

تحليل العلاقة بين أنماط القيادة السائدة باستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد

والإحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف

Analysis of the relationship between the prevailing leadership styles using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and job burnout: An applied study on employees at Beni Suef University

بحث مستخرج من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية

في العلاقة بين أنماط القيادة والإحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف

د/ أحمد حسين يوسف

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

drahmedhussien85@yahoo.com

طارق ذكي عرفات

المعيد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

tarekzakiarafat@gmail.com

د/ أحمد محمود أحمد عبد النبي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة بني سويف

amaelmasry@gmail.com

. مستخلص البحث:

هدف البحث إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة السائدة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة المتساهلة) باستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) كمتغيرات مستقلة والإحتراق الوظيفي كمتغير تابع، من خلال إختبار طبيعة العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية والإحتراق الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والإحتراق الوظيفي، وأخيراً بين نمط القيادة المتساهلة والإحتراق الوظيفي. ولتحقيق ذلك الهدف قام الباحث بإختيار عينة مكونة من (341) مفردة من العاملين بجامعة بني سويف؛ وقد بلغت نسبة الإستجابة 93.2%، وبإستخدام أسلوب تحليل المسار للمعادلات الهيكلية، توصل البحث لوجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية على الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة بني سويف، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية على الإحتراق

الوظيفي لدى العاملين في جامعة بني سويف، وكذلك يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية لنمط القيادة المتساهلة على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في جامعة بني سويف. .
الكلمات الرئيسية: نمط القيادة السائد، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المتساهلة الإحترق الوظيفي.

Abstract:

The research aimed to analyze the relationship between prevailing leadership styles (Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, and laissez-faire leadership style) using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) as independent variables and job burnout as a dependent variable, by testing the nature of the relationship between the transformational leadership style and job burnout, the nature of the relationship between the transactional leadership style and job burnout, and finally between the permissive leadership style and job burnout. To achieve this goal, the researcher selected a sample consisting of (341) individuals working at Beni Suf University; and the response rate was 93.2%, and by using the path analysis method for structural equations, the research found that there is a negative, significant direct effect of the transformational leadership style on job burnout among workers in the organizations under study. The results also found that there is a positive, significant direct effect of the transactional leadership style on job burnout among workers in the organizations under study, and there is also a positive, significant direct effect of the laissez-faire leadership style on job burnout among employees at Beni Suf University.

Keywords: Prevailing Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, and laissez-faire Leadership, Job Burnout.

مقدمة:

تواجه المنظمات بكافة أنواعها العديد من التحديات في كافة المجالات سواء الإقتصادية أو السياسية أو الإجتماعية أو التكنولوجية، مما يتطلب ضرورة إعادة هيكلة الكثير من الجوانب التنظيمية والبشرية؛ لما لها من تأثير بالغ على مستوى الأداء والإنتاجية والقدرات التنافسية لتلك المنظمات، وذلك قد يتطلب القيام بتحويلات جوهرية بهدف الإستمرارية والبقاء في بيئة الأعمال، التي تتسم بسرعة التغير؛ وإشتداد حدة المنافسة في ظل محدودية الموارد، وذلك من خلال إستخدام أساليب ومداخل إدارية حديثة وشاملة (Ambad, et al., 2021). وهذا يتطلب توافر أنماط قيادة فعالة لديها القدرة على التكيف مع تلك التطورات الحديثة التي تشهدا بيئة الأعمال، ولذا يُعتبر

أسلوب القيادة هو سمة من سمات القيادة التي تُستخدم لتحقيق أهداف المنظمة (Kasyadi & Virgana, 2022).

ومن هنا، يتضح أهمية وجود تنوع في الأنماط القيادية، تستطيع التعامل مع التغيرات السريعة والتطورات الحديثة بوعي ومرونة فعالة. فهذه الأنماط تسهم في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمات، مما يعكس إيجاباً على زيادة مستوى أدائهم وقدرتهم على التكيف مع مختلف المواقف الإدارية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (Ullah, et al., 2019).

ومن ناحية أخرى؛ فقد حظيت ظاهرة الإحترق الوظيفي بإهتمام الباحثين في مجالي الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة، حيث تُعد تلك الظاهرة أحد المؤشرات الهامة التي تدل على وجود مشاكل تواجه المنظمات نتيجة ضغوطات العمل، والإجهاد المتكرر، وفشل العلاقات الإجتماعية؛ وضعف أداء عاملها، وعدم رضا عملائها عن مستوى الخدمات المقدمة منها (فراج، 2017). كذلك يُمكن أن تُلحق أضراراً صحية بالعاملين، كما يُمكنها التأثير على جوانب عقلية وعاطفية ونفسية، مما يؤدي إلى ترجمة ذلك إلى سلوك سلبي من قِبَل الأفراد تجاه العمل (Valsania, et al., 2022)، وتقليل قدرات العاملين وإستعدادهم لتقديم مستوى جيد من الخدمة (Essmat, 2020). كما يلاحظ أن أعراض ظاهرة الإحترق الوظيفي تزداد بشكل كبير في الوظائف التي تقدم خدمات يكون فيها التعامل مع الجمهور بشكل مباشر كما في الجامعات على وجه الخصوص (سعد، 2021).

مما سبق، يتضح مدى أهمية أن تتبنى المنظمات بعض الأنماط القيادية التي تُساعد في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي، بما يُمكن تلك المنظمات من حماية مواردها البشرية، والمحافظة عليها نفسياً، وبدنياً، ودعم طاقاتها الإبداعية، وتحسين قدراتها، ومهاراتها، وتشجيعها على العمل الجماعي (Elkhwesky et. al., 2022). وإستناداً لما سبق، يسعى البحث الحالي إلى تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة بإستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) والإحترق الوظيفي لدى العاملين بجامعة بني سويف.

أولاً: مشكلة البحث:

يرى العديد من الأكاديميين والممارسين العاملين في مجال القيادة والموارد البشرية، من أمثال: (Ambad et al., 2021; John et al., 2019; Al Khajeh, 2018; Bhargavi & Yaseen, 2016; Igbaekemen & Odivwri, 2015) أن موضوع تأثير القيادة على أداء المنظمات أكتسب أهمية كبيرة على المستويين العلمي والمهني.

ويعتبر بعض الباحثين أن أسلوب القيادة المعتمد له أهمية خاصة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي إستحضار الأداء العالي من قبل المرؤوسين (Sadia & Aman, 2018; Klein et al., 2013; Berson et al., 2001; Zacharatos et al., 2000 & Barling et al., 1996) حيث تخضع المنظمات لتغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة لعوامل متنوعة من العوامل الخارجية مثل المنافسة، وإتجاهات السوق العالمية، والتغيرات التكنولوجية، وكذلك بعض التغيرات الداخلية التي تحدث داخل المنظمات نفسها، مثل طرق تحفيز الموظفين، والإبتكار، والثقافة التنظيمية، وقوة الموارد البشرية (Haque et al., 2015; Igbaekemen & Odivwri, 2015, Barling, et al., 1996) وكل ذلك من شأنه التأثير على أداء هذه المنظمات. وأحد أهم العوامل الرئيسية التي لديها أيضاً القدرة على التأثير بشكل كبير على أداء المنظمة هو قيادتها (Ng'ethe et al., 2012 & Jeremy et al., 2012).

ويُعد قطاع التعليم العالي ذو أهمية كبيرة، لذا فإنه من الضروري أن يتم إعادة تعريف مهمته الأساسية والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وأن يكون الهدف مرتبطاً بمجموعة من المقاييس والمعايير للتأكد من مدى تحقيق الهدف المرغوب، ونظراً للأهمية الشديدة للعملية التعليمية في القطاع الجامعي في القرن الحادي والعشرين، لذا فإنه يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تُلبّي إحتياجات ورغبات الأفراد في تقديم مستوى جودة متميز ومناسب من ناحية، ومن ناحية أخرى لأبد من مراعاة أثر العولمة، والتطور التكنولوجي، وحادثة المعلومات، والتغير المستمر في إستقطاب الأفراد الكفوؤ (Basham, 2010). وفي الوقت الحاضر، تظهر الأهمية الشديدة للتعليم في القطاع الجامعي في ظل إتجاه الدولة المصرية نحو التوسعات الكبيرة في إنشاء الجامعات الحكومية

والأهلية الجديدة في مختلف أنحاء الجمهورية لدعم العملية التعليمية وتوفير رؤى مستقبلية واضحة بهدف رفع كفاءة مستوى أداء الخدمة التعليمية المقدمة في القطاع الجامعي.

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي مكاناً لإكتساب العلم والمعرفة، لذا يجب عليها إتباع الطرق العلمية والعملية الحديثة للتغلب على العقبات والتحديات التي تواجهها، وتهدف إلى الإهتمام بتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة، ومن ثم نجاح المنظمة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال توافر أنماط قيادية فعالة لديهم خصائص وسمات تُمكنهم من إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات العاملين داخل المنظمات، ومن ثم تحسين قدراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار، وبناء هياكل تنظيمية، توضح أدوار ومسؤوليات كل فرد داخل المنظمة (Nurtjahjani et al., 2020) حيث يرى (Yuan et al., 2022) أنه من الضروري أن تتماشى أنماط القيادة السائدة في المنظمات مع توقعات الموظفين، ومتطلباتهم لجعلهم أكثر التزاماً و لرفع مستوى إنتاجيتهم، وذلك في ظل ثقة الموظفين في قادتهم التي تُبنى من خلال عملية التفاعل والتواصل الجيد بينهم.

ولذا يتأثر أداء المنظمات بالعديد من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتي تُمثل تحديات كبرى، حيث يتوقف نجاح أو فشل هذه المنظمات على مدى قدرتها على إجتياز هذه التحديات والعقبات التي تواجهها، وتُعد ظاهرة الإحتراق الوظيفي أحد أهم وأبرز التحديات التي تواجه المنظمات، وذلك نظراً لكونها تمثل إحدى السلوكيات السلبية للعاملين التي تنشئ نتيجة ضغوطات العمل المختلفة والإجهاد المتكرر وفشل بناء العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة، والتي تقلل من كفاءة أداء العاملين وإنتاجية المنظمة وقدرتها على التنافس في بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتطور والتغير السريع (Tian et al., 2022). وقد أشار (Noreen et al., 2018) إلى أن ظاهرة الإحتراق الوظيفي تُوجد بشكل كبير في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص، نظراً لأن العاملين في القطاعات الحكومية يواجهون موارد محدودة ومُساءلة عالية من قبل قادتهم، مما يضع العاملين في القطاع الحكومي أمام الكثير من الضغوطات الوظيفية وبالتالي يُصبح العاملين في القطاع العام أكثر عرضه للتعرض لظاهرة الإحتراق الوظيفي، بخلاف القطاع الخاص الذي يمد الموظفين بكافة الموارد والإمكانيات المطلوبة لأداء متطلبات الوظيفة.

لذا تعد ظاهرة الإحترق الوظيفي مرض عصري حديث، ويمثل مؤشراً هاماً يُستدل به على وجود مشكلات تنظيمية؛ قد تعوق تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي إتجهت العديد من المنظمات إلى تحليل ودراسة الأسباب الكامنة وراء إنتشار ظاهرة الإحترق الوظيفي الذي يصيب العاملين وخاصة في القطاع الحكومي، والذي ظهر أبرزها في زيادة أعباء العمل، ونمط القيادة السائد في المنظمة، والإجهاد المتكرر مما يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين والمنظمة (Irfan, et al., 2021). ويُمكن للمنظمات الحد من هذه السلوكيات السلبية عن طريق توفير الموارد والإمكانيات اللازمة للعاملين لأداء وظائفهم، والإهتمام والدعم المقدم من قبل القادة في المنظمة مما يساهم بدوره في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي (Tian et al., 2022).

وبالتالي يرتبط نجاح المنظمات بشكل أساسي بنوعية النمط القيادي الذي يسعى إلى التأثير على أهداف العاملين وسلوكهم الوظيفي وتفاينهم في العمل بهدف زيادة الإرتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي، ويتحقق ذلك من خلال نمط قيادة موثر وفعال يساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها في ظل المنافسة المحلية والعالمية والتطورات التكنولوجية الهائلة في مجال الأعمال (علام، 2023). وبالتالي يسعى هذا البحث إلى دراسة أنماط القيادة التحويلية، والتبادلية والمتساهلة لتحديد مدى تأثير تلك الأنماط على الحد من شعور العاملين لظاهرة الإحترق الوظيفي.

وللتعرف على بعض الظواهر المرتبطة بمشكلة البحث في مجال التطبيق، قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية بهدف القياس المبدئي لمستوى إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لأنماط القيادة السائدة في الجامعة محل البحث، والمتمثلة في نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة المتساهلة، ومدى شعور العاملين بظاهرة الإحترق الوظيفي، وكذلك التعرف على إتجاهاتهم وآرائهم نحو متغيرات البحث، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من (35) مفردة من العاملين بالجامعة محل البحث. مع إستبعاد مديري الكليات ونوابهم. وذلك بكليات (التجارة، والحقوق، والآداب، والتربية، والطب البيطري، والعلوم، والصيدلة) بإعتبارها أقدم الكليات في الجامعة خلال الفترة من سبتمبر 2023م حتى نوفمبر 2023م.

هذا، وقد تم توجيه قائمة إستقصاء لتلك العينة، وتمثلت عبارات قائمة إستقصاء الدراسة الإستطلاعية في الجدول التالي رقم (1)، وخلصت الدراسة الإستطلاعية لمجموعة من الظواهر، والنتائج المبدئية المرتبطة بمشكلة الدراسة، والمتمثلة في:

1. إرتفاع إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لأنماط القيادة محل البحث، والمتمثلة في أنماط القيادة التحويلية، والتبادلية والمتساهلة.
2. إرتفاع إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لأبعاد الإحتراق الوظيفي.
3. إنتشار ظاهرة الإحتراق الوظيفي بالجامعة محل البحث، حيث يُعاني أغلب المُستقصى منهم من الشعور بالإحتراق الوظيفي.
4. أكد أغلب المُستقصى منهم من العاملين بالجامعة على الدور الفعال الذي يُمكن أن تلعبه القيادة في تقليل شعورهم بالإحتراق الوظيفي.
5. أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي من وجهة نظر المُستقصى منهم نمط القيادة التحويلية، بينما ساهما نمطي القيادة التبادلية والمتساهلة على زيادة شعور العاملين بالإحتراق الوظيفي داخل المنظمات محل لبحث.

جدول (1)

قائمة إستقصاء الدراسة الإستطلاعية

م	العبارة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
1	يعاملني رئيسي كفرد وليس مجرد عضو في المجموعة.	92%	8%
2	يرى رئيسي أن لدي إحتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	87%	13%
3	يقترح رئيسي طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام.	78%	22%
4	يبحث رئيسي عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل.	71%	39%
5	يتحدث رئيسي بتأؤل عن المستقبل.	88%	12%
6	يعرب رئيسي عن ثقته في تحقيق الأهداف.	73%	27%
7	يتصرف رئيسي بطرق تنال إحترامي.	82%	18%
8	يُظهر رئيسي إحساساً بالقوة والثقة.	90%	10%
9	يتحدث رئيسي عن أهمية قيمه ومعتقداته.	85%	15%
10	يوضح رئيسي أهمية وجود إحساس قوي بالهدف.	87%	13%
11	يقدم رئيسي المساعدة مقابل الجهود المبذولة.	78%	22%
12	يوضح رئيسي ما يمكن أن أحصل عليه عند تحقيق الأهداف المرتبطة بالأداء.	69%	31%
13	يركز رئيسي إهتمامه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات.	87%	13%
14	يتتبع رئيسي كل الأخطاء.	68%	22%
15	يتجنب رئيسي المشاركة عند ظهور مشكلات ذات أهمية.	52%	48%
16	يغيب رئيسي عند الحاجة إليه.	77%	23%
17	أشعر بأنني أستنزفت عاطفياً نتيجة قيامي بوظيفتي.	90%	10%
18	أشعر بالضغط عند التعامل المباشر مع الآخرين.	83%	17%
19	أشعر بأنني أعامل بعض الزملاء بجمود وجفاء.	79%	21%
20	أصبحت شخصاً يقسو على الناس بسبب وظيفتي.	75%	25%
21	لا أشعر بالحيوية والنشاط عند ممارسة وظيفتي.	79%	21%
22	أشعر بأنني لم أستطع أن أحقق أشياء كثيرة تستحق التقدير والإحترام في وظيفتي.	87%	13%

المصدر: من إعداد الباحثين.

وبناءً على نتائج الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحثون، يُمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات البحثية التالية:

1. ما هو مدى إدراك العاملين بجامعة بني سويف محل البحث لأنماط القيادة المختلفة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المتساهلة) والإحترق الوظيفي؟
2. هل توجد علاقة تأثير لنمط القيادة التحويلية على الإحترق الوظيفي بجامعة بني سويف محل البحث؟
3. هل توجد علاقة تأثير لنمط القيادة التبادلية على الإحترق الوظيفي بجامعة بني سويف محل البحث؟
4. هل توجد علاقة تأثير لنمط القيادة المتساهلة على الإحترق الوظيفي بجامعة بني سويف محل البحث؟

ثانياً: أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على مستوى إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة (جامعة بني سويف) لأنماط القيادة المختلفة (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة) والإحترق الوظيفي.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي بالقطاع محل الدراسة (جامعة بني سويف).
3. تحديد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي بالقطاع محل الدراسة (جامعة بني سويف).
4. تحديد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة المتساهلة والإحترق الوظيفي بالقطاع محل الدراسة (جامعة بني سويف).
5. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات وخطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات البحث للمسؤولين بالقطاع محل الدراسة (جامعة بني سويف) ، فيما يتعلق بأبعاد ومتغيرات البحث، بما يُسهم من وجهة نظر الباحثين في تطوير الجامعة موضع الدراسة.

ثالثاً: أهمية البحث:

1. الأهمية الأكاديمية: تبرز الأهمية الأكاديمية للبحث من خلال ما يلي:

أ . يُساهم هذا البحث في إثراء أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لنتاوله مفاهيم حديثة نسبياً في أدبيات التخصص، وهما أنماط القيادة السائدة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة المتساهلة)، والإحتراق الوظيفي، كما يُمثل إستجابة للعديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أوصت بدراسة هذه المتغيرات، خصوصاً في ظل ندرة المكتبة العربية والمصرية بصفة خاصة لمثل هذا النوع من الدراسات، وعدم وجود دراسة مصرية تناولت تحليل وتقييم العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والإحتراق الوظيفي في الجامعات المصرية (في حدود إطلاع الباحثين).

ب . الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، وتحديد نمط العلاقة المركبة والمتداخلة بين تلك المتغيرات، حيث لم تسع دراسة عربية لبناء نموذج يربط بين متغيرات الدراسة على النحو الذي أشار إليه الباحثين في بحثهم.

ج . تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات . في حدود إطلاع الباحثين . التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادة السائدة والإحتراق الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية.

2. الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال:

أ . تتبع أهمية هذا البحث من أهمية مجال التطبيق (جامعة بني سويف)، حيث تمثل الجامعات المصرية الحكومية أحد أهم ركائز التقدم في مصر لما تقدمه من خدمات علمية وبحثية هامة يُمكن من خلالها معالجة مشكلات وقضايا مؤثرة في المجتمع الجامعي. ولذا، فإن مزيد من الأبحاث المتعلقة بهذا القطاع الحيوي والمؤثر، يمكن أن تساعد في تقليل أسباب الإحتراق الوظيفي وتُحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى العاملين.

ب . يساعد البحث في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمسؤولين ومتخذي القرار في جامعة بني سويف نحو تعميق الفهم بمتغيرات وأبعاد البحث، ومدى مساهمتها في الإحتراق الوظيفي لدى العاملين، كما يقدم البحث لمتخذي القرار في نتائج واقعية حول

متغيرات البحث، مما قد يُساهم في تفعيل آليات جديدة للحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي بالقطاعات المشابهة.

ج. يُمكن أن يثير هذا البحث إهتمام الباحثين ويفتح المجال أمامهم لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في نفس الموضوع أو الموضوعات ذات الصلة للإرتقاء ببيئة الجامعات المصرية الحكومية.

رابعاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث:

1. الأنماط القيادية:

لا جدال حول أهمية ودور القيادة في تحقيق أهداف المنظمات على كافة الأصعدة والمستويات الإدارية، من خلال التأثير على الآخرين ودعمهم حتى يتبعوه ويظهروا أنهم على إستعداد للقيام بكل ما هو ضروري لمصلحة المنظمة (Shahbal et al., 2022). ولذا؛ تُمثل دراسة الأنماط القيادية واحدة من أهم الموضوعات الحديثة التي يتم دراستها، حيث يرتبط النمط القيادي بمدى قدرة تأثير شخص ما على الأفراد الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون إلزام قانوني، وذلك نتيجة للإعتراف الراسخ لدى الجماعة بقيمة القائد ودوره المؤثر في تحقيق أهدافها، وكونه لديه القدرة في التعبير عن آمال وطموحات جماعته في ظل قيادته الناجحة (Asbari, 2020).

هذا، وقد تعددت الأنماط القيادية التي تناولتها العديد من الدراسات السابقة، ولكن سيعتمد هذا البحث الحالي على مقياس القيادة متعددة الأبعاد (MLQ)، والذي يُشير إختصاراً لمصطلح (Multifactor Leadership Questionnaire) وذلك لمقياس نمط القيادة السائد في الجامعة محل البحث؛ والذي تم وضعه بواسطة (Bass & Avolio, 2004)، ويتضمن هذا المقياس ثلاثة أنماط قيادية وهي (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة)، وقد تم الإعتماد على هذا المقياس في العديد من الدراسات السابقة ومنها؛ دراسة (قهيري، 2019)، ودراسات كل من (Elkhwesky et al., 2022; Asrar & Kuchinke, 2016 & Sadeghi & Pihie, 2012)، حيث نشأ مصطلح القيادة التحويلية على يد (Downton) في عام (1973) وذلك عن طريق ممارسة مقومات هذا النمط، ثم تدرج ظهور القيادة التحويلية بشكل واضح في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين على يد عالم التاريخ والسياسة (Burns) وبالتحديد في عام (1978)؛

والذي يُعد صاحب الفكرة الأولية للقيادة التحويلية في ظهورها كمدخل هام في القيادة في كتابه الشهير باسم "Leadership" الذي أسس من خلاله مفهوم للقيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة التبادلية؛ حيث إفترض أن كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هما أقطاب متعارضة، إلا أن تطور القيادة التحويلية تنتقل من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية جاء على يد (Bass) في عام 1985، والذي تحدى إفتراض (Burns)، حيث توصل إلى أن القيادة التحويلية مكمل للقيادة التبادلية وليست بديلة عنها، وذلك من خلال نظريته ونموذجه للقيادة التحويلية الذي عُرف بمقياس (MLQ) إختصاراً لمصطلح (Multifactor Leadership Questionnaire) وذلك لقياس أبعاد النمط القيادي الذي يُلائم مرحلة التحول نحو القرن الحادي والعشرين ويساهم في مواجهة عقباته. ثم قام (Avolio & Bass, 2004) وزملائهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتطويرها وتحسينها وصولاً بها لبرامج تدريبية للقيادات، حيث قاموا بتحديد ثلاثة أنماط للقيادة السائدة في المنظمات والمتمثلة في نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة المتساهلة (قهيري، 2019). وفيما يلي عرض لهذه الأنماط القيادية المتمثلة فيما يلي:

1/1: نمط القيادة التحويلية: Transformational Leadership Style (TFL)

يعكس نمط القيادة التحويلية مجموعة من الخصائص الموجودة في القادة، مثل الإهتمام بالقضايا المستقبلية، والإعتراف بالإحتياجات الشخصية للأفراد، ومعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه المنظمة، وإقتناص الفرص والحد من التهديدات التي تواجه المنظمة، ودراسة تفصيلية شاملة للعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، ومعالجة المسائل التنظيمية من منظور فكري واسع، ورفع المستوى الفكري لدى الأفراد بقيمة الأعمال التي يقومون بها وأهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها، والقدرة على إقناع التابعين بتقديم المصلحة العامة المرتبطة بالمنظمة على المصلحة الشخصية المرتبطة بهم، والقدرة على التأثير على الأتباع لتغيير إتجاهاتهم ومواقفهم نحو الوصول إلى النتائج التنظيمية (Alessa, 2021)، فقد عرف (يوسف، 2013) القيادة التحويلية بأنها العملية التي يقوم من خلالها القائد بدعم قدرات العاملين، والعمل على تشجيعهم، وحثهم على المشاركة في وضع الأهداف، والإتجاه نحو إكتشاف حلول إبداعية مبتكرة لحل المشكلات، وتخطي الصعوبات التي تواجه المنظمة، بينما أشار (Rashwan & Ghaly, 2022) إلى القيادة التحويلية ترتبط بقدرة

القائد على تشجيع المتابعين وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى النتائج المرغوبة وتنمية مهارات القيادة والحث على الابتكار.

ومن خلال مراجعة الباحثين للدراسات السابقة، وبالإستناد إلى مقياس القيادة متعددة الأبعاد الذي تم وضعه من قبل (Bass & Avolio, 2004)، فإن القيادة التحويلية تتضمن خمسة أبعاد؛ كما إتفق عليها العديد من الباحثين في كثير من الدراسات مثل: (Asrar & Kuchinke, 2016) (Sadeghi & Pihie, 2012) ويمكن توضيح أبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

أ . الإعتبارات الفردية (IC) Individualized Consideration

وتعني قدرة القائد على الإستماع للموظفين ودعم الإمكانيات الفردية لكل موظف على حدى والوفاء بمتطلباتهم بهدف تطوير قدراتهم على أداء الأعمال والمهام (Puni, et al., 2021).

ب . الإستثارة الفكرية (IS) Intellectual Stimulation

وتعنى قدرة القائد على مواجهة الصعوبات وتشجيع الموظفين على إبتكار أساليب وطرق إبداعية في حل المشكلات دون معاقبتهم على الأخطاء التي يحدثونها (Ambad et al., 2021).

ج . الحافز الإلهامي (IM) Inspirational Motivation

ويشير إلى قدرة القائد على تحفيز الموظفين في ظل رؤية مستقبلية واضحة، ويعمل على دعم العمل الجماعي، والتشجيع على التعاون، والسعي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وإكسابهم الثقة في قاداتهم. (Khan et al., 2022 & Irfan, 2022).

د . التأثير المثالي للسّمات: (IIA) Idealized Influence Attributed

يُقصَد بالتأثير المثالي للسّمات أو الكاريزمي بأنه التأثير الذي يمتلكه القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة للمنظمة ولديهم إحساس شديد برسالتها، كما أن لديهم القدرة على بث روح الإعتراز والفخر بالمنظمة في نفوس التابعين، بما يؤول ذلك إلى الإعجاب بالقادة وإتخاذهم قدوة في ظل التأثير والتواصل المستمر بينهم وبين التابعين (عبد النبي، 2024).

هـ. التأثير المثالي للسلوك: (IIB) Idealized Influence Behaviour

يُقصد بالتأثير المثالي للسلوك، ذلك التأثير الذي يُظهر فيه القادة سلوكاً وتصرفاً ممتازاً، بل قد يضحون بمصالحهم الشخصية بغرض تحسين أداء أتباعهم لتحقيق الأهداف المنشودة (Sadeghi & Pihie, 2012).

2/1: نمط القيادة التبادلية: (TSL) Transactional Leadership Style

تُعرف القيادة التبادلية بقيادة المعاملات، وبالتالي يرتبط نمط القيادة التبادلية بمدى فهم القائد التبادلي لإحتياجات أتباعه وميولهم نحو المكافآت، حيث يتوقف تلبية الإحتياجات ومنح المكافآت على إكمال الأتباع واجبات العمل المسندة إليهم. ويفسر وصف القيادة بالمعاملات لأنها تستند على منح المكافآت في حالة تحقيق فائدة، أو تنفيذ العقوبات في حالة عدم تحقيق الهدف المطلوب (Wanjala et al., 2017)، وبالتالي تُعبر القيادة التبادلية عن إتفاق تعاقدى بين القائد والموظفين، حيث يتوقع كل طرف من الطرف الآخر الوفاء بالشروط التي تم الإتفاق عليها لضمان إستمرار علاقتهما (Kafetzopoulos, Gotzamani, 2022)، من خلال مراجعة الباحثين للدراسات السابقة، وبالإستناد إلى مقياس القيادة متعددة الأبعاد الذي تم وضعه من قبل (Avolio & Bass, 2004)، فإن القيادة التبادلية تتضمن أربعة أبعاد؛ كما إتفق عليها العديد من الباحثين في كثير من الدراسات منها: (Asrar & Kuchinke, 2016 & Sadeghi & Pihie, 2012)، وتشمل أبعاد القيادة التبادلية كل من:

أ. المكافأة المشروطة (CR) Contingent Reward

تعد المكافأة المشروطة العامل الأول من عوامل القيادة التبادلية، والتي تشير إلى قيام القائد بعملية المبادلة مع موظفيه عن طريق مبادلة مجهوداتهم وأدائهم لمهام المنظمة نظير مكافآت معينة، حيث يعتمد مكافأة القائد أو معاقبته للموظف بناءً على كفاءة أدائه أو تدينه، لذا فإن المرؤوسين يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو يتجنبون العقاب من خلال قيامهم بتنفيذ الأنشطة والمهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية (واعر، 2015).

ب . الإدارة بالإستثناء : Management By Exception (MBE)

تشير الإدارة بالإستثناء إلى أن القائد يراقب تابعيه وما إذا كانوا يفعلون ما يُفترض بهم القيام به، وتسمح باستمرار الوضع الراهن ويتدخل القائد عندما تسوء الأمور ولا يستوفي الأتباع إكمال المهام الموكلة إليهم (Hoxha, 2019)، وبالتالي الإدارة بالإستثناء ترتبط بقيام القائد بالنقد البناء وإكتشاف الأخطاء والنتائج السلبية ومعالجتها وذلك في حالة أن الموظف لم يُقْم بتحقيق الأداء المطلوب (الضمور، 2009)، وتشمل:

▪ الإدارة بالإستثناء النشطة (الإيجابية): Management By Exception Active (MBEA)

تُشير إلى تدخل القائد في التحقق من مدى تحقيق الأهداف المتوقعة التي تم تحديدها مُسبقاً، ومدى حدوث إنحرافات، ويتخذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الإنحرافات والأخطاء قبل وقوعها، بما يضمن تنفيذ المهام على النحو المرغوب (Varol, 2012).

▪ الإدارة بالإستثناء الساكنة (السلبية): Management By Exception Passive (MBEP)

تشير إلى عدم تدخل القائد إلا بعد حدوث المشكلة ووقوع الأخطاء بالفعل، لذا يتصف هذا النوع من القادة بالسلبية، لأنهم ينتظرون حدوث السلوك المنحرف قبل إتخاذ الإجراء الصحيح (Puni et al., 2021).

3/1: نمط القيادة المتساهلة: Laissez-Faire Leadership Style (LFL)

يأتي مصطلح القيادة المتساهلة من التعبير الفرنسي (Laissez faire)، والذي يعني (عدم التدخل)، وتعني حرفياً «دعه يعمل دعه يمر»، ويُقصد به «أرفعوا أيديكم عن» (Skogstad et al., 2007) أي أن القائد يتجنب واجبات القيادة تماماً، كما أنه يتجنب التدخل في القضايا حتى لو كانت ذات أهمية، وبالتالي تُعرف القيادة المتساهلة بقيادة عدم التدخل، حيث يترك القائد حرية التصرف الكاملة للعاملين، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرته على إتخاذ القرار أو نقص المعرفة لديه (ماجد، الخماس، 2013). لذا فإنه لا يقوم بتوجيه العاملين أو إرشادهم، الأمر الذي يؤثر بالسلب عليهم فيشعرون بالإحباط وعدم إحترام شخصية القائد، وهي أقل الأنماط القيادية فاعلية

(الدهشان، وأبو كريم، 2018)، كذلك يفترض القائد المتساهل أن عدم القيام بأي شيء سواء كان جيداً أو سيئاً لن يكون له أي تأثير على أداء العاملين (Hamasaleh et al., 2017).

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن نمط القيادة التحويلية يعتبر إمتداداً للقيادة التبادلية، كما أشار (قهيري، 2009)، بمعنى أي أن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية وإنما هي مكملتها، ويمكن التحقق من ذلك من خلال إيضاح الدور الذي تقوم به كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، حيث أن القيادة التبادلية تشير إلى عملية التبادل بين القائد وأتباعه، ويقوم هذا التبادل على أن القائد يوضح لأتباعه الشروط والمعايير المحددة التي على أساسها يتم منح المكافآت وذلك عند قيامهم بإنجاز المهام المطلوبة منهم، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المتفق عليها، أما بالنسبة للقيادة التحويلية فإن الأتباع يبذلون جهوداً أكثر من الطبيعي، ويقومون بأداء العديد من المهام أعلى من المعتاد ويحققون نتائج تفوق التوقعات أي أن التطبيق الفعال للقيادة التبادلية يدعم تطبيق القيادة التحويلية بالشكل الذي يحقق التميز المؤسسي ويصل إلى نتائج تتجاوز التوقعات، فقد أوضح (Den et al, 1997)، إلى أن نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية نشاطان يُساهمان في معالجة المشكلات وحلها، بينما نمط القيادة المتساهل يتعارض تماماً مع هذين النمطين، ويرتبط بهما بشكل سلبي، لأن القائد الذي يتبع هذا النمط القيادي المتساهل يتجنب إتخاذ القرارات، ويفتقد الدوافع والمهارات اللازمة لأداء الواجبات وتحمل المسؤولية تجاه العاملين.

ثانياً: الإحتراق الوظيفي: (Job Burnout (JB)

أشارت (Maslach et al., 2001) إلى أن مصطلح الإحتراق الوظيفي بدأ ظهوره في السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية للتعبير عن التحديات التي تواجه العاملين أثناء ممارسة عملهم، وما قد يضعف من جودة العلاقة بين العاملين ووظيفتهم، فأول من ذكر مصطلح الإحتراق الوظيفي هو طبيب النفس الأمريكي Freudenberger (1974) حيث عرفه بأنه المشاعر التي يحدثها الأفراد عندما يكونون في درجة من الإستنزاف والإرهاك نتيجة إلزامهم بأداء الكثير من الأعمال. ويُعد الإحتراق متلازمة تمثل إستجابة فردية ناتجة عن إجهاد العمل المتكرر الذي يتطور تدريجياً ويمكن أن يصبح ظاهرة مزمنة تسبب أضرار صحية في نهاية المطاف، ومن وجهة نظر علم النفس، فإن هذه المتلازمة تسبب ضرراً على جميع المستويات

المعرفية والعاطفية والنفسية، والتي تترجم إلى سلوك سلبي من الأفراد تجاه العمل، ومع ذلك فهي ليست مشكلة شخصية، ولكنها ظاهرة ناجمة عن بعض خصائص نشاط العمل السلبية (Valsania et al., 2022).

وقد تعددت وتتنوع تعريفات ومفاهيم الإحترق الوظيفي، حيث عرفه (Noreen, et al. 2028) بأنه إستجابة مطولة من قبل العاملين للضغوط المزمنة سواء العاطفية أو الشخصية أثناء العمل، في حين عرفه (مرزوق، وعبد الجواد، 2018) بأنه شعور الفرد بحالة من الإجهاد الإنفعالي، وتبدل المشاعر، وتدني الشعور بالإنجاز تنتج عن ظروف بيئة عمل غير صحية، بينما أشار (Jameson, 2016) إلى أن الإحترق الوظيفي بأنه حالة من الشعور بالإحترق الوجداني والعاطفي، وإنعدام الشخصية، وضعف مستوى الإنجاز الشخصي بسبب زيادة الأعباء الوظيفية المتمثلة في زيادة الضغوطات في العمل من ناحية وضيق الوقت للتنفيذ، وندرة الموارد المستخدمة وعدم كفايتها في ظل تعدد المهام والمسؤوليات المنوط بها العمل من ناحية أخرى. في حين أوضح (Yu et al., 2015) أن ظاهرة الإحترق الوظيفي هي الحالة التي يشعر فيها الأفراد بالتعب البدني والذهني بعد القيام بأداء العمل تحت ضغوطات شديدة، حيث تشير هذه الظاهرة إلى رد فعل شديد يُعاني منه الأفراد عندما لا يستطيعون التعامل بنجاح مع ضغوطات العمل التي تواجههم ويظهر ذلك بشكل كبير في المهن التي تعتمد على تقديم خدمات والتعامل مع الجمهور بشكل مباشر مثل التعليم، والصحة، بينما عرفه (Liu et al., 2022) بأنه عملية فقدان الطاقة والشغف والقدرة على القيام بالمهام المطلوبة في ضوء الضغوطات النفسية وضعف الموارد المتاحة، حيث أن الأفراد الذين يعانون من الإحترق الوظيفي يمتلكون موارد قليلة، ومُكَلَّفون بالقيام بمتطلبات المنظمة في ظل موارد محدودة، كما أنهم يواجهون إنخفاض ملحوظ في قدراتهم على أداء الأعمال.

وقد حددت كل من (Maslach & Jackson, 1981) من خلال دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان أن هناك ثلاثة أبعاد للإحترق الوظيفي، وهي نفس الأبعاد التي تم إستخدامها في العديد من الدراسات والأبحاث الأكثر شيوعاً، ومنها دراسة كل من: (Noreen et al., 2018)، ودراسة (Abied & Khalil, 2019)، ودراسة (Valsania et al., 2022)، ودراسة (Moein et al., 2018) حيث يُعد تصنيف (Maslach & Jackson, 1981) لظاهرة الإحترق الوظيفي من أكثر

التصنيفات قبلاً بين الباحثين، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التصنيف لهذه الأبعاد هو الذي تم إيماده في الدراسة الحالية، وتشمل أبعاد الاحتراق الوظيفي ما يلي:

أ . الإنهاك العاطفي (EEX) Emotional exhaustion

الإنهاك العاطفي هو الإجهاد الذي يصيب الفرد بإنخفاض طاقته وشعوره بالإستنزاف العاطفي، ويتضمن الإنهاك المزمن، وإضطرابات النوم، والأعراض البدنية المختلفة (Moein, et al.,2018).

ب . عدم الإنسانية (DEP) Depersonalization

ويشير هذا البعد إلى كونه رد فعل ناتج عن الإنعزال واللامبالاة وعدم الإهتمام بالعمل الحالي؛ الذي يعود بالسلب على طريقة تعامل الفرد مع زملائه ومع متلقي الخدمة والتي تظهر في شكل سلوكيات سلبية (Valsania et al.,2022).

ج . تدني مستوى الإنجاز الشخصي (LAP) Lack of Personal Accomplishment

يُشير هذا البعد إلى شعور الفرد بعدم الكفاية، وعدم حصوله على إنجازات تتوافق مع تطلعاته، وإنخفاض الحافز وضعف الإنتاجية والفشل في القيام بمهامه الموكلة إليه. (Abied & Khalil,2019)

خامساً: مراجعة الدراسات السابقة وبناء نموذج البحث وفروضه:

1 . العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، وقد جاءت دراسة (Hassan et al., 2023) بهدف إختبار نموذج الوساطة للاحتراق الوظيفي والقيادة التحويلية في العلاقة بين ضغوط الدور والالتزام التنظيمي بالتطبيق على مجموعة (354) موظفًا في صناعة الخدمات، حيث تم جمع البيانات الميدانية متعددة المصادر من صناعة الخدمات بإستخدام إجراء أخذ العينات المناسب، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي يتوسط جزئياً في العلاقة بين ضغوط الدور والالتزام التنظيمي، كما تلعب القيادة التحويلية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ضغوط الدور والاحتراق الوظيفي، كذلك تناولت دراسة (Tsang et al., 2022) إختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي والاحتراق الوظيفي لدى المعلمين،

بالتطبيق على (339) معلماً في المدارس الابتدائية والثانوية في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية بين القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس محل الدراسة، بينما سعت دراسة (Tala, 2020) إلى تحديد أسلوب القيادة الأكثر فعالية الذي يمكن استخدامه من قبل قادة أو مديري التمريض لزيادة الرضا الوظيفي ومنع الإحترق بين الممرضات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وشعور الممرضات بالإحترق الوظيفي. وفي دراسة هامة لإستكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والإحترق الوظيفي في جامعات لاهور جاءت (Ghazala et al., 2020) بهدف التعرف على أسلوب القيادة التحويلية في العلاقة مع الإحترق العاطفي، والرضا الوظيفي، والإحترق الوظيفي، وتمت الدراسة على عينة مكونة من (400) معلم من (10) جامعات (حكومية وخاصة)، في مدينة لاهور . باكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لم تظهر علاقة إرتباط قوية بكل من الرضا الوظيفي والإحترق العاطفي والإحترق النفسي، وكان الرضا الوظيفي مرتبطاً بشكل ضعيف بالإحترق العاطفي والإحترق الوظيفي، لكن أكدت الدراسة أنه لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بسبب أخذ العينات من خلال الإنترنت خلال فترة (كوفيد . 19). وفي ذات السياق هدفت دراسة (Hildenbrand et al., 2018) إلى تحديد الدور الوسيط للازدهار في العمل وانفتاح العاملين على الخبرة في العلاقة بين القيادة التحويلية والإحترق بالتطبيق على (148) عاملاً يعملون في بعض الشركات الصناعية الألمانية، وقد توصلت إلى أن الإزدهار في العمل وإنفتاح الموظفين على الخبرة تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والإحترق كمتغيرات وسيطة، وبينما توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وشعور العاملين بالإحترق الوظيفي، وسعت دراسة (Salem et al., 2015) التعرف على أثر القيادة التحويلية على ضغوط العمل والإحترق الوظيفي بالتطبيق على (327) عاملاً بقسم خدمة العملاء في قطاع الفنادق الخمس نجوم (113) فندقاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط سلبية ومعنوية بين القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي. وقد أكدت على هذه النتائج دراسة (Gong et al., 2013) والتي هدفت لدراسة أثر القيادة التحويلية على الإحترق الوظيفي لدى عينة مكونة من (256) من معلمي التربية الخاصة، وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة سلباً بالإحترق العاطفي، وتبدد الشخصية، وترتبط بشكل إيجابي بالإنجاز الشخصي. أما دراسة (Gill et al., 2006) فقد هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على ضغوط العمل (JS) وتأثيرها على الإحترق الوظيفي للعاملين،

وذلك بالتطبيق على مجموعة من موظفي صناعة الضيافة، وتوصلت إلى وجود درجة عالية من الارتباط بين الإحترق المدرك من قبل العاملين، وكذلك الضغوط المدركة، ونوع القيادة التي يستخدمها المديرون. كما توصلت إلى أن تلك العلاقة بين نمط القيادة المستخدم والإحترق الوظيفي لا تقتصر على الموظفين ذوي الياقات البيضاء فحسب، بل تمتد إلى المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي التنظيمي أيضاً. أما دراسة (Garcia-Rivera et al., 2012)، فقد هدفت إلى دراسة أثر نمط القيادة التحويلية في إحترق الممرضين والأطباء في مستشفى عام في المكسيك، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (102) من الأطباء والممرضات في المستشفى، وتوصلت إلى وجود إرتباطات عكسية ذات دلالة إحصائية بين المقاييس الفرعية المختلفة للقيادة والإحترق، بإستثناء تلك الخاصة بسياسة عدم التدخل، والتي كانت إيجابية. وجاءت دراسة (Agusthina et al., 2012) بهدف دراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على كل من عمليات التحفيز والإحترق الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء الموظفين. وتمت على عينة مكونة من (105) مفردة في مستشفى مالانج رايا في إندونيسيا، وتوصلت إلى نتائج هامة منها أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير وسلبى على الإحترق الوظيفي للعاملين، وتأثير كبير وإيجابي على أداء الموظفين. وهذا يدل على أن القيادة التحويلية لها دور وعلاقة مباشرة في زيادة الدافعية، وتقليل الإحترق النفسي لدى المسعفين التمريضيين، وتحسين الرضا الوظيفي، والأداء التمريضي بالمستشفى. **وفى البيئة المصرية** جاءت دراسة (Salem, 2015) بهدف دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بالضغوط الوظيفية والإحترق الوظيفي في فنادق الخمس نجوم، وذلك على عينة صالحة للتحليل مقدارها (327) مفردة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إرتباط معنوية وسلبية بين القيادة التحويلية والضغوط الوظيفية، ووجود علاقة إرتباط سلبية ومعنوية بين القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي في فنادق الخمس نجوم. أما دراسة (عبد العزيز، 2020) فههدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي، بالتطبيق على عينة مكونة من (256) مفردة من العاملين في الشركة المصرية للإتصالات بالمنصورة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباط معنوية بين القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي بالشركة محل الدراسة.

وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه، يُمكن صياغة الفرض التالي:

. الفرض الأول (H1): توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لممارسة قياداتهم للسلوك القيادي التحويلي والإحترق الوظيفي.

2. العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي:

تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي بشكل منفصل ومنها دراسة (Alam et al., 2023) حيث هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التبادلية على شعور العاملين لظاهرة الإحترق الوظيفي بالتطبيق على بعض الشركات الصناعية والخدمية، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة سلبية بين القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي، كذلك بحثت دراسة (Torres, 2023) تأثير القيادة التبادلية على الإحترق العاطفي بالتطبيق على (150) عاملاً يعملون في القطاع الطبي، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي للموظفين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والإحترق الوظيفي للموظفين، ولا يوجد دليل مهم على وجود علاقة بين عبء العمل والإحترق الوظيفي للموظفين حسب نوع الوظيفة. وهناك بعض الدراسات التي تناولت نمطي القيادة التحويلية والتبادلية معاً مع الإحترق الوظيفي للموظفين، ومنها دراسة (Azadehdel & Naghdibibalan, 2015) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين والإحترق الوظيفي للموظفين، والتي تمت على فروع بنك Mellat في شرق مقاطعة Guilan في إيران، والتعرف على طبيعة وتقييم العلاقة بين الأساليب التحويلية والتبادلية لمديري البنوك وإحترق الموظفين، وذلك على عينة مكونة من (181) موظفاً وتم التوصل إلى نتيجة مؤداها أن القيادة التحويلية لها علاقة كبيرة بتناقص القدرة الشخصية والإحترق الوظيفي، كما أن هناك علاقة واسعة بين أسلوب القيادة التبادلية وخلق الكفاءة الشخصية وتبديد الشخصية. لكن فرضية العلاقة بين القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي لم تثبت. كذلك جاءت دراسة (Ebrahimzade et al., 2015) لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة لمديري التمريض والإحترق الوظيفي للممرضين، وذلك على عينة عشوائية مكونة من (207) ممرضة، وتوصلت إلى الدور الفعال لنمط القيادة التحويلية يُساهم في تحسين إدارة التمريض والحد من الإحترق بين الممرضات، لأن هذا النمط من القيادة يعزز الإبداع والتحفيز بين الممرضات، كذلك فإن القيادة التبادلية وبسبب تركيزها على التعاون، فإنها تقلل أيضاً من الإحترق. ولذلك فإن الجمع بين هذين الأسلوبين يمكن أن يقلل من إرهاق الممرضات. أما دراسة (Mahamoed, 2015) فقد هدفت إلى التعرف على

العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والإحترق الوظيفي بالتطبيق على عينة مكونة من (104) من العاملين بمكاتب المراجعة في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر سلبي قوي لنمط لقيادة التحويلية على الإحترق الوظيفي، بينما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لنمط لقيادة التبادلية على الإحترق الوظيفي، كذلك سعت دراسة (Azadehdel et al., 2015) إلى التعرف على العلاقة بين إدراك العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية والإحترق الوظيفي بالتطبيق على عينة مكونة من (123) عاملاً في القطاع المصرفي الإيراني، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين القيادة التحويلية وتدني الإنجاز الشخصي والإرهاك العاطفي، أما بعد عدم الإنسانية فلا توجد علاقة، كما أن هناك علاقة بين القيادة التبادلية وعدم الإنسانية وتدني الإنجاز الشخصي، أما بالنسبة لبُعد الإرهاك العاطفي فلم تثبت هذه العلاقة. **وفى البيئة المصرية** فقد هدفت دراسة (فراج، 2017) إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة والإحترق الوظيفي، والإستقواء في أماكن العمل كمتغير وسيط. عرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن (أنماط القيادة، الإستقواء في أماكن العمل، الإحترق الوظيفي)، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي. وتمثلت أدوات الدراسة في قائمة الإستقصاء. وتم تطبيقها على عينة قوامها (384) مرضين من هيئة التمريض القائمين بالعمل فعلاً بمستشفيات الجامعة (القصر العيني القديم، والقصر الفرنسي) خلال العام (2016-2017)، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية على الإرهاق العاطفي كأحد أبعاد الإحترق الوظيفي من خلال سلوكيات الإستقواء المرتبط بالعمل، واختتمت الدراسة بالتوصية على تقليل شعور الممرضات بالسلبية في العلاقات.

وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه، يُمكن صياغة الفرض التالي:

- الفرض الثاني (H2): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لممارسة قياداتهم للسلوك القيادي التبادلية والإحترق الوظيفي.

3. العلاقة بين نمط القيادة المتساهلة والإحترق الوظيفي:

قليل من الدراسات التي تمت لدراسة وتحليل العلاقة بين نمط القيادة المتساهلة والإحترق الوظيفي، ومن تلك الدراسات؛ دراسة (Leary & Miller, 2021) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة السامة بين قيادة سياسة عدم التدخل (القيادة المتساهلة) والإحترق الوظيفي والضغطات النفسية

(التمتع في مكان العمل). وتوصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة المتساهلة والإحتراق الوظيفي بأبعاده. كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة المتساهلة والضغطات النفسية (التمتع في مكان العمل). وجاءت دراسة (Kari et al., 2021) بهدف التعرف على دور القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة مع ضغوط العمل اليومية التي يتعرض لها العاملون، وكذلك التعرض للأفعال السلبية المرتبطة بالتمتع، وقد طبقت على عينة مكونة من (61) طالبًا بحريًا على متن سفينة طويلة تبحر من شمال أوروبا إلى أمريكا الشمالية، وتم ملء إثنين يوميات لمدة (36) يومًا وأسفر عن (1509) ملاحظة، وتوصلت نتائج التحليلات متعددة المستويات إلى أن سلوك القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل (القيادة المتساهلة) يخفف من علاقة الأفعال السلبية المرتبطة بضغط العمل والتمتع، ودعمت النتائج الافتراض المتعلق بأن قيادة القيادة المتساهلة عنصرًا مهمًا في تطور تصعيد الصراع والتمتع في مكان العمل، في حين أن القيادة التحويلية ليست كذلك. أما دراسة (Usman et al., 2020) حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة المتساهلة والإحتراق الوظيفي، وذلك بالإستناد على بيانات المسح الميداني التي تم جمعها من (272) موظفًا في (92) شركة تعمل في الصين. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة المتساهلة والإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الذي يعملون في الشركات محل الدراسة. وتأتي دراسة (Diebig & Bormann, 2020) بهدف دراسة العلاقة الديناميكية بين القيادة المتساهلة وضغوط الدور، وتمت على عينة مكونة من (201) مفردة، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل (القيادة المتساهلة) والضغط اليومي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تقلبات القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل والضغط اليومي، والتي يُمكن أن تؤدي إلى وجود ظاهرة الإحتراق الوظيفي في العمل. أما دراسة (Anders et al., 2014)، فقد هدفت للإجابة على التساؤل التالي: هل القيادة المتساهلة هي السبب الجذري للضغوط التابعة؟ العلاقة بين القيادة المتساهلة وغموض الدور، وتمت على عينة مكونة من (1771) موظفًا تم إختيارهم من السكان العاملين النرويجيين، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة المدركة بدون تدخل ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بتجربة غموض الدور، وأن هناك أهمية للقيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل ضمن إطار الضغوط والإحتراق. وفي البيئة العربية هدفت دراسة (فحجان، وبريسم،

(2020) إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية (الديموقراطي، والاوتوقراطي، والمتساهل) في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي بالتطبيق على العاملين في كلية العلوم الاقتصادية ببغداد. حيث بلغ مجتمع البحث (150) عاملاً، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50) عاملاً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوي لنمط القيادة الاوتوقراطي، والمتساهل على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في القطاع محل الدراسة، بينما يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوي لنمط القيادة الديموقراطي على الإحترق الوظيفي لدى العاملين. بينما توجد دراسة وحيدة (في حدود إطلاع الباحثين) تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المتساهلة) والإحترق الوظيفي، حيث هدفت الدراسة (Garcia-Rivera et al., 2012) إلى تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية للمشرفين (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المتساهلة) والإحترق الوظيفي لدى العاملين في القطاع الطبي بالتطبيق على عينة مكونة من (102) من الأطباء والممرضات في المكسيك، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والإحترق الوظيفي، بينما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة والإحترق الوظيفي بالقطاع محل الدراسة. وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه، يُمكن صياغة الفرض التالي:

- الفرض الثالث (H3): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لممارسة قياداتهم للسلوك للسلوك القيادي المتساهل والإحترق الوظيفي.

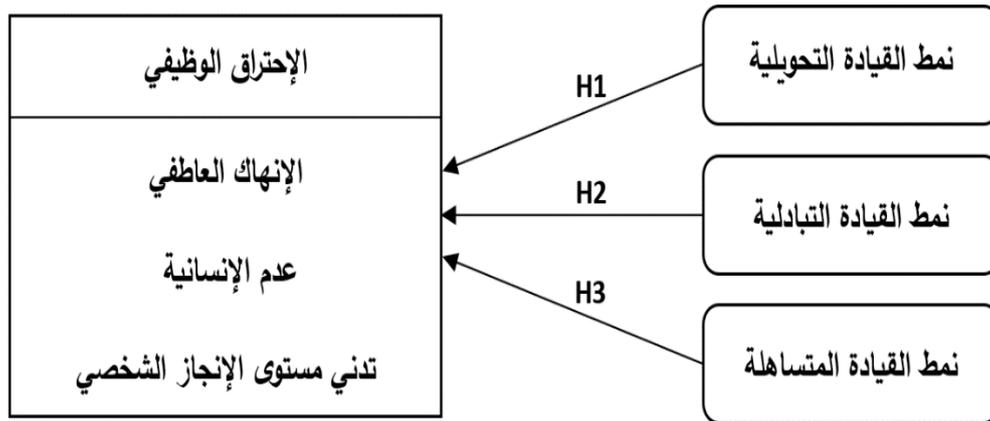
وبناءً على ما سبق؛ تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل أو دراسة العلاقة بين متغيرين منها فقط، وبالتالي لا توجد دراسة - في حدود علم الباحثين - تناولت دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة) بإستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد (Multifactor Leadership Questionnaire) (MLQ) لقياس نمط القيادة السائد في الجامعة محل البحث؛ والذي تم وضعه بواسطة (Bass & Avolio, 2004) وظاهرة الإحترق الوظيفي، في نموذج واحد يتم إختيار العلاقات بين متغيراته، مما يمثل فجوة معرفية.

كذلك رغم إهتمام العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والإحتراق الوظيفي؛ مع وجود ندرة في تناول الدراسات السابقة لدراسة العلاقة بين القيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة والإحتراق الوظيفي، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات السابقة (في حدود إطلاع الباحثين)؛ في تناول العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاث مع ظاهرة الإحتراق الوظيفي؛ وخاصة في البيئة المصرية، فهناك دراسة أجنبية وحيدة فقط تناولت العلاقة بينهم؛ وقامت بالتطبيق على عينة من الأطباء والمرضات بالقطاع الصحي (Garcia-Rivera et al., 2012)، مما يمثل فجوة معرفية وتطبيقية.

وبالتالي يمكن القول ان الفجوة البحثية التي يستند إليها البحث الحالي؛ تتبلور في عدم وجود أي من الدراسات السابقة (في حدود إطلاع الباحثين) تناولت هذه العلاقة؛ وبالتالي يسعى البحث لإكتشاف العلاقة بين نمط القيادة السائد في جامعة بنى سويف والمتمثلة في (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة) والإحتراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بجامعة بنى سويف.

وبناء على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث، والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم إختبارها ميدانيا، في الشكل التالي رقم (1).

ويوضح الشكل التالي العلاقات المقترحة بين متغيرات البحث:



شكل (1)
النموذج المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء مراجعة الدراسات السابقة.

سادساً: منهج البحث:

قام الباحثين باستخدام المنهج الاستنباطي في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالإعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس المتغيرات، وتطوير النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث، بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية والمواقع الإلكترونية. كما استخدم الباحثين المنهج الاستقرائي حيث قام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية وتوجيه قائمة إسئصاء لعينه من مجتمع البحث للحصول على البيانات اللازمة للبحث، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث، ويتضمن منهج البحث ما يلي:

1. توصيف مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بجامعة بني سويف، البالغ عددهم (2996) مفردة، وفقاً لتقرير قسم الموارد البشرية بالجامعة، كما هو موضح من خلال جدول (2):

جدول (2) بيان بأعداد العاملين بجامعة بني سويف

م	الكلية/المعهد/الإدارة/المركز/القاعة	المجتمع	م	الكلية/المعهد/الإدارة/المركز/القاعة	المجتمع
1	الإدارة العامة لجامعة بني سويف	700	18	كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة	50
2	الإدارة العامة للمدن الجامعية	376	19	قاعة المؤتمرات	44
3	كلية الآداب	148	20	كلية الإعلام	43
4	كلية الطب	137	21	كلية علوم ذوي الإحتياجات الخاصة	40
5	كلية العلوم	135	22	كلية الخدمات الإجتماعية التنموية	40
6	كلية الطب البيطري	120	23	كلية الزراعة	39
7	كلية التمريض	120	24	كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي	38
8	كلية التجارة	103	25	كلية العلوم الطبية التطبيقية	36
9	كلية التربية	89	26	كلية السياسة والإقتصاد	34
10	كلية الصيدلة	83	27	كلية علوم الأرض	30
11	كلية الحقوق	77	28	كلية التربية للطفولة	29
12	كلية التكنولوجيا والتعليم	77	29	مركز جامعة بني سويف للطباعة	27
13	كلية طب الاسنان	66	30	كلية الفنون التطبيقية	26
14	كلية التربية الرياضية	65	31	كلية الألسن	24
15	كلية العلاج الطبيعي	54	32	كلية الملاحة وتكنولوجيا الفضاء	20
16	كلية الهندسة	54	33	معهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة	11
17	كلية السياحة والفنادق	53	34	معهد أبحاث وتطبيقات الليزر	8
				الإجمالي	2996

. المصدر: قسم الموارد البشرية بجامعة بني سويف (2023).

ب . عينة البحث:

في ضوء الظاهرة التي يتناولها البحث، إختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في جميع الكليات بجامعة بني سويف، وتم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني⁽¹⁾، وتبين أن حجم العينة عند مجتمع البحث يبلغ (2996) مفردة هي (341) مفردة على أساس أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث 50% ومعامل الثقة 95% وحدود الخطأ $\pm 5\%$. أما بالنسبة لنوع العينة؛ فقد تم الإعتماد على عينة عشوائية بسيطة، فقد تم الإختيار بشكل عشوائي للعينة من مجتمع البحث المتمثل في العاملين بجامعة بني سويف، مع إستبعاد مديري الكليات ونوابهم، ووفقاً لكل كلية ومعهد ومركز على حدى حتى تم التوصل لإجمالي حجم العينة المطلوب، كما تم توزيع حجم العينة (341) مفردة على الكليات والمعاهد والمراكز بالجامعة محل البحث بإستخدام طريقة التوزيع المتناسب، أي طبقاً لنسبة عدد العاملين بكل كلية أو معهد أو مركز إلى إجمالي عدد العاملين بالجامعة محل البحث، ووفقاً لذلك فقد تم توزيع حجم العينة، كما في هو موضح في الجدول (3):

جدول (3)

توزيع عينة البحث

م	الكلية/المعهد/الإدارة/المركز/القاعة	المجتمع	حجم العينة	
			العدد	النسبة
1	الإدارة العامة لجامعة بني سويف	700	79	23%
2	الإدارة العامة للمدن الجامعية	376	42	12%
3	كلية الآداب	148	18	5%
4	كلية الطب	137	18	5%
5	كلية العلوم	135	18	5%
6	كلية الطب البيطري	120	15	4%
7	كلية التمريض	120	15	4%
8	كلية التجارة	103	10	3%
9	كلية التربية	89	10	3%
10	كلية الصيدلة	83	10	3%
11	كلية الحقوق	77	10	3%
12	كلية التكنولوجيا والتعليم	77	10	3%
13	كلية طب الأسنان	66	7	2%
14	كلية التربية الرياضية	65	7	2%
15	كلية العلاج الطبيعي	54	7	2%
16	كلية الهندسة	54	7	2%
17	كلية السياحة والفنادق	53	7	2%
18	كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة	50	3	1%

¹⁾<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

19	قاعة المؤتمرات	44	3	1%
20	كلية الإعلام	43	3	1%
21	كلية علوم ذوي الإحتياجات الخاصة	40	3	1%
22	كلية الخدمات الإجتماعية التنموية	40	3	1%
23	كلية الزراعة	39	3	1%
24	كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي	38	3	1%
25	كلية العلوم الطبية التطبيقية	36	3	1%
26	كلية السياسة والإقتصاد	34	3	1%
27	كلية علوم الأرض	30	3	1%
28	كلية التربية لطفولة	29	3	1%
29	مركز جامعة بني سويف للطباعة والنشر	27	3	1%
30	كلية الفنون التطبيقية	26	3	1%
31	كلية الألسن	24	3	1%
32	كلية الملاحة وتكنولوجيا الفضاء	20	3	1%
33	معهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة	11	3	1%
34	معهد أبحاث وتطبيقات الليزر	8	3	1%
	الإجمالي	2996	341	100%

. المصدر: من إعداد الباحثين

وقد قام الباحثين بتوزيع قوائم الإستقصاء على مفردات البحث، وتم الحصول على القوائم التي تم تعبئتها، وبعد مراجعة القوائم تم إستبعاد (23) قائمة إستقصاء لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل (318) قائمة إستقصاء بنسبة 93.2% من العينة المخططة كما هو موضح في الجدول (3).

ج . وحدة المعاينة:

تُشير وحدة المعاينة إلى المفردة التي سيتم توجيه إليها الأسئلة وذلك لأن لديها الإجابات على تلك الأسئلة، وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بجامعة بني سويف بمختلف مستوياتهم الإدارية في الجامعة سواء نكر أو أنثى.

2. مقاييس متغيرات البحث وإختبار الصلاحية والإعتمادية لها:

وفقاً لنموذج البحث وفروضه، تتمثل متغيرات البحث فيما يلي: نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة المتساهلة والإحتراق الوظيفي. وقد إعتد الباحثون في قياس متغيرات البحث على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتم إستخدام صلاحية المحتوى، بمراجعة قائمة الإستقصاء مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات كما هي متضمنة في قائمة الإستقصاء. أما إختبار الثبات والصدق البنائي

Construct Validity فقد تم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لكل مقياس باستخدام برنامج (Amos V.24)، وإجراء الإختبارات التالية لتحديد درجة ثبات وصلاحيه كل مقياس:

أ. إختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة: Composite Reliability (CR)

يهدف هذا الإختبار إلى التحقق من الإتساق الداخلي وثبات المقياس باستخدام الثبات (MacDonald's Omega Reliability) وهو إختبار بديل لكرونباخ ألفا، حيث أن أحد شروط استخدام كرونباخ ألفا هو تساوى تشبعات أبعاد المقياس الواحد، وهذا الشرط لا يتطلبه إختبار ماكدونالد أوميغا، لذلك يفضل استخدامه في التحقق من ثبات مقاييس المتغيرات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي وفي حالة إختيار العلاقات بينها بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (Dunn & Brunsden, 2014 & Viladrich et al., 2017) ويتحقق الثبات المركب إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (0.70) ويتم حساب معامل ثبات ماكدونالد أوميغا والذي يرمز له بالرمز (ω) بالمعادلة التالية:

$$\omega = \frac{(\sum \gamma)^2}{(\sum \gamma)^2 + \sum \text{var}(\theta)}$$

حيث $y =$ الإنحدارات المعيارية لبنود مقياس، $(\sum \text{var}(\theta))$ مجموع تباين الخطأ

ب. إختبار الصدق التقاربي: Convergent Validity

يتحقق الصدق التقاربي عندما يكون هناك قدر كبير من التباين المشترك بين نفس البنود التي تقيس المتغير الكامن (البعد أو المفهوم) الواحد. وهذا يعني أن البنود التي تقيس نفس المتغير تكون متقاربة فيما بينها. ويتم تحديده من خلال حساب "متوسط التباين المستخرج" Average Vanance Extracted (AVE) ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (0.5) وأقل من قيم الثبات المركب (CR) في نفس الوقت ويحسب بالمعادلة:

$$AVE = \frac{(\sum r^2)}{n}$$

حيث $y =$ الإنحدارات المعيارية لبنود مقياس، $(n) =$ عدد المفردات

ج . إختبار الصدق التمايزي: Discriminant Validity

وذلك لتحديد مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية أو مدى القدرة لتمييز المتغير عن غيره من المتغيرات، ويتحقق الصدق التمايزي عندما يكون التباين بين بنود المتغير الواحد أكبر من التباين بين المتغيرات الكامنة وبعضها البعض. ويتم تحديده من خلال مقارنة "قيمة متوسط التباين المستخرج" (AVE) Average Vanance Extracted لكل متغير كامن بالتباين المشترك الأكبر (MSV) Maximum Shared Variance بين المتغيرات الكامنة Validity ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler et al.,2015).

جدول (4)
مؤشرات ثبات وصلاحيه المقاييس المستخدمة في البحث

الصدق التمايزي	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التقاربي AVE	الثبات المركب CR	العبارات في قائمة الإستقصاء	متغيرات البحث
تحقق	0.665	0.888	0.975	20.1	أبعاد القيادة التحويلية
تحقق	0.706	0.845	0.942	32.21	نمط القيادة التبادلية
تحقق	0.523	0.716	0.910	36.33	السائد القيادة المتساهلة
تحقق	0.706	0.720	0.855	51.37	الإحترق الوظيفي

. المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج إختبار نموذج القياس بإستخدام:

Amos, P. et al., (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin.

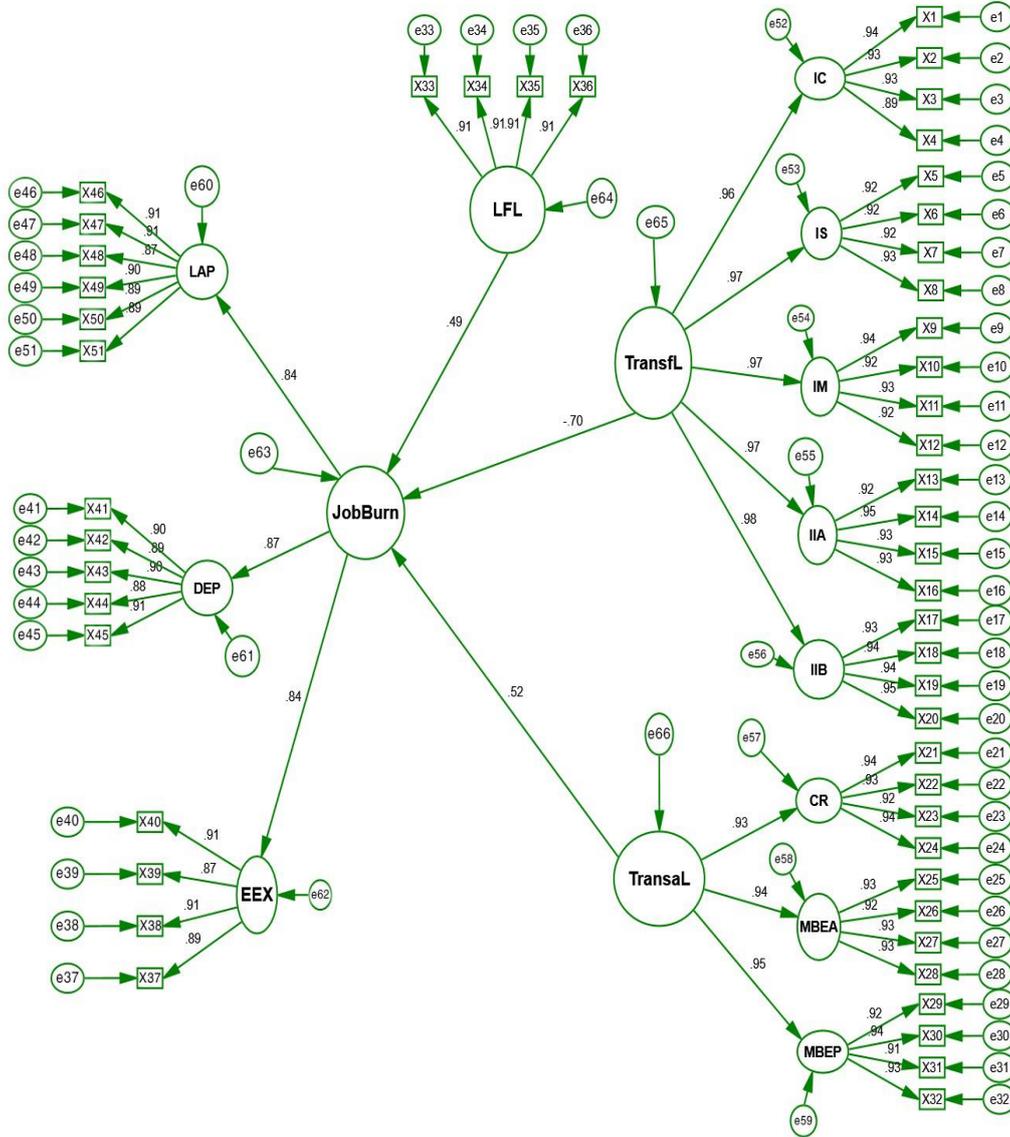
<http://statwiki.kolobkreations.com>

وينضح من الجدول السابق ما يلي:

. أن قيمة معامل الثبات المركب لجميع المقاييس أكبر من (0.70)، حيث تراوحت قيم الثبات المركب لأبعاد نمط القيادة السائد ما بين (0.910 – 0.975) وبالتالي تحقق الثبات المركب لأبعاد المتغير المستقل (نمط القيادة السائد). وكانت قيم الثبات المركب لمتغير الإحترق الوظيفي (0.855) وبالتالي تحقق الثبات المركب لمقياس المتغير التابع (الإحترق الوظيفي).

. أن قيم الصدق التقاربي المستخرج (Average Vanance Extracted (AVE أكبر من (0.50) حيث تراوحت قيم الصدق التقاربي المستخرج لأبعاد نمط القيادة السائد ما بين (0.716 – 0.888) وكانت قيمة الصدق التقاربي المستخرج لمتغير الإحتراق الوظيفي (0.720) وهو ما يعكس صدقاً تقاربياً بين الأبعاد التي تقيس كل متغير من متغيرات البحث، كما يدعم الصدق التقاربي أن جميع قيم الثبات المركب أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس.

. أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس مما يدل على توافر الصدق التمايزي بمقياس البحث.



شكل (2) معلمات تحليل مسار العلاقات لنموذج البحث

. المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (Amos v.25)

مقياس المتغير المستقل (أنماط القيادة):

إعتمد الباحثون لقياس أنماط القيادة في بحثهم على المقياس الذي إستخدمه كل من (Elkhwesky et al., (Avolio & Bass,2004)، وتم إستخدامه في العديد من الدراسات (2022; Mashele & Alagidede, 2022; Effendi, Maunah, 2021; Mousa et al.,

Asrar & Kuchinke, 2016 & Sadeghi & Pihie, 2012; 2019) وكذلك كل من (الدهشان، وأبو كريم، 2018)، (بنوناس، 2016)، (ماجد، والخماس، 2013). وقام الباحثون بإجراء التحليل العاملي لبنود قياس الأنماط القيادية المختلفة، لإستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في الجامعة محل البحث، وأُجري التحليل العاملي على هذا المتغير الذي يتم قياسه بواسطة 36 بند، حيث تقيس العبارات من (20.1) مدى توافر نمط القيادة التحويلية، بينما تقيس العبارات من (32.21) مدى توافر نمط القيادة التبادلية، وتقيس العبارات من (36.33) مدى توافر نمط القيادة المتساهلة.

ويظهر في الشكل رقم (2) ومخرجات التحليل الإحصائي لإختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقياس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج إختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (0.70)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس أنماط القيادة مجمعة على متغيرها الكامن بين (0.89 و 0.95)، مما يعني وجود درجة عالية من إتساق كل مقياس منها، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود نمط القيادة التحويلية على متغيرها الكامن بين (0.89 و 0.95)، بينما تراوحت معاملات تشبع بنود نمط القيادة التبادلية على متغيرها الكامن بين (0.91 و 0.94)، في حين كانت معاملات تشبع بنود نمط القيادة المتساهلة (0.91)، وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لإختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقاً لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu & Bentler, 1999). وقد تم تصميم هذه البنود وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تدرجت الإستجابات بداية من الإختيار (1) الذي يُشير إلى موافق تماماً، بينما الإختيار (2) يُشير إلى موافق، والإختيار (3) يُشير إلى محايد، أما الإختيار (4) يُشير إلى غير موافق، بينما الإختيار (5) يُشير إلى غير موافق تماماً.

مقياس المتغير التابع (الإحتراق الوظيفي):

إعتمد الباحث لقياس الإحتراق الوظيفي على المقياس الذي إستخدمه (Maslach & Jackson, 1981) وتم إستخدامه في العديد من الدراسات (Valsania, et al., 2022; Lubbadah, 2020; Abied & Khalil., 2019; Zaid, 2019; Noreen, et al., 2018; Moein, et al., 2018) وقام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود قياس الإحتراق الوظيفي، لإستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، وأُجرى التحليل العاملي على هذا المتغير الذي يتم

قياسه بواسطة (15) بند، حيث تقيس العبارات من (37 . 40) بُعد الانهك العاطفي، وتقيس العبارات من (41 . 45) بُعد عدم الإنسانية، وفيما تقيس العبارات من (46 . 51) بُعد تدني مستوى الإنجاز الشخصي.

ويظهر في الشكل (2) ومخرجات التحليل الإحصائي لإختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقياس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج إختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشيع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (0.70)، حيث تراوحت معاملات تشيع بنود مقياس الإحتراق الوظيفي على متغيرها الكامن بين (0.87 و 0.91)، مما يعني وجود درجة عالية من إتساق كل مقياس منها، حيث تراوحت معاملات تشيع بنود مقياس الإنهك العاطفي على متغيرها الكامن بين (0.87 و 0.91)، في حين تراوحت معاملات تشيع بنود مقياس عدم الإنسانية على متغيرها الكامن بين (0.88 و 0.91)، وتراوحت معاملات تشيع بنود مقياس الإنجاز الشخصي على متغيرها الكامن بين (0.87 و 0.91)، وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لإختبار ثبات وصدق وصلاحية المقاييس، وفقاً لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu & Bentler, 1999). وقد تم تصميم هذه البنود وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تدرجت الإستجابات بداية من الإختيار (1) الذي يُشير إلى موافق تماماً، بينما الإختيار (2) يُشير إلى موافق، والإختيار (3) يُشير إلى محايد، أما الإختيار (4) يُشير إلى غير موافق، بينما الإختيار (5) يُشير إلى غير موافق تماماً.

3. أداة الحصول على البيانات:

لجمع البيانات الأولية من وحدة المعاينة تم إستخدام قائمة إستقصاء أعدت لهذا الغرض، تضمنت عدد (51) عبارة لقياس متغيرات البحث. وقد صممت جميع مقاييس البحث على مقياس ليكرت الخماسي كما على النحو التالي: (موافق تماماً=5)، (موافق=4)، (محايد=3)، (غير موافق=2)، (غير موافق تماماً=1).

. سابعاً: نتائج البحث:

1. النتائج الوصفية لمتغيرات البحث:

سيتناول الباحثون في هذا الجزء التحليل الوصفي للبيانات مستخدمين في ذلك البرنامج الإحصائي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistic V.26)، وذلك للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، التي تبرز خصائص متغيرات البحث

وفقاً لآراء المبحوثين بالجامعة محل البحث، ويعرض الجدول التالي رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

جدول (5)

المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
نمط القيادة السائد	318	3.078	1.428
	318	3.001	1.394
	318	2.688	1.445
الإحتراق الوظيفي	318	3.012	1.482

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS.

يُبين الجدول السابق مباشرة، قيم المتوسط لجميع المتغيرات المبحوثة، حيث سجلت معظم القيم درجة أعلى من المتوسط النسبي (3) ثلاث نقاط، وهذا يُدلّل إلى إرتفاع مستوى إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لمتغيرات البحث المتمثلة في نمط القيادة التحويلية والتبادلية، والإحتراق الوظيفي، بينما كان المتوسط النسبي لمتغير القيادة المتساهلة أقل من (3) ثلاث نقاط، مما يدل على إنخفاض إدراك العاملين لنمط القيادة المتساهلة مقارنة بالأنماط الأخرى، فضلاً عن أن الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد جاءت منخفضة، مما يُشير إلى إنخفاض (الإختلاف) التشتت في إستجابات مفردات العينة، وتمت قياس إجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert scale والذي يستخدم لقياس الآراء والإتجاهات نحو قيم المتغيرات التي يصعب قياسها كمياً، لذا جاءت المعالجة الإحصائية لإختبار فروض البحث عبر مقياس ليكرت الخماسي.

ولهذا يلاحظ الباحثون أن المتوسط العام لنمط القيادة التحويلية سجل (3.078) وهي قيمة مرتفعة، وتشير لإرتفاع مستوى إدراك المبحوثين لنمط القيادة التحويلية، مقارنة بالأنماط الأخرى، وبينما المتوسط العام لنمط القيادة التبادلية (3.001)، في حين كان المتوسط العام لنمط القيادة المتساهلة (2.688)، بينما سجل معامل الانحراف لجميع الأبعاد درجات منخفضة، وهذا يدل على وجود إتفاق بين آراء المبحوثين حول درجة التوافق، وبالتالي يرى العاملون بالمنظمات محل البحث أن أهم الأنماط القيادية تطبيقاً من وجهة نظرهم نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، بينما نجد

أن المتوسط العام لمتغير الإحترق الوظيفي مجتمع سجل (3.012) وهي قيمة مرتفعة، وتشير لإرتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمتغير الإحترق الوظيفي، بينما سجل معامل الإنحراف لنفس المتغير درجة منخفضة، وهذا يدل على وجود إتفاق بين آراء المبحوثين حول درجة التوافق.

2. تحليل الإرتباط بين متغيرات البحث:

إستخدم الباحثين معامل إرتباط بيرسون لقياس قوة وإتجاه علاقة الإرتباط بين متغيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية بين متغيرات البحث عن طريقة معرفة معنوية الإرتباط، حيث يمكن إستخدام بعض المؤشرات التقريبية للحكم على درجة العلاقة بين متغيرين، فإذا كانت قيمة معامل الإرتباط تقع بين (صفر . 0.29) دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين، وإذا كانت قيمة معامل الإرتباط تقع بين (0.30 . 0.49) دل ذلك على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الإرتباط تقع بين (0.50 . 1.00) دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين. ويوضح جدول (6) معاملات الإرتباط بين متغيرات البحث.

جدول (6)
معاملات الإرتباط بين أبعاد متغيرات البحث

القيادة المتساهلة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	المتغيرات
		1	القيادة التحويلية
	1	- 0.678**	القيادة التبادلية
1	**0.601	- 0.556**	القيادة المتساهلة
0.723	**0.840	- 0.816	الإحترق الوظيفي

** دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء برنامج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

- أ . توجد علاقة إرتباط سلبية وذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي، وبلغ معامل الإرتباط (-0.816).
- ب . توجد علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي، وبلغ معامل الإرتباط (0.840).
- ج . توجد علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين نمط القيادة المتساهل والإحترق الوظيفي، وبلغ معامل الإرتباط (0.723).

وبناءً على ما سبق يستنتج الباحثين وجود علاقات معنوية إيجابية وسلبية بين متغيرات البحث في الجامعة محل البحث، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، ومن ثم توجد علاقات معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3. تقييم كفاءة النموذج:

يُحدد برنامج Amos درجة كفاءة النموذج Model Fit الذي تم إختباره ومدى إمكانية الإعتماد على نتائج التحليل لتفسير العلاقات، ويتحقق ذلك من خلال عدة مؤشرات لقياس كفاءة النموذج المقترح بواسطة هذا البرنامج كما هو موضح بالجدول (7)

جدول (7)
مؤشرات تقييم جودة توافق النموذج المستخدم في البحث

م	المؤشرات الإحصائية	القيمة
1	مؤشر χ^2 المعياري $\chi^2 = (CMIN) = 3413.699$ DF = 1210 P = 0.000	2.821
2	جودة التوافق المعياري NFI	0,90
3	مؤشر جودة التوافق المترابيد (IFI)	0.92
4	جودة التوافق المقارن CFI	0.92
5	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.041
6	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.076

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على المؤشرات السابقة في جدول (7) يمكن القول أن النموذج الهيكلي المقترح يُفسر العلاقات بين متغيرات البحث، ويمكن الإعتماد على نتائجه في تحقيق أهداف البحث وإختبار الفروض التي بُني عليها النموذج. وقد تم إختبار جودة نموذج البحث من خلال كل من: (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1999; Hoyle, 1995; Bollen, 1989; Bentler & Bonett, 1980).

. مؤشر χ^2 المعياري Normed Chi-Square

ينتج هذا المؤشر عن طريق قسمة قيمة χ^2 إلى درجات الحرية (CMIN/DF)، فإذا كان ناتج هذا المؤشر أقل من القيمة (5) دل ذلك على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، وهذا هو حد القبول لهذا المؤشر، بينما إذا كان ناتج المؤشر أقل من القيمة (2) أشار ذلك إلى أن

النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة. وبالتطبيق على هذا البحث يلاحظ أن قيمة مؤشر (CMIN/DF) قد بلغت (2.821)، وهي أقل من القيمة (5) لذا يمكن للباحثين القول بأن النموذج الفعلي مطابق للنموذج المقدر.

. مؤشر جودة التوافق المعياري (NFI) Normed Fit Index

يقيس كفاءة النموذج من خلال نسبة الحد الأدنى للتعارض في النموذج المقترح إلى الحد الأدنى للتعارض في نموذج العدم، وتتراوح قيمته أيضاً بين (صفر) توافق معدوم إلى (1) توافق تام، وكلما كانت قيمته تساوي 90% فأكثر دل على إرتفاع كفاءة النموذج، وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (0.90)، مما يعنى إرتفاع كفاءة النموذج الذي تم إختباره في تفسير العلاقات بين مكوناته.

. مؤشر جودة التوافق المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

يُعزى هذا المقياس إلى (Bollen, 1989)، ويهدف إلى تعديل مقياس جودة التوافق المعياري (NFI) من خلال مقارنة كل من درجة التعارض ودرجات الحرية، فكلما كانت قيمته تساوي 90% فأكثر دل ذلك على إرتفاع كفاءة النموذج، وبالتطبيق على البحث الحالي يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (0.92)، مما يُدلّل على إرتفاع كفاءة نموذج البحث في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

. مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) Comparative Fit Index

يقيس كفاءة أو جودة توافق النموذج المقترح من خلال نسبة تقديرات درجات الحرية، والتباين، ومتوسط تقديرات النموذج المقترح إلى مقابلها في نموذج العدم، وتتراوح قيمة المؤشر بين (صفر) توافق معدوم إلى (1) توافق تام، كلما كانت قيمته تساوي 90% فأكثر دل ذلك على إرتفاع كفاءة النموذج، وبالتطبيق على هذا البحث يجد الباحث أن قيمة هذا المؤشر بلغت (0.92)، مما يعنى إرتفاع كفاءة النموذج الذي تم إختباره.

. الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR)

لا يوجد حد معين للقبول، ولكن كلما إنخفضت قيمة (SRMR) دل ذلك علي جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وقد بلغت قيمته (0.041) لنموذج البحث.

. الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)

يقيس جودة توافق النموذج لمجتمع البحث، ومن ثم فإنه يأخذ في حسابه محاولة تصحيح كل من تعقيد النموذج وحجم العينة، وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من (0.080) دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وقد بلغت قيمته (0.076).

4 نتائج إختبار فروض البحث:

لإختبار فروض البحث تم إختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته بإستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وبإستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures والمعروف إختصاراً (AMOS)، حيث يوضح الشكل رقم (2) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث، كما تم الإشارة سابقاً في جدول (7) الى مؤشرات جودة مطابقة النموذج، والتي أوضحت أن النموذج ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات، وكذلك يوضح جدول (8) معاملات المسار بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها.

جدول (8)

معلمات المسار بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها

المسارات	المسار المقدر	المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية ←	0.447 -	0.703 -	0.027	16.813 -	***
القيادة التبادلية ←	0.347	0.518	0.024	14.553	***
القيادة المتساهلة ←	0.307	0.492	0.021	11.515	***

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

واستناداً لما سبق، يمكن مناقشة فروض البحث على النحو التالي:

1. إختبار صحة الفرض الأول والمتعلق بأثر نمط القيادة التحويلية على الإحتراق الوظيفي في الجامعة محل البحث.

تناول الفرض الأول هذه العلاقة حيث نص على أن "توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لممارسة قياداتهم لسلوك القيادي التحويلي والإحتراق الوظيفي". حيث أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول (8)، والشكل (2)

أن نمط القيادة التحويلية يؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على الإحترق الوظيفي للعاملين في المنظمات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (-0.703) والخطأ المعياري (0.027)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.=16.813) وهى قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، مما يعني قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث، مما يعني أن 70% من التباين في تقليل شعور العاملين بالإحترق الوظيفي يرجع إلى إدراك العاملين لنمط القيادة التحويلية بالجامعة محل البحث. كذلك دعمت النتائج الواردة بالجدول (6)، التي توضح معاملات الارتباط ثنائية الاتجاه "تأخذ في الاعتبار العلاقة المباشرة بين متغيرين فقط دون الأخذ في الاعتبار العلاقات الأخرى في النموذج"، فقد بلغ قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي (-0.816)، مما يدل على وجود علاقة إرتباط قوية وعكسية بين المتغيرين، وبالتالي إستطاع الباحث تحقيق أحد أهداف بحثه وهو إختبار تأثير إدراك العاملين لنمط القيادة التحويلية على الإحترق الوظيفي للعاملين في الجامعة محل البحث.

2. إختبار صحة الفرض الثاني والمتعلق بأثر نمط القيادة التبادلية على الإحترق الوظيفي في الجامعة محل البحث.

تناول الفرض الثاني هذه العلاقة حيث نص على أن "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لممارسة قياداتهم للسلوك القيادي التبادلي والإحترق الوظيفي"، حيث أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول (8)، والشكل (2) أن نمط القيادة التبادلية يؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الإحترق الوظيفي للعاملين في المنظمات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.518) والخطأ المعياري (0.024)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.=14.553) وهى قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، مما يعني قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث، مما يعني أن 52% من التباين في زيادة شعور العاملين بالإحترق الوظيفي يرجع إلى إدراك العاملين لنمط القيادة التبادلية بالجامعة محل البحث.

كذلك دعمت النتائج الواردة بالجدول (6)، التي توضح معاملات الارتباط ثنائية الاتجاه "تأخذ في الاعتبار العلاقة المباشرة بين متغيرين فقط دون الأخذ في الاعتبار العلاقات الأخرى في النموذج"، فقد بلغ قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة التبادلية والإحترق الوظيفي (0.840)، مما

يدل على وجود علاقة إرتباط قوية وطردية بين المتغيرين، وبالتالي إستطاع الباحث تحقيق أحد أهداف بحثه وهو إختبار تأثير إدراك العاملين لنمط القيادة التبادلية على الإحترق الوظيفي للعاملين في الجامعة محل البحث.

3. إختبار صحة الفرض الثالث والمتعلق بأثر نمط القيادة المتساهلة على الإحترق الوظيفي في الجامعة محل البحث.

تناول الفرض الثالث هذه العلاقة حيث نص على أن "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بالجامعة محل البحث لممارسة قياداتهم للسلوك القيادي المتساهل والإحترق الوظيفي". حيث أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول (8)، والشكل (٢) أن نمط القيادة المتساهلة يؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الإحترق الوظيفي للعاملين في المنظمات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.492) والخطأ المعياري (0.021)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.=14.515) وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000) ، مما يعنى قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث، مما يعني أن 49% من التباين في زيادة شعور العاملين بالإحترق الوظيفي يرجع إلى إدراك العاملين لنمط القيادة المتساهلة بالجامعة محل البحث.

كذلك دعمت النتائج الواردة بالجدول (6)، التي توضح معاملات الإرتباط ثنائية الاتجاه "تأخذ في الإعتبار العلاقة المباشرة بين متغيرين فقط دون الأخذ في الإعتبار العلاقات الأخرى في النموذج"، فقد بلغ قيمة معامل الإرتباط بين نمط القيادة المتساهلة والإحترق الوظيفي (0.723)، مما يدل على وجود علاقة إرتباط قوية وطردية بين المتغيرين، وبالتالي إستطاع الباحثون تحقيق أحد أهداف بحثهم، وهو إختبار تأثير إدراك العاملين لنمط القيادة المتساهلة على الإحترق الوظيفي للعاملين في الجامعة محل البحث.

ثامناً: مناقشة النتائج:

1. مناقشة النتائج الخاصة بتأثير إدراك العاملين بالمنظمات محل البحث لممارسة قياداتهم

لسلوكيات القيادة التحويلية على الإحترق الوظيفي:

توصل الباحثون إلى وجود علاقة تأثير سلبية ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين بالجامعة محل البحث لممارسة قياداتهم لسلكيات القيادة التحويلية على الإحترق الوظيفي حيث بلغت قيمة معلمة المسار (-0.70)، وقد بلغ معامل الإرتباط (-0.816)، وبالتالي تمكن الباحثين من إثبات

تلك العلاقة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Hassan et al., 2023; Tsang et al., 2022; Tala, 2020; Ghazalaet al.,2020; Hildenbrand, et al., 2018; Mahamoed, 2015; Salem, et al., 2015; Gong T. et al.,2013; Garcia-Rivera, et al., 2012; Agusthina et al.,2012 & Gill et al.,2006) و(فراج، 2017)، (عبد العزيز، 2020)، ويعزوا الباحثون ذلك إلى أن القيادة التحويلية تساعد المنظمات على مواجهة الصعوبات وحل المشكلات التي تتعرض لها وذلك من خلال تشجيع الإبداع والتحفيز لدى العاملين، وتحسين مستوى الفهم والتواصل بينهم وبين قاداتهم، وتعزيز سلوكيات التعامل بينهم مما يساهم في الحد من الإحترق الوظيفي لديهم.

2. مناقشة النتائج الخاصة بتأثير إدراك العاملين بالمنظمات محل البحث لممارسة قياداتهم لسلوكيات القيادة التبادلية على الإحترق الوظيفي:

توصل الباحثون إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين بالمنظمات محل البحث لممارسة قياداتهم لسلوكيات القيادة التبادلية على الإحترق الوظيفي بالمنظمات محل البحث حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.52)، وقد بلغ معامل الارتباط (0.840)، وبالتالي تمكن الباحثين من إثبات تلك العلاقة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: (Torres, 2023; Alam et al., 2023; Azadehdel & Naghdibibalan, 2015; Ebrahimzade et al., 2015; Mahamoed, 2015 & Azadehdel et al., 2015) ودراسة (فراج، 2017). ويعزوا الباحثون ذلك إلى أن القيادة التبادلية تركز على الجمود في تطبيق القواعد وضعف مشاركة العاملين وإنعدام التطوير الشخصي لهم، كما أنها تستند على منح المكافآت في حالة تحقيق الهدف المنشود، وتنفيذ العقوبات في حالة عدم تحقيق الهدف المنشود، مما يجعل العاملين يشعرون بالإحترق الوظيفي، بينما إختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Garcia-Rivera, et al., 2012)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين نمط القيادة التبادلي والإحترق الوظيفي.

3. مناقشة النتائج الخاصة بتأثير إدراك العاملين بالمنظمات محل البحث لممارسة قياداتهم لسلوكيات القيادة المتساهلة على الإحترق الوظيفي:

توصل الباحثون إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين بالمنظمات محل البحث لممارسة قياداتهم لسلوكيات القيادة المتساهلة على الإحترق الوظيفي بالمنظمات محل البحث حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.49)، ومعامل الارتباط (0.723)،

وبالتالي تمكن الباحثين من إثبات تلك العلاقة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Leary & Miller, 2021; Kari et al., 2021; Usman et al., 2020; Diebig, & Bormann, 2020; Anders et al., 2014 & Garcia-Rivera, et al., 2012) ودراسة (فنجان، وبريسم، 2020). ويعزوا الباحثين ذلك إلى أن القائد المتساهل يتعامل كونه شخصاً غير مسئولاً لا يُبالى بأداء واجباته ولا يتدخل في معالجة القضايا حتى ولو كانت على قدر كبير من الأهمية مما يصحبها الكثير من السلوكيات السلبية التي يُعاني منها العاملين كالشعور بالإحباط وعدم إحترام شخصية القائد وضعف العلاقات القائمة بين القادة والعاملين وإنخفاض الروح المعنوية لديهم مما يجعل العاملين يشعرون بالإحترق الوظيفي.

تاسعاً: توصيات البحث وخطة العمل لتنفيذ هذه التوصيات:

1. توصيات البحث:

بُناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، يقترح الباحثون مجموعة من التوصيات التالية:

أ . توصل البحث إلى أن نمط القيادة التحويلية يُعد أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الإحترق الوظيفي، ولهذا يجب على الجامعة محل البحث أن تُحفّز القادة نحو إتباع نمط القيادة التحويلية لمواكبة التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للعاملين، والذي ينعكس بدوره على تقليل الشعور بالإحترق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات محل البحث.

ب . يجب على الجامعة محل البحث أن تحرص على ممارسة نمط القيادة التحويلية من خلال تطبيقه في الكثير من المجالات بما يتضمنه من خصائص وسلوكيات وممارسات إيجابية تنعكس بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين، حيث يولي نمط القيادة التحويلية إهتماماً كبيراً بتحقيق الثقة بينه وبين تابعيه ويشجعهم على الإبداع والإبتكار؛ لذا فإنه يُعد من أكثر الأنماط القيادية مراعاة للجوانب الإنسانية والإنتاجية معاً، وكون هذا النمط القيادي نشط وفعال فإنه يُقلل الشعور بالإحترق الوظيفي لدى العاملين.

ج . يجب على الجامعة محل البحث أن تقوم بتوفير دورات تدريبية بغرض توعية القادة بطبيعة المواقف التي يجب فيها إتباع نمط القيادة التبادلية، حيث يركز القائد التبادلي على تحقيق المنفعة المتبادلة بين الطرفين أي لكل من الموظفين وقاداتهم، وتطبيق القواعد وضعف

<p>خطة طويلة الأجل ويتم البدء من الآن وبصفة مستمرة</p>	<p>الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى</p>	<p>1. فتح قنوات إتصال بين الإدارة العليا والعاملين بجميع الإدارات بالجامعة لدعم تطبيق ممارسات القيادة التحويلية. 2. تشجيع العاملين على المشاركة في تقديم أفكار جديدة وإبداء الآراء والمشاركة في إتخاذ القرارات.</p>	<p>يجب على الجامعة محل البحث أن تحرص على ممارسة نمط القيادة التحويلية من خلال تطبيقه في الكثير من المجالات بما يتضمنه من خصائص وسلوكيات وممارسات إيجابية تتعكس بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين، حيث يولي نمط القيادة التحويلية إهتماماً كبيراً بتحقيق الثقة بينه وبين تابعيه ويشجعهم على الإبداع والإبتكار؛ لذا فإنه يُعد من أكثر الأنماط القيادية مراعاة للجوانب الإنسانية والإنتاجية معاً، وكون هذا النمط القيادي نشط وفعال فإنه يُقلل الشعور بالإحتراق الوظيفي لدى العاملين.</p>	<p>التوصية الثانية</p>
<p>خطة طويلة الأجل ويتم البدء من الآن وبصفة مستمرة</p>	<p>الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى</p>	<p>1. إقامة ندوات وعقد لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين. 2. دعم العلاقات الإجتماعية بين العاملين. 3. التحديد الدقيق لمهام الوظيفية للعاملين، مع ربطها بنظم عادلة للحوافز والمكافآت. 4. الإهتمام بنشر ثقافة العمل الجماعي في الجامعة. 5. مراعاة العدل والمساواة في توزيع الأعباء والوظائف الإدارية على العاملين. 6. تصميم برامج إرشاد (وقائية) تساعد العاملين على تقليل شعورهم بالإحتراق الوظيفي.</p>	<p>يجب على الجامعة محل البحث أن تقوم بتوفير دورات تدريبية بغرض توعية القادة بطبيعة المواقف التي يجب فيها إتباع نمط القيادة التبادلية، حيث يركز القائد التبادلي على تحقيق المنفعة المتبادلة بين الطرفين أي لكل من الموظفين وقاداتهم، وتطبيق القواعد وضعف مشاركة الموظفين والذي ينعكس بدوره على زيادة الشعور بالإحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات محل البحث.</p>	<p>التوصية الثالثة</p>

<p>خطة طويلة الأجل ويتم البدء من الآن وبصفة مستمرة</p>	<p>إدارة الموارد البشرية</p>	<p>1. وضع برامج أثناء عملية التعيين تتضمن استخدام الإختبارات النفسية، بالإضافة إلى التحقق من مدى توافر السمات القيادية المناسبة من أجل التكيف مع بيئة العمل وزيادة مستوى الأداء. 2. تفعيل صندوق تقديم المقترحات والشكاوى لدعم الإهتمام بمشاركة العاملين وتلبية متطلباتهم. 3. بث روح التعاون والمودة بين العاملين، وتشجيعهم على الإحتفال بالمناسبات الإجتماعية والدينية مما يُساعد على إزالة الحواجز النفسية بين العاملين، وتقليل الآثار السلبية الناتجة من إدراكهم لممارسات القيادة المتساهلة.</p>	<p>يجب على الجامعة محل البحث أن تُحذّر القادة من إتباع نمط القيادة المتساهلة الذي يُقلل من الروح المعنوية لدى العاملين ويضعف العلاقات الإجتماعية لديهم، والذي ينعكس بدوره على زيادة الشعور بالإحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال تطبيقه في حالات ومواقف ضيقة جداً بما يتضمنه من منافع تستدعي تطبيقه لأن القائد الذي يتبع هذا النمط القيادي لا يتدخل في إنجاز المهام ويترك العاملين في أغلبية الأوقات التي يحتاجونه فيها؛ وكون هذا النمط القيادي غير نشط وسلبى فإنه يزيد الشعور بالإحتراق الوظيفي لدى العاملين.</p>	<p>التوصية الرابعة</p>
--	--------------------------------------	--	---	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين.

عاشراً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج وتوصيات، وبعد إطلاع الباحثين على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، يقترح الباحث إمكانية إجراء الباحثين مجموعة أخرى من الدراسات مثل:

1. التحقق من النموذج المقترح لهذا البحث مرة أخرى، ولكن مع التطبيق على قطاعات أخرى، وذلك لزيادة تفهم طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والإحتراق الوظيفي مثل قطاع الصحة، والبنوك، والاتصالات.

2. إجراء المزيد من الدراسات بدراسة أثر أنماط قيادية أخرى مثل (القيادة الديموقراطية والقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الخادمة) على الإحتراق الوظيفي.

3. إجراء المزيد من الدراسات ومحاولة منها لمعالجة مشكلة جديدة من خلال تناول ظاهرة أخرى بخلاف الإحتراق الوظيفي مثل التسيب الوظيفي، نية ترك العمل.

4. إقتصار البحث على العاملين (كادر عام) بجامعة بني سويف، لذا يمكن إعادة البحث من خلال التطرق أيضاً إلى الكادر الخاص من (عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة).

5. إقتصار المجال التطبيقي للبحث على جامعة بني سويف، لذا يمكن إعادة البحث من خلال تطبيقه على إحدى الجامعات المصرية الحكومية الأخرى، كذلك يقترح الباحث عمل دراسة مقارنة بين الجامعات المصرية الحكومية والجامعات المصرية الخاصة.

حادي عشر: قائمة المراجع:

1. المراجع العربية:

- . الدهشان، ابتسام صالح البراوي، وأبو كريم، أحمد فتحي.(2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 1.147.
- . الضمور، ابتسام على سلامة. (2009). أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن. *أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة*، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن، 1.193.
- . بنوناس، صباح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 255.1.
- . سعد، أمنية خير توفيق. (2021). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، عدد (5)، مجلد (3)، 254.193.
- . عبد العزيز، محمد رياض رمضان. (2020). أثر القيادة التحويلية على الإحتراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- . عبد النبي، أحمد محمود أحمد. (2024). تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، عدد (1)، مجلد (5)، 1703.1647.
- . علام، نهال محمد. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، عدد (3)، مجلد (24)، 349.291.

- . فراج، هبة أحمد محمد. (2017). دراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة والاحتراق الوظيفي: الإستقواء في أماكن العمل كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية. *مجلة إدارة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد (7)، العدد (9)، 590.539*.
- . قهيري، فاطنة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. *أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 364.1*.
- . ماجد، زيد صادق، والخماس، عبدالرضا فرج بدرابي. (2013). الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية. *مجلة العلوم العراقية، عدد (34)، مجلد (9) 102.52*.
- . مرزوق، عبد العزيز على، وعبد الجواد، ثروت صبري العزب. (2018). إختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الاشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، عدد (1)، مجلد (29)، 158.123*.
- . واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال. *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر*.
- . يوسف، أحمد حسين. (2013). العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين وأثرهما على تقاسم المعرفة: دراسة نظرية وتطبيقية على الجامعات المصرية. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة بني سويف، 244.1*.

2. المراجع الأجنبية:

- Abied, E. & Khalil, H. (2019). The impact of Organizational silence on Job Burnout: *Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals*, pp. 69-104.
- Agusthina R. et al., (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9):8833-8842.
- Alam, B. et al., (2023). The Effect of Transactional Leadership and Burnout on Employee Performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(11):2621-2630.

- Alessa, S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, (12):1-16.
- Ambad, S. et al., (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5):763-782.
- Amos P. et al., (2019), "Master Validity Tool", *AMOS Plugin*. <http://statwiki.kolobkreations.com>
- Anders S. et al., (2014) Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity, *Work & Stress*, 28(4):323-341.
- Arbuckle, J. (2007). Amos™ 16.0 User's Guide. Chicago: SPSS.
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Social Policy and Law*, 1(1):51-55.
- Asrar, H, & Kuchinke, K. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1):54-64.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Azadehdel, M. & Naghdibibalan, A. (2015). The Relationship between Managers Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Burnout: (The Case of Mellat Bank in East of Guilan Province). *Cumhuriyet Universitesi Fen Edebiyat Fakultesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3):347-356.
- Barling, J. et al., (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal & Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, (81):827-832.
- Basham, L. (2010). Transformational and transactional leaders in higher education. *International Review of Business Research Papers*, 6 (6): 141-152.
- Bentler, B. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3):588.

- Berson, Y. et al., (2001). The Relationship between Vision Strength, Leadership Style & Context. *The Leadership Quarterly*, (12): 53-73.
- Bollen, K. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological methods & research*, 17(3):303-316.
- Den H. et al., (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1):19-34.
- Diebig, M., & Bormann, K. (2020). The dynamic relationship between laissez-faire leadership and day-level stress: A role theory perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3):324-344.
- Dunn, T., Brunsten, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British journal of psychology*, 105(3): 399-412.
- Ebrahimzade N, et al., (2015). Relationship between nursing managers' leadership styles and nurses' job burnout: A study at Shahid Dr. Faghihi Hospital, Shiraz, Iran. *Shiraz E-Medical Journal*, 16 (8).
- Effendi, M., & Maunah, B. (2021). Dimensions of Transformational Leadership Headmaster. *Cendekia: Journal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 19(2): 237-251.
- Elkhwesky, Z., et al., (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5):1925-1958.
- Essmat, W. et al., (2020). The impact of job burnout on employees' commitment in tourism enterprises. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR*, 10(1):1-26.
- Garcia-Rivera et al., (2012). The Impact Of Transformational Leadership In Burnout Of Nurses And Doctors In A Public Hospital Of Mexico. *American Journal of Health Sciences (AJHS)*, 4(1):1-12.
- Ghazala N. et al., (2020). Exploring the Relationship between Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Emotional Exhaustion and Burnout: A Case from Universities of Lahore. *Journal of Educational Research*, Dept. of Education, IUB, Pakistan 23(2):161-173.

- Gill, A. et al., (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6):469-481.
- Gong T. et al. (2013). The Effects of Transformational Leadership and the Sense of Calling on Job Burnout among Special Education Teachers. *Journal of School Leadership*, 23(6): 969-993.
- Hamasaleh, R, et al. (2017). The Impact Of Leadership Styles On Knowledge Management Requirements: A Case Study Of Slahaddin University. *Master's Thesis*. Near East University.
- Haque, A. et al. (2015). Leading Leadership Style to Motivate Cultural-Oriented Female Employees in IT Sector of Developing Country: IT Sectors' Responses from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, (5): 280-302.
- Hassan, F. et al., (2023), Role stress and organizational commitment in the service industry: a moderated mediation model of job burnout and transformational leadership, *Journal of Management Development*, 42(3):165-182.
- Henseler, J., et.al., (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, (43): 115-135.
- Hildenbrand, K., et.al. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of occupational health psychology*, 23(1): 31.
- Hoxha, A. (2019). Transformational and transactional leadership styles on employee performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 8(11):46-58.
- Hoyle, R. (1995). Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications. *Sage Publications, Inc.*, pp. 1-15.
- Hu, L. & Bentler, P.(1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. A multidisciplinary journal*, 6(1):1-5.
- Igbaekemen, G. & Odivwri, J. (2015). Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, (5):1-7.10.
- Irfan, K. (2022). Individualized Consideration and Idealized influence of transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational

- Motivation and Intellectual stimulation, *International Journal of Leadership in Education*, (1): 2-9.
- Irfan, M., et al. (2021). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management.*, (3):1-28.
 - Jameson, D. (2016). Persistent burnout theory of chronic fatigue syndrome. *Neuroscience and Medicine*, 7(2):66-73.
 - Jeremy, M., et al., (2012). Perceived Leadership Style and Employee Participation in a Manufacturing Company in the Democratic Republic of Congo. *African Journal of Business Management*, 6, 5389-5398.
 - John, Y et al., (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8(1):1-22
 - Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6): 837-857.
 - Kari, W. et al., (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership, *European Management Journal*, 39(4): 423-433.
 - Kasyadi, S. & Virgana, V. (2022). Leadership style, Environmental Factors, and Job Satisfaction as Correlates to Headmaster Performance in Selected High Schools in Jakarta. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 3(3):1-17
 - Khan, M. et al., (2022). The contributions of inspirational motivation and intellectual stimulation in connecting individualized consideration and idealized influence. *International Journal of Leadership in Education*, (2): 2-11.
 - Klein, A. et al., (2013). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Empirical Study. *Journal of Management & Organization*, (19):241-254.

- Leary, T. & Miller, M. (2021). The toxic relationship between laissez-faire leadership and employee burnout: No longer a well-kept secret. *International Leadership Journal*, 13(2):3-15.
- Liu, M. et. al., (2022). Exploring the linkages between job demands and recovery self-efficacy: a resource perspective of the school–work interface. *Personnel Review*, 51(3):1187-1204.
- Lubbadah, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management*, 10(3):7-15.
- Mahamoed, A. (2015). The relationships between leadership style and employee burnout with the mediating role of intention to quit. *Amsterdam Business School*, University of Amsterdam
- Mashele, W., & Alagidede, I. (2022). The appropriate leadership styles in times of crisis: a study of women in senior leadership positions in corporate South Africa. *Gender in Management: An International Journal*, 37(4):494-508.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*. 2(2):99 - 113
- Maslach, C., et. al., (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*. (52):397–422.
- Moein, N., et. al., (2018). Job Burnout Among Family Physicians in Rural Areas of Isfahan Province. *Hospital Practices and Research*, 3(3): 98-103.
- Mousa, W. et. al., (2019). Relationship between nurse manager leadership style and staff nurses' work engagement. *Egyptian Nursing Journal*, Vol (16), No (3), 206-213.
- Ng'ethe, J. et al., (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities. *International Journal of Business and Social Science*, (3): 297-302.
- Noreen, S., et. al., (2018). Analyzing The Sources and After-Effects of Job Burnout. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(12):744-1751.
- Nurtjahjani, F. et. al., (2020, April). Transformational leadership in higher education :(A Study in Indonesian Universities). In 3rd Asia Pacific *International Conference of Management and Business Science* pp. 95-101.

- Puni, A. et. al., (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3): 399-417.
- Rashwan, K. & Ghaly, M. (2022). The effect of transformational, transactional and authentic leadership on innovation: the mediating role of organizational culture. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(4):561-575.
- Sadeghi, A. & Pihie, Z. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7):186-197.
- Sadia, A. & Aman, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance; the Mediating Role of Organizational Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, (1):59-75.
- Salem, I. E.-B. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4):240-253.
- Shahbal, S. et al.,(2022). Leadership Styles, Role, and Opportunities; Reflection In Educational Management System. *Journal of Pharmaceutical Negative Results* 13(9):1452-1460.
- Skogstad, A. et al. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(1):80-92
- Tala, A. (2020). The Relationship Between Managers The Impact of Nurse Leaders/Managers Leadership Style on Job Satisfaction and Burnout among Qualified Nurses: A Systematic Review. *Journal of Nursing and Health Science*, 9(1):2320–1959.
- Tian, J., et al., (2022). The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship. *Journal of Educational Administration*. 60(4):369-385.
- Torres, A. (2023). Examining Mental Health Workers' Emotional Burnout: Transactional Leadership, Clinically Challenging Caseloads, and Job Responsibility, *Doctoral dissertation*, Touro University Worldwide.

- Tsang, K. et al., (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1):1-11.
- Ullah, I. et al. (2021). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: The Mediating Role of Self-Efficacy and Psychological Ownership, (12): 315–338.
- Usman, M. et al., (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative*, 37(4):423-434.
- Valsania, E. et al. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3):1780.
- Varol, A. (2012, October). Transformational and transactional leaders; A case study in the higher education. *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, pp.279-285.
- Viladrich, C., et.al. , (2017). A journey around alpha and omega to estimate internal consistency reliability. *Anales de psicología*, 33(3):755-782.
- Wanjala, J. et. al., (2017). Transactional Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Employee Participation. *International Journal of Research in Commerce, Economics & Management*, 7(1):6-11.
- Yu, X. et. al., (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, Vol (122), 701-708.
- Yuan, Y., et. al., (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5):1385-1399.
- Zacharatos, A. et. al., (2000). Development & Effects of Transformational Leadership in Adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11, 211-226.
- Zaid, W. (2019). The impact of job burnout on the performance of staff member at King Abdul-Aziz University. *International journal of business and social science*, 10(4):126-136.

. ثاني عشر: ملحق البحث:

قائمة الإستقصاء

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة/.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثون بإجراء دراسة علمية بعنوان "تحليل العلاقة بين أنماط القيادة السائدة بإستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف"، ولتحقيق ذلك؛ تم تصميم هذا الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظراً لأن سيادتكم تتمتعون بخبرة ودراية كافية في مجال عملكم بجامعة بني سويف، ولما لأهمية كبيرة في تحليل نتائج الدراسة، فقد تم إختياركم ضمن أفراد عينة الدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم مشكورين بإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.

وفي إطار ذلك يؤكد الباحثين لسيادتكم أن البيانات التي سنحصل عليها على درجة عالية من السرية التامة، ولن تُستخدم سوى لأغراض وحدود البحث العلمي فقط، ولن يتم توظيفها خارج هذا السياق، شاكرين لكم حسن التعاون الصادق، وجهودكم الطيبة والمخلصة ووقتكم الثمين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثين

السادة الأعضاء الأفاضل:

نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة بدقة والإشارة بهذه العلامة (√) فقط أمام الإختيار الذي يناسب وجهة نظركم، مع العلم أن الإختيارات المتاحة مبنية على مقياس "ليكرت الخماسي"، والمتمثلة في "موافق تماماً"، أو "موافق"، أو "محايد"، أو "غير موافق"، أو "غير موافق تماماً".

■ المحور الأول: مجموعة العبارات التي تقبس المتغير المستقل "تمط القيادة السائد":

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: القيادة التحويلية:						
أ . الإعتبرات الفردية:						
1	يقضي رئيسي الوقت في التعلم والتدريب.					
2	يعاملني رئيسي كفرد وليس مجرد عضو في المجموعة.					
3	يرى رئيسي أن لدي إحتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.					
4	يساعدني رئيسي على تطوير نقاط قوتي.					
ب . الإستثارة الفكرية:						
5	يفحص رئيسي الآراء المقترحة للتساؤل عما إذا كانت مناسبة ام لا.					
6	يبحث رئيسي عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل.					
7	يساهم رئيسي في تناول المشاكل التي توجهني في العمل من زوايا مختلفة.					
8	يقترح رئيسي طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام.					
ج . الحافز الإلهامي:						
9	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل.					
10	يتحدث رئيسي بحماس عما يجب إنجازه.					
11	يعبر رئيسي عن رؤيته بشكل واضح عن المستقبل.					
12	يعرب رئيسي عن ثقته في تحقيق الأهداف.					

د . التأثير المثالي . السمات:						
					13	يغرس رئيسي الفخر لدي تجاه المنظمة.
					14	يتجاوز رئيسي المصلحة الذاتية لصالح المجموعة.
					15	يتصرف رئيسي بطرق تنال إحترامي.
					16	يُظهر رئيسي إحساساً بالقوة والثقة.
هـ . التأثير المثالي . السلوك:						
					17	يتحدث رئيسي عن أهمية قيمه ومعتقداته.
					18	يوضح رئيسي أهمية وجود إحساس قوي بالهدف.
					19	ينظر رئيسي في النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات.
					20	يشدد رئيسي على أهمية وجود إحساس جماعي برسالة المنظمة.
▪ ثانياً: القيادة التبادلية:						
أ . المكافأة المشروطة:						
					21	يقدم رئيسي المساعدة مقابل الجهود المبذولة.
					22	يناقش رئيسي بعبارات محددة الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف المرتبطة بالأداء.
					23	يوضح رئيسي ما يمكن أن أحصل عليه عند تحقيق الأهداف المرتبطة بالأداء.
					24	يعرب رئيسي عن رضاه عندما أُلبي توقعاته.
ب . الإدارة بالإستثناء النشطة:						
					25	يركز رئيسي إنتباهه على المخالفات والأخطاء والمشاكل والإنحرافات.
					26	يركز رئيسي إهتمامه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات.
					27	يتتبع رئيسي كل الأخطاء.
					28	يوجه رئيسي إنتباهي إلى الإخفاقات في تلبية المعايير.
ج . الإدارة بالإستثناء الساكنة:						
					29	يفشل رئيسي في التدخل حتى تصبح المشاكل خطيرة.

					30	ينتظر رئيسي أن تسوء الأمور قبل إتخاذ الإجراءات اللازمة.
					31	يتخذ رئيسي الإجراءات التصحيحية بعد وقوع المشاكل.
					32	يشير رئيسي إلى أن المشاكل يجب أن تصبح مزمنة لكي يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة.
■ ثالثاً: القيادة المتساهلة:						
					33	يتجنب رئيسي المشاركة عند ظهور مشكلات ذات أهمية.
					34	يغيب رئيسي عند الحاجة إليه.
					35	يتجنب رئيسي إتخاذ القرارات.
					36	يتأخر رئيسي في الرد على الأسئلة العاجلة.

■ المحور الثاني: مجموعة العبارات التي تقبس المتغير التابع "الإحترق الوظيفي":

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
■ أولاً: الإنهاك العاطفي:						
37	أشعر بأنني أستنزفت عاطفياً نتيجة قيامي بوظيفتي.					
38	أشعر بالضجر والملل بسبب قيامي بوظيفتي.					
39	أشعر بأنني أبذل كامل جهدي في وظيفتي.					
40	أشعر بالضغط عند التعامل المباشر مع الآخرين.					
■ ثانياً: عدم الإنسانية (فقدان العنصر الإنساني في التعامل مع الأشخاص):						
41	أشعر بأنني أعامل بعض الزملاء بجمود وجفاء.					

				أصبحت شخصاً يقسو على الناس بسبب وظيفتي.	42
				أشعر بالقلق من أن تسبب لي وظيفتي قسوة وجفاء في مشاعري.	43
				أصبحت شخصاً لا يهتم بما يتعرض له الآخرين بسبب وظيفتي.	44
				أشعر أن الزملاء يلومني على بعض الصعوبات والمشاكل التي تحدث لهم.	45
■ ثالثاً: تدني مستوى الإنجاز الشخصي:					
				أشعر أن أدائي لوظيفتي لا يؤثر بالإيجاب في حياة الآخرين.	46
				لا أشعر بالحيوية والنشاط عند ممارسة وظيفتي.	47
				لا يمكنني تهيئة الأجواء الملائمة للقيام بعملتي على أفضل وجه.	48
				لا أشعر بالراحة والسعادة عند ممارسة وظيفتي.	49
				لا يمكنني التعامل بهدوء مع الصعوبات ومع الإنفعالات العاطفية أثناء ممارسة وظيفتي.	50
				أشعر بأنني لم أستطع أن أحقق أشياء كثيرة تستحق التقدير والإحترام في وظيفتي.	51

خالص الشكر والتقدير والعرفان لسيادتكم على تعاونكم الصادق،،،