الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

HIGHER INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION

أثر أنماط القيادة الحديثة في المنظمة على ضغوط العمل المدركة

دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الصحي في سوريا

The Effects of Modern Leadership Styles and the Perceived Work Stress in an Organization

A Field Study on Employees in the Health Sector in Syria

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة التنفيذية

توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

آلاء إحسان جزائري

إشراف

د. فداء ناصر

هذا البحث يعبر فقط عن آراء الباحث ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية عن المحتوى الوارد في هذا العمل

ملخص:

تكمن أهمية دور القادة ومسؤوليتهم في نجاح أو فشل المنظمات واستمراريتها، في قدرتهم على توفير البيئة الصحية للعمل والعاملين، فإن ضبط جهود الأفراد وتنظيمها يحتاج إلى من يستطع أن يوجه هذه الطاقات إلى إنجاز مهام عظمى، ويهيئ لها الظروف الأمثل. إن جزءاً مهماً من هذه البيئة، يقوم على مشاعر وأحاسيس العاملين، ومدى تحملهن لأعباء وضغوط العمل، وخاصة الإجهاد، الذي ينعكس على الأبدان والأنفس. وقد أشارت العديد من الدراسات والأدبيات في السابق إلى افتراض أن مستوى إجهاد الموظف قد يكون مرتبطاً بأسلوب القيادة الإدارية. ومن ضمن هذه الدراسات، بعض المواضيع التي أجريت حول كل من أساليب القيادة التحويلية والإجرائية وضغوطات العمل في مؤسسات القطاع الصحي. لقد شهد القطاع الصحي حول العالم، أزمة فايروس كورونا، والذي ولد ضغوطات كبيرة في السنتين الماضيتين، أدت في بعض المراحل إلى انهيارات للمؤسسات والأفراد على حد سواء في مواجهة الأزمة الحاصلة.

وهنا يأتي دور هذه الدراسة للوقوف على واقع ضغط العمل المدرك في القطاع الصحي في سوريا، والذي لم يتناول في المواضيع البحثية سابقاً، ولم تدرس أنماط القيادة السائدة فيه خلال عقدٍ من الزمن على الأقل، مع وضع أهمية هذا الأمر في مساعدة أفراد الطواقم الطبية والعاملين في المجال الصحي، بغرض تخفيف الضغوطات عنهم، ومعرفة أساليب القيادة الأكثر إيجابيةً في التأثير لاعتمادها لاحقاً.

في ضوء أهداف البحث والفرضيات التي تسعى الباحثة إلى اختبارها فقد تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دارستها تعبيراً كمياً وكيفياً، وتم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات اللازمة، ومن ثم تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

لم تتوصل الدراسة إلى وجود ارتباط أو تأثير بين متغيرات التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية وضغوطات العمل عند دراسة نمطي القيادة في القطاع الصحي السورية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الإدارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة في القيادة الإجرائية والحافز الإلهامي من القيادة التحويلية وضغوطات العمل المدركة، هذه العلاقة طردية بالنسبة لأسلوب الإدارة بالاستثناء والحافز الإلهامي، وعكسية بالنسبة لأسلوب المكافأة المشروطة.

كما أوصت الباحثة الإداريين في القطاع الصحي والباحثين بعدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- تجنب الإفراط في استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء، حيث لا يمكن للأطباء المشرفين عدم التدخل للحيلولة دون وقوع الأخطاء ولو كانت بسيطة، حيث لا يوجد حقيقة أخطاء بسيطة فيما يتعلق بسلامة وصحة المرضى، إلا أنه من الممكن ألا يتخذ القادة إجراءات صارمة بحق المرؤوسين في حال وقوع الأخطاء، وعدم تهديدهم بها.
- القيام بدراسات معمقة في طبيعة ومصادر ضغوطات العمل، بما فيها عوامل الاستقرار المادي، والوظيفي، والأسري، وامتدادات آثار ضغوطات العمل وتبعياتها العامة على حياة الأفراد.

Abstract:
The importance of the role and responsibility of leaders in the success or failure of organizations and their continuity lies in their ability to provide a healthy environment for their work and their employees. Controlling and organizing individuals' efforts requires individuals who can direct these energies to accomplish great tasks, and create optimal conditions for them. An important part of this environment is based on the feelings of the workers, and the extent on which they can bear the burdens and pressures of work, especially stress, which is reflected in their bodies and souls. Literatures have previously indicated the assumption that employee stress levels may be related to managerial leadership style. Among these studies, some of the topics that were conducted on both transformational and procedural leadership styles and work pressures in health sector institutions. The health sector around the world has witnessed the crisis of the Coronavirus, which has generated great pressure in the past. This has led During the past two years to the collapse of institutions and individuals alike in the crisis.
The role of this study is to find out the reality of the perceived work pressure in the health sector in Syria, which was not previously covered in research topics, and the prevailing leadership patterns in it has not been studied. Therefore, it is of great importance in helping the medical staff and workers in the health sector. This is all has been done in order to relieve pressure on them, and to learn the most positive leadership styles influencing them for later adoption.
In light of the objectives of the research and the hypotheses that the researcher seeks to test, the descriptive analytical method was used, then a questionnaire was designed for collecting the necessary data, and then these data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).
The study reached a number of results, the most important of which were:
The study did not find a correlation or effect between the variables of ideal influence, intellectual arousal, individual considerations, and work pressures when studying the two leadership styles in the Syrian health sector.
The study found a correlation between the dimensions of management by exception and conditional reward in procedural leadership and the inspirational motivation of transformational leadership and perceived work pressures.
The researcher also recommended to the health sector administrators and researchers a number of recommendations, the most important of which are the following:
Avoid excessive use of the management method by exception, where the supervising physicians cannot intervene to prevent mistakes, even if they are minor, as there are no simple mistakes regarding the safety and health of patients, but leaders may not take strict measures against subordinates in the event of occurrence mistakes and do not threaten them. Conducting in-depth studies into the nature and sources of work stress, including the factors of financial, occupational, and family stability, and the effects of work stress and its general dependencies on the lives of individuals.

الإهداء

إلى من انتظر معي هذه اللحظات بفارغ الصبر، واحتواني بجميع الأوقات، داعمي ومشجعي ورفيق دربي، إلى من مهد الطريق أمامي لأصبح كل ما أنا عليه اليوم.

والدي الحبيب

إلى من كانت عوناً لي في أيامي الصعبة وهونتها بالحب والأمل والثقة والدعم إلى من تنير شمعة الأمل في نفسي كلما انطفأت.

والدتي الغالية

إلى الذين وقفوا بجانبي ووهبوني الأمل والحب الصادق أختي وأخواتي الأحبة.

محمد، ندى، عبدالمؤمن

شكر وتقدير

شكراً للقائمين على المعهد العالي لإدارة الأعمال(HIBA) من الأساتذة والمدرسين.

شكرٌ كبيرٌ للدكاترة الأفاضل المشرفين على تخصص الموارد البشرية الدكتور حسان إسماعيل والدكتور عبدالحميد خليل لجهودهم المبذولة والمعلومات القيمة خلال الفصول الدراسية.

والشكر الأكبر للدكتور المشرف فداء ناصر على كل ما قدمه من وقت وتوجيهات ومعلومات قيمة ساهمت بإنجاز هذه الرسالة.

المحتويات

فهرس الجداول: 3
2-مصطلحات البحث 6
3-مراجعة الدراسات السابقة 6
4-مشكلة البحث 11
5-فرضيات البحث 12
6-نموذج البحث 13
7-هدف البحث 13
8-منهجية البحث وجمع العينات 13
الإطار النظري للدراسة 14
المبحث الأول: الأنماط القيادة الحديثة 15
2-تعريف القيادة 16
3-القيادة في الفكر الإداري الحديث 17
4-الاختلاف بين مفهوم القيادة والإدارة 18
5-مفهوم القيادة الإدارية 19
6-المهارات القيادية الأساسية 20
7-أنماط القيادة الحديثة 20
1-7 القيادة التبادلية (الإجرائية): 20
2-7 تعريف القيادة التحويلية 21
3-7 خصائص القائد التبادلي 21
4-7 أبعاد القيادة التبادلية 22
1-4-7 المكافأة المشروطة 22
2-4-7 الإدارة بالاستثناء 22
5-7 القيادة التحويلية 23
1-5-7 تعريف القيادة التحويلية 23
2-5-7 خصائص وأدوار القائد التحويلي 24
3-5-7 أبعاد القيادة التحويلية: 24
8-العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية: 25
المبحث الثاني: ضغوطات العمل المدركة 28
مقدمة 29
2-تعريف ضغوطات العمل: 29

3-مراحل ضغوط العمل 29
4-مصادر ضغوط العمل:.....30
4-1 عوامل بيئة: 30
4-2 عوامل تنظيمية تتعلق في العمل:.....30
4-3 طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل: 31
4-4 الهيكل التنظيمي: 31
4-5 نمط القيادة التنظيمية: 32
4-6 ظروف بيئة العمل: 32
4-7 الأجور والمكافآت:.....32
4-8 عوامل شخصية ترتبط في الفرد نفسه: 32
5-عناصر ضغوط العمل: 33
6-نتائج وأثار ضغوط العمل:.....34
7-الآثار السلبية لضغوط العمل: 34
مقدمة 37
2-منهج البحث 37
3-حدود البحث 37
4-مجتمع وعينة البحث: 37
5-أدوات جمع البيانات وتحليلها:.....38
6-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....38
7-ثبات وصدق أداة الدراسة: 39
8-1 النوع الاجتماعي 39
8-3 الشريحة العمرية 40
8-4 عدد ساعات المناوبة الوسطي.....40
9-دراسة آراء أفراد عينة القطاع الصحي في سوريا 41
10-نتائج الاختبارات والفرضيات 47
10-1 اختبارات الفرضية الأساسية الأولى، يوجد علاقة بين القيادة التحويلية وشعور الموظفين بضغوطات العمل المدركة: 47
10-2 الفرضية الأساسية الثانية، يوجد علاقة بين القيادة التبادلية وشعور الموظفين المدرك بضغوطات العمل المدركة: 48
10-3 الفرضية الأساسية الثالثة، يوجد أثر للقيادة الإجرائية أكبر من القيادة التحويلية في زيادة شعور الموظفين بضغوطات المدركة: 50
11-نتائج الدراسة: 53
12-توصيات الدراسة والآفاق المستقبلية: 55
13-محددات الدراسة.....55
مراجع الدراسة 56

المراجع باللغة الإنجليزية:.....56
المراجع باللغة العربية: 57

فهرس الجداول:

1 المقارنة بين المدراء والقادة..... 18
2 المقارنة بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية 26
3 ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة 39
4 النوع الاجتماعي 39
5 الاختصاص..... 40
6 الشريحة العمرية 40
7 عدد ساعات المناوبة الوسطي 40
8 دراسة آراء أفراد العينة..... 41
9 جدول تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لأبعاد القيادة التحويلية 47
10 جدول تحليل الانحدار البسيط لأبعاد القيادة الإجرائية..... 48
11 الانحدار المتعدد للقيادة الإجرائية 49
12 جدول نموذج الارتباط للانحدار المتعدد 50
13 جدول تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise 51
14 جدول المتغيرات المستبعدة 51

فهرس الرسوم التوضيحية:

1 نموذج المتغيرات 13
2 المقارنة بين القادة التحويلين والإجرائيين 27

الإطار التمهيدي للدراسة

مقدمة:

إن الضغط العصبي أو الإجهاد له تأثيراً كبيراً على الأعمال التجارية والتقدم الاقتصادي سواءً أكان متعلقاً بالعمل أو بالمنزل ويؤثر على عدد كبير من الناس في جميع أنحاء العالم. تشمل التكاليف المباشرة التي تعاني منها المنظمات التغيب عن العمل وانخفاض الإنتاجية والإرهاق. فوفقاً لدراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن التكاليف المقدرة بسبب المشاكل المذكورة أعلاه وغيرها من آثار الإجهاد والضغط العصبي تتراوح بين 200 و300 مليار دولار سنوياً (Fevre, Kolt, & Matheny, 2015).

حسب منظمة العمل الدولية ما يقرب من ثلث السكان العاملين في البلدان المتقدمة أعلنوا عن مستوى مفرط من التوتر (Baysaka & Yenerb, 2015). ومن أكثر أماكن العمل المجهدة شيوعاً التي يمكن رؤية الاضطراب الجسدي فيها، هي المستشفيات، وعوامل الإجهاد الناشئة عن الازدحام فيها، تزداد يوماً بعد يوم بمعدل ملحوظ (Baysaka & Yenerb, 2015). يؤدي الجدول الزمني المزدحم والواجب طويل الأمد والواجب غير المنقطع والضغط على موظفي المستشفى إلى مواجهة مخاطر مهنية أكثر تنوعاً من خطوط الأعمال الأخرى التي تؤثر سلباً على صحة موظفي المستشفى. إن العاملين في المجال الصحي عرضة لكثير من الأمراض المنقولة من خلال العدوى مثل التهاب الكبد الوبائي والأمراض التنفسية. وهذا يزيد الضغط بشكل كبير عليهم من خلال الخطر المحدق المحيط بعملهم والذي قد يرتبط بإجهاد كبير نتيجة استمرارية هذه الأخطار.

في ظل هذه المخاطر المستمرة تلعب القيادة الجيدة دوراً مهماً لنجاح مؤسسات الرعاية الصحية مثل أي مؤسسات أخرى. هناك أسباب أساسية لأهمية القيادة، العامل الأول هو أن القادة مسؤولون عن نجاح أو فشل جميع المنظمات. والعامل الثاني هو أن القادة مصدر للإلهام وتوجيه الطاقات.

وبعد انتشار فايروس كورونا المستجد عام 2019، استنفر العاملون في المجال الصحي من أطباء وممرضين للتعامل مع الجائحة التي حلت بجميع أنحاء العالم، وحصدت هذه الجائحة مع الأسف الشديد العديد من الأشخاص بما فيهم العديد من الأطباء والممرضين.

ومع صعوبة أوضاع العاملين في المجال الطبي، وعديد الضغوطات والمصاعب التي يواجهونها، يطرح هذا البحث التساؤل حيال الآثار السلبية أو الإيجابية لأنماط القيادة التي تمارس ضمن المؤسسات الصحية من مشافي ومستوصفات، فما هو تقييم العاملين في هذا المجال في سوريا لدور القيادة الإدارية في التأثير على مستويات الضغوط المدركة.

2-مصطلحات البحث:

ضغط العمل: يمكن تعريف ضغط العمل على أنه أي نوع من التغيير يسبب إجهاداً جسدياً أو عاطفياً أو نفسياً، فهو استجابة الجسم لأي شيء يتطلب الانتباه أو العمل (Scott, 2022).

الإجهاد الوظيفي: الاستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة مع قدرات أو موارد أو احتياجات العامل. تشمل الظروف التي قد تؤدي إلى الإجهاد عبء العمل الثقيل، وعدم المشاركة في صنع القرار، وسوء البيئة الاجتماعية، وتضارب التوقعات الوظيفية أو عدم التأكد منها، وانعدام الأمن الوظيفي أو قلة الفرص، وبيئات العمل غير السارة أو الخطرة (Blosser, 2015).

أسلوب القيادة: يشير أسلوب القيادة إلى السلوكيات المميزة للقائد عند توجيه وتحفيز وتوجيه وإدارة مجموعات من الناس (Cherry, 2022).

3-مراجعة الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات أنماط القيادة الحديثة:

قرر المنظرون السلوكيون الذين يدرسون نهج الأسلوب أن القيادة تتكون أساساً من نوعين من السلوكيات وهي السلوكيات المهمة وسلوكيات العلاقة (Northouse, 2013). سلوكيات المهمة تحفز بالهدف فهي تسهل تحقيق الهدف من خلال توفير الهيكل وتحديد الأدوار أما سلوكيات العلاقات تعمل على رفع الروح المعنوية للمشاركين مما يوفر أجواءً مريحة مع أنفسهم والمواقف المختلفة (Northouse, 2013).

وهناك العديد من الدراسات حول أساليب القيادة ونتائجها وتعتبر أساليب القيادة التحويلية والإجراءات أكثر الأساليب انتشاراً في شتى المجالات المختلفة.

وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت أثر نمط القيادية التحويلية على العاملين في المنظمة:

أولاً: دراسة (Skakon, Nielsen , Jaime, & Vilhelm, 2010): هل رفاهية القادة وسلوكياتهم وأساليبهم مرتبطة بالرفاهية العاطفية لموظفيهم؟ مراجعة منهجية لثلاثة عقود من الأبحاث.

هذه الدراسة هي نظرة عامة على الأبحاث التجريبية المنشورة حول تأثير القادة وأساليب القيادة على ضغوط الموظفين والرفاهية العاطفية. تم إجراء بحث محوسب ومراجعة منهجية لما يقرب من 30 عامًا من البحث التجريبي.

أشارت نتائج هذه الورقة إلى ارتباط بين سلوكيات القائد والعلاقة بين القادة وموظفيهم وأساليب القيادة المحددة بضغط الموظف والرفاهية العاطفية، وأن القادة التحويليين يتمتعون بشخصية جذابة تحفز الموظفين من خلال إلهامهم للابتكار والدفع نحو النجاح المستقبلي للشركة، ويركزون على احتياجات النظام الأعلى وتطوير أتباعهم والتي يتبادلها الموظفون من خلال مشاركتهم والتزامهم

تجاه العمل. كما توصلت الدراسة في نتائجها التجريبية إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يعزز رفاهية الأتباع، كما يثير اهتمام الأتباع تجاه السلوك الذي يولد النتائج الإيجابية للمؤسسة.

ثانياً: دراسة (Onne , Shi , & Qu, 2015): القيادة التحويلية وإبداع التابع، الدور الوسيط لتحديد هوية التابعين والدور الوسيط لتوقعات إبداع القائد.

وفقاً لنتائج هذه الدراسة، فإن القيادة التحويلية تلهم الموظفين لصياغة طرق جديدة للقيام بالأشياء، وبدء الأفكار الإبداعية والتفكير الاستكشافي، وتحديد الأهداف طويلة المدى والالتزام بها. يجلب القادة التحويليون ثقافة عمل إيجابية، ويعززون الابتكار، ويسهلون سلوك المخاطرة ويقنعون الناس بتغيير العملية والنظام الحاليين لتحقيق منافع طويلة الأجل، واستغلال الفرص بشكل فعال.

كما يحفز القادة التحويليون أتباعهم على أن يصبحوا مبدعين ومبتكرين، وأن يضحوا بمصالحهم الشخصية من أجل تحسين المنظمة والعمل لصالح المجموعة (Onne & Shi, 2015).

أما عن القادة الإجرائيين كما يوحي الاسم، يعمل إطار القيادة هذا على الإجراءات المتبادلة بين القادة والمتابعين. من خلال القيادة الإجرائية، يلتقي المديرون والمتابعون لتبادل النتائج القيمة من خلال توضيح الأدوار والتوقعات، وكلاهما يكافأ على أساس المساهمات والأداء المطلوب (Epitropaki & Martin, 2005)، وقد تناولت الدراسات التالية أثر القيادة الإجرائية على العاملين في المنظمة:

أولاً: دراسة (Epitropaki & Martin, 2005) الدور الوسيط للفروق الفردية في العلاقة بين تصورات القيادة التحويلية / المعاملات والتعرف التنظيمي.

بحسب هذه الدراسة يؤكد القادة الإجرائيون على العملية والكفاءة، وعلى عكس القيادة التحويلية، يفضلون الحفاظ على الهيكل الحالي للمؤسسة، كما يهتم القادة الإجرائيون بالفعالية التشغيلية وتحسين كفاءة العمليات داخل حدود الأنظمة الحالية، بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن القيادة الإجرائية كان لها تأثير إيجابي أقوى على تحديد الهوية التنظيمية للأفراد الذين يتميزون بمخطط ذاتي متصل.

ثانياً: دراسة (Deichmann & Stam, 2015): الاستفادة من القيادة التحويلية والإجرائية لتوليد أفكار تركز على المؤسسة.

حسب هذه الدراسة فإن طريقة القادة الإجرائيين في القيادة تعتمد على مبدأ النظرية X "استبعاد الخوف والعواقب" يراقب القادة أتباعهم ليجدوا أخطاءهم وانحرافاتهم، ولا يتدخلون إلا عندما يصبح شيء ما خطيراً أو خارجاً عن نطاق السيطرة. إنهم يعلمون المتابعين بما هو متوقع منهم من حيث الأداء، ويكافئونهم على النتائج الإيجابية ويوبخونهم أو يعاقبونهم على النتائج السلبية، ومن ثم، فإن هذا النمط يزيد الامتثال وتقليل المقاومة وتكافئ المساهمات وتدعم الاعتماد المتبادل.

في الخلاصة، العلاقة بين القائد والتابعين هي علاقة عابرة أكثر منها عاطفية، حيث تكون المكافآت والطوارئ تحت سيطرة القائد.

ثانياً: الدراسات التي تناولت ضغوطات العمل:

إن الإجهاد بسبب ضغط العمل هو أمر حتمي الوجود ولا مفر منه في الحياة، مهما تكن طبيعة العمل أو القطاع الذي تمارس فيه الوظيفة. إن أحد أول العلماء الذين كتبوا عن التوتر على الإطلاق هو الطبيب هانز سيلي (Selye, 1936) صاحب نظرية التوتر، حيث يقول "إن الإجهاد هو رد فعل غير محدد للجسم على موقف معين عندما يتعرض للتهديد.

أولاً: دراسة (Erkutlu & Chafra, 2006): العلاقة بين قواعد القوة القيادية وضغوط العمل لدى المرؤوسين: مثال من الفنادق الصغيرة.

تستكشف هذه الورقة جانباً من جوانب الريادة في صناعة الضيافة، حيث أن المنظمات التي تفكر بنشاط في مناهج القيادة وترغب في رعاية وتطوير قادتها ومديريها يجب أن تضع في اعتبارها قواعد القوة القيادية لفحص تأثير قواعد القوة القيادية على ضغوط عمل المرؤوسين في الفنادق الفخمة.

ذكر شافرا وايركوتلو أن مكان العمل يبرز كمصدر مهم محتمل لتسبيب الإجهاد بسبب مقدار الوقت الذي يقضيه الفرد في هذا المكان، كما أعرب المعهد الوطني للسلامة والصحة المهنية في أميركا عن أنه يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها الاستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة مع قدرات أو موارد أو احتياجات العمال (National Institute for Occupational Safety and Health, 2013). أظهرت الأبحاث السابقة علاقة الآثار الضارة للضغوط المهنية على صحة العمال ورفاههم، والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وزيادة الانسحاب والدوران الوظيفي.

ثانياً: دراسة (Cooper, Sparks, & Faragher, 2001) "الرفاه والصحة المهنية في مكان العمل في القرن الحادي والعشرين.

تناقش هذه الورقة تأثير هذه التحولات في مكان العمل على رفاهية الموظف. يركز المؤلفون على أربع قضايا هي الاهتمامات الحالية للمنظمات والقوى العاملة؛ انعدام الأمن الوظيفي، وساعات العمل، والتحكم في العمل، والأسلوب الإداري. لكل موضوع، يتم تقديم بحث حديث، مع اقتراحات لأبحاث مستقبلية وتوصيات للممارسين العاملين في مؤسسات اليوم.

حسب كوبر ومارشال سجلت عدد من الدراسات المقطعية ضغوط العمل المختلفة ذات الصلة ونتائجها السلبية، وفقاً، هناك خمسة مصادر للتوتر:

1. مصادر متأصلة في الوظيفة، بما في ذلك عوامل مثل ظروف العمل المادية السيئة وضغوط الوقت والمواعيد النهائية.

2. الدور في المنظمة بما في ذلك دور الغموض وتضارب الأدوار.

3. التطوير الوظيفي، بما في ذلك الافتقار إلى الأمن الوظيفي وانخفاض أو زيادة الترقية.

4. العلاقات في العمل، بما في ذلك العلاقات السيئة مع رئيسك أو زملائك.

5. الهيكل التنظيمي والمناخ، بما في ذلك القليل من المشاركة في صنع القرار وسياسة المكتب. وكما قال الباحثون سابقاً، يقتبس سباركس وفراجر وكوبر أن أسلوب الإدارة هو واحد من القضايا النفسية والاجتماعية الرئيسية الأربعة في بيئة العمل التي تهم حالياً رفاهية الموظفين والصحة

المهنية في مكان العمل في القرن الحادي والعشرين. كان التركيز على المديرين لأن أسلوب إدارتهم يمكن أن يكون بدلاً من ذلك مصدراً للتوتر أو عازل ضد إجهاد مرؤوسيهم.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت علاقة أنماط القيادة بضغوطات العمل والأداء لدى العاملين:

1- دراسة بيرول بيساكا ومجدولين ينريب العلاقة بين أسلوب القيادة المدركة والضغوط الملحوظة على موظفي المشافي في تركيا (Baysaka & Yenerb, 2015).

كان نطاق هذه الدراسة هو فحص العلاقة المحتملة بين أنماط القيادة المتصورة لموظفي المستشفى والإجهاد الملحوظ بسبب إدراكهم لأساليب القيادة المتبعة. وافترضت هذه الدراسة على 312 موظفاً بالمستشفيات من 5 مستشفيات غير ربحية طُلب منهم المشاركة طواعية في تركيا

في ضوء نتائج البحث، بينت نتائج هذه الدراسة أن المدراء يجب أن يتبعوا أسلوب القيادة التحويلية نظراً لما وجدت له الدراسة من تأثير إيجابي لأسلوب القيادة التحويلية على مستويات إجهاد الموظفين. بطريقة مماثلة، وجدت الدراسة أن المديرين بالامتناع عن اتباع أسلوب القيادة الإجرائية السلبية نظراً لتأثيره السلبي على الموظفين. وبهذه الطريقة، قد يساعد المديرون المسؤولون عن نزاهة المنظمة في منع النتائج غير المرغوب فيها الناتجة عن الإجهاد، علاوة على ذلك، قد يساعدون في رفع معنويات الموظفين وأداء المنظمة.

2- دراسة الارتباط بين ضغوط العمل وسلوكيات القيادة والأداء الوظيفي بين العاملين في ثلاثة أنواع من المهن في ماليزيا (Zaiedy Nor, Mokhtar, & Hazuan, 2021)

كانت أهداف هذه الدراسة التعرف على الفروق في ضغوط العمل وسلوكيات القيادة (الاعتبار والهيكل المبدئي) والأداء الوظيفي بناءً على المعلومات الديموغرافية. والتحقيق في العلاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات القيادة والأداء الوظيفي بعد التحكم في المتغيرات الأخرى (المعلومات الديموغرافية). تم جمع بيانات من 200 عامل من ثلاثة أنواع من المهن في ماليزيا (مروجون، عمال نظافة، عمال مصنع).

تم إعطاء المشاركين استبياناً يتكون من ستة أبعاد ديموغرافية: مقياس الإجهاد الوظيفي، واستبيان وصف سلوك القائد، ومقياس الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن العاملات يعانين من ضغوط عمل أعلى وأداء وظيفي أعلى، وضغط في مكان العمل وأداء وظيفي أعلى في مختلف الفئات العمرية (40-49 سنة)، وتم تصنيف القادة على أنهم أكثر تفكيراً (سلوك مراعي) (30-39 سنة). العمر) والهيكل الأولي (50-59 سنة). علاوةً على ذلك، قام العمال الذين لديهم ثلاث إلى أربع سنوات من الخبرة بتقييم أنفسهم على أنهم أكثر إجهاداً ولديهم أداء وظيفي مرتفع، لكن العمال الذين تقل خبرتهم عن عامين اعتبروا أن رؤساءهم يتمتعون بسلوك أكثر مراعاة. علاوةً على ذلك، بعد التحكم في المعلومات الديموغرافية، تم اكتشاف أن ضغوط العمل كانت مرتبطة سلباً بالأداء الوظيفي، بينما ارتبط سلوك النظر بشكل إيجابي. أخيراً، تمت مناقشة النتائج جنباً إلى جنب مع القيود والآثار والتوصيات للبحث المستقبلي.

لذلك، فحسب نتائج دراسة (Zaiedy Nor, Mokhtar, & Hazuan, 2021) فإن العاملين من خلفيات ديموغرافية مختلفة يواجهون مستويات متفاوتة من ضغوط العمل، وسلوك التفكير،

وتأثير أنماط القيادة الهيكلية، والأداء الوظيفي. كما أن أولئك الذين خدموا من 6 إلى 10 سنوات يعانون أيضاً من ضغوط وظيفية أعلى من أولئك الذين خدموا أقل من خمس سنوات.

بالنسبة للسلوك القيادي حسب نظرية الاهتمام وبنية المبادرة، أوضحت النتيجة أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 عاماً صنفوا مشرفهم على أنه يتمتع باهتمام كبير، وقام أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 50 إلى 59 عاماً بتقييم المشرف على أنهم يتمتعون بهيكل مبادرة عالي. بالإضافة إلى ذلك، صنف العمال الذين تقل خبرتهم العملية عن عامين مشرفهم على أنه يتمتع بقدر أكبر من الاهتمام وعالي في بنية المبادرة. تشير هذه النتائج إلى أن العمال الذين ينتمون إلى فئة عمرية معينة وفترة معينة من الخبرة في العمل قيموا سلوك قادتهم على أنه لديهم مزيد من الاهتمام أو بنية المبادرة (Zaiedy Nor, Mokhtar, & Hazuan, 2021).

3- دراسة فاطنة قهيري أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (قهيري، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
توصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة: والتي تتمثل في جودة نظام الأجور والمكافآت، التصميم الجيد للوظائف، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلًا عن توفير الصحة والسلامة المهنية للموظفين، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم، وتوصلت كذلك إلى أن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، تتمثل في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها من أجور، مكافآت، مزايا تدريبية، وترقيات.
كما وجدت الدراسة أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية يفسرون 78% من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة كبيرة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية. وجدت الدراسة أيضاً أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التنظيمية كمتغير وسيط وهو أكبر من الأثر المباشر دون توسيط العدالة التنظيمية، ولذلك فإن دور العدالة التنظيمية زاد بشكل واضح في تعزيز أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

4- دراسة (Asghar & Oino, 2018) بعنوان أساليب القيادة والرضا الوظيفي:

وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، والنتيجة متوافقة مع الأدبيات السابقة. يشير بُعد التحفيز الملهم للقيادة التحويلية إلى أن القادة التحوليين يحفزون ويلهمون مرؤوسيهم لإكمال المهام الصعبة من خلال مشاركة رؤيتهم واستراتيجياتهم مع الموظفين. يشير بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية إلى أن القادة التحويليين يؤثرون على مرؤوسيهم من خلال

كونهم قدوة يحتذى بها. يشير بُعد التحفيز الفكري لقيادة التحول إلى أن القادة التحوليين يحفزون الموظفين فكريا لحل المشكلات الصعبة بطريقة إبداعية. علاوةً على ذلك، يشير بُعد الاعتبار الفردي إلى أن القادة التحوليين يعملون كموجهين وميسرين للمرؤوسين.

كما تنص النتائج أن القيادة الإجرائية لا تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، وجادلت الأبحاث السابقة بأن أسلوب القيادة هذا قد لا يكون فعالاً في جميع المواقف. تحت القيادة الإجرائية، يعتمد تحفيز الموظفين على الإجراءات (أي المكافآت والعقوبات). لذلك، تقرر الدراسة أن قيادة الإجراءات ستؤثر سلباً على أداء الموظفين ورضاهم على المدى الطويل.

5- دراسة (Epitropaki & Martin, 2005) للدور الوسيط للفروق الفردية في العلاقة بين تصورات القيادة التحويلية / الإجرائية والتعرف التنظيمي:

قدمت نتائج الدراسة دعماً للدور الوسيط للاختلافات الفردية في العلاقة بين تصورات القيادة والتعرف التنظيمي. تم العثور على الترابط الانفصالي لتهدئة العلاقة بين تصورات القيادة الإجرائية والتعرف التنظيمي، ووجد أن القيادة الإجرائية على وجه التحديد لها تأثير إيجابي أقوى على تحديد الهوية في حالة الموظفين الذين لديهم مخطط ذاتي متصل. لذلك، من المحتمل أن الأشخاص الذين لديهم وجهة نظر متصلة عن الذات، يميلون إلى التفكير والتصرف بطرق تؤكد على اعتمادهم المتبادل مع الآخرين مع المنظمة، حتى في وجود القيادة التي تؤكد على أداء المهام ولا تفعل ذلك. السعي بنشاط لخلق اتصال عميق بين الفرد والمنظمة. بعبارة أخرى، تشير النتائج إلى أن التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على التعريف التنظيمي لم يكن أقوى بالنسبة للموظفين الذين لديهم مخطط ذاتي متصل، كما هو مفترض. قد يكون التفسير المحتمل لهذا هو أن القادة التحويليين، من خلال التأكيد على الأهداف الجماعية وإلهام رؤية مشتركة للجميع، لديهم تأثير قوي بنفس القدر على التعريف التنظيمي لكل من الموظفين مع مخطط ذاتي منفصل عن طريق تحويل دافع التابع من المصلحة الذاتية إلى مصلحة جماعية.

كما جادلت بعض الدراسات بأنه لا أسلوب القيادة التحويلية أو الإجرائية قادر على تحسين مستوى تحفيز الموظفين ورضاهم على حداً. تقترح الدراسة أن الموظفين يفضلون جوانب الإلهام والنظر في القيادة التحويلية. علاوةً على ذلك، يفضل الموظفون أيضاً جانب المكافآت الطارئة للقيادة الإجرائية. ووجدت الدراسة أن فعالية أساليب القيادة التحويلية والإجراءات تختلف من موقف وصناعة إلى أخرى.

4-مشكلة البحث:

من مراجعة الدراسات السابقة والتعريفات التي قدمتها للقيادة، نجد اتفاقاً على أهمية دور القادة ومسؤوليتهم عن نجاح أو فشل جميع المنظمات واستمراريتها والذي لا يمكن أن يتم دون توفير البيئة النفسية المريحة للعاملين والذي يساعد على رضاهم وتقديمهم لمستويات أفضل. كما اشارت الدراسات السابقة أيضا الى افتراض أن مستوى إجهاد الموظف قد يكون مرتبطًا بأسلوب القيادة الإدارية. هناك أيضاً العديد من الدراسات التي أجريت حول كل من أساليب القيادة التحويلية والإجرائية وضغوطات العمل في المؤسسات والصناعات المختلفة، بما فيها القطاع الصحي الذي شهد ضغوطات كثيرة في السنتين الماضيتين.

إن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تتكون من عدد من الخصائص أو الممارسات تنطوي ضمن هذه الأساليب، يسعى هذا البحث لمعرفة علاقتها مع ضغوطات العمل المدركة. وذلك من خلال فهم العلاقة بين المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء كأبعاد للقيادة الإجرائية، والتأثير المثالي والاستثارة الفكرية والحافز الإلهامي والاعتبارات الفردية كأبعاد للقيادة التحويلية، وأثرها على ضغوطات العمل المدركة في القطاع الصحي.

تختلف بعض الدراسات في تحديد الأثر الإيجابي أو السلبي لأسلوبي القيادة، هو ما يحاول هذا البحث فهمه بشكل أكبر في ضوء دراسة وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحية السورية، وخاصة بعد الظروف الأخيرة التي عصفت بهذا القطاع.

ويمكن صياغة مشكلة البحث بعدد من التساؤلات هي:

ما هو نمط القيادة السائد في القطاع الصحي في سوريا؟

ما هو تأثير القيادة الإجرائية على شعور الموظفين المدرك بضغوطات العمل؟

ما هو تأثير القيادة التحويلية على شعور الموظفين المدرك بضغوطات العمل؟

ما هو أسلوب القيادة الأكثر إيجابية في التأثير على شعور الموظفين المدرك بضغوطات العمل؟

5-فرضيات البحث:

بناءً على ما تقدم من مشكلة البحث ومن مراجعة الدراسات السابقة، والتساؤلات التي يقدمها البحث، فإن الإجابة على هذه التساؤلات سيتم من خلال اختبار الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية، يوجد علاقة تأثير بين أسلوب القيادة السائد وضغوطات العمل المدركة.

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات أساسية:

الفرضية الأساسية الأولى، يوجد علاقة بين القيادة التحويلية وشعور الموظفين بضغوطات العمل المدركة.

ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التأثير المثالي والشعور بضغوطات العمل المدركة.

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الاستثارة الفكرية والشعور بضغوطات العمل المدركة.

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الحافز الإلهامي والشعور بضغوطات العمل المدركة.

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الاعتبارات الفردية والشعور بضغوطات العمل المدركة.

الفرضية الأساسية الثانية، يوجد علاقة بين القيادة الإجرائية وشعور الموظفين المدرك بضغوطات العمل المدركة.

ويتفرع عنها فرضيتان فرعيتان:

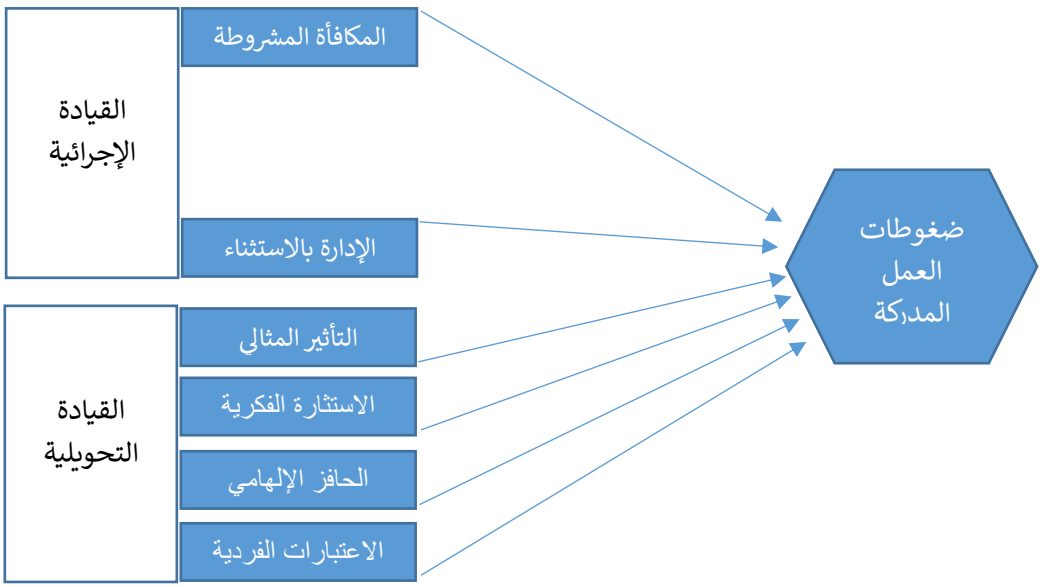
يوجد علاقة بين أسلوب المكافأة المشروطة والشعور بضغوطات العمل المدركة.

يوجد علاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء والشعور بضغوطات العمل المدركة.

الفرضية الأساسية الثالثة، يوجد اختلاف في شعور العاملين بضغوطات العمل المدركة باختلاف نمط القيادة.

6-نموذج البحث:

1 نموذج المتغيرات



7-هدف البحث:

الغرض من الدراسة الكمية هو فحص ما إذا كانت هناك علاقة، وما مستوى هذه العلاقة، بين الإجهاد المدرك ولنمط القيادة السائد لموظفي المستشفيات والمنشآت الصحية في سوريا. علاوةً على ذلك، فهو يهدف إلى تحديد نوع أسلوب القيادة الذي ينبغي تبنيه لتقليل الآثار السلبية لضغوطات العمل على الأفراد والمنظمات العاملة في القطاع الصحي.

8-منهجية البحث وجمع العينات:

إن هذا البحث يعتمد المنهج الوصفي بغرض تجميع البيانات المطلوبة المعبرة عن ظاهرة ضغوط العمل المدركة وتأثرها باختلاف أنماط القيادة.

تتكون عينة الدراسة من موظفين دائمين في المشافي السورية من القطاعين الحكومي والخاص، بالإضافة إلى المتعاقدين المؤقتين. ويتحدد حجم العينة من المشاركين الذين أجابوا على الاستبيان. تم إرسال الدعوة إلى 102 من العاملين القطاع الصحي؛ وتم تحصيل 102 استجابة تماماً، تم الاعتماد عليها كلها في التحليل الإحصائي. وسيتم تحليل البيانات التي ستحصل عليها الباحثة من هذه الاستبيانات البالغ عددها واختبارها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS باستخدام الارتباط والانحدار.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الأنماط القيادة الحديثة

مقدمة:

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير من قبل الباحثين والمؤرخين والكتاب والفلاسفة ورواد الفكر الإداري المعاصر، ويعود ظهورها إلى التكوينات البشرية على مستوى الأسرة والقبيلة، وعلاقات الصيد وتجميع الغذاء والرعاية، إلى أن ظهرت المدن والدول، فكانت القيادة هي الطريق نحو الاستقرار والبقاء وبناء العلاقات مع الغير، لإدارة التحديات والتغلب على الصعاب. كما أصبحت القيادة الإدارية المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة، وتعتبر الركيزة الأساسية فيها ومن خلالها يكتب لها النجاح أو الفشل، وتشكل المحرك الأساسي لكافة العمليات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها، فضلا عن دورها في توجيه الموظفين حول كيفية تنفيذ الواجبات والمهام المناطة إليهم، وإذا كان للقيادة أهمية منذ قدم التاريخ، فقد ازدادت تلك الأهمية في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، والتطور السريع في بيئة الأعمال مما جعل الاكتفاء بالأساليب النمطية في القيادة أمراً غير مجدي بل استلزم على القادة الإداريين أن يطوروا من فكرهم وأساليبهم المعتمدة بالشكل الذي يواكب هذا التطور والتغير في بيئة الأعمال والاقتصاد، المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

للقيادة مفاهيم وتعاريف متعددة نظراً للتعدد والتنوع الكبير بين المفكرين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولكن يمكننا القول بأن القائد الحقيقي هو الإداري الذي يملك مهارات وقدرات قيادية تمكنه من قيادة مؤسسته أو إدارتها بكل كفاءة وقدرة في مختلف الظروف، وهو ما يعد من أهم عناصر رأس المال البشري في المنظمات. شهدت الإدارة تطورات كثيرة في الأساليب مثل: (الإدارة بالأهداف إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، (كما في حلقات الجودة، فرق العمل، أساليب حل المشكلات، وغيرها)، وكان الهدف الأساسي من كل هذه التطورات هو ترشيد الإدارة من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية والأداء، والشيء نفسه يمكن أن نلاحظه مع القيادة، فهي تمثل العامل الأول الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات، وما يزيد من ذلك، أنها حظيت باهتمام واسعة في الماضي والحاضر

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى المواضيع التالية بشكل أساسي:

الموضوع الأول: ماهية القيادة الإدارية.

الموضوع الثاني: ما هي الإدارة وبماذا تختلف عن القيادة.

الموضوع الثالث: الأنماط القيادية الحديثة.

2-تعريف القيادة:

عُرِّفت القيادة بأنها عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والاتباع (سادلر، 2007).

وعرفت بأنها مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الفرد يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة (حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية.، 2013).

وعُرِّفت أيضا بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والمرؤوسين وخصائص المهنة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط-وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد (أبو النصر، 2007).

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن تعاريف القيادة قد تباينت وتعددت بتباين وتعدد مداخل ومحاور الاهتمام، فهناك من عرفها من خلال صفات القائد وهناك من عرفها من خلال السلوك القيادي الذي يتبعه القائد في حين أن هنالك من عرفها بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة ومن عرفها بأنها التأثير، مما أدى إلى عدم الاتفاق على تعريف مقبول للقيادة، ولكن أغلب التعريفات تشتمل على العناصر التالية:

وجود قائد، وجود جماعة من الأفراد، تقوم القيادة على التأثير في الآخرين، حيث أن هذه الجماعة يقبلون توجيهات القائد طواعية، ولهذه الجماعة هدف معين تسعى إلى تحقيقه.

3-القيادة في الفكر الإداري الحديث:

إن تطور القيادة في التفكير وأبعاده المرتبطة بالمفاهيم والأساليب كان بشكل كبير إلى الحد الذي أصبح البعض يتحدث ليس فقط عن فن القيادة وإنما أيضا عن علم القيادة، وقد كانت أولى الدراسات العلمية في مجال القيادة في نهايات القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين وفي هذا السياق من مراحل التطور حدد Bryman حتى عام (1980) أربع مراحل، من خلال ما يعرف بالمدخل التاريخي، وهي مدخل السمات في الأعوام ما بين (1880- 1940) يقوم هذا المدخل على افتراض أساسي مفاده أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة مجموعة من الخصائص الموروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، من بين النظريات التي تصنف تحت هذا المفهوم نظرية الرجل العظيم التي تعتبر من الدراسات المبكرة في مجال القيادة وأساسها أن الجماهير تقاد بواسطة القلة المتفوقة فيها (شين، 2014)، والمدخل السلوكي (1940 - 1960) ويفترض مؤيدو هذا المدخل أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته وهي التي تحدد فعاليته وليست سماته، كما تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي وهما: الاهتمام بالعمل وتركيز القائد على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة، الاهتمام بالأفراد وأمورهم الشخصية والذي يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين الموظفين والشعور بالمودة نحوهم والاهتمام بمشكلاتهم (حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية،، 2013)، - المدخل الموقفي (1960 - 1980) حيث يرى أنصار هذا المدخل أن عملية تأثير القائد في المرؤوسين تمثل جوهر القيادة لأنها تساعد في حجم التغيرات العشوائية في سلوكهم، وإذا كان المدخلين السابقين في القيادة (مدخل السمات والمدخل السلوكي) يعزوا عملية التأثير هذه إما لتأثير السمات التي يتحلى القائد أو لتأثير نمط سلوكه القيادي فإن المدخلين السابقين قد فشلا ليس فقط في الحصول على نتائج بحثية قاطعة بل أيضا في شرح الكيفية التي تتم بها عملية تأثير القائد في التابعين، وفي ضوء القصور في نتائج الدراسات التي أجريت وفقا لنظريات السمات والنظريات السلوكية ظهر اتجاه جديد يقوم على فرضية أن اختيار نمط السلوك القيادي المناسب يتوقف على طبيعة وخصائص الموقف وهذا هو المدخل الموقفي، أما المدخل الحديث من 1980 إلى يوما هذا، حيث أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على دراسات القيادة

عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة، والتي أسست لمفاهيم القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية، التي سنتناولها في الفقيرات القادمة من البحث (كنعان، 2009).

4-الاختلاف بين مفهوم القيادة والإدارة:

حاول الباحثون التفريق بين القيادة والإدارة واختلفت الآراء حول ذلك فمنهم من اعتبر القيادة وليدة الموقف، أما الإدارة فهي عملية مستمرة ومنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومن أجل توضيح الفرق بين القيادة والإدارة يمكننا استعراض مجموعة من آراء الباحثين وتعريفاتهم للإدارة، مع ما سبق من تعريفات القيادة.

حسب فقد أورد (الخطيب و الخطيب ، 2014) عدد من التعريفات نأخذ منها التعريفات التالية:

هي عملية أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

كما عُرِّفت بأنها عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

في مقالة منشورة في دوريات مدرسة التجارة بجامعة هارفرد تحت عنوان (المديرون والقادة) وُجِد أن هناك اختلاف كبير بين القادة والمدراء، فكل منهما نمط مختلف من الأتباع، له دوافعه المختلفة في التفكير والتصرف (سادلر، 2007)، والجدول التالي منقول من كتاب سادلر يوضح ذلك:

1 المقارنة بين المدراء والقادة

وجه المقارنة	المدراء	القادة
الموقف تجاه الأفراد	ينظرون إلى الأهداف بشكل غير شخصي	يتعاملون مع الأهداف بشكل شخصي
النظرة إلى العمل	ينظرون إليها كعملية تمكين تتضمن (وضع الاستراتيجيات، صناعة القرارات، والتخطيط، والتفاوض ومنح المكافآت، وإجبار الموظفين على تنفيذ الأوامر، وتنفيذ المهام المتفق عليها	يقومون بتطوير أساليب جديدة لعلاج المشكلات غير العادية ويقومون بنقل أفكارهم من خلال صور مثيرة وملهمة
العلاقات مع الآخرين	يميلون للتعامل مع الأفراد	علاقتهم مع الآخرين تعتمد أكثر على العاطفة والبديهة
الشعور بالذات	يحاولون التكيف مع الحياة بشكل مباشر	حياتهم تتميز بوجود صراع مستمر من أجل الوصول إلى إحساس بالانضباط والنظام

5-مفهوم القيادة الإدارية:

بعدما تطرقنا في المطلب السابق لمفهوم القيادة والفرق بينها وبين الإدارة، ستعرض الباحثة بعض تعريفات القيادة الإدارية، وأهميتها.

التعريف الأول: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم لتحقيق أهداف مشتركة(O'donnell, 1980) .

أما التعريف الثاني الخاص بالتنظيمات الإدارية الكبيرة: هي القدرة على التأثير على الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (يحي و نوال، 2014).

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة من المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للموظفين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع الحفاظ عليهم والحصول على تعاون من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل (الأغا، 2003).

كما تعد القيادة الإدارية خاصية يجب أن يتحلى بها الرئيس الإداري ليتمكن من إنجاز أهدافه بأقل ما يمكن من التكلفة، لذلك فإنه يستخدم من أجل النجاح طرق اتصال فعالة مع مرؤوسيه وأنظمة حوافز مشجعة لهم، بهدف كسب رضاهم وزيادة التزامهم نحو المؤسسة وأهدافها وأحيانا به شخصيا ليوجههم إلى حيث يريد، وتعمل القيادات الإدارية على توجيه الموظفين وتحفيزهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك تتحقق أهميتها بصورة أوسع (العلاق، 2010).

كما تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي حسب (العلاق، 2010):

- حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها ا المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن هنا، نرى أن القيادة الإدارية وظيفية حيوية وأساسية لنجاح المنظمة، حيث أن العنصر البشري يحتاج إلى التوجيه، والتحفيز، لوضع جهود الأفراد في المكان المناسب، لتنتج في مجموعها وتحقق أهداف المؤسسة.

6-المهارات القيادية الأساسية:

قام الباحثون في الإدارة بتحديد عنن من المهارات القيادية التي يتوجب على القادة الناجحين أن يتمتعوا ببعض منها، أو بجميعها، وهي مهمة لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد –التابعون – الموقف) وحسب (حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية،، 2013) فإنه يمكن تصنيف المهارات القيادية إلى:

- المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد مجدا لعمله ومتقنا له، وعلى إلمام شامل بعمل مرؤوسيه ومتطلبات تحقيقه، إضافة إلى تنمية قدرته بتميز، في استخدام المعلومات وتحليلها، وأن يكون على معرفة بالوسائل والطرق المتاحة لإنجاز الأعمال.
- المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وذلك من خلال معرفته بميول واتجاهات المرؤوسين وفهم لمشاعرهم وتقبل لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، مما يفسح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار وحسن الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.
- المهارات التنظيمية: هي أن ينظر القائد إلى المؤسسة على أساس نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
- المهارات الفكرية: تعرف على أنها قدرة القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وما تؤثر به على العمل المؤسسي فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل.

7-أنماط القيادة الحديثة:

1-7 القيادة التبادلية (الإجرائية):

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلا لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة، وذات عقلية عادلة وسطية، وتوصف القيادة التبادلية بأنها اتفاق بين القائد والتابعين حيث يعدهم بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعية، وبناء عليه فالقيادة التبادلية مبنية على أساس قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز الالتزام بالعرف وبقيم المؤسسة (المساعدة، 2013).

2-7 تعريف القيادة التحويلية:

والقيادة التبادلية تستند على السلطة البيروقراطية، والشرعية داخل المؤسسة، وتقوم على مبدأ تبادل المنافع، بين القائد والأتباع، حيث يؤثر كل منهما على الآخر، وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة، فمثلا قد يقدم القائد حوافز مادية للأتباع وفي المقابل يحصل على زيادة في الإنتاج، وترتكز على علاقة الاتفاق بين القائد والمرؤوسين في مقابل امتثالهم لأوامر القائد والقيام بمهامهم بنجاح يحصلون المكافئات، وفي حال إخلالهم في إنجاز مهامهم وواجباتهم، تطبيق عليهم الإجراءات التأديبية(Bass , 1999) .

كما يمكننا استخلاص الخصائص التالية للقيادة التبادلية من هذا التعريف:

- أنها تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع لبعض القيم التي يمتلكها أو يسيطر عليها القائد، والذي يرغب هو والتابعون في استخدامها في الأداء وتحقيق الأهداف.
- يتم التبادل على أساس توضيح معايير العمل المطلوبة من المرؤوسين والكشف عن حاجاتهم ورغباتهم.
- في حال امتثال المرؤوسين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على المكافآت.
- في حالة عدم القيام بالأداء المطلوب يلجأ القائد للعقاب.
- تستند على السلطة البيروقراطية، والشرعية داخل المؤسسة.
- تعتمد على التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات للتأثير على أداء الموظفين.
- تعتمد القيادة التبادلية على القوة، المكافآت، والعقوبات (للتأثير على المرؤوسين).
- تعمل على تشجيع الموظفين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج.
- تساعد الموظفين على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد.

يركز النمط التبادلي على البناء التنظيمي ثلاثي الأبعاد والذي يتكون من:

- الرسالة - الهيكل التنظيمي - الموارد البشرية حسب (Bass , 1999):

يعبر نموذج القيادة التبادلية عن العلاقة التعاقدية بين القائد والمرؤوسين ويحصل القائد على الإذعان من المرؤوسين من خلال ممارسة تعاقدات ضمنية أو صريحة والتي يتم فيها إعطاء المكافآت مقابل النتائج المرغوبة، وهذا النموذج يعمل ضمن النظام أو الثقافة الموجودة (السائدة) ويفضل تجنب المخاطرة، ويبدي اهتمام بالمحددات الزمنية والكفاءة، فضلاً من معالجة ما هو موجود ك وسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.

3-7 خصائص القائد التبادلي:

القائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين، كما أنه يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية ويقدم المكافآت المناسبة للتابعين، كما يأخذ الحاجات الاجتماعية للتابعين في الحسبان.

وقد حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي (صالح و المبيضين، 2010):

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- يولي اهتماماً في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تنصب جهود القائد التبادلي على تحفيز الموظفين وعلى العائد والمنفعة التي يحصلون عليها، إذ تتبع القيادة التبادلية مدخل التكلفة والعائد أساسا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- يقوم القائد بتوضيح الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، وأثناء التنفيذ فإنه يقدم الحوافز المعنوية والمادية إذا ما رأى أداء وظيفيا يحقق الأهداف.

7-4 أبعاد القيادة التبادلية:

تتمثل أبعاد القيادة التبادلية في المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء:

7-4-1 المكافأة المشروطة:

تمثل المكافأة المشروطة العامل الأول من عوامل القيادة التبادلية، والتي تشير إلى عملية المبادلة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتم مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة، حيث يتم مبادلة مجهودا المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعف هذا الأداء، فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على نحو جيد، أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع الموظفين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد بزيادة الأجور أو الترقية أو منح امتيازات إضافية، مما يشجعهم على استمرار المحاولة، نلاحظ أن الأفراد ذوي الإمكانيات المنخفضة ليستفيدوا أكثر من هذا النوع القيادي، كما تتم الاستفادة أكثر من القيادة التبادلية في الحالات الطارئة بحيث يتم منح المكافأة للإنجازات الجيدة في الوقت المطلوب، فالقادة التبادليون يحددون الاحتياجات، الشروط والمكافآت لتحقيق المطلوب، سواء بتوفير المكافآت أو العقوبات حسب نوع التبادل (الأداء المنجز)، وبالتالي نجد أن لهذه التبادلات أثار إيجابية رفع أداء الموظفين، فالمرؤوسون متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، أو لتجنب العقوبات في حال إخلالهم بتلك المهام الموكلة إليهم، وان كلا من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة هي من خصائص القيادة (خدير، 2015).

7-4-2 الإدارة بالاستثناء:

وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يقم الموظف بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. وهي أسلوب من أساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل القائد إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعة، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف وتصحيح الانحرافات الخطيرة (العايدي، 2015).

وتعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، والتي تفاجئ المؤسسة أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية، وترفع إلى إدارتها العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ

القرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجته والرجوع إليه مستقبلا في الحالات المشابهة (العايدي، 2015).

5-7 القيادة التحويلية:

تنتهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين الموظفين، فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغيرات لدى الموظفين في المؤسسة، وكذلك الإبداع، ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، ولديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه، يعطي اهتماما كبيرا لتطوير الأفراد، يغير إدراك الأفراد للقضايا، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو قادر على استثارة وتشويق وإلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية، والعدالة، والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة، وهي القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها كالعدالة والاستقامة، ويسعى إلى تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (خيري، 2014).

1-5-7 تعريف القيادة التحويلية:

من أهم تعريفات القيادة التحويلية التي ستتطرق الدراسة لذكرها:

- عرفها (Bass , 1999) بأنها القيادة التي ترفع من توقعات الموظفين، وتعمل على تحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم مما يؤدي إلى تنمية مهارات جماعات العمل، كما أنها تزيد من ثقة الموظفين بقادتهم وتدفعهم لبذل الجهود الإضافية تفوق التوقعات، نظرا للتأثير المثالي الذي يتمتع به القائد، والتحفيز الفكري للموظفين.

- وعرفها (Ivancevich , Organizational Behavior And Management., 2011) كذلك بأنها اسلوب القيادة التي تحصل حين القائد يتمكن من حث المرؤوسين ومن خلال ما يمتلكه من كاريزما مؤثرة على المرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق مجموعة الأهداف الكلية الخاصة بالمؤسسة والشخصية المتمثلة بالحاجات والرغبات.

وبناءً على ما سبق، نستطيع استخلاص خصائص القيادة التحويلية التالية:

- القيادة التحويلية عملية مشاركة مستمرة بين القائد والمرؤوسين يمارسها القائد قبل المرؤوسين.
- تعمل على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وتحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم، وتلبية الاحتياجات العليا للمرؤوسين مثل تحقيق الذات.
- تزيد ثقة الأتباع بالقادة وتحسن من صورتهم.
- تعتمد على قدرات القائد في التأثير والتحفيز والإلهام.
- تتعلق بدرجة كبيرة بعملية التغيير في المؤسسة.

- تعتبر قيادة أخلاقية لأنها تعتمد على مجموعة من القيم (العدل، والمساواة، والسلام، الإنساني)

2-5-7 خصائص وأدوار القائد التحويلي

عرّف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتكوين المجموعات، وأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين (عباس، 2004).

ويتصف القائد التحويلي بالعديد من الخصائص حسب (المعاني، 2013) أهمها:

- التمتع بثقة ذاتية عالية ويرى أن مبرر وجوده نقل الموظفين نقلة حضارية في التعامل.
- القدرة على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.
- روح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دومًا إلى التحسين والتطوير ولا يخشى من الفشل الذي يستفاد منه في تقويم وتطوير الممارسات الإدارية.
- التمتع بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في أذهانهم كونهم خاضعين لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة.
- مشاركة الموظفين مشكلاتهم وإعطاء الحلول المناسبة لهم.
- السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم.
- القدرة العالية على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.

3-5-7 أبعاد القيادة التحويلية:

1-3-5-7 التأثير المثالي

يُعرف التأثير المثالي في القادة بالعنصر الذين يجعل القادة يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون في محاكاتهم، قام (Bass , 1999) بتعريف ذلك العنصر بالجاذبية (الكاريزما)

ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الكبرى من خلال رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت تصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم (بدح، 2013).

7-5-3-2 الاستثارة الفكرية

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل مشاكل العمل، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة كما يشجع روح الابتكار من خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، كذلك فهي تسلط الضوء على

الرشد والمداخل الجديدة للمرؤوسين لكي يتبعوا، حيث يتم إعادة تحويل للمعتقدات القديمة والقيم والنظر للصعوبات على أنها مشاكل تحتاج إلى الحل (بدح، 2013).

7-5-3-3 التحفيز الملهم

يعد التحفيز علم وفن إداري يتطلبان حكمة القيادي وقدرته ومهاراته في تقويم الموقف لأنه يسهم في زيادة فعالية الأفراد وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة، حيث يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل لهم وجعل المرؤوسين يركزون على المستقبل، ودراسة البدائل المختلفة (بدح، 2013).

7-5-3-4 الاعتبارات الفردية

ويعبر هذا البعد عن السلوكيات التي يظهرها القائد والتي تسهم في تحقيق رضا المرؤوسين من خلال التوجيه والدعم وايلاء الاهتمام للحاجات الفردية لهم، وهنا فإن الواجبات تفوض لهم لتوفير فرص التعلم، ويوفر القادة أيضا تغذية عكسية ويربطون بين حاجات التابعين ورسالة المؤسسة، إذ أنهم يعملون على توفير التحدي، ويحركون قوى التغير والتفكير الإبداعي ويشجعون على تبني منظورات متعددة للتفكير الحر لتوليد الأفكار المبدعة، والقائد التحويلي يعتبر كل فرد كيان مميز بحد ذاته وله خصوصيته بدلا من اعتباره كجزء من المجموعة، وبالتالي يعمل كمرشد للفرد ويستمع لهمومه واحتياجاته ويقدم له الدعم ويبقى خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلانية وبذلك يصبح للأفراد إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام، تظهر هذه الخاصية من خلاله القادة الذين يصغون للمرؤوسين بشكل جيد، ويعطون اهتماماً خاصاً لحاجاتهم بالنمو (بدح، 2013).

8-العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

يمكن إبراز أهم ملامح العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية كما يلي (خيري، 2014):

1. إن القيادة التبادلية والتحويلية لا يمكن الاستغناء عنهما ولا يمكن إحلال أي منهما محل الأخرى، لكنهما متكاملتين، ويتم استخدام كلاهما أو أحدهما حسبما تمليه الظروف.

2. القيادة الإدارية الأفضل هي التي تجمع بين النمطين، والقيادة التحويلية تزيد من كفاءة القيادة التبادلية.

القيادة التحويلية تلهم تابعيها لتجاوز مصالحهم الشخصية والاهتمام بمصلحة الجماعة، فالقادة التحويليين يحفزون الأفراد للعمل أكثر من المتوقع منهم عادة، فهم يجعلون مرؤوسيهم واعين لأهمية تغيير الأهداف والمخرجات، وبالمقابل تمكنهم من تجاوز اهتماماتهم الحالية من اجل مصلحة رسالة المؤسسة، إن المرؤوسين يعجبون بالقائد ويحاولون التشبه بشخصيته فالقيادة التحويلية تحفز الأفراد ليس فقط لإتباع شخصية القائد بل إلى أن يصبحوا راغبين في تقديم تضحيات شخصية لتحقيق الهدف الأعظم (الضمور، 2009).

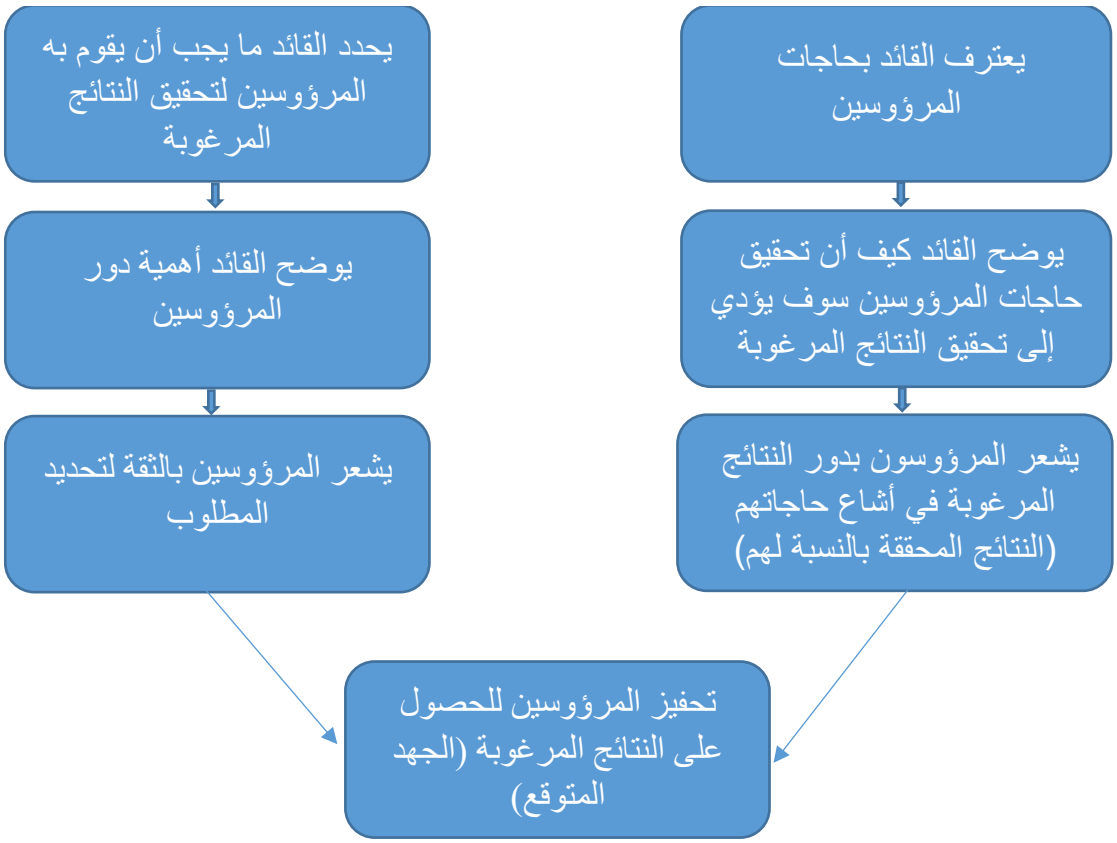
إن القيادة التحويلية ترسم رؤيا عن حالة لمستقبل مرغوب فيه وتربطه بطريقة تجعل ألم التغيير يستحق الجهد المبذول، وربما يكون أهم دور للقائد التحويلي هو أن يجد رؤية للمؤسسة، وان تكون أهم من القديمة وأن يجند ويحث الآخرين على المشاركة في هذا الحلم، إن الرؤيا هي التي تدفع الأفراد إلى العمل وتزودهم بأساسيات المظاهر الأخرى للقيادة التحويلية التي تم مناقشتها، إن التغيير يحدث فقط عندما يملك الأفراد الحس بالهدف بقدر ما تكون هناك صورة مرغوبة عن إلى أين المؤسسة متجهة، فبدون رؤية لا يمكن أن توجد عملية تحويلية (الضمور، 2009).

في حين أن القادة التبادليين يعززون الاستقرار، فإن القادة التحويليين يخلقون تغيير مهم في أتباعهم ومؤسساتهم، والقائد يستطيع أن يتعلم كيف أن يكون تحويلي أو تبادلي، إن معظم القادة الفعالين يظهرون عينة أمثلة من القيادة التبادلية أو التحويلية ولكن بكميات مختلفة (الضمور، 2009).

2 المقارنة بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية

نمط القيادة التبادلية	نمط القيادة التحويلية
هرمي شبكي	تنافسي تعاوني
يركز على المهام	يركز على العمليات
يمارس موقف التبادل	يشجع على تنمية قدرات العاملين
يحدد حاجات الموظفين	يتوجه لحاجات الموظفين ويشجعهم على تحقيقها
يقدم المكافآت لإشباع حاجات الموظفين	يلهم الموظفين من خلال التفاؤل
التبادل لتحقيق الأداء المتوقع	التأثير في الموظفين لتغير الفهم لديهم
التعاقد مع الموظفين على المنافع المشتركة	يزود الموظفين بالاستثارة الفكرية
المكافآت الموقفية	يشجع الموظف المبدع
القائد الحذر	القائد القدوة
يضع الأهداف للموظفين	يهتم بالموظفين ويحترمهم
يركز على العمليات اليومية	يزيد الإحساس بالمستقبل
الإدارة بالاستثناء	يشجع الإدارة الذاتية

2 المقارنة بين القادة التحويلين والإجرائيين



المبحث الثاني: ضغوطات العمل المدركة

مقدمة:

تم تعريف الإجهاد بطرق مختلفة على مر السنين. في الأصل، كان يُنظر إليه على أنه ضغط من البيئة، ثم إجهاد داخل الشخص. التعريف المقبول بشكل عام اليوم هو التفاعل بين الموقف والفرد. إنها الحالة النفسية والجسدية التي تنتج عندما لا تكون موارد الفرد كافية للتعامل مع متطلبات وضغوط الموقف. وبالتالي، يكون التوتر أكثر احتمالاً في بعض المواقف من البعض الآخر وفي بعض الأفراد أكثر من غيرهم. يمكن أن يقوض الإجهاد تحقيق الأهداف، سواء بالنسبة للأفراد والمنظمات. ولهذا الإجهاد العديد من الآثار السلبية على جميع المستويات، يجب التعامل معها بصورة صحيحة لتجنب تفاقم مشاكلها.

وفي هذا القسم سنتناول تعريفات ضغوط العمل، ما هي العوامل المسببة لها، آثارها السلبية على المنظمات والأفراد.

إن مصطلح ضغوطات العمل لم تستخدم بدايةً إلا في القرن الثامن عشر والتاسع عشر ويقصد بها (جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم او قواه العقلية) (حريم، 1997).

ومنذ ذلك الوقت اختلفت آراء الباحثين في تعريف ضغط العمل فظهرت العديد من التعريفات لضغوط العمل.

2-تعريف ضغوطات العمل:

اختارت الباحثة من التعاريف العديدة لضغوطات العمل، الثلاثة تعريفات التالية:

1. هي مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعالة أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له (عسكر، 2001)

2. هي تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنة تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي) (Brudzinski & Mikhailovich , 2010).

3. هي استجابة تكيفيه تختلف باختلاف الإفراد للتهدئة من تأثير وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في المنظمة , Ivancevich & Matteson) Organizational Behavior and Management, 1996)

3-مراحل ضغوط العمل:

تنقسم الحالة الضغط التي يشعر بها الفرد الي ثلاث مراحل مميزة وهي بحسب (Selye, Stress in Health and Disease. , 1976):

- المرحلة الأولى (الإنذار أو التنبه للخطر):

يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يربكه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

- المرحلة الثانية (المقاومة):

وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد الى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو اذي نتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فان أعراض الضغط تزول.

- المرحلة الثالث (الإنهاك):

وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة، فان طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهدة، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد للأمراض الضغط وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرر الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر أرهقا في عمله وحياته وازدادت قابليته لأمراض البدانة والأمراض النفسية.

4-مصادر ضغوط العمل:

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسة حسب (اللوزي، 2003):

4-1 عوامل بيئة:

أن العوامل البيئة لها أثر في مستوى التوتر الذي يصيب العاملين داخل المنظمة ومنها:

- عدم استقرار الحالة الاقتصادية:

ان اي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي الكساد، أو ارتفاع معدلات التضخم في دولة ما، سينعكس سلبا على السكان، من ناحية الاسعار وغلاء المواد التموينية أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فانه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين ويشعرهم في القلق والتوتر.

- التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه:

أن الحاسب الالي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة، إذا لم يتقن استخدامها.

- التغيرات الاجتماعية:

برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الادمان، تعدد الزوجات مما يؤدي إلى شعور الفرد في الضغوط.

4-2 عوامل تنظيمية تتعلق في العمل:

حيث يختلف الشعور بضغوط العمل من منظمة الى اخرى تبعا الى اسباب منها: حجم المنظمة، مناخها التنظيمي السائد، السياسات والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل وأيضا تتعدد المواقف التي تشكل مصادرة للضغط على الأفراد داخل المنظمة نذكر هذه الخصائص في التالي:

1-طبيعة العمل ومتطلباته:

تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف ايضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد فكل هذه الاسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدي الفرد في المنظمة. (2002 , 442 Nelson and Quick,)

2-4 دور الفرد في المنظمة**:**

يعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسة للضغوط على الفرد في المنظمة لأنه عادة يأخذ أحد الاشكال التالية:

- غموض الدور الوظيفي:

نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه او ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره في الضغط. (ماهر، 2003 ،385)

- صراع الدور:

ينشا عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الاعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له بانها خارج نطاق عمله.(ماهر، 2003, 385)

- عبء العمل:

هنالك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها، نعني بذلك أنه كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط وقد اثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسدية (مثل القرحة في المعدة ، ارتفاع ض غط الدم، ونسبة السكر في الدم) .(Cook and Hunsaker,2001,445)

3-4 طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل:

يتطلب اداء العمل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة دور مهم في اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ولكن تنشا الضغوطات اذا كانت هذه العلاقات سيئة بين الأفراد داخل المنظمة فيمكن أن يؤدي بهم الى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.

4-4 الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسة عندما يتصف في درجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة بالإضافة الى ضعف فرص النمو والترقي هذا كله يؤدي الى ان يصاب الفرد بضغط النفسي داخل المنظمة. (

5-4 نمط القيادة التنظيمية:

ان لسلوك الرئيس واسلوب تعامله مع مرؤوسيه في ادارة العمل أثر ذات أهمية بالغة في نوعية ادائهم فنتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي الى ضغوط العمل.

6-4 ظروف بيئة العمل:

يقصد بها الظروف البيئة المحيطة في الفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والاثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة ... الخ. فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها في الشكل المناسب مما يؤدي الى ضغوط نفسية وجسدية.

7-4 الأجور والمكافآت:

تعتبر الأجور والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات، وهي المحدد الرئيسي والأساسي لمستوى معيشة الفرد، وإنها المؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي.

من أهم مصادر ضغوط العمل تكمن في الأجور ونظام الحوافز، لأنه يرتبط ذلك بعملية العدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور والامتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل، إضافة الى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظرا لما يشهده العالم الأن من أزمات اقتصادية.

8-4 عوامل شخصية ترتبط في الفرد نفسه:

أن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر عادة على العمل، فهناك مجموعة عوامل أخرى تسبب الضغوط فيكون مصدرها الفرد نفسه، ويمكن أن نقسم المصادر الشخصية لضغوط العمل إلى قسمين:

1-ضغوط تنشا من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة:

وهذه تعتبر من (العوامل الخارجية مثل الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية مما يولد لديه حالات من التوتر والانفعال النفسي تكون مصدر لإحساسه في الضغط في بيئة العمل.

2-ضغوط تنشأ من داخل الفرد (العوامل الداخلية) وتتحدد تبعا لشخصية الفرد وطريقة تفكيره:

مثل الإفراط في الطموحات والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال او التفكير التشاؤمي بتوقع نتائج دائما سلبية وعلى أثرها ينتاب الفرد الشعور في الحزن والكآبة.

ومن أهم الصفات الشخصية التي توثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط العمل ما يلي:

1-نمط الشخصية:

تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها وهناك نمطان من الشخصية وهما النمط الأول ويطلق عليه النمط

(أ) (Type A) ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بانه يميل للعمل بمفردة ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير وعادة ما يؤخذ عليه انه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني ودائما لدية نزعة حب السيطرة

وعلى نقيض هذه الشخصية تأتي نمط الشخصية (ب) (Type B) اذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بانه يفضل العمل الجماعي وهو صبور وهادئ واوضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) اقل تكيفا مع الضغوط من الشخصية (ب) لذلك فهم أكثر تأثراً بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب وضغط الدم.

2-الإدراك:

عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد آن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئا كبيرا عليه فتنعدم عمليات الادراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة.

3-الخبرة:

تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط او سهولتها بالنسبة للفرد كما أن لها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل إذا يشعر الفرد برضى من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضاغط وتخلص من الشعور بالضغط عند موجه الموقف نفسه.

4-مستوى الثقة في النفس Self – efficiency:

نجد انه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بضغط وتوتر النفسي في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل.

5-عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة هي (Kaufman, 1991):

1. عنصر المثير:

يحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر هو:

- البيئة.

- المنظمة.

- الفرد نفسه.

2. عنصر الاستجابة:

يمثل هذا المصدر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط مثل القلق، التوتر، والإحباط.

3. عنصر التفاعل:

وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.

6-نتائج وأثار ضغوط العمل:

ضغوط العمل عادة لها أثار ايجابية وسلبية، وذلك إن انعدام الضغوط كليا يؤدي بالإفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل.

لذا يمكن تقييم أثار ضغوط العمل إلى أثار سلبية وأخرى ايجابية كالتالي حسب (قلية، 2005):

الأثار الايجابية لضغوط العمل:

(1) رفع مستوى الشعور بالرضي والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء التميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.

(2) العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع المعالجة هذه المشاكل.

(3) من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك يتم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات هؤلاء العاملين ومستوياتهم المهنية.

(4) تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات.

(5) إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من اجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

7-الآثار السلبية لضغوط العمل:

أما عن الآثار والنتائج السلوكية المترتبة على الشعور بضغوط العمل حسب (العديلي، 1995):

أن العوامل التنظيمية الضاغطة لها دور في سلوك الفرد ويعد من أهم نتائجها:

- الزيادة في التدخين: نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط.

- العنف وانتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.

- عادات الأكل والشرب: لقد تبين أن الضغوط تترك أثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل.

- اضطرابات النوم: يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل أحد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق والكوابيس والنعاس النهاري.

- الآثار والنتائج النفسية الفسيولوجية:

من أهم النتائج التي تتركها ضغوط العمل على الناحية السيكولوجية ما يلى:

- الصداع: يعتبر ضغوط العمل أو الضغوط بشكل عام من أهم ما يسبب صداع مستمر لدى الإفراد.

- أمراض القلب.

- ارتفاع ضغط الدم: إن ارتفاع ضغط الدم لا يكون عادة له سبب عضوي معروف وإنما ينشأ عن عوامل نفسية مثل ضغوط العمل ويهدد حياة الفرد الذي يصيبه إما بالسكتة القلبية او النوبات القلبية.

- الاضطرابات النفسية:

إن الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج ضغوط والاضطرابات النفسية التي تصيب الإفراد نتيجة ضغوط العمل الكثيرة أهمها:

- القلق: تعد استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعا لدى الأفراد الذين يعانون ضغوط العمل وهذه الاستجابة تقود الفرد إلى العجز في التركيز والانتباه وإلى حدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية أيضاً.

- الاكتئاب: عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة المنظمة فأن البعض منهم لا يستطيع التكيف معها بصورة ملائمة مما يقود إلى الاكتئاب.

القسم الثالث: الإطار العملي للدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل أهم الإجراءات التي تتمثل بمنهج البحث، ومجتمع البحث، وكذلك الأدوات التي تم استخدامها في سبيل تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لمعالجة البيانات وللإجابة عن تساؤلات وفرضيات البحث، للوصول إلى تحليل علمي يمكن تطبيقه والاستفادة منه في بيئة المنشئات الصحية في الجمهورية العربية السورية، وأخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها.

2-منهج البحث

في ضوء أهداف البحث والفرضيات التي تسعى الباحثة إلى اختبارها فقد تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دارستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والمنهج الوصفي لا يقف عند حد جمع المعلومات، فهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقاً، ويعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها وتحليلها للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة التي تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

3-حدود البحث

يتحدد هذا البحث بالمجالات التالية:

المجال الموضوعي: العاملين الإداريين وغير الإداريين من أطباء وصيادلة ومخبريين وممرضين في منشئات القطاع الصحي للجمهورية العربية السورية.

المجال الزماني: تم إجراء البحث في (8-6-2022) -(9-9-2022) ميلادي.

4-مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين وغير الإداريين من أطباء وصيادلة ومخبريين وممرضين في عدد من منشئات القطاع الصحي العامة والخاصة للجمهورية العربية السورية.
وقد تم توزيع 102 نسخة من الاستبانة على العينة بشكل استقصاء إلكتروني، وحصلت الباحثة منها على 102 نسخة، وجميعها خضعت للتحليل الإحصائي، أي بلغت نسبة الاستجابة 100%، وذلك لعدم وجود طريقة لمعرفة ما إذا كان أحد قد ملأ الاستبيان وتراجع عن تقديمه، وهي مكون من إجابات عدد من العاملين في القطاع الصحي من أطباء مختصين وفي مرحلة الاختصاص وصيادلة ومخبريين.
وهنا تجدر الإشارة إلى أن نوع العينة الذي تم اختياره هو عينة عشوائية ضمن منشئات القطاع الصحي، وذلك لعدة اعتبارات، منها:
- من أجل توفير البيانات التي ترغب الباحثة في الحصول عليها لتتمكن من الإجابة على فرضيات وأسئلة البحث بشكل يقبل التعميم ضمن القطاع.
- كما أن مجتمع البحث هو مجتمع معلوم الخصائص، وتتوفر لدينا معلومات عن حجمه.

5-أدوات جمع البيانات وتحليلها:

بالنظر إلى الدراسات السابقة ووفقاً لطبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على تقنية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية في المدة بين (16-08-2022) وحتى (27-08-2022)، وتم اتباع نوعين من الاستقصاء المباشر والالكتروني عبر الاستبيان، وفقاً للمقاييس ليكرت الخماسي كما يلي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (1-2-3-4-5) ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

- الجزء الأول: عنوان الاستبيان واسم البحث وتمهيد عن البحث والجهة التي ينتمي إليها الباحثة، والهدف من هذه الاستبانة.

- الجزء الثاني: ويشمل المتغيرات الثلاثة الرئيسية للبحث، وهي:

المتغير الأول: القيادة التحويلية (متغير مستقل): تم الاعتماد على مقياس مكون من أربع أبعاد، والذي يتكون من 16 سؤالاً، موزعة على أربعة أسئلة لكل بعد، وهي التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، نقلاً عن بحث (قهيري، 2019).

المتغير الثاني: القيادة الإجرائية (متغير مستقل): تتكون من 8 أسئلة، موزعة على عنصرين، وهما الإدارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، نقلاً عن بحث (قهيري، 2019).

المتغير الثالث: ضغوطات العمل (متغير تابع): ويتكون من 13 عشر سؤالاً، وهي مأخوذة عن دراسة (Baysaka & Yenerb, 2015).

الجزء الثالث: يشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية وهي (النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ونوع الاختصاص وعدد ساعات المناوبة).

6-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. لتحليل البيانات المتحصل عليها واختبار صحة فرضيات البحث، تم الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وهي:
2. معامل الثبات ألفاكرونباخ «Alpha Cronbach» بغرض قياس ثبات الأداة؛
3. استخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك لمعرفة توزيع أفراد العينة ودراسة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
5. معامل الارتباط بيرسون للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغيرات.
6. الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

7-ثبات وصدق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لفقرات الاستبيان، موضوع البحث، من أجل التأكد من صحة ثبات وصدق الاستبيان تم فحصه من خلال مقياس ألفاكرونباخ، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1، وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول الآتي:

3 ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد	نتيجة معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التأثير المثالي	0.927	4
الاستثارة الفكرية	0.943	4
الحافز الإلهامي	0.956	4
الاعتبارات الفردية	0.953	4
المكافأة المشروطة	0.939	4
الإدارة بالاستثناء	0.946	4
ضغوطات العمل	0.979	13

نلاحظ من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد متغيرات الدراسة أكبر من 0.9 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.60، وبالتالي تعبر هذه النتيجة عن ثبات مرتفع لأبعاد المتغيرات، مما يعني إمكانية الاعتماد عليها من أجل اختبار الفرضيات والحصول على نتائج تتمتع بالموثوقية.

8-توزيع أفراد العينة:

في هذا القسم، تعرض الباحثة بعض البيانات عن المتغيرات الديموغرافية التي تم جمعها من أفراد العينة، وهي كما يلي:

8-1 النوع الاجتماعي:

4 النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	46	45.1	45.1	45.1
	ذكر	56	54.9	54.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

من الجدول (4) نلاحظ أن عدد الذكور 56، وهو أكبر من عدد الإناث 46، حيث أن نسبة الذكور 54.9%، ونسبة الإناث 45.1%، إلا أن الفارق لا يعتبر كبيراً عموماً.

2-8 الاختصاص:

5 الاختصاص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صيدلاني	26	25.5	25.5	25.5
	طبيب في مرحلة الاختصاص	41	40.2	40.2	65.7
	طبيب مختص	12	11.8	11.8	77.5
	مخبري	15	14.7	14.7	92.2
	ممرض	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول (5) أن عدد الأطباء في مرحلة الاختصاص 41، يشكل النسبة الأكبر من أفراد العينة وهي 40.2%، ومن ثم الصيدلانيين وعددهم 26، ونسبتهم 25.5%، ومن ثم المخبريين وعددهم 15، ونسبتهم 14.7%، ومن ثم الأطباء المختصين وعددهم 12، ونسبتهم 11.8%، والممرضين وعددهم 8 كأقل فئة ممثلة، ونسبتهم 7.8%.

3-8 الشريحة العمرية:

6 الشريحة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23 - 29	52	51.0	51.0	51.0
	30 - 36	30	29.4	29.4	80.4
	37 - 43	11	10.8	10.8	91.2
	44- أو أكبر	9	8.8	8.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول (6) أن الشريحة العمرية بين 23-29 هي الأكبر وهي ممثلة ب 52 فرد من أفراد العينة ونسبتهم 51%، ومن ثم الشريحة العمرية بين 30 - 36 وعددهم 30، ونسبتهم 29.4%، ومن ثم الشريحة بين 37 - 43 وعددهم 11 فرداً، ونسبتهم 10.8%، وأخيراً شريحة 44 وأكبر وعددهم 9، ونسبتهم 8.8%.

4-8 عدد ساعات المناوبة الوسطي:

7 عدد ساعات المناوبة الوسطي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	2.0	2.0	2.0
	12	5	4.9	4.9	6.9
	14	7	6.9	6.9	13.7
	15	4	3.9	3.9	17.6
	16	2	2.0	2.0	19.6
	20	5	4.9	4.9	24.5
	24	13	12.7	12.7	37.3
	6	6	5.9	5.9	43.1
	7	3	2.9	2.9	46.1
	8	48	47.1	47.1	93.1
	أسبوع من كل ١٠ أيام	5	4.9	4.9	98.0
	لا مناوبات	2	2.0	2.0	100.0

	100.0	100.0	102	Total

نلاحظ من الدول (7)، إن عدد ساعات المناوبة الأسبوعي الأكبر هو 8 ساعات أسبوعياً بواقع 48 فرداً، ومن ثم 24 ساعة بواقع 13 فرداً، ومن ثم 20 ساعة، بواقع 5 أفراد، أما باقي الأفراد فتقل عدد ساعات دوامهم عن 16 ساعة.

9-دراسة آراء أفراد عينة القطاع الصحي في سوريا:

في هذا الجدول دراسة لمتوسطات آراء أفراد العينة حول أنماط القيادة الحديثة في القطاع الصحي، وضغوطات العمل المدركة، وهي موضحة بحسب العبارات الخاصة بكل بعد من أبعاد الاستبيان، وبحسب متوسطات المتوسطات الخاصة بكل بعد:

8 دراسة آراء أفراد العينة

البعد	العبارة	المتوسط	مستوى الدلالة للبعد	التفسير
التأثير المثالي	يحوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي	3.941	0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05	ميل أفراد العينة إيجابي
	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من اجل	3.814		ميل أفراد العينة إيجابي
	المصلحة العامة يعد رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	3.824		ميل أفراد العينة إيجابي
	رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا	3.804		ميل أفراد العينة إيجابي
		3.845		ميل أفراد العينة إيجابي، وهنالك فارق ذو دلالة معنوية بين عبارات بعد التأثير المثالي والمتوسط المفترض
	يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل	3.873		ميل أفراد العينة إيجابي

الاستثارة الفكرية	يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل لي	3.765		ميل أفراد العينة إيجابي
	يستمع رئيسي المباشر لآرائي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه	3.716		ميل أفراد العينة إيجابي
	يقترح رئيسي المباشر دائماً علي طرقا جديدة لإنجاز العمل	3.451		ميل أفراد العينة إيجابي
	3.700		0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05	ميل أفراد العينة إيجابي، وهنالك فارق ذو دلالة معنوية بين عبارات بعد الاستثارة الفكرية والمتوسط المفترض
الحافز الإلهامي	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل المباشر	3.588		ميل أفراد العينة إيجابي
	يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء	3.676		ميل أفراد العينة إيجابي
	يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل	3.667		ميل أفراد العينة إيجابي
	يحفزني رئيسي على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل	3.814		ميل أفراد العينة إيجابي

	3.686		0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05	ميل أفراد العينة إيجابي، وهنالك فارق ذو دلالة معنوية بين عبارات بعد الحافز الإلهامي والمتوسط المفترض
الاعتبارات الفردية	يستمع رئيسي لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم	3.696		ميل أفراد العينة إيجابي
	يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة	3.627		ميل أفراد العينة إيجابي
	يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي	3.578		ميل أفراد العينة إيجابي
	يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي	3.618		ميل أفراد العينة إيجابي
	3.629		0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05	ميل أفراد العينة إيجابي، وهنالك فارق ذو دلالة معنوية بين عبارات بعد الاعتبارات الفردية والمتوسط المفترض
المكافأة المشروطة	يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازه	3.676		ميل أفراد العينة إيجابي
	يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية	3.578		ميل أفراد العينة إيجابي

	يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب	3.529		ميل أفراد العينة إيجابي
	يكافئني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير	3.696		ميل أفراد العينة إيجابي
	3.620		0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05	ميل أفراد العينة إيجابي، وهنالك فارق ذو دلالة معنوية بين عبارات بعد المكافأة المشروطة والمتوسط المفترض
الإدارة بالاستثناء	يحدد رئيسي المباشر المعايير المطلوبة للعمل	3.627		ميل أفراد العينة إيجابي
	يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار	3.765		ميل أفراد العينة إيجابي
	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها	3.706		ميل أفراد العينة إيجابي
	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء.	3.696		ميل أفراد العينة إيجابي
	3.698		0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05	ميل أفراد العينة إيجابي، وهنالك فارق ذو دلالة معنوية بين عبارات بعد الإدارة بالاستثناء والمتوسط المفترض

ضغوطات العمل المدركة	في الشهر الماضي، شعرت لا أنني أتأقلم بشكل فعال مع التغييرات المهمة في حياتي	3.882		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، لم أتمكن من التحكم في الانزعاج في حياتي	3.824		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، لم أشعر بالثقة بشأن قدراتي على التعامل مع مشاكلي الشخصية	3.745		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، شعرت أنني لم أكن متحكماً بأموري	3.716		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، لم أتعامل بنجاح مع المشاكل والمضايقات اليومية	3.402		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، لم أتمكن من التحكم في الطريقة التي أقضي بها وقتي	3.598		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، شعرت فيها أنني غير قادر على التحكم في الأشياء المهمة في حياتي	3.637		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، شعرت أن الصعوبات كانت	3.755		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى

	تتراكم بشكل كبير لدرجة أنني لم أستطع التغلب عليها			إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، شعرت بالتوتر في كثير من الأوقات	3.480		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، كنت غاضباً بسبب أشياء حدثت خارجة عن إرادتي	3.598		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي لم أشعر أن الأمور كانت تسير في صالحي	3.657		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، شعرت بالضيق بسبب شيء حدث بشكل غير متوقع	3.696		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	في الشهر الماضي، وجدت نفسي أفكر في الأشياء التي أنجزتها	3.637		ميل أفراد العينة إيجابي (إن التقييم إيجابي إحصائياً إلى أن معنى البيانات يشير إلى إحساس سلبي بتزايد ضغوط العمل)
	3.663		0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05	ميل أفراد العينة إيجابي، وهنالك فارق ذو دلالة معنوية بين عبارات بعد ضغوطات العمل المدركة والمتوسط المفترض

10-نتائج الاختبارات والفرضيات:

10-1 اختبارات الفرضية الأساسية الأولى، يوجد علاقة بين القيادة التحويلية وشعور الموظفين بضغوطات العمل المدركة:

ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية:

يوجد علاقة بين أسلوب التأثير المثالي وضغوطات العمل المدركة.

يوجد علاقة بين أسلوب الاستثارة الفكرية وضغوطات العمل المدركة.

يوجد علاقة بين أسلوب الحافز الإلهامي وضغوطات العمل المدركة.

يوجد علاقة بين أسلوب الاعتبارات الفردية وضغوطات العمل المدركة.

لاختبار هذه الفرضيات قامت الباحثة بإجراء اختبارات تحليل الانحدار الخطي البسط على أبعاد متغيرات القيادة التحويلية لدراسة علاقتها مع وأثرها على ضغوطات العمل المدركة:

9 جدول تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لأبعاد القيادة التحويلية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	Anova Regression Sig	قيمة T
التأثير المثالي	.158	.025	.015	0.113	1.597
الاستثارة الفكرية	.042	.002	-.008-	0.672	0.425
الحافز الإلهامي	.113	.013	.003	0.257	1.13
الاعتبارات الفردية	.131	.017	.007	0.189	1.32
القيادة التحويلية (انحدار متعدد)	.292	.085	.047	0.069	6.522

نلاحظ من جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لأبعاد القيادة التحويلية (9) ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون لمتغير التأثير المثالي 0.158 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف جداً مع المتغير التابع ضغوطات العمل، إلا أن هذه العلاقة غير دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.113، وهي أكبر من مستوى الدلالة. إذاً، لا نستطيع رفض الفرضية العدم والتي تنص على **عدم وجود علاقة بين التأثير المثالي للقيادة وضغوطات العمل المدركة.**

- معامل الارتباط بيرسون لمتغير الاستثارة الفكرية 0.042 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف جداً مع المتغير التابع ضغوطات العمل، إلا أن هذه العلاقة غير دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.672، وهي أكبر من مستوى الدلالة. إذاً، لا نستطيع رفض الفرضية العدم والتي تنص على **عدم وجود علاقة بين الاستثارة الفكرية للقيادة وضغوطات العمل المدركة.**

- معامل الارتباط بيرسون لمتغير الحافز الإلهامي 0.113 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف جداً مع المتغير التابع ضغوطات العمل، إلا أن هذه العلاقة غير دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.257، وهي أكبر من مستوى الدلالة. إذاً، لا نستطيع رفض الفرضية العدم والتي تنص على **عدم وجود علاقة بين الحافز الإلهامي للقيادة وضغوطات العمل المدركة.**

- معامل الارتباط بيرسون لمتغير الاعتبارات الفردية 0.131 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف جداً مع المتغير التابع ضغوطات العمل، إلا أن هذه العلاقة غير دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.189، وهي أكبر من مستوى الدلالة. إذاً، لا نستطيع رفض الفرضية العدم والتي تنص على **عدم وجود علاقة بين الاعتبارات الفردية للقيادة وضغوطات العمل المدركة.**

- معامل الارتباط بيرسون لمتغير نمط القيادة التحويلية 0.292 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف مع المتغير التابع ضغوطات العمل، إلا أن هذه العلاقة غير دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.069، وهي أكبر من مستوى الدلالة. إذاً، لا نستطيع رفض الفرضية العدم والتي تنص على **عدم وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية وضغوطات العمل المدركة.**

10-2 الفرضية الأساسية الثانية، يوجد علاقة بين القيادة التبادلية وشعور الموظفين المدرك بضغوطات العمل المدركة:

ويتفرع عنها فرضيتان فرعيتان:

H : يوجد علاقة بين أسلوب المكافأة المشروطة والشعور بضغوطات العمل المدركة.

H : يوجد علاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء والشعور بضغوطات العمل المدركة.

10 جدول تحليل الانحدار البسيط لأبعاد القيادة الإجرائية

اسم المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	Anova Regression Sig	معاملات Beta	قيمة t
المكافأة المشروطة	.219	.048	.038	0.027	-0.238	-2.241
الإدارة بالاستثناء	.033	.001	-.009	0.754	-0.034	-0.325

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (10) لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإجرائية:

- معامل الارتباط بيرسون لمتغير المكافأة المشروطة 0.219 وهو ما يدل على وجود ارتباط ضعيف مع المتغير التابع ضغوطات العمل، ومعامل التحديد الخاص بهذه العلاقة 0.048 أو 4.8% يعبر عن نسبة التغيرات الحاصلة في سلوك المتغير التابع بالنسبة للتغيرات التي

تحصل في المتغير المستقل، وهذه العلاقة دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.027، وهي أصغر من مستوى الدلالة. إذاً، نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على **وجود علاقة بين المكافأة المشروطة وضغوطات العمل المدركة.**

إن أثر أسلوب المكافأة المشروطة يظهر نتيجة سلبية المعنى في تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن فهم النتيجة من منظور أن اعتماد القيادة على أسلوب المكافأة المشروطة يزيد من نسبة ضغوط العمل المدركة لدى الموظفين، وذلك قد يعود إلى نتيجة صعوبة تحديد الأهداف المطلوبة وصعوبة تحقيقها في القطاع الطبي، بالإضافة لقلة الإرشاد والتوجيه مع هجرة الكفاءات للخارج، خاصة في ظل الأزمات المتعاقبة وبيئة العمل الصعبة.

- معامل الارتباط بيرسون لمتغير الإدارة بالاستثناء 0.033 وهو ما يدل على وجود ارتباط ضعيف جداً مع المتغير التابع ضغوطات العمل، إلا أن هذه العلاقة غير دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.754، وهي أكبر من مستوى الدلالة. إذاً، لا نستطيع رفض الفرضية العدم والتي تنص على **عدم وجود علاقة بين الإدارة بالاستثناء وضغوطات العمل المدركة.**

11 الانحدار المتعدد للقيادة الإجرائية

Sig المقابلة	قيمة B	B غير المعيارية		Sig Anova للنموذج	0.352	معامل الارتباط
0.000	0,696-	المكافأة المشروطة	0.001		0.124	معامل التحديد
0.004	0.524	الإدارة بالاستثناء			0.106	معامل التحديد المعدل
0.004	4.245	B الثابت				

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (11) لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإجرائية:

- معامل الارتباط بيرسون لأبعاد متغير نمط القيادة الإجرائية 0.352 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف مع المتغير التابع ضغوطات العمل، ومعامل التحديد الخاص بهذه العلاقة 0.124 أو 12.4% يعبر عن نسبة التغيرات الحاصلة في سلوك المتغير التابع بالنسبة للتغيرات التي تحصل في المتغير المستقل، وهذه العلاقة دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.001، وهي أصغر من مستوى الدلالة. إذاً، نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على **وجود علاقة بين القيادة الإجرائية وضغوطات العمل المدركة.**

عند دراسة أبعاد القيادة الإجرائية بأسلوب الانحدار المتعدد بطريقة Enter، نلاحظ أن بعدا الإدارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة دخلا معاً في المعادلة، حيث أشارت النتائج لوجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرين معاً وضغوطات العمل المدركة، وفي هذه الحالة تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

ضغوطات العمل المدركة (y) = B الثابت (4.245) + B1 المكافأة المشروطة (-0,696) + B2 الإدارة بالاستثناء (0.524)

ونلاحظ من هذه الحالة تغير تأثير المتغير المستقل المكافأة المشروطة حيث أن العلاقة مع المتغير المستقل الآخر أظهرت أثراً معاكساً على المتغير التابع، فأصبح أثر المكافأة المشروطة عكسياً، حيث أن زيادة قيمة المتغير المستقل، تؤدي في انخفاض قيمة المتغير التابع، أي أن أسلوب المكافأة المشروطة يقلل من ضغوطات العمل المدركة، عندما يؤخذ بعين الاعتبار أسلوب الإدارة بالاستثناء أيضاً معه.

3-10 الفرضية الأساسية الثالثة، يوجد أثر للقيادة الإجرائية أكبر من القيادة التحويلية في زيادة شعور الموظفين بضغوطات المدركة:

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، حيث تعتمد هذه الطريقة على إضافة المتغيرات تدريجياً إلى معادلة نموذج الانحدار ودراسة التغيرات الحاصلة من قبل البرنامج، حيث يستبعد برنامج SPSS كل المتغيرات التي لا تؤثر بشكل مهم في المتغير التابع، وتم اعتماد هذه الطريقة لكثرة الأبعاد واختلاف طبيعة المتغيرين، وكانت النتائج كما يلي:

12 جدول نموذج الارتباط للانحدار المتعدد

عدد المتغيرات المضافة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	تقدير الخطأ المعياري	Anova regression sig
المكافأة المشروطة	.219[a]	.048	.038	1.15284	0.027
المكافأة المشروطة والحافز الإلهامي	.363[b]	.132	.114	1.10627	0.001
المكافأة المشروطة والحافز الإلهامي والإدارة بالاستثناء	.485[c]	.235	.212	1.04359	0.000

- معامل الارتباط بيرسون لنموذج المتغيرات المستقلة (**المكافأة المشروطة والحافز الإلهامي والإدارة بالاستثناء**) 0.485 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط مع المتغير التابع ضغوطات العمل، ومعامل التحديد الخاص بهذه العلاقة 0.235 أو 23.5% يعبر عن نسبة التغيرات الحاصلة في سلوك المتغير التابع بالنسبة للتغيرات التي تحصل في المتغير المستقل، وهذه العلاقة دالة معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيمة Sig الخاصة بمعامل الانحدار للمتغير 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة. إذاً، نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على **وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة الممثلة في معادلة الانحدار وضغوطات العمل المدركة.**

13 جدول تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise

المتغيرات	معاملات الارتباط غير القياسية		معاملات الارتباط القياسية	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	3.404	.435		.000
المكافأة المشروطة	-1.035-	.197	-.951-	.000
الحافز الإلهامي	.466	.123	.412	.000
الإدارة بلاستثناء	.619	.170	.594	.000

- نلاحظ من جدول معاملات نموذج الانحدار المتعدد التدريجي ما يلي:

عند دراسة أبعاد القيادة الإجرائية بأسلوب الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise، نلاحظ أن أبعاد الإدارة بالاستثناء والحافز الإلهامي والمكافأة المشروطة تدخل معاً في المعادلة، حيث أشارت النتائج لوجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المتغيرات معاً وضغوطات العمل المدركة، فقيمة sig المقابلة لهذه المتغيرات أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وفي هذه الحالة تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

ضغوطات العمل المدركة (y) = B الثابت (3.404) + B1 المكافأة المشروطة (-1,035) + B2 الإدارة بالاستثناء (0.619) + B3 الحافز الإلهامي (0.466)

ونلاحظ من هذه الحالة زيادة في تأثير المتغير المستقل المكافأة المشروطة حيث أن العلاقة مع المتغيرين المستقلين الآخرين زادت نسبة التأثير العكسي على المتغير التابع، حيث أن زيادة قيمة المتغير المستقل، تؤدي في انخفاض قيمة المتغير التابع، فأسلوب المكافأة المشروطة يقلل من ضغوطات العمل المدركة، عندما يؤخذ بعين الاعتبار أسلوب الإدارة بالاستثناء أيضاً معه، والحافز الإلهامي الخاص بالقيادة التحويلية، مما يعني أن العاملين قد يشعرون بالخوف من تخيب آمال قادتهم، أو من أن يؤدي عدم تحقيقهم للمعايير الموضحة من خلال الإدارة بالاستثناء إلى تكوين نظرة سلبية تجاههم من قبل القيادة.

14 جدول المتغيرات المستبعدة

المتغيرات	Beta In	T	Sig.
التأثير المثالي	.503	2.925	.366
الاستثارة الفكرية	.322	3.065	.062
الاعتبارات الفردية	.305	2.844	.005

أما بالنسبة لجدول المتغيرات المستبعدة (14)، نجد أن متغيرات التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، والتي تعتبر أبعاداً للقيادة التحويلية، تم استبعادها من معادلة الانحدار، وذلك لمحدودية تأثيرها المهملة، وقد يعني هذا إما ضعف ممارسة هذه الأساليب لدى الإداريين العاملين

في القطاع الصحي في سوريا، أو أنها لا تمثل أهمية لدى اعتبارات الأفراد العاملين في هذا القطاع، حيث يفضلون أسلوب القيادة الإجرائية، القائم على تحديد الأهداف الواضحة والمكافئات المقابلة لها. وهذا الأمر يتناسب وطبيعة ضغط وصعوبات العمل في هذا القطاع عموماً، كون العاملين يحتاجون إلى توضح لأدوارهم ومهامهم المتوقعة منهم، في ظل ضعف العائد المادي مقابل الجهد المبذول، فالعاملون يبحثون بشكل أساسي عن التعويضات والمكافئات أولاً، دون وجود ارتباط حقيقي بالمنظمة والقيادة.

11-نتائج الدراسة:

أولاً: عند دراسة علاقة أسلوب القيادة التحويلية بضغوطات العمل المدركة بشكل منفرد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1_لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة بين أسلوب التأثير المثالي في القيادة التحويلية والشعور بضغوطات العمل المدركة.

2_لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة بين أسلوب الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية والشعور بضغوطات العمل المدركة.

3_لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة بين أسلوب الحافز الإلهامي في القيادة التحويلية والشعور بضغوطات العمل المدركة.

4_لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة بين الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية والشعور بضغوطات العمل المدركة.

لم تتوصل الدراسة إلى وجود أي ارتباط طردي أو عكسي بين اتباع أسلوب القيادة التحويلية وضغوطات العمل، وذلك قد يكون عائداً لضعف اتباع هذا الشكل من القيادة، وميل الإداريين في القطاع الصحي إلى أشكال أخرى من القيادة. وبالتالي لم تظهر النتائج عند دراسة أسلوب القيادة التحويلية أثراً لأبعاد هذا الأسلوب أو ظهور واضح فيما يتعلق بضغوطات العمل.

ثانياً: عند دراسة علاقة أسلوب القيادة الإجرائية بضغوطات العمل المدركة بشكل منفرد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1_وجود علاقة ارتباط بين أسلوب المكافأة المشروطة والشعور بضغوطات العمل المدركة، عند دراسة العلاقة بشكل منفرد.

2_عدم وجود علاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء في القيادة الإجرائية والشعور بضغوطات العمل المدركة، عند دراسة العلاقة بشكل منفرد.

3_عند دراسة بعدي القيادة الإجرائية معاً، تبين وجود ارتباط وأثر لكل منهما على ضغوطات العمل المدركة، وهذا الارتباط عكسي في حالة أسلوب المكافأة المشروطة، وطردي في حالة الإدارة بالاستثناء، أي أن اتباع أسلوب المكافأة المشروطة يساهم في تقليل ضغوطات العمل المدركة، بالتزامن مع الزيادة التي يتسبب بها أسلوب الإدارة بالاستثناء.

ثالثاً: عند دراسة أبعاد أسلوبي القيادة أكبر من القيادة التحويلية في زيادة شعور الموظفين بضغوطات المدركة:

1_لم تتوصل الدراسة إلى وجود ارتباط أو تأثير بين متغيرات التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية وضغوطات العمل عند دراسة نمطي القيادة في القطاع الصحي السورية.

2_ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الإدارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة في القيادة الإجرائية والحافز الإلهامي من القيادة التحويلية وضغوطات العمل المدركة، هذه العلاقة

طردية بالنسبة لأسلوب الإدارة بالاستثناء والحافز الإلهامي، وعكسية بالنسبة لأسلوب المكافأة المشروطة.

وتعبر هذه النتيجة بشكل ما، عن نمط القيادة السائد لدى الإداريين في المنشئات الصحية السورية، وهو عبارة عن مزيج من القيادة الإجرائية مضافاً له الحافز الإلهامي الذي يقدمه القادة في أسلوب القيادة التحويلية، وفقاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise.

وقد أشارت سابقاً دراسة (Epitropaki & Martin, 2005) إلى وجود الترابط بين تصورات القيادة الإجرائية والتعرف التنظيمي، ووجدت أن القيادة الإجرائية على وجه التحديد لها تأثير إيجابي أقوى على تحديد الهوية في حالة الموظفين الذين لديهم مخطط ذاتي متصل، أي أن العاملين الذين لديهم تصورات مختلفة وتوقعات مستقبلية بعيدة عن المنظمة، كانوا أكثر استجابة لأسلوب القيادة الإجرائية، وفي حالة القطاع الصحي، فإن كثير من الأطباء والمخبريين والعاملين في قطاع الصحة، ليس لديهم ارتباط حقيقي بالمنظمات التي يعملون لها، فالعوائد غير مجزية عموماً، وما هو معروف على سبيل المثال، أن كثير من الأطباء في مرحلة الاختصاص، لا يهتمون بالبقاء ضمن هذه المشافي، وإنما يسعون لتكوين مراكزهم الخاصة، وتطوير مسارهم الوظيفي بعيداً عن المشافي الحكومية أو الخاصة، وهذا ما يتفق ومفهوم القيادة الإجرائية، حيث أن الأفراد يهتمون فقط بمعرفة مهامهم المنوطة بعاتقهم، ويهتمون بتأديتها فقط، والكثير من الأطباء المختصين أيضاً، لا يعملون لحساب مستشفى أو مركز واحد بعينة، وإنما يعملون مع عديد المشافي والمراكز.

في ضوء نتائج البحث، تعاكست نتائج الدراسة، مع النتائج التي توصلت لها دراسة (Baysaka & Yenerb, 2015)، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن المدراء يجب أن يتبعوا أسلوب القيادة التحويلية نظراً لما وجدت له الدراسة من تأثير إيجابي لأسلوب القيادة التحويلية على مستويات إجهاد الموظفين. بطريقة مماثلة، وجدت الدراسة أن المديرين يتوجب عليهم الامتناع عن اتباع أسلوب القيادة الإجرائية السلبية نظراً لتأثيره السلبي على الموظفين. وهذه الدراسة هي الأقرب لبيئة وقطاعا الدراسة التي قامت بها الباحثة، إلا أن دراستنا هذه، توصلت إلى نتائج معاكسة، حيث أن أسلوب المكافأة المشروطة، هو الأسلوب الذي يؤدي إلى أفضل النتائج المتعلقة بتخفيض ضغوط العمل.

12-توصيات الدراسة والآفاق المستقبلية:

أولا: توصي الباحثة الإداريين في قطاع الصحة في الجمهورية العربية السورية بما يلي:

1-اتباع أسلوب المكافأة المشروطة من أجل تخفيض شعور العاملين بضغوطات العمل، وذلك من خلال توضيح الرؤساء المباشرين الأهداف المطلوبة، وتعبيرهم عن رضاهم عما ينجز من الأعمال المتوقعة.

2-تجنب الإفراط في استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء، حيث لا يمكن للأطباء المشرفين عدم التدخل للحيلولة دون وقوع الأخطاء ولو كانت بسيطة، حيث لا يوجد حقيقة أخطاء بسيطة فيما يتعلق بسلامة وصحة المرضى، إلا أنه من الممكن ألا يتخذ القادة إجراءات صارمة بحق المرؤوسين في حال وقوع الأخطاء، وعدم تهديدهم بها.

3-تجنب استخدام أسلوب الحافز الإلهامي في الإدارة، حيث أن المرؤوسين ربما ينظرون إلى قادتهم بعين الاحترام والتقدير، إلا أنهم يتخوفون من أي توقعات عالية منهم، تطلب من قبل القائد، وتضعهم تحت ضغط تخيب أمله.

ثانياً: توصي الباحثة الباحثين الراغبين بإجراء أبحاث مماثلة في نفس المجال في المستقبل بما يلي:

1-إجراء دراسة شاملة لجميع العناصر التي يتوقع تأثيرها على ضغوطات العمل والرضا الوظيفي وربط هذه العوامل بواقع القطاع الصحي في سوريا.

2-القيام بدراسات معمقة في طبيعة ومصادر ضغوطات العمل، بما فيها عوامل الاستقرار المادي، والوظيفي، والأسري، وامتدادات آثار ضغوطات العمل وتبعياتها العامة على حياة الأفراد.

3-القياد بدراسات تعتمد أساليب المقابلة المعمقة، مع الإداريين والمرؤوسين في عدد من المشافي، للمحاولة لإحاطة أكثر أنماط القيادة سيادة في القطاع الطبي، ومناقشة الحلول المقترحة من وجهات النظر المختلفة.

13-محددات الدراسة:

واجهت الباحثة عدد من الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر، في تحديد مجال الدراسة، ومخرجاتها، وفيما يلي بعض من أهم هذه المحددات:

1-صعوبة تعين عدد معين من المشافي والمراكز الطبية ضمن القطاع الخاص أو العام، لإجراء البحث بشكل منفصل في كل واحدة منهما ومعرفة الظروف السائدة، نظراً لضيق الوقت، وصعوبة المهمة.

2-قلة الدراسات التي تناولت القطاع الصحي وضغوطات العمل وأنماط القيادة السائدة ضمنه، مما يعني قلة الدراسات المرجعية التي تصلح للمقارنة مع البحث الحالي.

3-قلة المعرفة الإدارية والتنظيمية لدى كثير من العاملين في القطاع الصحي، واقتصار علاقاتهم برؤسائهم على الإشراف المباشر.

مراجع الدراسة

المراجع باللغة الإنجليزية:

Asghar , S., & Oino, I. (2018, June 10). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces* .

Bass , B. M. (1999, August). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, p. 10.

Baysaka, B., & Yenerb, M. İ. (2015, May). The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 79 – 89.

Blosser, F. (2015 , July 22). *Strategies for Preventing Job Stress Suggested by National Institute for Occupational Safety and Health* . Retrieved from cdc.gov: https://www.cdc.gov/niosh/updates/stresrel.html

Brudzinski , J., & Mikhailovich , V. (2010). *Signs for Diagnosing Meningitis.* Boston: National Library of Medicine .

Cherry, K. (2022, May 23). *Leadership Styles and Frameworks You Should Know*. Retrieved from very-well-mind.com: https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312

Cooper , C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psycholog*, pp. 11-28.

Cooper, C. L., Sparks, K., & Faragher, B. (2001). "Well-being and occupational health in the 21st century workplace.". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 489-509.

Deichmann, D., & Stam, D. A. (2015, April). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, pp. 204 - 219.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005, June 16). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, pp. 569 – 589.

Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006, May 1). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, pp. 285- 297.

Fevre, M. L., Kolt, G. S., & Matheny, J. (2015, January 25). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology. 7, pp.726–744 -*, pp. 726–744.

Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004, Mars 18). "The contribution of supervisor behaviour to employee psychological Well-Being. *Work & Stress*, pp. 255 - 266.

Ivancevich , J. M. (2011). *Organizational Behavior And Management.* USA:Irwin: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. M., & Matteson , M. T. (1996). *Organizational Behavior and Management.* Irwin: McGraw Hill.

Kaufman, C. F. (1991, September 6). Time congruity in the organization: A proposed quality-of-life framework. *Journal of Business and Psychology*, pp. 79–106.

Are work stressors related to employee substance use? The " .(2008) .Frone .R Michael . "·importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use *Journal of Applied Psychology*، الصفحات 199 - 204.

National Institute for Occupational Safety and Health. (2013, August 29). *The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).* Retrieved from https://www.cdc.gov: https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/default.html

Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice. 6th edition.* California: Sage Publications Inc.

O'donnell, K. H. (1980). *Management. Principes et Méthodes de Gestion.* Canada: Mac Grawhill.

Onne , J., Shi , K., & Qu, R. (2015, 2 26). The Leadership Quarterly. *Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations.*, pp. p286-299.

Scott, E. (2022, May 23). *What Is Stress?* Retrieved from very-well-mind.com: https://www.verywellmind.com/stress-and-health-3145086

Selye, H. (1936). *Hans Selye (1907–1982): Founder of the stress theory*. Retrieved from ncbi.nlm.nih.gov: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/

Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease. .* Boston: Butterworths.

Skakon, J., Nielsen , K., Jaime, G., & Vilhelm, B. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? Asystematic review of three decades of research. Work & stress. *International Journal of Work, Health & Organisations.*, pp. 107-139.

Zaiedy Nor, N. I., Mokhtar, D. M., & Hazuan, H. A. (2021, May 15). The Associations between Work Stress, Leadership Behaviors and Job Performance among Workers in Three Types of Occupations in Malaysiaز. *International Journal of Academic Research In Economics and Management Sciences* , pp. 44 - 62.

المراجع باللغة العربية:

ابتسام علي الضمور. (2009). *أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير*. عمان: جامعة عمان العربية .

أحمد علي صالح، و محمد ذيب المبيضين. (2010). *القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية*. عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.

أحمد محمود الخطيب، و رداح محمود الخطيب . (2014). *القيادة - دراسة حديثة -*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

أحمد بدح. (آذار, 2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاص في الأردن. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، صفحة 8.

أسامة خيري. (2014). *القيادة الإستراتيجية*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

أيمن عوده المعاني. (نيسان, 2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، صفحة 230.

بشير العلاق. (2010). *القيادة الإدارية*،. عمان: دار اليازوري.

حسين حريم. (1997). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حلمي وفيق الأغا. (2003). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية. *المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية* (صفحة 6). دمشق: جامعة دمشق.

سعدي يحي، و بوعلاق نوال. (2014). *دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية*. الجزائر: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،.

سهيلة عباس. (2004). *القيادة الإبتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري*، . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالله عسكر. (2001). *الاكتئاب النفسي بين النظرية والتشخيص*. القاهرة: مكتبة الأنجلوا المصرية.

عبدالمجيد قلية. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر.

عدي عطا حمادي. (2013). *القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية*. عمان: دار البداية .

عدي عطا حمادي. (2013). *القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية*،. عمان: دار البداية.

عز الدين أحمد العايدي. (2015). *أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية*. غزة: الجامعة الإسلامية.

فاطنة قهيري. (20 شباط, 2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

فيروز شين. (2014). *تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة*. بسكرة: جامعة بسكرة.

فيليب سادلر. (2007). ، *القيادة (ترجمة هدى فؤاد محمد)*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

ماجد عبد المهدي المساعدة. (2013). *مبادئ علم الإدارة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مدحت محمد أبو النصر. (2007). *إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"* . القاهرة: مصر: مجموعة النيل العربية،.

موسى اللوزي. (2003). مصادر ضغوطات العمل. تأليف موسى اللوزي، *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. (الصفحات 113 - 115). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

ناصر العديلي. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن*. الرياض: معهد الإدارة العامة.

نسيمة خدير. (2015). *مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك*. بومرداس: جامعة بومرداس.

نواف كنعان. (2009). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيـع،الطبعة الثالثة،.

الملاحق