم الإرهاق الوظيفي بمشاعر استنزاف الطاقة، وزيادة المسافة العقلية بين الفرد ووظيفته، وانخفاض الكفاءة المهنية. ومع إدراك المنظمات بشكل متزايد لأهمية رفاهية الموظفين، أصبح فهم العوامل التي تساهم في الإرهاق الوظيفي أمراً ضرورياً. ومن بين هذه العوامل، تبرز أنماط القيادة كعامل حاسم مهم (حسن، 2018).

تلعب أساليب القيادة دوراً محورياً في تشكيل بيئة العمل وتجارب الموظفين. إن أساليب القيادة المختلفة لها تأثيرات مميزة على رفاهية الموظفين ويمكنها إما المساهمة في أو تخفيف خطر الإرهاق الوظيفي. يمكن لسلوك القائد وأسلوب الاتصال وعمليات صنع القرار ونهج الإدارة العام أن يؤثر بشكل عميق على دافع الموظفين ومشاركتهم وفي النهاية قابليتهم للإرهاق الوظيفي (صالح، 2022).

تشير أنماط القيادة إلى السلوكيات والاستراتيجيات التي يستخدمها القادة لتوجيه وتحفيز وإدارة فرقهم. يمكن لأنماط القيادة المختلفة أن تخلق بيئات عمل متنوعة وتؤثر على مستويات التوتر لدى الموظفين ورضاهم الوظيفي بطرق متنوعة. على سبيل المثال، قد تعزز القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين، جو عمل داعم وجذاب، مما قد يخفف من الإرهاق الوظيفي. على النقيض من ذلك، قد لا تعالج القيادة التحويلية، التي تؤكد على إكمال المهام والمكافآت، الاحتياجات العاطفية والنفسية للموظفين، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإرهاق الوظيفي. إن القيادة التي تتسم بعدم التدخل قد تجعل الموظفين يشعرون بعدم الدعم والتوتر (بريسم، 2020).

الاحتراق الوظيفي هو مصدر قلق متزايد للمنظمات في جميع أنحاء العالم. الإرهاق هو حالة من الإرهاق العاطفي والعقلي والجسدي الناجم عن الإجهاد المطول والإفراط في العمل وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية. يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والتغيب عن العمل وتقلب الموظفين، مما يؤثر في النهاية على نجاح المنظمات واستدامتها. أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في الإرهاق الوظيفي هو أسلوب القيادة للمديرين والمشرفين (حموش، 2019).

1.2. مشكلة الدراسة.

يعتبر الاحتراق من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات، لأنه لا يؤثر سلباً على رفاهية الموظفين الأفراد فحسب، بل ويؤثر أيضاً على الأداء والإنتاجية التنظيمية. وفي هذا السياق، تكمن المشكلة المطروحة في الحاجة إلى فهم ومعالجة تأثير أنماط القيادة على الاحتراق. في حين أنه من المعروف أن القيادة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل بيئة العمل وتجارب الموظفين، إلا أن هناك نقصاً في الفهم الشامل فيما يتعلق بكيفية مساهمة أنماط القيادة المختلفة في الاحتراق أو التخفيف منه. تكمن المشكلة في تحديد أنماط القيادة الأكثر احتمالية للتسبب في الاحتراق وأياًها مرتبط بمستويات أقل من الاحتراق بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى فحص الآليات الأساسية التي تؤثر من خلالها أنماط القيادة على الاحتراق. من خلال فهم هذه الآليات، يمكن للمنظمات تطوير تدخلات واستراتيجيات مستهدفة لمنع الاحتراق أو التخفيف منه، وبالتالي تعزيز رفاهية الموظفين ونجاح المنظمة.

يمكن دعم مشكلة الدراسة بإحصائيات وتقارير ودراسات سابقة تدلل على مشكلة الدراسة. على سبيل المثال، دراسة لمنظمة الصحة العالمية (WHO) في عام 2019 أشارت إلى أن حوالي 23% من الموظفين يعانون من مستويات عالية من الإرهاق الوظيفي، مما يؤثر بشكل مباشر على صحتهم النفسية والجسدية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أجراها معهد جالوب (Gallup) في عام 2020 أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة غير داعمة لديهم احتمالية أكبر بنسبة 2.6 مرة للإبلاغ عن مستويات عالية

من الاحتراق مقارنةً بأولئك الذين يعملون تحت قيادة داعمة. هذه الإحصائيات تسلط الضوء على الحاجة الملحة لفهم دور القيادة في التخفيف من أو التسبب في الاحتراق الوظيفي. بالإضافة إلى الإحصائيات، هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير أنماط القيادة على الاحتراق. على سبيل المثال، دراسة أجراها لي وزملاؤه (Lee et al., 2017) وجدت أن القيادة التحويلية تقلل من مستويات الاحتراق بين الموظفين عن طريق تعزيز شعورهم بالدعم والتقدير. من ناحية أخرى، دراسة لصالح (Salah, 2019) أشارت إلى أن القيادة الاستبدادية تزيد من مستويات الاحتراق بين الموظفين بسبب قلة التفاعل والدعم الشخصي

1.3. أهمية الدراسة.

1. الأهمية النظرية:

يمثل هذا البحث أهمية نظرية كبيرة في مجال علم النفس التنظيمي ودراسات القيادة. من خلال دراسة تأثير أساليب القيادة على إرهاق الموظفين، يساهم في توسيع فهمنا لديناميكيات المعقدة بين القيادة ورفاهية الموظفين. يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث في تنقيح وتطوير النظريات والنماذج القيادية الحالية، مما يوفر أدلة تجريبية حول العلاقة بين أساليب القيادة والاحتراق. علاوة على ذلك، يمكن أن يسלט الضوء على العمليات والآليات الأساسية التي من خلالها تؤثر القيادة على الاحتراق، مما يقدم رؤى قيمة في الجوانب النفسية والسلوكية للقيادة ورفاهية الموظفين.

2. الأهمية العملية:

لا تقل الأهمية العملية لهذا البحث عن الأهمية النظرية، حيث تمثل أهمية كبيرة للمنظمات والقادة الذين يسعون لإنشاء بيئات عمل أكثر صحة وتقليل مخاطر إرهاق الموظفين. من خلال تحديد أكثر أساليب القيادة فعالية في منع أو تقليل الاحتراق، يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات مستنيرة عند اختيار وتطوير القادة داخل صفوفها. يمكن أن تكون النتائج بمثابة دليل لبرامج تطوير القيادة ومبادرات التدريب، مما يساعد القادة على تنمية المهارات والسلوكيات اللازمة لتعزيز رفاهية الموظفين ومنع الاحتراق. علاوة على ذلك، فإن فهم الآليات التي من خلالها تؤثر أساليب القيادة على الاحتراق يمكن أن يساعد في تصميم السياسات والممارسات التنظيمية التي تعزز بيئة عمل داعمة وجاذبة، مما يقلل من معدلات الاحتراق ويحسن من رضا وأداء الموظفين بشكل عام. يحتوي هذا البحث على أهمية نظرية وعملية كبيرة. تكمن الأهمية النظرية في توسيع فهمنا للعلاقة بين أساليب القيادة وإرهاق الموظفين، بينما تقدم الأهمية العملية إرشادات للمنظمات والقادة الذين يسعون لإنشاء بيئات عمل أكثر صحة، وتعزيز رفاهية الموظفين، وتحسين النتائج التنظيمية بشكل عام. من خلال معالجة هذا السؤال البحثي، يمكننا المساهمة في تطوير استراتيجيات وتدخلات قائمة على الأدلة تعزز من مقاومة الموظفين، ورضاهم الوظيفي، ونجاح المنظمة بشكل عام.

1.4. أهداف الدراسة.

يهدف البحث الحالي الي

1. التعرف علي مستوى تطبيق أنماط القيادة لدي العاملين في القطاع الخاص.
2. التعرف علي مستوى تطبيق أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص.
3. التعرف علي اثر أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص.

1.5. تساؤلات الدراسة

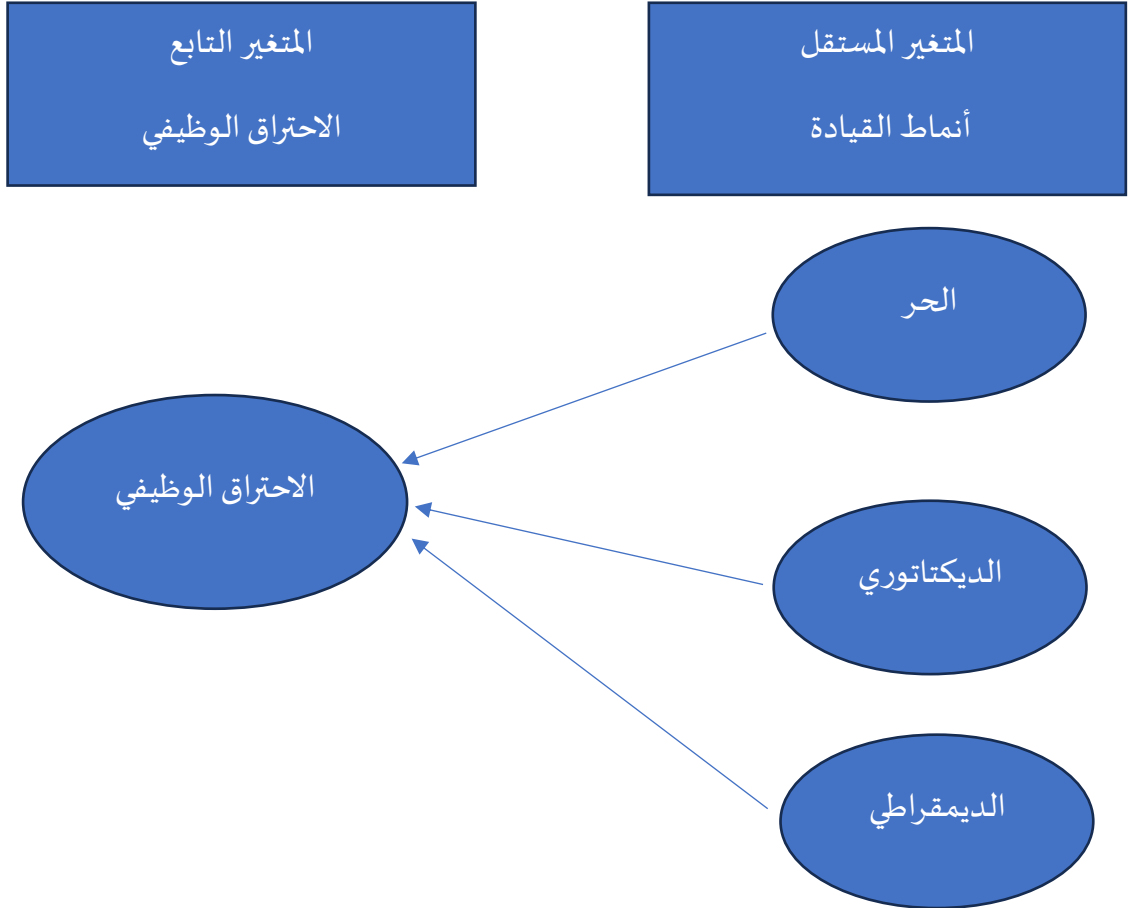
1. ما مستوى تطبيق أنماط القيادة لدي العاملين في القطاع الخاص
2. ما مستوى تطبيق أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص
3. ما اثر أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص

1.6. فروض الدراسة

المتغيرات في اثر أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص

- المتغير المستقل : أنماط القيادة (الحر ، الديكتاتوري ، الديمقراطي)

- المتغير التابع : الاحتراق الوظيفي



1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد الشكل 1 متغيرات الدراسة

لإعداد بحث شامل حول "أثر أنماط القيادة على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالقطاع الخاص"، يمكن الاستناد إلى عدة نظريات ومناهج علمية. من أبرز هذه النظريات "نظرية القيادة التحويلية"، التي تركز على تأثير القادة الملهمين والفعالين في تحسين أداء الموظفين وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي عبر الرؤية المشتركة والتحفيز العالي ودعم التطور الشخصي والمهني. بالإضافة إلى "نظرية القيادة التبادلية"، التي تركز على العلاقة التبادلية بين القائد والموظفين والمكافآت الواضحة مقابل

الأداء، و"نظرية القيادة الأخلاقية"، التي تدرس تأثير القيادة المرتكزة على القيم والأخلاق في تقليل الاحتراق الوظيفي من خلال تعزيز بيئة عمل صحية ومستدامة. كما يمكن الاستفادة من "نظرية الإجهاد الوظيفي" التي تنظر في تأثير ضغوط العمل على الاحتراق الوظيفي وكيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة تعديل هذه الضغوط، و"نموذج الطلب-التحكم" الذي يبحث في العلاقة بين متطلبات العمل والسيطرة عليه وتأثير القيادة في هذه العلاقة، وأخيراً "نظرية الموارد والمحافظة" التي تركز على تأثير فقدان الموارد مثل الطاقة والوقت والدعم الاجتماعي وكيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة أن تساعد في الحفاظ على هذه الموارد أو تجديدها. تتضمن خطوات إعداد البحث تحديد المشكلة البحثية وأهدافها وأهميتها، مراجعة الأدبيات لجمع وتحليل الدراسات السابقة، بناء إطار نظري يستند إلى النظريات المذكورة، تصميم منهجية البحث وأدوات جمع البيانات، جمع البيانات من عينة ممثلة للموظفين في القطاع الخاص، تحليل البيانات باستخدام الأساليب المناسبة، مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتقديم توصيات عملية لتقليل الاحتراق الوظيفي وتحديد مجالات البحث المستقبلية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تلعب أنماط القيادة دورًا حيويًا في تشكيل بيئة العمل وتأثيرها على مستويات الاحتراق الوظيفي بين الموظفين، وهي قضية ذات أهمية خاصة في القطاع الخاص حيث تتطلب المنافسة العالية والضغط المستمر أداءً مستدامًا وفعالًا من الموظفين. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص. يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي بحثت في هذه العلاقة، بالإضافة إلى بناء إطار نظري يستند إلى النظريات والمفاهيم الأساسية التي تسهم في فهم هذه الظاهرة. استعرضت الدراسات السابقة تأثير القيادة التحويلية، التبادلية، والأخلاقية على مستويات الاحتراق الوظيفي، مبينةً كيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة تعزيز التحفيز والدعم وتقليل الضغوط الوظيفية.

كما تناولت تأثير ضغوط العمل ونظرية الإجهاد الوظيفي ونموذج الطلب-التحكم على الاحتراق الوظيفي، موضحةً كيف يمكن لأنماط القيادة تعديل هذه الضغوط. بالإضافة إلى ذلك، ناقشت نظرية الموارد والمحافظة وكيفية تأثير فقدان الموارد مثل الطاقة والوقت والدعم الاجتماعي على الاحتراق الوظيفي ودور القيادة في الحفاظ على هذه الموارد أو تجديدها. يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تفسر هذه العلاقة، مما يساعد في تقديم توصيات عملية لتقليل الاحتراق الوظيفي في بيئة العمل بالقطاع الخاص.

2.2. الدراسات السابقة

2.2.1. الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (يونس، 2015) بعنوان "علاقة النمط القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على رضاهم عن مهنتهم: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بولاية الجلفة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نمط القيادة لدى مديري المدارس كما يراها أساتذة التعليم الثانوي والعلاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي. طبقت الدراسة المقياس الوصفي لأسلوب القيادة لدى مديري المدارس ومقياس الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي على 34 أستاذ ثانوي بولاية الجلفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد تبين من خلال الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب القيادي السائد لدى مديري المدارس، والعلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي وجود علاقة بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي للمديرين من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، وعدم وجود علاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتسلطية والرضا الوظيفي للمديرين من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي.

2. دراسة (بن سعد، 2015) بعنوان " أثر نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي على الولاء التنظيمي للعاملين بالدولة: دراسة حالة لوزارة الإسكان والمرافق بليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أنماط القيادة الأوتوقراطية على الولاء التنظيمي لمسؤولي الدولة. واستخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا ومنهج دراسة الحالة، واستبيانًا استقصائيًا ومقابلات شخصية مع مسؤولي الوزارة. وقد كشفت النتائج ما يلي: "كان مستوى الولاء التنظيمي للمسؤولين معتدلاً، وتباين مستوى الولاء التنظيمي حسب (العمر، ومستوى التعليم، وسنوات الخبرة في المنصب الحالي).

3. دراسة (كربيع، 2016) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في منطقة ورقلة من وجهة نظر المدربين. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال استبيان شمل عينة من مدربي كرة القدم (70 شخصاً) في منطقة ورقلة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الثلاثة لرؤساء الأندية الرياضية حسب نوع النشاط..

4. دراسة (الشهري، 2016) بعنوان " دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر الهيئة التدريسية وتحديد مدى تأثير هذه الأنماط القيادية بشكل مباشر على الرضا الوظيفي سواء بالسلب أو الإيجاب. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي مع عينة من المعلمين والمعلمات (115) من جميع مستويات إدارة التربية والتعليم بالنماص، وأظهرت النتائج: اتفق المبحوثون على أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو أسلوب القيادة التشاركية الذي يعزز السلوك الديمقراطي ويزيد من الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. ووافق معظمهم على ذلك.

5. دراسة (محمود، 2016) بعنوان " النمط القيادي السائد لدى المديرين والموجهين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية".

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الارتباطي في تطبيق مقياس الرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية ومقياس النمط القيادي والمرؤوسين على عينة من معلمي التربية البدنية (100) معلم تربية بدنية و(50) من قادة التربية البدنية و(20) مديراً بإدارة بنها التعليمية بالقريوبية لتحديد الرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية (الأسلوب الاستبدادي، يليه الأسلوب الديمقراطي، يليه الأسلوب المجزي الأسلوب، يليه الأسلوب الإنساني)، بهدف تحديد: (الأسلوب الأوتوقراطي، يليه الأسلوب الديمقراطي، يليه الأسلوب المجزي، يليه الأسلوب الإنساني)، كانت أبعاد الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية (العلاقة مع الإدارة، الإمكانيات، الأدوات والتجهيزات، طبيعة العمل، الراتب الشهري) في مستويات منخفضة. كان الرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية (العلاقة مع القيادة التربوية - الرضا الذاتي) في مستوى منخفض، بينما كان (العلاقة مع الزملاء) في مستوى مرتفع.

6. دراسة (أبو رمان، 2017) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين النمط القيادي العام لمديري المدارس وولائهم للمنظمة بين المعلمين في المديرية العامة للتربية والتعليم في السلط. وقد تم توزيع استبيانين على 379 معلماً ومعلمة في هذه الدراسة. كشفت النتائج ما يلي: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات حول الأسلوب الديمقراطي لمدرء المدارس الحكومية لصالح الذكور حسب متغيرات النوع الاجتماعي. كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول الأسلوب الديمقراطي لمديري المدارس الحكومية لصالح الذكور حسب متغير سنوات الخبرة. من ناحية أخرى، كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية في استجابات المعلمين حول الأسلوب الديمقراطي لمديري المدارس الحكومية لصالح حملة البكالوريوس والدبلوم العالي في الأسلوب الأوتوقراطي حسب متغير التعليم. كما تبين وجود علاقة مع مستوى الولاء التنظيمي. كما تبين وجود علاقة ضعيفة بين استجابات المعلمين حول الأسلوب القيادي لمدير المدرسة وبين الولاء التنظيمي للمعلمين.

7. دراسة (لظفي، 2018) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين في التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وفقاً لنموذج "هيرسي وبلانشارد"، واستكشاف أسلوب القيادة العامة في التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين، التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين في التعليم الثانوي العام ومدى ارتباط ذلك بالعديد من المتغيرات الفردية (الجنس والخبرة والعمر). اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي. أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بسبب متغيري الجنس والخبرة العملية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بسبب متغيري الجنس والخبرة العملية، أما مستوى الولاء بسبب متغير العمر فقد أظهر أن المعلمين الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر وُجد وجود فروق معنوية لصالح فئة كما وُجد ارتباط بين أنماط القيادة الممارسة (الأسلوب التشاركي، وأسلوب إعداد التقارير، وأسلوب التفويض، وأسلوب التسويق) ومستوى الولاء للمنظمة من وجهة نظر المعلمين.

8. دراسة (علي، 2018) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بقطر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة في قطر من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد أظهرت النتائج أن المعوقات التي تحد من استخدام الأنماط القيادية الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية القطرية أسفرت عن التوصيات التالية: النمط الديمقراطي النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية، يليه النمط التسلطي، وأخيراً النمط الاستبدادي، وأهم التوصيات: توصي الدراسة باستخدام النمط الديمقراطي، والاهتمام بالأنماط الإدارية والقيادية وتبنيها في السياسات الإدارية والتعليمية وتوصي بضرورة الاستمرار في استخدامها. وذلك لما للأسلوب الديمقراطي من دور مهم وفعال في تنمية روح العمل والتعاون بين العاملين.

9. دراسة (القحطاني، 2019) بعنوان "تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية وتحديد الأنماط القيادية السائدة في شركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر المبحوثين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة من الموظفين بلغ عددهم (91) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الأنماط القيادية (التشاركية والتوجيهية والداعمة والموجهة نحو الإنجاز) وفقاً لنظرية (المسار والهدف) مطبقة في شركات الاتصالات السعودية في منطقة عسير. أظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية (التشاركية والتوجيهية والداعمة والموجهة نحو الإنجاز) وفقاً لنظرية (هدف المسار) مطبقة في شركات الاتصالات السعودية في منطقة عسير، مما يشير إلى انخفاض الولاء لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية. كما تبين أن النمط القيادي الذي كان له الأثر الأكبر على الولاء العاطفي هو النمط السائد.

10. دراسة (صالح، 2020) بعنوان "النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في عدة مدارس ثانوية في منطقة المدينة من وجهة نظر المعلمين في ضوء نموذج باس وأفوليو، وكذلك العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي، بتطبيق مقياس القيادة ومقياس الرضا الوظيفي. وكشفت النتائج ما يلي: وفقاً لنموذج باس وأفوليو، فإن الأنماط القيادية السائدة في عينة الدراسة هي: هناك علاقة بين الأنماط القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية (التحويلية، والتعاملية، والتبادلية والسلطوية) والرضا الوظيفي.

دراسة (مخالفة، وآخرون، 2019). بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي وفهم الوضع الحالي للقيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل. كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من 100 عامل باعتماد أسلوب العينة. وتمثلت النتيجة الرئيسية للدراسة

في أن عينة الدراسة تكونت من موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، حيث مثل الرجال 89.6% من العينة والنساء 10.4%. توصي الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسة من أجل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. كما توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تمكين القادة والمدراء التنظيميين من تطوير مهارات القيادة التحويلية وتحقيق أداء متفوق داخل شركاتهم وتعزيز روح الفريق.

11. دراسة (شلبي واخرون، 2021). بعنوان: تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر أنماط القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية في القطاع المصرفي. استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا وعينة مكونة من 385 شخصًا من العاملين في البنوك في القاهرة الكبرى. تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 16.26 والأساليب الإحصائية المناسبة. تُظهر النتائج الرئيسية للدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي والتحفيز الملهم والتحفيز الفكري والفردية) والكفاءة التنظيمية. كما تُظهر الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية على القدرة التنظيمية التي تسعى البنوك إلى تحقيقها من خلال أنماط القيادة التحويلية. وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على تطوير القيادات الإدارية وقدراتهم التحويلية من خلال الدورات التدريبية والمشاركة في المؤتمرات الأكاديمية من أجل تحسين أدائهم وضمان توسع واستمرارية البنك.

12. دراسة (عبد السميع واخرون، 2022). بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والتحفيز الملهم والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي) على الإحساس النفسي بالملكية لدى موظفي وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من 306 أشخاص، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على المشاركين، وبلغت نسبة الاستجابة 80%. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاهتمام الشخصي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري) والملكية النفسية لدى موظفي وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة والشركات التابعة لها وكانت معاملات الارتباط على النحو التالي. بلغ أقل معامل ارتباط بين التأثير المثالي والملكية النفسية 0.642، وأعلى معامل ارتباط بين الدافعية الملهمة والملكية النفسية 0.670 (مستوى الدلالة 0.01).

كما كان لبُعد الدافعية الملهمة للقيادة التحويلية تأثير إيجابي وهام على الملكية النفسية عند مستوى دلالة 0.05، بينما لم يكن للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية (التأثير المثالي والاهتمام الشخصي والتحفيز الفكري) تأثير دال على الملكية النفسية (مستوى دلالة 0.05). (لم يكن لها تأثير معنوي على الملكية النفسية. وتوصي الدراسة بزيادة الأبعاد الإيجابية للقيادة التحويلية وخاصة التحفيز الملهم من أجل تحسين شعور الموظفين بالملكية النفسية.

13. دراسة (الهاشمي، 2023). بعنوان: أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الأكثر استخداماً في القطاع الرياضي في دولة قطر، وتحديد مدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الرياضي في دولة قطر. كما تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، والديمقراطية، والليبرالية) على رضا وولاء العاملين في القطاع الرياضي في دولة قطر، واختبار أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، والتعليم، وسنوات الخبرة) على الأنماط القيادية المستخدمة. تم استخدام المنهج التحليلي في هذه الدراسة، من خلال استبانة استبائية أُجريت على عينة مكونة من 53 من العاملين في القطاع الرياضي في دولة قطر. وكشفت النتائج أن أنماط القيادة الديمقراطية هي الأكثر استخداماً في قطاع الرياضة في دولة قطر. كان لدى العاملين في قطاع الرياضة مستويات عالية جداً من الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة. وترتبط أنماط القيادة الأوتوقراطية وأنماط عدم التدخل بشكل عكسي مع كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة (الأوتوقراطية، والديمقراطية، وعدم التدخل) يؤثر على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة القطري، ولكن لم يتأثر أسلوب القيادة المستخدم بالمتغيرات الديموغرافية مثل العمر والتعليم وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة على استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية حيث ثبت أنه الأسلوب الأكثر فاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة بين العاملين في القطاع الرياضي في قطر.

✓ التعليق على الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات في هذه الدراسة، اتضح عدم وجود دراسات تناولت المتغيرات الثلاثة في علاقتها ببعضها البعض، وعلى حد علم الباحث، لم توجد دراسات تناولت كلاً من أسلوب القيادة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كما هو مطبق على الأندية الرياضية. بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة أجراها (يونس، 2015) العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وتوصلت إلى وجود علاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية لمديري المدارس والرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وبين أسلوب القيادة الأوتوقراطية لمديري المدارس والسلطوية وبينت

دراسة (الشهري، 2016) أنه لا توجد علاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي، وأظهرت دراسة (الشهري، 2016) أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو أسلوب القيادة التشاركية الذي يعزز السلوك الديمقراطي ويزيد من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، و(القحطاني، 2016) في دراسة (القحطاني، 2016) في دراسة (القحطاني، 2016) أن أسلوب القيادة التشاركية هو أسلوب القيادة التشاركية الذي يعزز السلوك الديمقراطي ويزيد من الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram, 2015) بعنوان "Impact of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment".

تبحث هذه الدراسة واقع نظرية القيادة التحويلية بين الموظفين والمديرين على المستويات الوظيفية في قسم أبحاث وتطوير تكنولوجيا المعلومات في ثلاث مدن رئيسية في باكستان، وسبب اختيار هذا القطاع التجاري هو مساهماته الكبيرة وأهميته في الاقتصاد الإقليمي حيث يشارك بشكل أكبر في التطورات التكنولوجية وتطوير الأعمال. وبشكل أكثر تحديداً، هناك اعتماد أكبر للاقتصاد على المهنيين والعمال المغتربين، مما يخلق بيئة مليئة بالتحديات وغنية لنماذج القيادة ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثيرات كل من أساليب القيادة التحويلية والتبادلية للمشرفين / المديرين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، وقد أظهرت النتائج: وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولكن هذا التأثير يكون أكثر في حالة القيادة التبادلية.

2. دراسة (Saleem, 2015) بعنوان "The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics".

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كان للسياسات التنظيمية المتصورة دور وسيط أم لا. في هذه الدراسة تم استخدام تصميم بحث وصفي وإجراء بحث كمي. تم اختيار عينة هذه الدراسة من خلال أخذ العينات الملائمة غير الاحتمالية. كشفت نتائج البحث أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وقيادة المعاملات لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي. تشير النتائج أيضاً إلى أن السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط جزئياً في العلاقة بين كل من أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

3. دراسة (Alshahrani & Baig, 2016). بعنوان "Effect of leadership styles on job satisfaction among critical care nurses in Aseer, Saudi Arabia".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير أنماط القيادة التحويلية والمعاملات لرؤساء الممرضات على الرضا الوظيفي للممرضات الموظفين في وحدات الرعاية الحرجة (CCU) في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت النتائج: أن جميع قادة التمريض مزيّجاً من أسلوب القيادة التبادلية (TA) والتحويلية (TF). أظهر الممرضون الذين يعملون تحت قيادة بأسلوب TF بدرجة كبيرة ($P < 0.05$) رضا وظيفي أعلى. كانت ظروف التشغيل مرتبطة بشكل سلبي بأسلوب القيادة. لم تكن الأجور والمزايا الإضافية وطبيعة العمل مرتبطة بأسلوب القيادة. كما كانت الممرضات راضيات بشكل معتدل عن عملهن ويمكن تفسير 23% من التباين في الرضا الوظيفي للممرضات من خلال 6 جوانب قيادية رئيسية مع تأثير إيجابي للدعم المهني والتحفيز الفكري والإدارة عن طريق التصحيح وأسلوب عدم التدخل.

4. دراسة (Al Khajeh, 2018) بعنوان "Impact of leadership styles on organizational performance".

تتناول هذه الدراسة تأثير أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي، مع التركيز على ستة أنماط قيادية رئيسية (التحويلية، المعاملاتية، الاستبدادية، الكاريزمية، البيروقراطية، والديمقراطية). توفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة لأساليب القيادة. للقيادة الديمقراطية والتحويلية والبيروقراطية والاستبدادية تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك، فإن القيادة الكاريزمية والمعاملاتية لهم تأثير سلبي على الأداء التنظيمي لأنهم لا يوفران الفرص والحرية لموظفيهم. استخدمت الدراسة المنهج الكمي وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة الكاريزمية والبيروقراطية والمعاملاتية ترتبط سلباً بالأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى، ترتبط أنماط القيادة التحويلية والاستبدادية والديمقراطية بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي. يوصي المنظمات بتبني أسلوب قيادي يعزز قدرات وإمكانيات الأفراد.

5. دراسة (Nidadhavalu, 2018) بعنوان "Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India".

تناقش هذه الدراسة أساليب القيادة المستخدمة في صناعة البناء في الهند نظراً لأن تطوير صناعة البناء في الهند يتطلب مناهج قيادة مناسبة للإدارة، ومن ثم دفعت هذه الدراسة إلى دراسة أساليب القيادة المستخدمة من قبل المستويات الإدارية العليا لشركات البناء الهندية، فحص تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي، تحليل تأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج

الاستطلاعي بالتطبيق على ستين موظفًا. وقد تضمنت عينة الدراسة ثلاث مجموعات عمل لثلاث شركات مقاولات وهم؛ (1) كبار المديرين، (2) مهندسو البناء، (3) مشرفو العمال، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان مكون من 25 سؤالاً، وقد أظهرت النتائج أن الإدارة العليا للشركة "أ" تستخدم أساليب قيادة جيدة وأن الموظفين راضون عن الوظيفة وملتزمون بالمنظمة. ومع ذلك، لم يكن موظفو الشركة B و C سعداء بأساليب القيادة التي تستخدمها الإدارة وغير راضين عن الوظيفة وأقل التزامًا بالمنظمة.

6. دراسة (Cherian, Gaikar & Raj, 2020) بعنوان "Do leadership styles impact organizational performance in the UAE context? A study"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء التنظيمي، وكذلك تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الأداء التنظيمي. تحاول هذه الدراسة أيضًا فهم تأثير أنماط القيادة الاستبدادية، والديمقراطية، والمتبادلة، والتحويلية. الأداء التنظيمي للمنظمات التي مقرها في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم جمع البيانات من خلال استبيان منظم تم توزيعه على 150 مشاركًا. تظهر الأبحاث أن أسلوب القيادة له تأثيرات إيجابية وسلبية على الأداء التنظيمي، حيث إن أسلوب القيادة وحده له تأثير بنسبة 25% على الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية لها أثر إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي للمنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

7. دراسة (Purwanto et al., 2021). بعنوان : Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ودراسة آثار القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية في شركة إدارة سلسلة التوريد في مقاطعة بانتن. اعتمدت هذه الدراسة أساليب جمع وتحليل البيانات، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد كوسيلة لتحليل البيانات. وقد تم توزيع واسترجاع وتحليل عدد محدد من الاستبيانات من قبل الباحثة. تم اختيار عينة الدراسة من بين 220 مديراً لإدارة سلسلة التوريد في الشركة باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت نتائج التحليل والاختبار أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وكبير على سلوك المواطن التنظيمية، وأن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على سلوك المواطن التنظيمية، وأن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي وكبير على سلوك المواطن التنظيمية. ولذلك أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي تؤثر على تنفيذ سلوك المواطن التنظيمية في إدارة سلسلة التوريد للشركات.

8. دراسة (Purwanto, 2020). بعنوان: The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: case studies in private university Lecturers

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير التنظيمي للمحاضرين في مؤسسة التعليم العالي الخاصة في تانجرينج، وتحليل دور الوظائف الوظيفية في هذا الصدد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات عن طريق استخدام استبيان وتم اختيارها من 151 مجموعة من المحاضرين وتم استرجاع 102 استبيان صالح للتحليل. تم استخدام تحليل البيانات الجزئية (SEM) مع استخدام برنامج SmartPLS 3.0 لتحليل البيانات. كانت اهم نتائج الدراسة أن تأثير القيادة المتغيرة (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والإدراك) لها تأثير إيجابي ومعنوي على المسؤول الوظيفي، وتفسيرها ملهم. وأيضًا أن أبعاد التغييرية (التأثير المثالي، لسبب الملهم، مع الأخذ بعين الاعتبار) لا تؤثر بشكل كبير على التنفيذ التنظيمي، وإدارة التحفيز الفكري. كما الدراسة أن السجل الوظيفي له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء التنظيمي. وأخيرًا، أوضحت النتائج أن تنوع المسافة (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مع الأخذ بعين الاعتبار) تأثيرها الإيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي من خلال العمل الوظيفي كوسيت، ولكن الملهم ليس له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي من خلال العمل التنظيمي من خلال العمل التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى نموذج بناء البناء التنظيمي للمحاضرين في مؤسسة التعليم العالي الخاصة في تانجيرانج من خلال القيادة التحويلية ويمكن من خلال وظيفة كوسيت. وتوصي بالدراسة التحويلية للخطوط الحمراء الوظيفية كطريقة لتحسين التنظيم التنظيمي للمحاضرين. يمكن أن يستمر هذا البحث في وكالة المواهب المحاضرين لمواجهة تحديات التعليم في عصر التعليم.

9. دراسة (Nguon, 2022). بعنوان: Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق القيادة التحويلية في جميع أنحاء العالم، وتحديد أسلوب وسلوك القادة الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا، بهدف تمكين القطاعين الخاص والعام من إعداد هؤلاء القادة في منظماتهم. تشجع القيادة التحويلية الموظفين على تحقيق الأهداف التي تعمل على تحسين أداء عملهم، وتركز على تغيير موقف الموظفين تجاه العمل، وتمكينهم من مواجهة الضغط في مكان العمل، وتشجيعهم على الأداء. تستعرض هذه الدراسة وتناقش آثار القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري وأداء العمل. لتحقيق الأهداف، استخدمت الدراسة منهج المراجعات الأدبية للأدبيات ذات الصلة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية كمتغير أساسي تؤثر على الرضا الوظيفي، والسلوك الابتكاري، وأداء العمل المتغير التابع. ومن خلال التأثير على الرضا الوظيفي والسلوك

الابتكاري، يمكن للقادة التحويليين التأثير على أداء العمل. وتكشف النتائج أيضًا أن القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري تؤثر بشكل مستقل على أداء العمل. وتوصي الدراسة يُنصح بتطوير برامج تدريبية مخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية للقادة الشبان الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا، وذلك لتمكينهم من تحقيق أداء ممتاز وتعزيز الروح الجماعية داخل المنظمات.

10. دراسة (Rachmah et al.,2022). بعنوان: The effect of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في شركات خدمات البناء، وذلك بوساطة ضغوط العمل والرضا الوظيفي. تم استخدام البحث التفسيري مع النهج الكمي في هذه الدراسة. استخدمت عينة مكونة من 344 موظفًا من شركة PT Wijaya Karya (Persero Tbk). تم استخدام تقنية أخذ العينات التي تستهدف في هذه الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS). أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية قد تزيد من الالتزام التنظيمي وتقلل من ضغوط العمل وتزيد من الرضا الوظيفي. يُشدد على أهمية تحسين القيادة التحويلية لدى قادة الشركات، حيث تلعب دورًا أساسيًا في زيادة التزام الموظفين. كما وجدت الدراسة أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي يمكن أن تكون وسيطًا جزئيًا بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. نتائج الدراسة تشير إلى أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين ظروف العمل والرضا الوظيفي للموظفين في شركات خدمات البناء. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتحسين مهارات القيادة التحويلية لدى قادة الشركات من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر. توفير بيئة عمل مناسبة وتحسين ظروف العمل للموظفين للحد من ضغوط العمل السلبية.

✓ التعليق على الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة

من خلال العرض السابقة للدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات البحث تبين لنا قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع بعضهم البعض، وكذلك ندرة الدراسات التي تمت على القطاع الرياضي بشكل عام وفي منطقة قطر بالتحديد، كما تبين لنا اتفاق كلاً من دراسة (Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram, 2015)، (Saleem, 2015)، (Alshahrani & Baig, 2016) في أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

2.3. الإطار النظري

مما لا شك فيه أن الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها أي مؤسسة من أجل العمل على تطويرها وتمكينها هو أساس أي نهضة أو تطور، وتعتبر القيادة من أهم عوامل النجاح التي تسهم في تحقيق ذلك ومن ثم يحاول هذا البحث تسليط الضوء على كلاً من أنماط القيادة حيث يتناول هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالبحث من خلال عرض المفاهيم والأطر النظرية الخاصة بمتغيرات البحث، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور أساسية يتم من خلالها عرض كل مفهوم بشكل تفصيلي كالتالي.

2.3.1. مفهوم نمط القيادة

عرفت القيادة من قبل عدد من الباحثين، نوجزها في الآتي:

- عرفت من قبل (العميان، 2005، ص: 257) على أنها " عملية التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة".
- كما عرفها (عباس، 2012، ص: 136) على أنها " مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف".
- كما عرفت من قبل (Hemphill) على أنها " سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك " (هاشم، 2010، ص: 10).
- كما عرفها (Stogdill) على أنها " عملية تأثير يمارسها شخص على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة" (صالح، وموسى، 2014، ص: 291).
- وعرفها (Hayward, 2006, p:21) بأنها " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء".

2.3.2. تعريف نمط القيادة

عرف الباحثين نمط القيادة من خلال عدد من التعريفات، ومنها:

- عرفها (مصطفى، 2010، ص: 232) على أنها " مجموعة من الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير حينما يوجه نشاط مرؤوسيه نحو هدف مشترك".

- عرفت على أنها " الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير على سلوك مرؤوسيه وتوجيههم " (عبد الكريم، 2011، ص: 17).
- عرفها (عباس، 2012، ص: 136) على أنها " مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف".
- عرفها (بن سعيد، 2015، ص: 296) على أنها " السلوك المتكرر للقائد كما يراه الآخرون، ويكون للشخص أنماط متعددة طبقاً للمواقف المختلفة، ولكن يبقى دائماً نمط عام غالب للشخصية".

2.3.3. أهمية نمط القيادة

هناك عدد من الأهمية التي تكتسبها القيادة والتي منها:

1. تعتبر حلقة وصل بين كلاً من القائد والأشخاص الذين يعملون معه، كما أن من خلالها يتم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
2. يتحقق من خلالها التكامل المطلوب بين كلاً من مصالح العاملين والمصالح التي تسعى إليها المنظمة.
3. يتم من خلالها مواكبة التغيرات المتسارعة.
4. يتم من خلالها تطوير المنظمة من خلال اكتساب القائد المهارات الجديدة التي بحاجة إلى تطويرها المنظمة.
5. من خلالها يتم دعم المورد البشري باعتباره هو المورد الأساسي داخل المنظمة (القطاونة، 2020، ص: 12).

وتجد الإشارة إلى أهمية نمط القيادة تظهر من خلال أهمية القائد الذي يمارس دور القيادة والوظيفة التي يقوم بها؛ حيث إن مصطلح القيادة يشير إلى القدرة على القيام بالاستراتيجيات التي تسعى إليها المنظمة من أجل تحقيقها، وكذلك القدرة على تحفيز العاملين والتأثير على سلوكهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها. وتعتمد رؤية المنظمة ومدى تحقيقها وتحقيق الأهداف التي تم وضعها على الأسلوب الذي يتبعه القائد في التعامل مع المرؤوسين الذين يرأسهم وعلى الأسلوب الذي يتبعه من أجل معالجة المواقف والمشكلات التي من الممكن أن تواجهه، ومن هنا تظهر أهمية النمط القيادي باعتبار أنه الأكثر تأثيراً في سير العمل وكذلك الدور الكبير الذي يقوم به داخل المؤسسة والذي يظهر من خلال طريقة عمله وتفاعله مع من يرأسهم (عيسى، 2020، ص: 16).

2.3.4. مهارات القيادة

هناك عدد من المهارات التي لا بد أن يتمتع بها القائد الناجح، والتي تساعد على زيادة قدرته على انسجام العاملين الذين يرأسهم مع بيئة العمل ومن ثم زيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ومن ثم يجب على القائد أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تميزه عن غيره من الأفراد، ومن هذه المهارات:

- أ. المهارات الإنسانية: والتي تشير إلى تمتع القائد بمهارات من أجل التعامل مع المرؤوسين بشكل إنساني من أجل بث روح التعاون بينهم.
- ب. المهارات الفنية: هي قدرة القائد على القيام بالعمل، وتحمل المسؤوليات المطلوبة منه.
- ج. المهارات التنظيمية: والتي تشير إلى قدرة القائد على فهم الأمور والقواعد الخاصة بالمنظمة من حيث الأهداف التي تسعى إليها، والخطط المطلوب تنفيذها.
- د. المهارات الذاتية: والتي تعني الخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد (عبد الحكيم، 2016، ص:39).

2.3.5. أنماط القيادة

هناك عدد من الأنماط الخاصة بالقيادة والتي يتبعها القائد خلال ممارسته للقيادة داخل منظمة ما، ومن هذه الأنواع:

أولاً: نمط القيادة الديكتاتوري

يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية؛ حيث يعتمد القائد في هذا النوع على السلطة التي يمتلكها وصلاحياته التي تعطيها له المنظمة، وتعتبر القيادة الديكتاتورية يتم استخدامها من قبل قائد متسلط يتحكم في الأشخاص الذي يرأسهم من أجل تنفيذ العمل والمتطلبات التي يطلبها، كما أنه لا يهتم بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع الموظفين ويتمسك هذا القائد بالقوانين والأنظمة الرسمية التي تضعها المؤسسة والتي تفرض الطاعة التامة من قبل العاملين لقواعد وقوانين المنظمة، وهذا الشخص لا يرغب في تفويض السلطة مطلقاً لأي أحد غيره، كما أن هناك مجموعة من الصفات التي تغلب على هذا القائد كالكبرياء والثقة بذاته، والتفاخر بالإنجازات التي يقوم بتحقيقها، كما أنه يتصف بعدم الاكتراث بمشاعر

الآخرين، كما أنه دائم إلقاء اللوم على الآخرين ومن ثم له تأثير سلبي على الأفراد الذين يعملون معه والذي بدوره يؤثر على أدائهم (عواد، 2013، ص: 85).

1. إيجابيات القيادة الديكتاتورية.

هناك بعض الإيجابيات التي تنتج عن القيادة الديكتاتورية، ومنها:

1. يسهم هذا النوع من القيادة في مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات بشكل سريع دون استشارة العاملين وبشكل خاص في الأعمال التي تكون بحاجة إلى وجود نوع من القيادة القوية من أجل إنجاز المهام المطلوبة بشكل سريع ومنجز.
2. تحقق هذه القيادة في نجاح في بعض الأزمات التي من الممكن أن تمر بها المنظمات، وفي المواقف التي تتطلب الحزم نتيجة بعض الفوضى.
3. تكون القيادة الديكتاتورية لها دور ناجح مع الموظفين الذين لا يمتلكون خبرة في العمل من حيث إنجاز الأعمال التي تطلب منهم.
4. تنجح هذه القيادة في التعامل مع العاملين ذوي الخبرة القليلة، أو الذين لا يتحملون المسؤولية.
5. هذه القيادة لديها القدرة على التعامل في حالات الضغط كالنزاعات العسكرية وغيرها (عيسى، 2020، ص: 17).

2. سلبيات القيادة الديكتاتورية.

هناك العديد من السلبيات التي تتعلق بالقيادة الديكتاتورية، ومنها:

1. اعتماد المرؤوسين بشكل كلي على هذا القائد.
2. عدم وجود روح معنوية بين العاملين.
3. عدم وجود نوع من التفهم بين هذا القائد ومرؤوسيه.
4. المناخ العام يسوده نوع من التوتر والاضطراب النفسي.
5. وجود مشاعر سلبية بين العاملين نظرًا لشعورهم بالاستبداد والتحكم (عيسى، 2020، ص: 18).

ثانيًا: نمط القيادة الحرة

خلال هذا النمط يتبع القائد إعطاء حرية كبيرة للأشخاص الذين يرأسهم من أجل القيام بالأنشطة والأعمال الخاصة بهم، وكذلك اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التي تلائمهم خلال العمل وذلك إيمانًا

منه أن هذا النوع من القيادة يسهم في تنمية قدرات العاملين معه، ولكن خلال هذا النوع من القيادة يكون دور القائد سلبي بينما دور الأشخاص العاملين إيجابي حيث من الممكن أن تصل درجة حرية الفرد إلى قيامه بذاته لمباشرة عمله، كما أن القائد خلال هذا النمط يقوم بإسناد الأعمال والواجبات التي يقوم بها العاملين بشكل غير محدد وذلك إيماناً منه أن إعطاء التعليمات للعاملين لا تجعل الموظف يعتمد على ذاته، ونجد هنا أن نوع السلطة خلال هذا النمط جعل عملية صنع القرار لمجموعة العمل (منير، 2008، ص: 41).

1. إيجابيات القيادة الحرة.

هناك بعد المزايا والإيجابيات للقيادة الحرة، ومنها:

1. لديه القدرة على التكيف مع مختلف المرؤوسين.
 2. من الممكن أن يؤدي هذا النوع من القيادة إلى نتائج جيدة، إذا كان هذا القائد يمتلك المهارات اللازمة.
 3. هذا النوع من القيادة يؤدي إلى نجاحات كبيرة مع الأشخاص الذين يمتلكون مستوى تعليمي ومهني عالي، نتيجة تفويض السلطة لهم على نطاق كبير ومن ثم المساهمة في إصدار القرارات والتعليمات اللازمة.
- ### 2. سلبيات القيادة الحرة.

1. تؤدي الحرية الزائدة للعاملين إلى نتائج سلبية تنعكس على نتائج العمل، والعاملين مما قد يؤدي إلى فقدان الروح المعنوية بين الفريق.
2. هذا النوع من القيادة في الغالب لا كيان له، ومن ثم يكون الضبط داخل فريق العمل منعدم.
3. في الغالب يكون الجو العام المسيطر داخل المجموعة غير منظم، ويعتمد على الروح الفردية (فرح، 2017، ص: 48 - 49).

ثالثاً: نمط القيادة الديمقراطي

هذا النمط من القيادة يركز على ثلاث أركان أساسية وهي العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يبني علاقات إنسانية جيدة بينه وبين العاملين معه والتي من خلالها يتم إشباع العاملين بالحاجات اللازمة لهم وبالتالي خلق روح التعاون بينهم، والقدرة على حل المشكلات

التي من الممكن أن تواجههم، ولهذا النوع من القيادة القدرة على الإقناع، وبناء الثقة بينه وبين رؤوسيه، وكذلك الاستفادة من آرائهم وأفكارهم والتي تساهم في تطوير المنظمة، كما أن هذا النوع من النمط يعمل على توزيع المهام بين العاملين من أجل خلق علاقة ودية بينهم، كما أنه يسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ولذلك يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط القيادة فعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (بني سلامة، 2020، ص: 14).

3. إيجابيات القيادة الديمقراطية.

هناك عدد من الإيجابيات والمزايا التي تمتلكها القيادة الديمقراطية، ومنها:

1. تحقق نوع من الثقة المتبادلة بين القائد ومروؤسيه من خلال المشاركة.
2. تحقق نوع من المناخ السوي والملائم للتشجيع والتطوير.
3. مساعدة الأفراد في تطوير وصقل مهاراتهم.
4. تأهيل الأفراد لتولي القيادة من خلال الإيمان بالمشاركة والتشاور.
5. تحسين الروح المعنوية للعاملين وزيادة إقبالهم على العمل.

4. سلبيات القيادة الديمقراطية.

1. قد تؤخذ على المشاركة التي تتم من قبل القائد لأنها تشكل تنازل القائد عن بعض المهام التي يقوم بها والتي تتعلق بمنصبه.
2. قد يؤخذ على أسلوب الاسترشاد الذي يقوم به القائد مع مروؤسيه نتيجة تبادل الآراء معهم ويوصف بأنه أسلوب غير عملي (فرح، 2017، ص: 45 - 46).

2.3.6. نظريات القيادة

تعددت نظريات القيادة التي حاولت تفسير الأنماط المختلفة للقيادة، ومن أهم هذه النظريات:

🚩 أولاً: نظرية الرجل العظيم

وتعتبر هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، ومن أهم روادها "فرنسيس جالتون" والذي أكد على أن هناك دور أساسي للعامل الوراثي في نمط القيادة الذي يتخذه الشخص، وقد أكد بعض أنصار هذه النظرية أن هناك عدد قليل من الأفراد الذين يمتلكون القدرات التي تؤهلهم لأن يكونوا قادة، كما أن هذه النظرية تميز بين الأشخاص وبعضهم البعض وفقاً لفئات وطبقات معينة والتي منها طبقة القادة. فهذه

النظرية تفترض أن هناك بعض الصفات التي تميز المدير لأن يصبح قائد ناجح وهذه الصفات هي في الغالب صفات موروثية وليست مكتسبة (بوعكاز، 2016، ص: 33).

✚ النقد الموجه إلى نظرية الرجل العظيم

واجهت هذه النظرية عدد من الانتقادات التي وجعت إليها والتي منها:

1. **العنصرية:** اعتبر البعض أن هذه النظرية تقوم على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة.

2. **تجاهل أهمية التدريب:** يرى بعض العلماء أن هذه النظرية قد أهملت جانب أساسي وهو التدريبات التي يتلقاها القائد وكذلك اكتسابه لبعض المهارات والقدرات من خلال عملية التأهيل؛ حيث إنها اقتصرَت فقط على الصفات الموروثة.

3. **تجاهل العوامل البيئية:** مما لا شك فيه أن القيادة لا تتوقف فقط على امتلاك الفرد لبعض الصفات التي يرثها؛ حيث إن هذه الصفات لا تكفي وحدها، ولكن هناك العديد من العوامل التي تتعلق بالبيئة التي نشأ بها، وظروف المجتمع من حوله والتي تلعب أيضًا دور هام في هذا الفرد (آل قماش، 2020، ص: 405).

✚ ثانيًا: نظرية السمات

وتستند هذه النظرية على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يمتلكها الفرد داخل المجموعة التي ينتمي إليها والتي تؤهله إلى أن يكون قائد هذه المجموعة. وتفترض هذه النظرية أن الفعالية في القيادة تعتمد على بعض السمات والخصائص التي يتمتع بها شخصية القائد عن غيره من الأفراد، وأن وجود هذه السمات في هذا الشخص جعلت منه قائد فعال، ولذلك نجد أن مؤيدي هذه النظرية حاولوا الكشف عن السمات التي تميز هؤلاء القادة الفعالين ووجدوا أنه منها أن يكونوا طوال القامة، وأضخم في الحجم، ويمتلك جسمًا صحيًا، ومظهرًا جذابًا، وقدرات عقلية عالية، وامتلاك مستوى عالي من الثقة بالنفس (طياره، 2018، ص: 16).

✚ النقد الموجه إلى نظرية السمات

هناك بعض الانتقادات التي وجهت أيضًا إلى هذه النظرية، والتي منها:

1. أن هذه النظرية لم تستطيع تقديم قائمة شاملة متفق عليها تتضمن على السمات والخصائص التي يجب توافر في الشخص القيادي.

2. لم تستطيع هذه النظرية الربط بين عناصر القيام أي القادة وباقي فريقه.

3. لم تتمكن هذه النظرية من أخذ تأثير المواقف على عملية القيادة.

4. تعتبر هذه النظرية ليست له جدوى في عملية تدريب وتنمية مهارات القائد؛ حيث إنها تعتمد إلى حد كبير على الخصائص الثابتة التي يمتلكها الفرد والتي تعتبر غير قابلة للتغيير (آل قماش، 2020، ص: 405).

🚩 ثالثاً: النظرية الموقفية

تتناول هذه النظرية مفهوماً ديناميكياً للقيادة؛ حيث إنها لا تنظر إلى القيادة من ناحية السمات الشخصية للفرد فقط، بل تحاول ربطها بالموقف الإداري باعتبار أن الموقف والعوامل التي ترتبط به هي التي من خلالها يتحدد السمات التي يجب أن يمتلكها الشخص لكي ينجح. ليس ذلك فقط، بل تحاول هذه النظرية أيضاً أن تقدم مفهوم ديمقراطي للقيادة والذي من خلاله لا يتم حصر القيادة في بعض الأفراد الذين يمتلكون بعض السمات المحددة فقط، بل أنها تحاول أن تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي فرد أن يكون قائد في بعض المواقف. وتتنظر هذه النظرية إلى الوظائف التي تمتلكها القيادة، والسلوك الذي يقوم به الشخص في موقف ما على أنها القيادة؛ حيث تعمل على ربط السلوك الذي يقوم به الشخص القيادي بالموقف والظرف الذي يتم فيه (طياره، 2018، ص: 17).

🚩 النقد الموجه إلى نظرية الموقفية

أ. نقاط القوة:

تمتلك النظرية الموقفية بعض نقاط القوة، والتي منها:

1. تعتبر من نظريات القيادة التي لاقت تأييد من مختلف العلماء، ومن ثم تعتبر من نظريات القيادة المعترف بها في مختلف الدول.
2. تتميز بأنها ذات طابع عملي من الممكن أن يتم فهمه وكذلك تطبيقه.
3. قدمت بشكل واضح بعض الإرشادات التي توضح تصرف بعض القادة.

ب. نقاط الضعف

لاقت أيضاً النظرية الموقفية بعض الانتقادات والتي منها:

1. بعض الباحثين أشاروا إلى وجود بعض العيوب في أفكار ومبادئ هذه النظرية ومنهم القحطاني (2008).

2. تتطلب هذه النظرية وجود بعض القادة الذين يتميزون ببعض السمات التي تتطلبها بعض المواقف، ومن ثم فإن بعض القادة الذين لا يتوفر لديهم هذه السمات قد لا يستطيعون الاستجابة للموقف.

3. لا يوجد اتفاق بين مختلف الباحثين حول عناصر الموقف ومدى ملاءمتها لنمط القيادة (آل قماش، 2020، ص: 417).

2.3.7. نشأة القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أشهر نظريات القيادة الحديثة، ظهرت في الثمانينات، وقد اقترحها العالم بيرنز الذي كان مؤسس هذه القيادة وميزها. للتمييز بين القادة الذين يطورون علاقات محفزة وهادفة مع أتباعهم وأولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عمليات تبادل المنافع لتحقيق النتائج المستهدفة، يقترح بيرنز تفسيراً. وتم اقتراح مفهوم القيادة التحويلية، والذي أكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في عصر اليوم، والتي تمثل الحاجة القوية لقيادة تدعو إلى التغيير والابتكار، ومن ثم اقترح باس وأفوليو مفهوم القيادة التحويلية في عام 1985، وفي عام 2015، واقترح نظرية منهجية للقيادة التحويلية وطور نماذج ومعايير قياس للعوامل السلوكية القيادية (أبو مازن، 2015).

2.3.8. مفهوم القيادة التحويلية:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك إلى اختلاف الأفكار ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر القيادة التحويلية أحد مفاهيم القيادة الحديثة، مما أدى إلى تعدد تعريفاتها. وقد يكون الاختلاف بسبب غموض المصطلح ومعناه عند كل باحث. ورغم هذه الاختلافات فإنهم متفقون جميعاً على ضرورة تبني هذه النظرية (خلف، 2010). وعلى الرغم من وجود تعريفات عديدة للقيادة التحويلية، إلا أن مؤسسها بيرنز (1979) عرفها بأنها "القائد الذي يحث أتباعه على التصرف بطريقة معينة وتحقيق أهداف معينة، ويسعى جاهداً لتحقيق قيم الموظفين ودوافعهم ورغباتهم واحتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم". التوقعات". وعرفها (شقورة، 2013) القيادة التحويلية بأنها "عملية مستمرة يقوم القائد من خلالها بتغيير القيم والدوافع الحالية لأتباعه وتحويلها من أجل الصالح العام للمنظمة". رؤية مستقبلية تدعم الموقف المستقبلي للمنظمة. (زياني، 2013) يعرفها بأنها: "تؤكد القيادة على إنشاء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع الأفراد على العمل نحو تلك الرؤية، والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتناسب تلك الرؤية. في مجال القيادة التربوية، قدم العديد من العلماء تعريفات دقيقة للقيادة التحويلية. فوفقاً لكنعان (2014)، فإنها تجسد شكلاً من أشكال التوجيه الذي يرفع الأفراد نحو التحسن، مع التأكيد على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل. ويصفها ناصر

(2016) بأنها القيادة التي تعطي الأولوية لأهمية الفريق، وتعزز التحسين الشامل داخل المؤسسات التعليمية، وتأخذ في الاعتبار وجهات نظر الموظفين وطبيعة العملية التعليمية.

ويعرفها أبو عيد (2016) بأنها القيادة القادرة على تقديم حوافز غير تقليدية للموظفين، وتعزيز الروح المعنوية، وتحفيز أساليب حل المشكلات المبتكرة، ومواءمة قيم العمل مع الأهداف التنظيمية كمكملات للأهداف الشخصية. وفي الوقت نفسه، يصورها الشوابكة وآخرون (2018) بأنها أسلوب قيادي حيث يحفز القائد المرؤوسين على إنجاز المهام من خلال تقديم التحديات، وإقناعهم بأهمية عملهم، وتعزيز قدراتهم، وتعزيز الولاء للمنظمة، وبالتالي ضمان استمراريتهم والتزامهم.

وبتلخيص هذه المنظورات، يرى الباحث أن القيادة التحويلية هي السعي إلى التغيير من خلال استراتيجيات طويلة الأجل، تهدف إلى إلهام وتمكين المعلمين ضمن أطر أخلاقية، حيث يتحول هدفهم الأساسي نحو تطوير المدرسة وتحقيق نتائج متفوقة.

يرى الباحث أن القيادة التحويلية هي اتجاه يزود الأفراد بمهارات متنوعة للاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، وتسهيل الانتقال بكفاءة من الحاضر إلى المستقبل. ويهدف هذا النهج إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الوقت والجهد والتكلفة.

2.3.9. أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز نظريات القيادة الحديثة، وقد ظهرت في الثمانينيات من القرن العشرين. أسسها العالم بيرنز (Burns) في عام 1978 في كتابه "القيادة"، حيث ميز بين القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه وبين القادة الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع لتحقيق نتائج مستهدفة. وأوضح بيرنز مفهوم القيادة التحويلية، مشيرًا إلى الحاجة الملحة في العصر الحالي لقيادة تدعو للتغيير والتجديد. في عام 1985، طور باس وأفوليو (Bass and Avolio) فكرة القيادة التحويلية من خلال تقديم نظرية منهجية، ووضع نماذج ومقاييس لعوامل السلوك القيادي (أبو مازن، 2015).

القيادة التحويلية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، وتتطلب توازنًا في المهارات المتنوعة، والمعرفة، والخبرة، فضلاً عن إنشاء وحدات تواصل مع المرؤوسين. تتضمن هذه القيادة رؤية ملهمة للمستقبل تتجاوز ما كانت المنظمات تتصورها سابقًا، وترتبط بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي. نظرًا للضغوط الكبيرة على المنظمات بسبب المنافسة القوية، هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية ومشاركة المرؤوسين للقادة للحفاظ على فعالية التميز (Seidman & McCauley, 2011).

تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية، التي تمارسها على الأفراد، وتعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى مستمدة من الأخلاق مثل العدل، والاستقامة، والحكمة، والصدق. تأخذ القيادة

التحويلية على عاتقها مهمة التغيير كأولوية استراتيجية لإحداث نقلة نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (النصر، 2010).

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تتمتع بأهمية كبيرة في المنظمات، فهي قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية عالية الأهمية. تحتاج المؤسسات لهذا النوع من القيادة لتحسين الأداء، ووضع معايير للأداء المؤسسي، والاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، ودعم قيم المؤسسة وتحديث ثقافتها ومعتقداتها. تعزز القيادة التحويلية الدافعية بين العاملين مما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي لإحداث التغيير المطلوب، والاستجابة للتغيرات في مناخ العمل واحتياجات العاملين وأهدافهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، مما يعزز الأداء المتميز (الروسان، 2015).

كما تعمل القيادة التحويلية على تحسين وضع العاملين من خلال إشباع احتياجاتهم وتطوير مهاراتهم، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة. تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية بسبب سهولة تطبيقها وقدرتها على إحداث تغيرات جذرية تساعد المؤسسة على الاستمرارية والتقدم (الديب، 2012).

وفي الختام، يرى الباحث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في تحسين وتطوير الوضع القائم في العديد من المنظمات، وخاصة الشركات التي تقدم خدمات وحلول في عالم الأعمال، مما يساعد في تطبيق نظرية التحسين المستمر "كايزن"، وهي عملية تحسين مستمر مع مرور الوقت. تعد القيادة التحويلية من أبرز أنواع القيادة سهلة التطبيق ولا تحتوي على تعقيدات كبيرة.

2.3.10. أهداف القيادة التحويلية:

1- دعم أعضاء المجتمع المؤسسي في بناء وتحقيق ثقافة تعاونية ومهنية: يتحقق هذا من خلال وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية للوصول إليه، واستخدام أساليب متعددة لدعم التغيرات داخل المؤسسة. يشمل ذلك مشاركة القيادة مع الآخرين عبر تفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل وقادر على إحداث التطورات، إضافة إلى السعي الدائم لتحسين الوضع الراهن.

2- مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم: تتجلى مشاركة القائد في حل المشكلات بشكل تعاوني وإيجابي من خلال تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة، والعمل معاً لوضع حلول وبدائل بعيدة عن الاعتبارات الشخصية. يتم توضيح المعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة، مما يساهم في إيجاد حلول فعالة (الروسان، 2015).

3- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية: يتم ذلك من خلال تعزيز أهداف النمو المهني ورفع مستوى العاملين للوصول إلى أعلى المستويات. تشمل هذه العملية تعزيزاً معنوياً ومادياً، وتصبح أسهل عندما يرتبط العاملون بأهداف المؤسسة ويشعرون بأنهم جزء منها.

2.3.11. خصائص القائد التحويلي:

1. القدرة على التركيز والانتباه: يتميز القائد التحويلي بمهارات عالية في الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى تركيزه الكبير على الأمور المهمة في المواقف المختلفة من خلال تحديد الأولويات وجعل الآخرين يتبنونها. في مجال التغيير، يمثل هذا القائد رمزاً أساسياً وداعماً له، حيث يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية التغيير. كما يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها (بني سلامة، 2020).

2. تحمل المخاطر: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة المدروسة، والتي تعني اتخاذ موقف واضح وتحمل المخاطر المحسوبة ورفض الوضع القائم غير الملائم. يواجه القائد الحقيقة، حتى لو كانت مؤلمة، ويكشفها للآخرين بغض النظر عن رغبتهم في سماعها. لا يسعى لحماية نفسه من الفشل، بل يعتبر الفشل عملية تعليمية يستفيد منها مستقبلاً.

3. الثقة بالذات والآخرين: يثق القائد التحويلي بالآخرين ويكسب ثقتهم بعيداً عن التسلط والديكتاتورية. يعمل على تمكين الآخرين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات. يعتمد على مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل بأخلاق عالية، معززاً القيم والمثل العليا والخوافز والعقوبات عند الحاجة.

4. احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي تنعكس في أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن بأن الفعل أبلغ من القول. يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء من الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عند تنفيذ عملية التغيير. عدم الثقة بين المرؤوسين والقائد يمكن أن يؤدي إلى ضياع الكثير من جهوده (فرح، 2017).

5. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بقدرة عالية على تصور ما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع. يمتلك مهارات اتصال قوية تمكنه من إيصال المعنى للآخرين بوضوح، مستنداً إلى رؤية واضحة لما يريد تحقيقه.

6. الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على رفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم. يهدف إلى إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بينهم، مما يعزز من أداء الفريق ككل.

2.3.12. عناصر القيادة التحويلية:

يشير بوعكاز (2016) إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية، وهي: اتخاذ القرارات بأسلوب تعاوني بين الأفراد، والتركيز على كفاءات ومهارات ومؤهلات العاملين، وتقبل التغيير المشترك الذي يجب أن يحدث لتحقيق التقدم والتطوير داخل المؤسسة. يمكن تفصيل هذه العناصر كما يلي:

1. قدرة القائد على التأثير في العاملين معه وإقناعهم بضرورة التغيير والتطوير: يتمتع القائد التحويلي بمهارات تمكنه من التأثير في العاملين وإقناعهم بضرورة التغيير والتطوير المستمر لأنفسهم وللمؤسسة.
2. اختيار الأساليب المناسبة التي تتماشى مع أهداف المؤسسة: يجب على القائد التحويلي اختيار وتطبيق الأساليب التي تتناسب مع أهداف المؤسسة وتعزز من تحقيقها.
3. التركيز على المؤسسة ككل متكامل: ينبغي للقائد التحويلي أن ينظر إلى المؤسسة بصورة شاملة، دون التركيز على جزء معين فقط، لضمان تحقيق التكامل والتناغم في الأداء.
4. المتابعة والاستمرارية في التطوير: القائد التحويلي ملتزم بالمتابعة المستمرة والتطوير الدائم دون الوقوف عند حد معين، لضمان تحقيق تقدم مستمر.
5. تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة: يعمل القائد التحويلي على تعزيز مشاعر الانتماء والولاء بين العاملين وتقوية العلاقة بينهم وبين المؤسسة.
6. تكوين فرق عمل لتحقيق المهام المطلوبة: يجب على القائد التحويلي تشكيل فرق عمل فعالة والعمل معها بشكل تعاوني لتحقيق المهام المطلوبة والأهداف المشتركة. .

2.3.13. وظائف (مهام) عملية القيادة التحويلية:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير: يتميز القائد التحويلي بقدرته على إقناع الآخرين بأهمية التغيير، ويعمل على استثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم. يسعى لتحقيق إنتاجية عالية تفوق التوقعات، حيث يرى التغيير كعنصر أساسي للتطور ويتصرف بناءً على القيم والأخلاقيات الاجتماعية. يعتبر التعلم عملية مستمرة ويحث الجميع على التعلم من أخطائهم وأخطاء الآخرين.
2. صياغة الرؤية والرسالة: تتطلب القيادة التحويلية رؤية واضحة تمثل القوة التي تعطي معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة. يعمل القادة التحويليون على صياغة وإيصال رؤية واضحة للوضع المستقبلي المرغوب، مما يساهم في إنجاح التغيير. يسعى القائد التحويلي إلى تحقيق مستوى طموح للمنظمة، موضحاً أهمية تبني التغيير وآثاره المحتملة.
3. اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير المناسب الذي أثبت فعاليته في ظروف مشابهة، مع مراعاة الظروف والواقع العملي للمنظمة. يحدد المسارات المناسبة بوضع الأولويات والخيارات التي تخدم التنظيم وتحقق أعلى فعالية ممكنة، ويؤكد على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي لتحفيز الأفراد على اتخاذ التصرفات السليمة وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال (عبد الحكيم، 2016).
4. صياغة الاستراتيجية الجديدة: لتحقيق الرؤية والرسالة، يحتاج القائد التحويلي إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة، والضعف. يستلزم ذلك إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وتقويضهم لقيادة التغيير والعمل كفريق عمل. يتطلب ذلك

استخدام كافة الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية والاستراتيجية الجديدة والتأكيد على أهمية إيجاد نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين (عواد، 2013).

5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: لا يمكن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة. لذا، يجب على القائد التحويلي ترويج أفكاره وخلق الحماس لتبنيها بين العاملين. يتطلب ذلك إيجاد ثقافة جديدة وعزماً من العاملين على تبني تلك الأفكار. يعتمد نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية بضرورة تبني برنامج للتغيير لتحسين الوضع التنافسي للمنشأة. يجب ترجمة هذه القناعة إلى دعم فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير (منير، 2008).

2.3.14. وظائف القيادة التحويلية:

1. إدارة التنافس:

تشمل هذه الإدارة العمليات والأنشطة داخل المؤسسات التربوية باستخدام استراتيجيات وأساليب مختلفة لتعزيز التنافس بين العاملين. تتضمن وضع معايير شاملة للتميز، تطوير نظام معلومات متكامل يشمل البيانات الشخصية والمؤسسية، ونظام لتوصيل وتحليل المعلومات للمساعدة في تعزيز التنافس.

2. إدارة التعقيد:

تعكس هذه المهارة قدرة القائد التحويلي على التعامل مع التغيرات المتعددة التي تحدث في نفس الوقت، بغض النظر عن مستوى التغيير. يمكن تحقيق ذلك من خلال قدرة القائد على إدارة العلاقات بين الأفراد، واستخدام الحدس في غياب المعلومات لاتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين مختلف العوامل (أمد، 2017).

3. إدارة فريق العمل:

يتضمن تشكيل فريق عمل يمتلك رؤية مشتركة وهدفًا واضحًا، ويشمل تخصصات ومجالات مختلفة لضمان تنوع الخبرات، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

4. تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي:

يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف من خلال وضع رؤى مستقبلية ذات توجه عالمي، وتحديد رسالة المؤسسة، وإجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية لتتلاءم مع التطورات الخارجية.

5. إدارة التعليم والتدريب المستمر:

يجب أن يكون هناك نظام تعليمي وتربوي مستمر لتنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم للوصول إلى أعلى مستويات الإتقان، مما يساعد المؤسسة على الحفاظ على استمراريته وقدرتها على التنافس مع المؤسسات الأخرى.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن القيادة التحويلية تتطلب قدرات قيادية وإدارية وفنية عالية، بالإضافة إلى مهارات متميزة، لتمكين القائد من الارتقاء بالبيئة الحالية للمؤسسة وتحقيق التحسين المستمر لتحقيق الأهداف المخطط.

2.3.15. مفهوم الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي هو موضوع يثير اهتمام العديد من الباحثين والمهنيين في مختلف المجالات، حيث يعكس القدرة على التقدم والانتقال في الحياة المهنية بطرق تتجاوز المسارات التقليدية المعتادة. يعد الاحتراق الوظيفي عنصرًا حيويًا في تطوير الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات. ومع تطور التكنولوجيا وتغير طبيعة العمل، أصبح الفهم العميق للاحتراق الوظيفي أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث يساعد على تكييف الأفراد مع التحديات والفرص الجديدة في سوق العمل (سعيد، 2021).

الاحتراق الوظيفي يشير إلى القدرة على الانتقال بين مستويات وظيفية مختلفة أو بين مجالات عمل متنوعة، سواء داخل نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى. يتمثل الاحتراق الوظيفي في التحركات المهنية التي تمكن الأفراد من تجاوز الحدود التقليدية لمجالاتهم الوظيفية، وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة، وتوسيع نطاق معرفتهم، واستغلال الفرص المتاحة للنمو والتطوير. يمكن أن يتخذ الاحتراق الوظيفي أشكالًا متعددة، منها الانتقال الأفقي بين وظائف مختلفة داخل نفس المستوى الوظيفي، أو الترقية الرأسية التي تتضمن الانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى، أو حتى التحول الكامل إلى مجال عمل جديد. يعد الاحتراق الوظيفي مؤشرًا على ديناميكية الفرد وقدرته على التكيف مع التغيرات المستمرة في سوق العمل، ويعكس مدى طموحه واستعداده لاستكشاف مجالات جديدة والاستفادة من الفرص المتاحة (الشعلان، 2011).

2.3.16. أهمية الدراسة في مجال الاحتراق الوظيفي

الدراسة في مجال الاحتراق الوظيفي تحمل أهمية كبيرة على عدة مستويات، سواء للأفراد أو المؤسسات أو المجتمع ككل (نادية، 2020).

1. تساعد الدراسة في فهم كيفية تحسين فرص التقدم الوظيفي للأفراد، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية.
2. تمكن الأفراد من التخطيط بشكل أفضل لمساراتهم المهنية، وتزويدهم بالأدوات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهدافهم المهنية.

3. يمكن أن تساهم في تحديد استراتيجيات فعّالة لإدارة وتطوير المواهب داخل المؤسسات، مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية.
4. تساعد المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات وتجنب خسارة الموظفين الموهوبين إلى المنافسين، وذلك من خلال توفير فرص تطوير وظيفي مناسبة.
5. يساعد فهم الاحتراق الوظيفي على تكييف السياسات والبرامج التدريبية مع التغيرات السريعة في سوق العمل، مثل التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي.
6. يمكن أن يكون الاحتراق الوظيفي أداة فعّالة لمواجهة التحديات الناتجة عن العولمة وزيادة التنافسية في سوق العمل.
7. يوفر الاحتراق الوظيفي فرصًا للتعليم المستمر والتنوع في الخبرات، مما يعزز من قدرات الإبداع والابتكار لدى الأفراد والمؤسسات.
8. يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تتيح تبادل الأفكار والخبرات، مما يدعم تطوير حلول جديدة ومبتكرة.
9. يمكن أن تساعد الدراسات في هذا المجال على تحديد العقبات التي تعيق تحقيق الاحتراق الوظيفي لبعض الفئات، مثل النساء والأقليات، والعمل على إزالتها.
10. يساهم في تعزيز العدالة الوظيفية والمساواة في الفرص، مما ينعكس إيجابًا على التماسك الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي.
11. توفر الدراسات حول الاحتراق الوظيفي بيانات ومعلومات مهمة يمكن أن تستفيد منها الحكومات في صياغة سياسات العمل والتوظيف.
12. تساهم في توجيه الاستثمارات في التعليم والتدريب المهني بما يتناسب مع احتياجات السوق.

2.3.17. تاريخ وتطور الاحتراق الوظيفي

✓ النشأة المبكرة:

بدأ مفهوم الاحتراق الوظيفي بالظهور مع الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، حيث شهد العالم تحولًا كبيرًا في هيكلية العمل وطبيعته. قبل هذه الفترة، كانت المسارات الوظيفية عادة ثابتة ومنغلقة، حيث كان الأفراد يتبعون خطى عائلاتهم أو يعملون في نفس المجال طوال حياتهم. لكن مع ظهور الصناعات الجديدة وزيادة الحاجة إلى مهارات متنوعة، بدأت تظهر فكرة التنقل بين الوظائف وتحقيق التقدم المهني بطرق غير تقليدية (البنوي، 2017).

✓ تطور المفهوم في القرن العشرين:

في أوائل القرن العشرين، ومع ظهور الشركات الكبيرة ونظم الإدارة الحديثة، بدأ مفهوم الاحتراق الوظيفي يأخذ شكلاً أكثر تنظيماً. ظهرت نظرية "إدارة المسار الوظيفي" التي طورها ماري باركر فوليت، والتي ركزت على أهمية توفير الفرص للموظفين للتعليم والتطور داخل المؤسسات. في فترة الخمسينيات والستينيات، تزايد الاهتمام بالاحتراق الوظيفي مع ظهور نظريات الإدارة والتنظيم التي شجعت على تطوير المهارات والتنقل بين الأدوار المختلفة.

✓ الثورة الرقمية والتغيرات الحديثة:

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، حدثت تحولات جذرية في مفهوم الاحتراق الوظيفي بفعل الثورة الرقمية والتكنولوجيا المتقدمة. أصبحت الأسواق العالمية أكثر تنافسية، وازدادت حاجة الشركات إلى موظفين ذوي مهارات متعددة وقادرين على التكيف السريع مع التغيرات. أصبحت مرونة المسار الوظيفي أكثر أهمية، حيث يمكن للأفراد الانتقال بين الصناعات المختلفة بفضل المهارات التقنية والمعرفية التي يمتلكونها (المسعودي، 2016).

✓ العصر الحالي:

اليوم، يعد الاحتراق الوظيفي جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات. تسعى المؤسسات إلى بناء مسارات وظيفية مرنة وشخصية تتناسب مع احتياجات الموظفين وطموحاتهم. بالإضافة إلى ذلك، تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تسهيل عملية التعلم المستمر وتطوير المهارات، مما يمكن الأفراد من التنقل بسهولة أكبر بين الأدوار والمجالات المختلفة.

✓ الرؤية المستقبلية:

من المتوقع أن يستمر مفهوم الاحتراق الوظيفي في التطور، مع تزايد الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والأتمتة في بيئات العمل. ستزداد الحاجة إلى مهارات جديدة ومتنوعة، مما سيعزز من أهمية القدرة على التعلم السريع والتكيف مع التغيرات. ستظل المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستطيع دعم موظفيها في تحقيق التقدم الوظيفي وتوفير الفرص المناسبة لتطوير مهاراتهم ونموهم المهني (فرج، 2023).

2.3.18. مراحل تطور الاحتراق الوظيفي عبر العقود

✓ العقود الأولى من القرن العشرين (1900-1940):

1. البدايات الصناعية:

مع ظهور الثورة الصناعية، بدأت تظهر الوظائف في المصانع والشركات الكبيرة، مما أدى إلى نشوء فرص عمل جديدة ومتنوعة، كانت الهياكل الوظيفية جامدة نسبياً، مع قليل من الفرص للاختراق الوظيفي والتنقل بين الأدوار المختلفة (مأمون، 2022).

2. الإدارة العلمية:

ظهرت نظريات الإدارة العلمية التي ركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية، مثل نظرية فريدريك تايلور. رغم أن التركيز كان على تحسين العمليات الإنتاجية، إلا أن بعض الشركات بدأت في تطوير برامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين.

الخمسينيات والستينيات (1950-1960):

1. نمو الشركات الكبرى:

شهدت هذه الفترة نمواً هائلاً في حجم الشركات وتعقيد الهياكل التنظيمية، بدأت تظهر وظائف إدارية جديدة وبدأت الشركات تدرك أهمية تطوير المواهب الداخلية.

2. نظريات الإدارة الحديثة:

بدأت نظريات مثل "إدارة المسار الوظيفي" تأخذ حيزاً من الاهتمام، حيث ركزت على تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.

السبعينيات والثمانينيات (1970-1980):

7. التطور التكنولوجي:

مع ظهور الحواسيب والتكنولوجيا الرقمية، بدأت طبيعة العمل تتغير بشكل كبير، أصبح من الممكن للأفراد تطوير مهارات تقنية جديدة والتنقل بين وظائف تعتمد على التكنولوجيا (خليل، 2013).

8. تنوع الوظائف:

بدأت الشركات في تقديم برامج تدريبية متقدمة لتطوير المهارات المختلفة، مما أتاح فرصاً أكبر للاختراق الوظيفي، تم تشجيع الموظفين على استكشاف مجالات عمل جديدة داخل المؤسسة نفسها.

التسعينيات (1990):

مع زيادة العولمة، بدأت الشركات تعمل على نطاق عالمي، مما أدى إلى زيادة الفرص الوظيفية في مختلف الدول والثقافات، أصبح التنقل بين الوظائف والمواقع الجغرافية أكثر شيوعًا. ظهرت الحاجة إلى الابتكار والإبداع كعوامل رئيسية في النجاح المؤسسي ، بدأت الشركات في تشجيع الموظفين على تطوير مهارات جديدة واستكشاف مجالات عمل غير تقليدية.

العقد الأول من القرن الواحد والعشرين (2000-2010):

1. الثورة الرقمية:

مع انتشار الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية، أصبحت طبيعة العمل أكثر مرونة وسرعة في التغيير، زادت فرص العمل عن بُعد، مما أتاح للأفراد الفرصة للعمل في مجالات مختلفة دون الحاجة إلى الانتقال الجغرافي (ابو حديد، 2022).

2. تطور مهارات الأفراد:

بدأت المؤسسات في تقديم برامج تطوير مهني مستمرة لمساعدة الموظفين على مواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل.

العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين (2010-2020):

1. التحول الرقمي:

استمر التحول الرقمي في إعادة تشكيل طبيعة العمل، مع زيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الذكية. أصبح التكيف مع التكنولوجيا الجديدة والقدرة على التعلم المستمر ضروريين لتحقيق الاختراق الوظيفي.

2. التنوع والشمولية:

بدأت الشركات تدرك أهمية التنوع والشمولية في بيئات العمل، مما أتاح فرصًا أكبر للاختراق الوظيفي للأفراد من خلفيات متنوعة.

العقد الحالي (2020-2024):

1. الجائحة والتغيرات الجذرية:

أثرت جائحة COVID-19 بشكل كبير على بيئات العمل، حيث زادت أهمية العمل عن بُعد والتكيف مع التغيرات السريعة. أصبح الاهتمام بالرفاهية النفسية والمرونة في العمل جزءًا من استراتيجيات المؤسسات لدعم الموظفين في تحقيق الاختراق الوظيفي.

2. التعلم المستمر:

أصبح التعلم المستمر والتطوير الذاتي محورين أساسيين، حيث تسعى المؤسسات لتوفير برامج تعليمية وتدريبية مرنة لدعم النمو المهني. تطور الاحتراق الوظيفي عبر العقود يعكس القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل واستغلال الفرص المتاحة للنمو والتطور المهني.

2.3.11. أسباب وعوامل الاحتراق الوظيفي (حسين ، 2017).

العوامل الشخصية:

1. المهارات والمواهب الفريدة:

تلعب المهارات والمواهب الفريدة دورًا حاسمًا في تحقيق الاحتراق الوظيفي. الأفراد الذين يمتلكون مهارات متخصصة نادرة أو مواهب استثنائية في مجالات معينة غالبًا ما يجدون فرصًا أفضل للتقدم في مسيرتهم المهنية. هذه المهارات قد تكون تقنية مثل البرمجة أو التصميم، أو شخصية مثل القدرة على الإقناع والتفاوض، أو حتى إبداعية مثل التفكير خارج الصندوق. مثل هذه المهارات تمكن الأفراد من التميز عن غيرهم، مما يزيد من فرصهم في تحقيق انتقالات وظيفية ناجحة.

2. الدافع الذاتي والطموح:

الدافع الذاتي والطموح هما محركان أساسيان وراء الاحتراق الوظيفي. الأفراد الذين يمتلكون دافعًا داخليًا قويًا لتحقيق أهدافهم يسعون دائمًا نحو تحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم المهنية. الطموح يوجههم نحو الفرص الجديدة ويحفزهم على مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض طريقهم. هذا النوع من الدافع يساعد على البقاء ملتزمين بأهدافهم وعلى الاستمرار في السعي لتحقيق التقدم، حتى في وجه العقبات (زكي، 2023).

3. القدرة على التعلم والتكيف:

القدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات تعتبر من العوامل الأساسية للاحتراق الوظيفي. في عالم سريع التغير، تتغير متطلبات الوظائف وأسواق العمل بسرعة كبيرة. الأفراد القادرون على التعلم السريع واكتساب مهارات جديدة، فضلاً عن قدرتهم على التكيف مع بيئات العمل المختلفة، يكونون أكثر استعدادًا لاستغلال الفرص الجديدة. هذه القدرة تسمح لهم بالبقاء في صدارة مجالاتهم، مما يفتح أمامهم أبواب التقدم والتطور الوظيفي.

4. الذكاء العاطفي ومهارات التواصل:

الذكاء العاطفي ومهارات التواصل تلعبان دورًا كبيرًا في تحقيق الاختراق الوظيفي. الأفراد الذين يمتلكون ذكاءً عاطفيًا مرتفعًا يستطيعون بناء علاقات مهنية قوية، إدارة ضغوط العمل بفعالية، والتعامل مع الآخرين بلباقة وحكمة. هذه المهارات تساعد على التنقل بين الأدوار والمجالات المختلفة بسلاسة، وتزيد من فرصهم في بناء شبكة علاقات مهنية مفيدة تدعم مسيرتهم المهنية.

العوامل الخارجية:

1. التغيرات في سوق العمل:

تشكل التغيرات المستمرة في سوق العمل أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الاختراق الوظيفي. مع التطورات السريعة في التكنولوجيا، تغيرت طبيعة العديد من الوظائف وأصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات. على سبيل المثال، أدى التطور في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة إلى نشوء وظائف جديدة تتطلب مهارات متخصصة. بالإضافة إلى ذلك، العولمة وزيادة التنافسية بين الشركات جعلت من الضروري للأفراد أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. هؤلاء الذين يستطيعون فهم واستيعاب هذه التغيرات وتطوير مهاراتهم بما يتناسب معها، يجدون فرصًا أكبر للتقدم في مساراتهم المهنية (Daoud,2020).

2. ظهور فرص وظيفية جديدة:

مع الابتكارات المستمرة والتقدم التكنولوجي، تظهر باستمرار فرص وظيفية جديدة لم تكن موجودة من قبل. هذه الفرص تفتح آفاقًا جديدة للأفراد الطموحين الذين يسعون للتطور المهني. على سبيل المثال، ظهور مجالات جديدة مثل تطوير التطبيقات، التسويق الرقمي، وتقنيات الواقع الافتراضي، وفر فرصًا للعمل في قطاعات حديثة ومبتكرة. هذه الفرص غالبًا ما تأتي مع متطلبات جديدة للمهارات والمعرفة، مما يعني أن الأفراد الذين يستثمرون في تعلم هذه المهارات يكونون في وضع أفضل للاستفادة منها. هذا التحول يتطلب من الأفراد أن يكونوا مستعدين للاستكشاف والتعلم المستمر.

3. دعم ومساندة الآخرين:

الدعم والمساندة من الآخرين يلعبان دورًا حاسمًا في تحقيق الاختراق الوظيفي. هذا الدعم يمكن أن يأتي من زملاء العمل، المديرين، أو الشبكات المهنية. الزملاء والمديرون يمكن أن يقدموا التوجيه والنصح، مما يساعد الأفراد على تجاوز العقبات والتحديات التي قد تواجههم في مسيرتهم المهنية. بالإضافة إلى

ذلك، الشبكات المهنية القوية توفر فرصًا للتعرف على الفرص الوظيفية الجديدة والتواصل مع أشخاص يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي على التقدم الوظيفي. العلاقات المهنية المبنية على الثقة والتعاون يمكن أن تكون مصدرًا للفرص، سواء من خلال التوصيات أو من خلال التعرف على الأشخاص المؤثرين في مجالات العمل المختلفة (أسماء وآخرون، 2023).

العوامل الشخصية والمهنية

العوامل الشخصية:

1. المهارات والموهب الفريدة: تميز الأفراد وتساعدهم على التقدم في مساراتهم المهنية. المهارات المتخصصة والمعرفة العميقة في مجال معين تمنح الأفراد ميزة تنافسية تمكنهم من الوصول إلى مناصب أعلى وتحقيق اختراقات وظيفية.
2. الدافع الذاتي والطموح: هما محركان أساسيان لتحقيق النجاح المهني. الأفراد الذين يمتلكون دافعًا داخليًا قويًا يكونون أكثر استعدادًا لبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافهم المهنية. الطموح يعزز من رغبة الأفراد في تحقيق التقدم وتجاوز الحدود التقليدية لمساراتهم الوظيفية.
3. القدرة على التعلم والتكيف: مع التغيرات تعتبر من العوامل الأساسية لتحقيق الاختراق الوظيفي. الأفراد الذين يستطيعون اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع بيئات عمل مختلفة يكونون أكثر استعدادًا لاستغلال الفرص المتاحة والتقدم في مساراتهم المهنية (عبد الفتاح، 2024).

العوامل المهنية:

1. التعليم والتدريب: الحصول على تعليم جيد وتدريب مستمر يعزز من قدرات الأفراد المهنية. البرامج التعليمية والتدريبية تساعد الأفراد على تطوير مهارات جديدة والبقاء على اطلاع دائم بالتطورات في مجالاتهم.
2. الخبرة العملية: تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل مسارات الأفراد المهنية. التجارب العملية توفر للأفراد فرصة لتطبيق المهارات النظرية في سياقات عملية، مما يزيد من كفاءتهم وثقتهم بأنفسهم.
3. الشبكات المهنية: بناء شبكة علاقات مهنية قوية يمكن أن يساهم في توفير فرص وظيفية جديدة. العلاقات المهنية توفر الدعم والتوجيه، وتفتح الأبواب أمام الفرص الوظيفية المحتملة من خلال التوصيات والتعرف على الأشخاص المؤثرين في المجال (عثمان، 2024).

تأثير التكنولوجيا والعولمة

تأثير التكنولوجيا:

1. أتمتة الوظائف: أدى التقدم التكنولوجي إلى أتمتة العديد من الوظائف التقليدية، مما دفع الأفراد إلى تطوير مهارات جديدة تتناسب مع الوظائف الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا.
2. ظهور مجالات عمل جديدة: التكنولوجيا أدت إلى ظهور مجالات عمل جديدة مثل تطوير البرمجيات، البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، مما وفر فرصًا وظيفية جديدة للأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة.
3. التعلم عبر الإنترنت: أصبحت منصات التعلم عبر الإنترنت مصدرًا رئيسيًا لاكتساب المهارات والمعرفة. الأفراد يمكنهم الاستفادة من الدورات التدريبية عبر الإنترنت لتطوير مهاراتهم والتكيف مع التغيرات التكنولوجية (خيرة، 2024).

تأثير العولمة:

1. التنافسية العالمية: العولمة زادت من التنافسية في سوق العمل، مما دفع الأفراد إلى تحسين مهاراتهم وتطوير أنفسهم بشكل مستمر للبقاء على قدر التحديات العالمية.
2. فرص العمل الدولية: العولمة وفرت فرصًا للعمل في بيئات دولية، مما مكن الأفراد من اكتساب خبرات عالمية وتوسيع نطاق عملهم المهني.
3. تنوع الثقافات: العولمة أدت إلى تنوع الثقافات في بيئات العمل، مما يتطلب من الأفراد تطوير مهارات التفاهم الثقافي والتواصل الفعال مع زملاء من خلفيات مختلفة (الجابري وآخرون، 2023).

دور الثقافة التنظيمية

بيئة العمل التحفيزية:

1. الدعم والتوجيه: الثقافة التنظيمية التي تشجع على تقديم الدعم والتوجيه المستمر تساعد الأفراد على تحقيق التقدم المهني. وجود مرشدين ومديرين يوجهون الموظفين ويساعدونهم في تطوير مهاراتهم يعزز من فرص الاختراق الوظيفي.
2. التقدير والمكافآت: المؤسسات التي تقدر جهود الموظفين وتكافئهم على إنجازاتهم تعزز من دافعية الأفراد وتحفزهم على السعي لتحقيق التقدم الوظيفي.

فرص التطور المهني:

1. برامج التدريب والتطوير: الثقافة التنظيمية التي تركز على تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة تساهم في تعزيز مهارات الموظفين وتمكينهم من تحقيق التقدم الوظيفي.
2. توفير فرص التنقل الداخلي: المؤسسات التي توفر فرصًا للتنقل الداخلي بين الأقسام المختلفة تتيح للموظفين اكتساب خبرات متنوعة، مما يعزز من فرصهم في تحقيق الاختراق الوظيفي (سامي، 2023).

تشجيع الابتكار والإبداع:

1. بيئة داعمة للإبداع: الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والإبداع تمكن الأفراد من تقديم أفكار جديدة وتحقيق إنجازات مميزة، مما يفتح أمامهم أبواب التقدم الوظيفي.
 2. تشجيع التعلم المستمر: المؤسسات التي تشجع على التعلم المستمر وتوفر بيئة تحفز على اكتساب المعرفة تساهم في تطوير مهارات الموظفين وتحقيق التقدم الوظيفي.
- تتداخل العوامل الشخصية والمهنية مع تأثير التكنولوجيا والعولمة، ودور الثقافة التنظيمية، لتشكل مجتمعة أسبابًا حاسمة لتحقيق الاختراق الوظيفي. فهم هذه العوامل وتطوير استراتيجيات فعالة للاستفادة منها يمكن أن يعزز من فرص الأفراد في تحقيق التقدم المهني والنجاح في مساراتهم الوظيفية (مريم، 2023).

2.3.19. أنواع الاختراق الوظيفي

🌈 الاختراق الأفقي (الانتقال بين وظائف مختلفة داخل نفس المستوى)

الاختراق الأفقي يشير إلى الانتقال بين وظائف مختلفة داخل نفس المستوى الوظيفي دون الترقية إلى منصب أعلى. هذا النوع من الاختراق يمكن أن يكون مفيدًا بشكل كبير للأفراد الراغبين في اكتساب خبرات متنوعة وتوسيع مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات متعددة.

1. يمكن للأفراد اكتساب مهارات جديدة ومعرفة أوسع عبر العمل في وظائف متنوعة، مما يعزز من قدراتهم العامة ويجعلهم أكثر قيمة للمؤسسة.
2. يساعد الانتقال الأفقي على تجنب الملل والرتابة التي قد تصاحب البقاء في نفس الوظيفة لفترة طويلة، مما يزيد من الدافعية والتحفيز لدى الموظفين.

3. الموظفون الذين يمتلكون خبرات متنوعة يكونون في وضع أفضل للتقدم في مساراتهم المهنية مستقبلاً، حيث يتمتعون بفهم شامل لعمليات وأدوار مختلفة داخل المؤسسة.

الاختراق الرأسي يشير إلى التقدم في المسار الوظيفي من خلال الترقية إلى مناصب أعلى داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. هذا النوع من الاختراق يعكس تطوراً في مستوى المسؤولية والسلطة ويأتي غالباً مع زيادة في الراتب والمزايا (أحمد، 2017).

1. الترقية غالباً ما تأتي مع زيادة في الراتب وتحسين في المزايا الوظيفية، مما يعزز من الوضع المالي للموظف.

2. الحصول على ترقية يعكس تقدير المؤسسة لمهارات وجهود الموظف، مما يعزز من شعور الرضا والاعتراف المهني.

3. المناصب الأعلى تتطلب مهارات قيادية وإدارية متقدمة، مما يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم القيادية والإدارية.

🌈 الاحتراق الوظيفي المتقاطع (الانتقال بين مجالات عمل مختلفة)

الاحتراق الوظيفي المتقاطع يشير إلى الانتقال من مجال عمل إلى آخر مختلف تماماً. هذا النوع من الاحتراق يتطلب عادة اكتساب مهارات ومعارف جديدة بشكل كبير، ولكنه يمكن أن يوفر فرصاً واسعة للتطور المهني.

1. الانتقال إلى مجالات عمل مختلفة يمكن أن يفتح أمام الأفراد فرصاً جديدة قد لا تكون متاحة في مجالهم الأصلي.

2. العمل في مجالات متعددة يساعد الأفراد على اكتساب فهم شامل وشمولي للأعمال، مما يزيد من قيمتهم كمحترفين متعددين التخصصات.

3. الانتقال بين مجالات مختلفة يتطلب اكتساب مهارات متنوعة، مما يعزز من مرونة الأفراد وقدرتهم على التكيف مع بيئات العمل المختلفة (مارية وآخرون، 2021).

كل نوع من أنواع الاحتراق الوظيفي له فوائده وتحدياته الخاصة. الاحتراق الأفقي يساعد على تنويع الخبرات وتجنب الرتابة، بينما الاحتراق الرأسي يوفر فرصاً للتقدم والاعتراف المهني. من ناحية أخرى، يوفر الاحتراق الوظيفي المتقاطع فرصاً واسعة للتطور واكتساب منظور شامل للأعمال. القدرة على الاستفادة من كل نوع تعتمد على أهداف الفرد المهنية وطموحاته، وكذلك على الظروف والفرص المتاحة في سوق العمل.

2.3.20. استراتيجيات تحقيق الاختراق الوظيفي

1. التعليم والتدريب المستمر

1. يعتبر التعليم والتدريب المستمر من الركائز الأساسية لتحقيق الاختراق الوظيفي. في بيئة العمل المتغيرة بسرعة، يضمن الاستمرار في التعلم والتطوير المهني بقاء الأفراد محدثين بالمعارف والمهارات الجديدة التي تتطلبها الوظائف الحديثة.
2. الدورات التدريبية وورش العمل: المشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل التي تعزز المهارات الفنية والإدارية.
3. الشهادات المهنية: الحصول على شهادات مهنية معترف بها في المجال الذي يعمل فيه الفرد، مثل PMP لمهندسي المشاريع أو CPA للمحاسبين.
4. التعلم الإلكتروني: الاستفادة من منصات التعلم عبر الإنترنت مثل Coursera، Udemy، أو LinkedIn Learning لتعلم مهارات جديدة أو تطوير المهارات الحالية.
5. التفاعل مع المجتمع المهني: حضور المؤتمرات، الندوات، والفعاليات المهنية لتوسيع شبكة المعارف والتعرف على آخر الاتجاهات في المجال (عبد الغني، 2017).

2. بناء شبكة علاقات مهنية

1. يعتبر بناء شبكة علاقات مهنية قوية من العوامل الحاسمة في تحقيق الاختراق الوظيفي. العلاقات المهنية يمكن أن تفتح الأبواب أمام فرص العمل الجديدة، التوجيه المهني، والدعم في الأوقات الصعبة.
2. المشاركة في الفعاليات المهنية: حضور المؤتمرات، المعارض، والفعاليات المهنية لتوسيع دائرة المعارف والتواصل مع محترفين في نفس المجال.
3. الانضمام إلى الجمعيات المهنية: الانضمام إلى جمعيات مهنية ذات سمعة جيدة مثل IEEE، PMI، أو جمعية المحاسبين الأمريكية، حيث توفر هذه الجمعيات فرصًا للتواصل والتعلم المستمر.
4. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المهني: بناء وتعزيز شبكة العلاقات عبر منصات مثل LinkedIn، حيث يمكن للأفراد متابعة المتخصصين في مجالاتهم، والمشاركة في مجموعات النقاش، ونشر محتوى يعزز من وجودهم المهني (نسرين، 2016).

5. التطوع والمشاركة المجتمعية: الانخراط في الأنشطة التطوعية أو المجتمعية ذات الصلة بمجال العمل، مما يوفر فرصاً للتعرف على مهنيين جدد وبناء علاقات قوية.

3. اكتساب المهارات المتعددة

1. في سوق العمل الحديث، يعتبر اكتساب المهارات المتعددة ميزة تنافسية. الأفراد الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والفرص المتاحة في سوق العمل.

2. التخصص في المهارات التقنية والناعمة: تطوير مهارات فنية مثل البرمجة، التحليل البياني، أو إدارة المشاريع، إلى جانب المهارات الناعمة مثل القيادة، التفكير النقدي، وحل المشكلات.

3. التجربة العملية والتعلم من التجارب: المشاركة في مشاريع جانبية، العمل التطوعي، أو حتى تأسيس مشروع صغير لتطبيق المهارات المكتسبة في بيئات عملية.

4. المعرفة المتقاطعة: تعلم مهارات من مجالات مختلفة، مثل دمج المعرفة التقنية مع المهارات الإدارية أو التسويقية، مما يزيد من قيمة الفرد كخبير متعدد التخصصات.

5. الاستفادة من الموارد المتاحة: استخدام الموارد المتاحة مثل الكتب، البودكاست، الندوات عبر الإنترنت، ودورات التدريب المجانية لتعزيز المهارات والمعرفة في مجالات جديدة (سعيد، 2015).

2.3.21. التحديات والمخاطر المرتبطة بالاختراق الوظيفي

1. القلق وعدم الاستقرار: قد يواجه الأفراد القلق بشأن قدراتهم على التكيف مع الأدوار الجديدة أو مواجهة التحديات المرتبطة بالمناصب العليا. هذا القلق قد يؤثر سلباً على أدائهم ويزيد من مستوى التوتر.

2. الضغوط النفسية: الانتقال إلى أدوار أو مسؤوليات جديدة يمكن أن يضع ضغطاً كبيراً على الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الإجهاد والشعور بالإرهاق. التحديات الجديدة قد تكون مصحوبة بضغط كبير لتحقيق النجاح بسرعة.

3. تغير العلاقات المهنية: الترقية أو الانتقال إلى وظيفة جديدة قد يؤدي إلى تغيير في العلاقات المهنية مع الزملاء السابقين. يمكن أن يسبب هذا التغيير شعوراً بالانفصال أو التباعد عن فريق العمل السابق، مما يؤثر على الشعور بالانتماء.

4. القبول من قبل الزملاء: قد يواجه الأفراد صعوبة في كسب قبول الزملاء في المناصب الجديدة، خاصة إذا كانوا قد انتقلوا إلى دور قيادي. قد يتطلب الأمر وقتًا وجهدًا لبناء علاقات جديدة والحصول على دعم الفريق (حبيبة، 2022).

5. تكيف مع الثقافة التنظيمية: قد يواجه الأفراد صعوبة في التكيف مع الثقافة التنظيمية الجديدة، خاصة إذا كانت ثقافة الشركة مختلفة بشكل كبير عن ثقافة مكان العمل السابق. هذا التكيف يمكن أن يكون تحديًا في فهم كيفية التعامل مع السياسات والإجراءات الجديدة.

6. تغيير الهيكل التنظيمي: التغيير في الأدوار والمسؤوليات قد يؤدي إلى تعديلات في الهيكل التنظيمي، مما يتطلب من الأفراد التكيف مع تنظيم العمل الجديد والتعرف على الفرق الجديدة.

7. إدارة الوقت والموارد: الأفراد في المناصب الجديدة قد يواجهون تحديات في إدارة وقتهم ومواردهم بشكل فعال. التحديات في توزيع المهام والموارد بشكل صحيح يمكن أن تؤثر على قدرتهم على تحقيق الأهداف.

8. تطوير مهارات جديدة: قد يتطلب الدور الجديد من الأفراد اكتساب مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية. عدم وجود دعم كافٍ أو تدريب مناسب يمكن أن يجعل هذا التكيف أكثر صعوبة.

2.3.22. تأثير التغيير على الأداء الوظيفي

🌈 أثر التغيير على الأداء:

- فترة التأقلم: الانتقال إلى دور جديد أو مسؤوليات جديدة يمكن أن يؤثر على الأداء الوظيفي خلال فترة التأقلم. الأفراد قد يحتاجون إلى وقت للتعرف على المتطلبات الجديدة والتكيف مع تحديات الوظيفة الجديدة.
- تحسين الأداء: مع مرور الوقت، قد يؤدي التكيف مع التغيير إلى تحسين الأداء الوظيفي. اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة يمكن أن يساعد الأفراد على تقديم أداء أعلى وزيادة كفاءتهم (الحسن، 2023).

🌈 إدارة التغيير:

- التدريب والدعم: توفير التدريب المناسب والدعم للأفراد أثناء فترة الانتقال يمكن أن يساعد في تقليل التأثير السلبي للتغيير على الأداء الوظيفي. برامج التوجيه والمشورة يمكن أن تعزز من قدرة الأفراد على التكيف بنجاح.

- التواصل الفعال: التواصل المفتوح مع الموظفين حول التغيرات والتوقعات يمكن أن يخفف من القلق ويعزز من فهمهم للدور الجديد. التواصل الفعال يساعد في تحديد التحديات ومعالجتها بشكل أسرع (حجاج، 2018).

2.3.23. دور الشركات والمؤسسات في دعم الاحتراق الوظيفي

أهمية سياسات التطوير المهني:

- سياسات التطوير المهني تعتبر حجر الزاوية في دعم الاحتراق الوظيفي داخل الشركات والمؤسسات. هذه السياسات تهدف إلى تعزيز نمو الموظفين وتوفير الفرص لهم لتحقيق التقدم في مسيرتهم المهنية (ابن منيع وآخرون، 2009).
- طرق تنفيذ سياسات التطوير المهني:
- خطط التقدم الوظيفي: وضع خطط واضحة للتقدم الوظيفي تساعد الموظفين على فهم كيفية تحقيق أهدافهم المهنية داخل المؤسسة. هذه الخطط قد تتضمن مسارات مختلفة للتطور بناءً على اهتمامات ومهارات الموظف.
- الفرص الداخلية: تشجيع التوظيف الداخلي والترويج للوظائف الشاغرة ضمن المؤسسة قبل البحث عن مرشحين خارجيين يعزز من فرص الموظفين الحاليين للتقدم.
- سياسات التوظيف والترقية: وضع سياسات عادلة وشفافة للتوظيف والترقية يساعد على تحفيز الموظفين ويزيد من شعورهم بالإنصاف في عملية التقدم الوظيفي (Alryalaat, 2024).

برامج التدريب والتوجيه

- برامج التدريب والتوجيه تلعب دوراً أساسياً في تجهيز الموظفين للتقدم إلى أدوار ومسؤوليات جديدة. هذه البرامج تساهم في تطوير المهارات وتقديم التوجيه اللازم لدعم النجاح المهني (هبة، 2021).
- التدريب المستمر: تقديم برامج تدريب مستمرة تتناسب مع احتياجات الموظفين وتواكب التطورات في مجال العمل. يمكن أن تشمل هذه البرامج التدريب على المهارات التقنية، الإدارية، أو حتى المهارات الشخصية.
- التوجيه والإرشاد: توفير برامج توجيه وإرشاد حيث يمكن للموظفين الجدد أو الذين يسعون للتقدم الحصول على نصائح وتوجيه من زملائهم الأكثر خبرة. التوجيه يساعد في تسريع عملية التكيف والتعلم (محمد وآخرون، 2022).

- التدريب على القيادة: تنفيذ برامج تدريبية خاصة بالقيادة للإعداد للمناصب العليا، والتي تشمل تطوير مهارات القيادة والإدارة والاستراتيجية.

تقييم الأداء والتحفيز

- تقييم الأداء والتحفيز يعتبران من الأدوات الأساسية لدعم الاختراق الوظيفي. عملية تقييم الأداء توفر تغذية راجعة قيمة تساعد الموظفين على تحسين أدائهم، بينما التحفيز يعزز من دافعهم لتحقيق التقدم.
- تقييم الأداء الدوري: إجراء تقييمات أداء دورية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين. هذه التقييمات توفر فرصة لمناقشة أهداف التطوير المهني وتحديد الخطوات التالية للتحسين.
- تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يساعد الموظفين على فهم التوقعات المرتبطة بأدوارهم والتقدم نحو تحقيقها.
- برامج التحفيز والمكافآت: تقديم مكافآت مالية أو غير مالية، مثل الترقية أو المكافآت، تحفز الموظفين على الأداء الجيد وتدعم رغبتهم في تحقيق تقدم مهني.
- الاعتراف بالإنجازات: الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم بشكل علني يعزز من معنوياتهم ويحفزهم على الاستمرار في تقديم أداء ممتاز (يسرى، 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. مقدمة.

في هذا الفصل، سيتم عرض منهجية الدراسة التي تم اتباعها خلال البحث، بما في ذلك المنهجية المستخدمة وتفاصيل العينة التي تم تطبيقها. كما سيتم تقديم وصف شامل ودقيق للأداة المستخدمة، موضحين طريقة إعدادها ومدى صلاحيتها وموثوقيتها. سيتم أيضًا توضيح الأساليب والمعالجات الإحصائية الأساسية التي تم اعتمادها لتحليل فرضيات الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

3.2. المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على التعرف على مستوى تطبيق أنماط القيادة لدى العاملين في القطاع الخاص التعرف على مستوى تطبيق أنماط القيادة على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص. التعرف على اثر أنماط القيادة على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم تم إجراء تحليل لهذه البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل الوصول إلى النتائج العلمية.

- **البيانات الثانوية:** والتي تتعلق بالمعلومات العلمية الموثوقة والتي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، والمقالات البحثية المنشورة والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة

3.3. مجتمع البحث

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة. حيث كان الاستبيان يتم التقديم إلكترونياً عبر مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على عينة الدراسة، وعينة الدراسة تكونت من (118) فرداً .

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة.

جدول 1 خصائص العينة

المتغير	ك	%
الجنس	ذكر	60
	أنثي	40
العمر	أقل من 25 سنة	34
	من 26 الي 30 سنة	30
	من 31 الي 35 سنة	17
	من 36 سنة فأكثر	19
المؤهل العلمي	بكالوريوس	40
	ماجستير	30
	دكتوراه	30
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30
	من 6 إلى 10 سنوات	25
	من 11 إلى 15 سنه	20
	من 16 سنة فأكثر	25
الإجمالي	118	%100

3.4. حدود البحث

- الحدود الموضوعية : التعرف علي التعرف علي مستوي تطبيق أنماط القيادة لدي العاملين في القطاع الخاص التعرف علي مستوي تطبيق أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص. التعرف علي اثر أنماط القيادة علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع الخاص
- الحدود البشرية : سيتم إجراء هذا البحث على عدد من العاملين في شركة المراعي.
- الحدود المكانية : سيتم اجراء هذا في شركة المراعي .
- الحدود الزمانية : سيتم هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول عام 2024

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4.1. مقدمة

يناقش هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها. وتتكون من مجموعة من العمليات التحليلية التي يتم اتباعها للحصول على معلومات ونتائج علمية واضحة وهادفة تحقق أهداف الدراسة وتجيب على تساؤلاتها البحثية

4.2. تحليل البيانات

تكونت أداة الدراسة من استبيان، مكون من قسمين كالتالي:

- الأول: عبارة عن البيانات الأساسية الخاصة بكلا من أفراد العينة، والتي تضمنت (المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والعمر).
- الثاني: وهو عبارة عن البنود الأساسية للاستبيان والتي تكونت من (32) بند

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقاً للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

مستويات الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4.1 صدق الأداة

تم استخدام الاتساق الداخلي لقياس صدق الأداة، حيث قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم هنا استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من تلك الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور التابع لها، وذلك كما يبينه الجدول التالي: -

جدول 3 مستوي صدق الاداة

مستوي الصدق
المحور الأول: الأنماط القيادية

النمط الديكتاتوري			النمط الديمقراطي			النمط الحر (المتسيب)			المحور الثاني : الاختراق الوظيفي		
1	0.702	0.000	1	0.682	0.000	1	0.621	0.000	1	0.455	0.000
2	0.763	0.000	2	0.540	0.000	2	0.376	0.000	2	0.561	0.000
3	0.683	0.000	3	0.634	0.000	3	0.675	0.000	3	0.536	0.000
4	0.391	0.000	4	0.544	0.000	4	0.474	0.000	4	0.695	0.000
5	0.675	0.000	5	0.652	0.000	5	0.716	0.000	5	0.678	0.000
6	0.717	0.000	6	0.632	0.000	6	0.426	0.000	6	0.594	0.000
7	0.738	0.000	7	0.681	0.000	7	0.660	0.000	7	0.530	0.000
8	0.702	0.000	8	0.679	0.000	8	0.675	0.000	8	0.593	0.000

ومن خلال هذا الجدول يتبين أن جميع الفقرات لها معاملات ارتباط تتراوح بين 0.376 إلى 0.763، وكانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات.

4.2 ثبات الأداة

جدول 4 يوضح معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
النمط الديكتاتوري	8	0.78
النمط الديمقراطي	8	0.74
النمط الحر (المتسيب)	8	0.75
المحور الثاني : الاختراق الوظيفي	8	0.76

يوضح الجدول السابق أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان من 0.74 إلى 0.76. وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي أن النتائج متسقة في كل مرة يتم فيها تطبيق المقياس. ولذلك يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان لتعميم النتائج.

المحور الأول : الأنماط القيادية

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك وفقاً للآبعاد التالية:

البعد الأول : النمط الديكتاتوري

جدول 5 يوضح نتائج البعد الاول النمط الديكتاتوري

رقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتعامل المدير مع الكل دون مشورة.	3.85	0.799	1
2	يتخذ المدير القرارات اللازمة دون الاهتمام برأي العاملين.	3.63	1.069	3
3	يهتم المدير بالعمل بشكل أكبر من احتياجات المرؤوسين.	3.85	0.881	2
4	يشدد المدير على أن يسير العمل وفقاً لتعليماته فقط.	3.35	1.088	8
5	يتعامل المدير بشكل حازم مع عمليات الغياب دون مراعاة أي ظروف.	3.44	1.131	6
6	يشعرني مديري دائماً بأن مصيرنا المهني بين يديه فقط.	3.62	0.976	4
7	يغلب على مديري طابع التسلط في التعامل مع العاملين.	3.56	1.061	5
8	دائماً ما يقلل مديري من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملين.	3.43	1.144	7

الجدول السابق يُظهر نتائج محور الاستبيان الذي يقيس "البعد الأول من الاستبيان وهو النمط الديكتاتوري". من الواضح أن البند (1)، الذي ينص على "يتعامل المدير مع الكل دون مشورة"، حصل على أعلى قيمة متوسطة بلغت (3.85) وانحراف معياري قدره (0.799). يليه البند (3)، الذي ينص على "تتمثل

إحدى الآليات التي تستخدمها المملكة لتوطين صناعة الأدوية في تسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية للشركات المحلية لتسريع عمليات التصنيع وتحسين جودة المنتج"، بمتوسط قيمة (3.85) وانحراف معياري قدره (0.881). ثم يأتي البند (2)، الذي ينص على "يتخذ المدير القرارات اللازمة دون الاهتمام برأي العاملين"، الذي حصل على متوسط قيمة قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (1.069). أخيراً، حصل البند (6)، الذي ينص على "يشعرني مديري دائماً بأن مصيرنا المهني بين يديه فقط"، على متوسط قيمة قدرها (3.62) وانحراف معياري قدره (0.679) .

البعد الثاني : النمط الديمقراطي

جدول 6 يوضح نتائج البعد الثاني النمط الديمقراطي

رقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	دائماً ما يشجع المدير روح التعاون في العمل.	3.63	1.024	4
2	يقدر المدير العمل من خلال تشجيع الأعمال المنجزة.	3.65	0.976	3
3	يأخذ المدير بمشورة العاملين التي يقومون باقتراحها.	3.51	1.091	7
4	يبث المدير روح التعاون بيننا بشكل دائم.	3.60	1.087	5
5	يطبق المدير اللوائح والسياسات التنظيمية بشكل مرن.	3.44	1.145	8
6	يساعد المدير في حل المشكلات التي تواجه العاملين.	3.81	1.024	1
7	يفوض المدير بعض من سلطاته للمرؤوسين.	3.65	1.176	2
8	يوزع المدير مسئوليات العمل بشكل عادل.	3.55	1.178	6

الجدول السابق يُظهر نتائج المحور الثاني من الاستبيان الذي يقيس النمط الديمقراطي ". من الواضح أن البند (6)، الذي ينص على "يساعد المدير في حل المشكلات التي تواجه العاملين. "، حصل على أعلى قيمة متوسطة بلغت (3.81) وانحراف معياري قدره (1.024). يليه البند (7)، الذي ينص على " يفوض المدير بعض من سلطاته للمرؤوسين."، بمتوسط قيمة قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (1.176). ثم يأتي البند (2)، الذي ينص على "يقدر المدير العمل من خلال تشجيع الأعمال المنجزة."، بمتوسط قيمة قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.976). أخيراً، حصل البند (1)، الذي ينص على " دائماً ما يشجع المدير روح التعاون في العمل"، على متوسط قيمة قدرها (3.63) وانحراف معياري قدره (1.024) .

البعد الثالث : النمط الحر(المتسبب)

جدول 7 يوضح نتائج البعد الثالث النمط الحر

رقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	دائماً ما يسمح المدير للعاملين بكسر القواعد والقوانين.	3.82	0.866	3
2	ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في العمل.	3.62	1.019	6
3	يتهرب المدير من المسؤوليات المكلفة إليه.	3.76	0.929	4
4	يواجه المدير مشكلات العمل بشكل سلبي.	3.93	0.843	1
5	يتعامل المدير مع النقد الموجه إليه بلامبالاة.	3.36	1.222	7
6	تتسم اجتماعات المدير مع العاملين بالارتجالية والعشوائية.	3.75	0.931	5
7	يتساهل المدير مع الموظف المُقصر في أداء عمله.	3.89	0.838	2
8	يتعامل المدير بعشوائية في إدارته وعدم الالتزام بقواعد العمل.	3.33	1.212	8

الجدول السابق يُظهر نتائج الإجابات على " النمط الحر(المتسبب) من الواضح أن البند (4)، الذي ينص على "يواجه المدير مشكلات العمل بشكل سلبي"، حصل على أعلى قيمة متوسطة بلغت (3.93) وانحراف معياري قدره (0.843). يليه البند (7)، الذي ينص على "يتساهل المدير مع الموظف المُقصر في أداء عمله"، بمتوسط قيمة قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (0.838). ثم يأتي البند (1) الذي ينص على "دائماً ما يسمح المدير للعاملين بكسر القواعد والقوانين"، بمتوسط قيمة قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.866). أخيراً، حصل البند (3) الذي ينص على "يتهرب المدير من المسؤوليات المكلفة إليه"، على متوسط قيمة قدرها (3.76) وانحراف معياري قدره (0.929).

المحور الثاني : الاحتراق الوظيفي

جدول 8 يوضح نتائج المحور الثاني وهو الاحتراق الوظيفي

رقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يُحفز قائد الفريق في مكان العمل الموظفين على تحقيق الأهداف والتغلب على التحديات.	3.36	1.103	7
2	تسهم طريقة القيادة في توفير بيئة عمل داعمة وسلسة، مما يقلل من مشاعر الاحتراق الوظيفي.	3.74	0.949	1
3	يشعر الموظفون بالضغط النفسي بشكل أكبر عندما يكون القائد شديد الصرامة ولا يتسم بالمرونة.	3.67	0.898	4
4	تؤدي القيادة التشاركية إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.	3.64	1.082	5
5	تسهم القيادة التي تركز على الأهداف والتفاصيل الدقيقة في زيادة مستوى التوتر والإجهاد لدى الموظفين.	3.55	1.090	6
6	يوفر القائد المتفهم والمستمع بشكل جيد دعمًا يساعد في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.	3.73	0.910	2
7	تؤدي عدم وضوح التوقعات والأهداف من قبل القيادة إلى زيادة احتمالية شعور الموظفين بالإرهاق.	3.71	1.011	3
8	يساهم القائد الذي يتسم بالتقدير والاعتراف بالجهود في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي وزيادة دافعية العمل.	3.33	1.103	8

الجدول السابق يُظهر نتائج المحور الرابع من الاستبيان الذي يقيس "الاحتراق الوظيفي". من الواضح أن البند (2)، الذي ينص على "تسهم طريقة القيادة في توفير بيئة عمل داعمة وسلسة، مما يقلل من مشاعر الاحتراق الوظيفي"، حصل على أعلى قيمة متوسطة بلغت (3.74) وانحراف معياري قدره (0.949). يليه البند (6)، الذي ينص على "يوفر القائد المتفهم والمستمع بشكل جيد دعمًا يساعد في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي"، بمتوسط قيمة قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.910).

ثم يأتي البند (7)، الذي ينص على "تؤدي عدم وضوح التوقعات والأهداف من قبل القيادة إلى زيادة احتمالية شعور الموظفين بالإرهاق"، بمتوسط قيمة قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (1.011)

4.3. النتائج

يتسم النمط الديكتاتوري في القيادة بعدم إشراك الفريق في اتخاذ القرارات، حيث يتخذ المدير القرارات بشكل فردي دون الاهتمام بآراء العاملين. هذا الأسلوب يعكس نهجًا تسلطيًا يمكن أن يؤثر سلبيًا على الروح المعنوية والتحفيز بين الموظفين، إذ يشعرون بالإحباط واللامبالاة لعدم مشاركتهم في العملية. بعض القادة قد يأخذون رأي الموظفين في الاعتبار أحيانًا، ولكن بشكل عام، يظل القرار النهائي بأيديهم. هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم الاستقرار والضغط بين الموظفين، حيث يتحكم المدير بشكل كامل في مسارهم المهني.

النمط الديمقراطي في القيادة يدعم التعاون والمشاركة بين المدير والموظفين. يشعر الموظفون بأن المديرين يساعدون في حل المشكلات ويفوضون بعض السلطات للمرؤوسين، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والثقة. التقدير المستمر للإنجازات وتشجيع روح التعاون في العمل يعزز بيئة العمل الإيجابية ويزيد من رضا الموظفين. هذا النوع من القيادة يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر ويعزز من التواصل وتبادل الأفكار بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمنظمة.

يتميز النمط الحر في القيادة بتساهل المديرين مع التقصير وعدم الالتزام بالقواعد والقوانين، مما يؤدي إلى فوضى وعدم انضباط في العمل. المديرون الذين يتهربون من المسؤوليات ويتعاملون بشكل سلبي مع المشكلات يمكن أن يؤثروا سلبيًا على الأداء الوظيفي للفريق. التساهل مع الموظفين المقصرين وعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى شعور بالإحباط بين الموظفين الملتزمين، ويضعف المعايير والجودة داخل المنظمة.

تسهم طريقة القيادة الداعمة في توفير بيئة عمل سلسة وداعمة، مما يقلل من مشاعر الاحتراق الوظيفي بين الموظفين. القادة الذين يستمعون بفاعلية ويفهمون احتياجات الموظفين يقدمون دعمًا نفسيًا ومعنويًا، مما يعزز من رضاهم ويقلل من احتمالات تعرضهم للاحتراق الوظيفي. عدم وضوح التوقعات والأهداف من قبل القيادة يمكن أن يزيد من مشاعر الإرهاق والاحتراق الوظيفي بين الموظفين، حيث يؤدي الوضوح في التوقعات إلى توجيه واضح يساعد الموظفين على التركيز وتحقيق الأهداف بفعالية.

4.4. التوصيات

- ينبغي على المديرين إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية للحصول على آرائهم ومقترحاتهم.
- يجب تدريب المديرين على مهارات القيادة التعاونية والتي تشمل الاستماع الفعال وتقدير آراء الموظفين. هذه التدريبات يمكن أن تساعد في تقليل النهج التسلطي وزيادة الانسجام في بيئة العمل.
- يجب على المديرين تبني نهج شفاف في التعامل مع الفريق، مما يعزز الثقة ويقلل من التوتر بين الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال توضيح أسباب القرارات والتواصل المفتوح.
- يجب تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال تنظيم ورش عمل وأنشطة جماعية لتعزيز العلاقات بين الفريق. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين التواصل وزيادة الإنتاجية.
- ينبغي على المديرين تقديم تقدير مستمر للإنجازات والأعمال المميزة لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم. يمكن استخدام برامج مكافآت وتحفيز لزيادة الدافعية.
- يجب على المديرين تطبيق قواعد وقوانين العمل بصرامة لضمان الالتزام والانضباط. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع سياسات واضحة والتأكد من تنفيذها بشكل عادل.
- ينبغي تعزيز مفهوم المساءلة بين المديرين لضمان تحملهم المسؤولية عن القرارات والإجراءات. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقارير الأداء وتقييمات دورية للأداء.
- يجب تقديم تدريبات للمديرين حول أهمية القيادة المسؤولة وكيفية التعامل بشكل فعال مع المشكلات والتحديات في العمل.
- يجب خلق بيئة عمل داعمة تساعد الموظفين على الشعور بالراحة وتقليل مستويات التوتر. يمكن تحقيق ذلك من خلال دعم الصحة النفسية وتقديم موارد للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- يجب على القادة توضيح الأهداف والتوقعات بشكل مستمر للموظفين لتقليل مشاعر الإرهاق والارتباك. يمكن تحقيق ذلك من خلال جلسات تواصل منتظمة ووضوح في المهام المطلوبة.
- يجب على القادة تطوير مهارات الاستماع الفعال والتفهم لاحتياجات الموظفين، مما يساهم في تخفيف مشاعر الاحتراق الوظيفي ويعزز من رضا الموظفين وأدائهم.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. Ali, A., & Al-Abedi, A. R. (2020). تأثيره على الاحتراق الوظيفي. *Journal of the College of Education for Girls for Humanities*, 3(27).
2. Alryalaat, M. A. (2024). أثر الأبعاد المكونة لبيئة العمل الداخلية على الاحتراق الوظيفي في الجامعات الأردنية. *مؤتة للدراسات الانسانية والاجتماعية*, 39(1), 39.
3. Mia, A., & Daoud, O. (2020). تأثير الاحتراق الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية مالية اللاذقية *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 42(6).
4. أ. فرج علي فرج نصر & أ. د. الطيب محمد القبي. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*, 6(1), 185-209.
5. ابن منيع، محمد بن سليمان & النمر، سعود بن محمد مشرف. (2009). *الاحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية*. (Doctoral dissertation).
6. ابو حديد & منذر. (2022). واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في بلدية الخليل.
7. أحمد محمد دغيم، ج. (2017). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, 47-78, 3(3).
8. أسماء محمد الشهري، ريم عوض أبو داهش، ساره حسين آل سلطان، بيان عبدالله عسيري & جميلة سلمان المالكي. (2023). أثر الاحتراق الوظيفي على الاستقرار الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة عسير بالسعودية-1444هـ). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 7(10 (ملحق)), 54-74.
9. آل قماش، عبير حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*, 36(ع12)، ص: 395 - 429.
10. البنوي، م. م. ا. & م. م. محمد البنوي. (2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي. *التجارة والتمويل*, 1-49, 37(1).

11. بوشويط, فيروز, بن زعدة & ,حبيبة. (2022). ظاهرة الاحتراق الوظيفي في ظل أزمة كورونا وتأثيرها على أداء الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.
12. الجابري, المهدي, الشامي, أ. ع. ا. ص. أ. د. ي. ف. د. ا. س & ,أ. عبد الله صالح, أ. د. ياسر فتحي, د. السعيد سعد. (2023). الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية. *مستقبل التربية العربية*. 46-11, 30(141) ,
13. حجاج & ,د. خليل جعفر. (2018). العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة.
14. حسين محمد صديق. (2017). ظاهرة الاحتراق الوظيفي (دراسة وتحليل). جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية. 224-203, 58(33) ,
15. حموش, بلعربي & ,الطيب. (2019). علاقة نمطي القيادة "التحويلية والتبادلية" ونمطي الشخصية "أوب" بالاحتراق النفسي لدى أساتذة الطور الثانوي (University Doctoral dissertation, Abu El Kacem Saad Allah of Algiers2 جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله).
16. خيرة, سالمى, السايح & ,بن عودة. (2024). اسباب الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري _غرداية . جامعة غرداية: كلية العلوم الإقتصادية، التجارية والعلوم التسيير.
17. د. خليل جعفر حجاج. (2013). العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*. 2(31) ,
18. زكي أبوبكر اليماني. (2023). الاحتراق الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات. (4)5, *Albaydha University Journal*.
19. سامي عبد الحليم صبح, أ. (2023). العدالة التنظيمية والخصائص الديمغرافية وأثرهما في الاحتراق الوظيفي لأطباء المستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 590-513, 14(4) ,
20. سبع, د. س. م. أ & ,د. سنية محمد أحمد. (2022). توسط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف. *مجلة الشروق للعلوم التجارية*. 110-61, 14(14) ,
21. سعيد بن علي بن ظافر & ,سعيد بن علي بن ظافر. (2021). الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج. *دراسات في التعليم العالي*. 164-138, 19(19) ,

22. سعيد بيومي عيسوى، ن. (2015). تأثير الاحتراق الوظيفي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 248-278، (1)45،
23. الشعلان & فهد بن أحمد. (2016). مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة.
24. شلبي، أ. م. ع.، أحمد محمد عفيفي، عبد الرحمن، عادل محمد، شاهين & صبري منصور إبراهيم. (2021). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى) *Journal of Environmental Studies and Research*, 11(1), 251-259.
25. صالح الشميمري، ه. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 124-168، (4)38،
26. ظافر أحمد عقدي، ح & .حسن. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 140-249، (5)34،
27. عباس، علي محمد (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (ع1)، ص: 129 - 157.
28. عبد الحكيم، ريموش (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العربي تبسة.
29. عبد السميع حسنين، ج.، جادالرب & حسين السراج. (2022). تأثير القيادة التحويلية علي الملكية النفسية بالتطبيق علي العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 531-600، (4)46،
30. عبد الغني، م. م. م. & .محمد محمد. (2017). قياس الإحتراق الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي بمحافظة الوادي الجديد. *مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي* -38 (October-December), 445-459.
31. عبد الفتاح & هيبه. (2024). دور التوافق المهني في التقليل من الاحتراق الوظيفي -دراسة حالة- عينة من أستاذة وموظفي جامعة غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

32. عبد الكريم، أيمن سالم (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
33. عثمان & أحمد. (2024). أثر الاحتراق الوظيفي علي أداء القائمين بالعمل الإرشادي الزراعي بمحافظة مطروح. مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي.
34. العمري، محمد بن سعيد (2016). أثر ضغوط العمل على درجة الرضا التنظيم دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع39)، ص: 13 - 84.
35. العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات لأعمال، ط5: دار وائل، عمان.
36. عواد، فتحي أحمد (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
37. عيسى، آيات علي (2020). دور النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في تعديل سلوك الطلبة، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
38. فاطمة علي الفرجاني. (2021). الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي. مجلة آفاق اقتصادية. 79-57، (13)، 7.
39. فرح، علي الطيب (2017). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في القطاع الخاص: بالتطبيق على شركة العبيكان للتعليم في الفترة 2007: 2017، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
40. القطاونة، أيمن سليمان (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
41. لحسن، يعقوب، إلياس & غريقة. (2023). أثر الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي (دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط). Doctoral dissertation, جامعة غرداية.
42. م. م. نادية عبدالله محمد الجاف الجامعة التقنية الوسطى. (2020). تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيئة توزيع بغداد-شركة توزيع المنتجات النفطية *ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL*. (EASJ)(formerly AL-DANANEER JOURNAL), 1(20).

43. ماجد بريسم & محمد رحمة فنجان. (2020). اثر الانماط القيادية على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(121), 225-240.
44. مارية, بهاز & بلحاج عيسى. (2021). أثر الاحتراق الوظيفي على جودة الخدمة الصحية-دراسة حالة مستشفى 18 فيفري بمتليي ولاية غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).
45. مأمون علي عقلان. (2022). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي. مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية. 3(1) ,
46. محمد صادق الجمل, ع., عبدالله, عبد الرحمن حجازي, محمد & سمير محمد. (2022). تقييم أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المطارات وأثر ذلك على مستوى الخدمات المقدمة للسائحين. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. 11(4), 195-249 ,
47. مخالفة, أسيا, هولي, صليحة, عبد اللوش & محمد (مشرف). (2019). أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في " الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
48. مريم عبدالله الزهراني. (2023). واقع الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 118-136, 7(5) ,
49. المسعودي & آلاء بنت عيد سليمان إبراهيم. (2016). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على مستوى أداء المعلمات بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تنوك (Doctoral dissertation).
50. مصطفى، أحمد سيد (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
51. معهد جالوب، 2020. دراسة حول تأثير القيادة على الاحتراق الوظيفي.
52. منظمة الصحة العالمية، 2019. تقرير حول الصحة العقلية في مكان العمل.
53. نسرين داوود. (2016). الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مشفى الأسد الجامعي. *Tishreen University Journal-Medical Sciences Series*, 38(5).
54. هبه محمد الهندي & سوزان محمد القرشي. (2021). العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات-دراسة مقارنة بين جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 45-25, 5(12) ,

55. يسرى، فريخة & زيروق هاجر - (2023). دور بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ببلدية وادي النجاء-ميلة (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011, p.77.
1. Hayward (2006). Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organisation (Doctoral dissertation, Rhodes University).
2. Lee, J., et al., 2017. The Impact of Transformational Leadership on Employee Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), pp. 758-774.
3. Nguon, Vannarith. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*. 17. 75. 10.5539/ijbm.v17n12p75.
4. Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: case studies in private university Lecturers. *Solid State Technology*.
5. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.

6. Rachmah, Anita & Sudiro, Achmad & Juwita, Himmiyatul. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478). 11. 102-112. 10.20525/ijrbs.v11i8.2134.
7. Salah, M., 2019. Authoritarian Leadership and Employee Burnout. *International Journal of Management Studies*, 11(2), pp. 115-130.

الملاحق

الاستبانة

نحن نجري دراسة بعنوان " أثر أنماط القيادة على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالقطاع الخاص "، ولذا نرجو من سيادتكم التكرم بالموافقة على مساعدتنا في إجراء هذه الدراسة من خلال الإجابة على هذه الاستبانة بكل شفافية؛ علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ولسيادتكم جزيل الشكر....

الباحث

البيانات الأساسية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

- أقل من 25 سنة ().
- من 26 - 30 سنة ().
- من 31 - 35 سنة ().
- من 36 سنة فأكثر ().

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس ().
- ماجستير ().
- دكتوراه ().

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ().
- من 6 - 10 سنوات ().
- من 11 - 15 سنة ().
- من 16 سنة فأكثر ().

برجاء الإجابة على البنود التالية:

التسلسل	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الأنماط القيادية						
النمط الديكتاتوري						
1	يتعامل المدير مع الكل دون مشورة.					
2	يتخذ المدير القرارات اللازمة دون الاهتمام برأي العاملين.					
3	يهتم المدير بالعمل بشكل أكبر من احتياجات المرؤوسين.					
4	يشدد المدير على أن يسير العمل وفقاً لتعليماته فقط.					
5	يتعامل المدير بشكل حازم مع عمليات الغياب دون مراعاة أي ظروف.					
6	يشعرني مديري دائماً بأن مصيرنا المهني بين يديه فقط.					
7	يغلب على مديري طابع التسلط في التعامل مع العاملين.					
8	دائماً ما يقلل مديري من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملين.					
النمط الديمقراطي						
1	دائماً ما يشجع المدير روح التعاون في العمل.					
2	يقدر المدير العمل من خلال تشجيع الأعمال المنجزة.					

					يأخذ المدير بمشورة العاملين التي يقومون باقتراحها.	3
					يبث المدير روح التعاون بيننا بشكل دائم.	4
					يطبق المدير اللوائح والسياسات التنظيمية بشكل مرن.	5
					يساعد المدير في حل المشكلات التي تواجه العاملين.	6
					يفوض المدير بعض من سلطاته للمرؤوسين.	7
					يوزع المدير مسؤوليات العمل بشكل عادل.	8
النمط الحر (المتسبب)						
					دائما ما يسمح المدير للعاملين بكسر القواعد والقوانين.	1
					ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في العمل.	2
					يتهرب المدير من المسؤوليات المكلفة إليه.	3
					يواجه المدير مشكلات العمل بشكل سلبي.	4
					يتعامل المدير مع النقد الموجه إليه بلامبالاة.	5
					تتسم اجتماعات المدير مع العاملين بالارتجالية والعشوائية.	6
					يتساهل المدير مع الموظف المقصر في أداء عمله.	7
					يتعامل المدير بعشوائية في إدارته وعدم الالتزام بقواعد العمل.	8
المحور الثاني : الاحتراق الوظيفي						

					يُحفز قائد الفريق في مكان العمل الموظفين على تحقيق الأهداف والتغلب على التحديات.	1
					تسهم طريقة القيادة في توفير بيئة عمل داعمة وسلسة، مما يقلل من مشاعر الاحتراق الوظيفي.	2
					يشعر الموظفون بالضغط النفسي بشكل أكبر عندما يكون القائد شديد الصرامة ولا يتسم بالمرونة.	3
					تؤدي القيادة التشاركية إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.	4
					تسهم القيادة التي تركز على الأهداف والتفاصيل الدقيقة في زيادة مستوى التوتر والإجهاد لدى الموظفين.	5
					يوفر القائد المتفهم والمستمع بشكل جيد دعمًا يساعد في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.	6
					تؤدي عدم وضوح التوقعات والأهداف من قبل القيادة إلى زيادة احتمالية شعور الموظفين بالإرهاق.	7
					يساهم القائد الذي يتسم بالتقدير والاعتراف بالجهود في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي وزيادة دافعية العمل.	8

شكرًا لتعاونكم معنا.....

Abstract الملخص

The current research aims to identify the level of application of leadership styles among employees in the private sector, to understand the level of application of leadership styles to the phenomenon of job burnout among employees in the private sector, and to identify the impact of leadership styles on the phenomenon of job burnout among employees in the private sector. This was achieved through a survey consisting of a sample of 118 employees. The results indicate that leadership supports cooperation and participation between managers and employees. Employees feel that managers help solve problems and delegate some authority to subordinates, which enhances their sense of responsibility and trust. Continuous appreciation for achievements and encouraging a spirit of cooperation in the workplace enhance a positive work environment and increase employee satisfaction. This type of leadership contributes to achieving goals more efficiently and enhances communication and idea exchange among employees, leading to better organizational outcomes. Managers should involve employees in the decision-making process to enhance their sense of belonging and satisfaction. This can be achieved by holding regular meetings to gather their opinions and suggestions. Managers should be trained in collaborative leadership skills, which include active listening and appreciating employee opinions. These trainings can help reduce authoritarian approaches and increase harmony in the work environment.

Keywords: Collaborative Leadership, Responsibility and Trust, Leadership Styles, Job Burnout, Authoritarian Approach

Midocean University

College of Management

Department of Management



Title in English

**The Impact of Leadership Styles on the Phenomenon of
Job Burnout among Employees in the Private Sector**

Prepared by: Khalid Ibrahim Own

University ID: 233000208

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Year:2024