



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي

(دراسة حالة: شركة AVICE لمستحضرات التجميل)

The Impact of Transformational Leadership in Job Burnout
(Case Study: AVICE Company for Professional Cosmetic)

مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة

السنة الخامسة

الاختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبان:

كريم عصام اللحام

زيوار معتز الست

إشراف:

الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي: 2022 - 2023

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي وذلك في شركة (AVICE) لمستحضرات التجميل، حيث تم من خلال الدراسة تصميم وتوزيع استبانة على العاملين ضمن المنظمة (عينة الدراسة). شملت الاستبانة المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية الذي تضمّن أبعاد التأثير المثالي والتحفيز والإلهام والاعتبار الفردي والتمكين ودعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو الاحتراق الوظيفي الذي تضمّن أبعاد الإرهاق الجسدي والإرهاق النفسي والإرهاق الناتج عن الآخرين وتبدّل المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي. شملت عينة الدراسة (73) من العاملين ضمن المنظمة، وقد تم من أجل معرفة استجابة أفراد العينة حول عبارات الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والقيام بالتحليلات الإحصائية اللازمة، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

تم الوصول لعدد من النتائج، حيث أن أهمها شمل عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة.

وعلى الرغم من أن اتباع قادة المنظمة عينة الدراسة لأساليب نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة إلا أنهم يتعاملون مع العاملين وفق سلوك أخلاقي عالي المستوى، ويتمتعون بالقدرة على تشجيع العاملين على العمل بكفاءة عالية، ولكن لا يعطى للعاملين ضمن المنظمة عينة الدراسة الفرصة للمشاركة باتخاذ القرارات الإدارية، وليس لدى القادة اهتمام كافي بالتعرّف على أهداف العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز، الإلهام، الاعتبار الفردي، التمكين، دعم اتخاذ القرار، الاحتراق الوظيفي، الإرهاق الجسدي، الإرهاق النفسي، الإرهاق الناتج عن الآخرين، تبدّل المشاعر، تدني الإنجاز الشخصي.

ABSTRACT:

The study aimed at knowing the impact of transformational leadership in job burnout in (AVICE) for professional cosmetics, where through the study, a questionnaire was built and distributed for the employees in the study organization, where the independent variable was transformational leadership and included idealized influence, inspiration, inspirational motivation, individualized consideration, empowerment and decision-making support dimensions, and job burnout was the dependent variable which included physical exhaustion, psychological exhaustion, the exhaustion caused by others, dulling of feelings and lack of personal achievements dimensions.

The Sample consisted of (73) employee of the study sample organization, and in order to know the samples' perspective on the study's phrases, the descriptive analytical approach was implemented, and in order to do the necessary statistical analysis, the SPSS program was relied on.

A number of results were reached, the most important of which included that there was insignificant impact of transformational leadership in job burnout in the study organization.

And although of the medium level of the study organization's leaders in implementation transformational leadership' methods, they do deal with employees in a high ethical behavioral level and they have the ability in motivating the employees on working with high efficiency, but the study organization's employees are not receiving the opportunity to participate in making administrative decisions and the leaders do not have enough interest in the employees' goals.

Keywords: Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspiration, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Empowerment, Decision-Making Support, Job Burnout, Physical Exhaustion, Psychological Exhaustion, The Exhaustion Caused by Others, Dulling of Feelings, Lack of Personal Achievements.

الشكر

انطلاقاً من العرفان بالجميل فإننا نتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى الأستاذ الدكتور حسان إسماعيل وذلك لتفضله وتكرمه بالاشراف على هذا البحث و تقديم يد العون وتوجيهنا وتقديم الملاحظات بشكل مستمر و في كل المراحل وكان له الاثر الكبير في اخراج هذا البحث بصورته النهائية وتسليط حزم الضوء على افكارنا وتنظيمها وتقديم الارشادات و النصائح الوافية لجعلنا أشخاصاً افضل في حياتنا .

كما نتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم على جهودهم المبذولة و على كل ما قدموه لنا متمنين لهم الصحة و المزيد من العطاء .

وكل الشكر و الاحترام إلى السادة أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي لادارة الأعمال و جميع الموظفين و الاداريين لما قدموه لنا من مساعدة و تعليم و جهد خلال فترة الدراسة .

وفي النهاية نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون و مساعدتنا في مسيرتنا التعليمية .

الطالبان

زيوار معتز الست كريم عصام اللحام

فهرس المحتويات:

1- الفصل الأول: الإطار التمهيدي.....1

- 1-1 المقدمة:.....2
- 2-1 مصطلحات الدراسة:.....3
- 3-1 الدراسات السابقة:.....3
- 1-3-1 نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:.....7
- 4-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:.....7
- 5-1 أهمية الدراسة وأهدافها:.....8
- 6-1 مجتمع الدراسة وعينتها:.....9

2- الفصل الثاني: الإطار النظري.....10

- 1-2 المبحث الأول: القيادة التحويلية.....11
- 1-1-2 تمهيد:.....12
- 2-1-2 مفهوم القيادة:.....12
- 3-1-2 القيادة التحويلية:.....13
- 4-1-2 أهمية القيادة التحويلية:.....14
- 5-1-2 نظرية القيادة التحويلية:.....15
- 6-1-2 خصائص القيادة التحويلية:.....17
- 7-1-2 الفرق بين القائد التحويلي وغير التحويلي:.....22
- 2-2 المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي.....23
- 1-2-2 تمهيد:.....24
- 2-2-2 مفهوم الاحتراق الوظيفي:.....24
- 3-2-2 أسباب الاحتراق الوظيفي:.....24
- 4-2-2 مقياس الاحتراق الوظيفي:.....26
- 5-2-2 كيفية منع الاحتراق الوظيفي:.....27

3- الفصل الثالث: الإطار العملي.....29

30	1-3 تمهيد:
30	2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة:
30	1-2-3 منهج الدراسة:
30	2-2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:
30	3-2-3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:
31	4-2-3 صلاحية أداة الدراسة وثباتها:
32	3-3 خصائص أفراد العينة:
34	4-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:
34	2-4-3 التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية في المنظمة؟
41	3-4-3 التساؤل الثاني: ما هي استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي في المنظمة؟
46	1-4-3 التساؤل الثالث: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاحتراق الوظيفي؟
47	أولاً: أثر بعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي:
48	ثانياً: أثر بعد التحفيز في الاحتراق الوظيفي:
49	ثالثاً: أثر بعد الإلهام في الاحتراق الوظيفي:
50	رابعاً: أثر بعد الاعتبار الفردي في الاحتراق الوظيفي:
51	خامساً: أثر بعد التمكين في الاحتراق الوظيفي:
52	سادساً: أثر بعد دعم اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي:
53	4-4-3 التساؤل الرابع: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أو طبيعة العمل؟
53	1-4-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس:
54	1-4-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف العمر:
54	2-4-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي:
54	3-4-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة:
55	4-4-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل:
56	5-4-3 التساؤل الخامس: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أو طبيعة العمل؟
56	1-5-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس:
57	2-5-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف العمر:

3-5-4-3	اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف المستوى التعليمي:
57	
4-5-4-3	اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف عدد سنوات
57	الخبرة:
5-5-4-3	اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف طبيعة العمل: ..
60	النتائج:
61	التوصيات:
62	المراجع:
66	الملاحق:

فهرس الجداول:

- الجدول رقم 1: النسب المئوية لأبعاد الدراسة المستقلة وفق معامل Alpha Cronbach 31
- الجدول رقم 2: النسب المئوية لأبعاد الدراسة التابعة وفق معامل Alpha Cronbach 31
- الجدول رقم 3: تحليل خصائص أفراد العينة: الجنس 32
- الجدول رقم 4: تحليل خصائص أفراد العينة: العمر 32
- الجدول رقم 5: تحليل خصائص أفراد العينة: المستوى التعليمي 33
- الجدول رقم 6: تحليل خصائص أفراد العينة: عدد سنوات الخبرة 33
- الجدول رقم 7: تحليل خصائص أفراد العينة: طبيعة العمل 34
- الجدول رقم 8: استجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية 34
- الجدول رقم 9: استجابة أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي 35
- الجدول رقم 10: استجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز 36
- الجدول رقم 11: استجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز 37
- الجدول رقم 12: استجابة أفراد العينة حول بعد الاعتبار الفردي 38
- الجدول رقم 13: استجابة أفراد العينة حول بعد التمكين 39
- الجدول رقم 14: استجابة أفراد العينة حول بعد دعم اتخاذ القرار 40
- الجدول رقم 15: استجابة أفراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي 41
- الجدول رقم 16: استجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق الجسدي 41
- الجدول رقم 17: استجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق النفسي 42
- الجدول رقم 18: استجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق الناتج عن الآخرين 43
- الجدول رقم 19: استجابة أفراد العينة حول بعد تبدل المشاعر 44
- الجدول رقم 20: استجابة أفراد العينة حول بعد تدني الإنجاز الشخصي 45
- الجدول رقم 21: تحليل ارتباط أبعاد القيادة التحويلية مع الاحتراق الوظيفي 46
- الجدول رقم 22: تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي 46
- الجدول رقم 23: تحليل درجة تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي 46
- الجدول رقم 24: تحليل ارتباط بعد التأثير المثالي مع الاحتراق الوظيفي 47

- الجدول رقم 25: تحليل أثر بعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي..... 47
- الجدول رقم 26: تحليل درجة تأثير بعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي..... 47
- الجدول رقم 27: تحليل ارتباط بعد التحفيز مع الاحتراق الوظيفي..... 48
- الجدول رقم 28: تحليل أثر بعد التحفيز في الاحتراق الوظيفي..... 48
- الجدول رقم 29: تحليل درجة تأثير بعد التحفيز في الاحتراق الوظيفي..... 48
- الجدول رقم 30: تحليل ارتباط بعد الإلهام مع الاحتراق الوظيفي..... 49
- الجدول رقم 31: تحليل أثر بعد الإلهام في الاحتراق الوظيفي..... 49
- الجدول رقم 32: تحليل درجة تأثير بعد الإلهام في الاحتراق الوظيفي..... 49
- الجدول رقم 33: تحليل ارتباط بعد الاعتبار الفردي مع الاحتراق الوظيفي..... 50
- الجدول رقم 34: تحليل أثر بعد الاعتبار الفردي في الاحتراق الوظيفي..... 50
- الجدول رقم 35: تحليل درجة تأثير بعد الاعتبار الفردي في الاحتراق الوظيفي..... 50
- الجدول رقم 36: تحليل ارتباط بعد التمكين مع الاحتراق الوظيفي..... 51
- الجدول رقم 37: تحليل أثر بعد التمكين في الاحتراق الوظيفي..... 51
- الجدول رقم 38: تحليل درجة تأثير بعد التمكين في الاحتراق الوظيفي..... 51
- الجدول رقم 39: تحليل ارتباط بعد دعم اتخاذ القرار مع الاحتراق الوظيفي..... 52
- الجدول رقم 40: تحليل أثر بعد دعم اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي..... 52
- الجدول رقم 41: تحليل درجة تأثير بعد دعم اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي..... 52
- الجدول رقم 42: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس..... 53
- الجدول رقم 43: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف العمر..... 54
- الجدول رقم 44: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي..... 54
- الجدول رقم 45: الاختلاف في الاستجابة حول القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي..... 54
- الجدول رقم 46: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة..... 55
- الجدول رقم 47: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل..... 55
- الجدول رقم 48: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس..... 56
- الجدول رقم 49: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف العمر..... 57

- الجدول رقم 50: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف المستوى التعليمي 57
- الجدول رقم 51: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة 57
- الجدول رقم 52: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف طبيعة العمل 58

1- الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1-1 المقدمة:

أصبحت منظمات ومؤسسات العصر الحالي تطالب بوجود أساليب إدارية فاعلة تهتم بالموارد البشري نفسياً واجتماعياً وثقافياً وعملياً، فالموارد البشري يعتبر رأس المال الفكري لهذه المنظمات أو المؤسسات بمختلف أحجامها ونموها، لذلك تعمل على تطويره وتنميته وتعليمه كيفية العمل بمهارة ومن ثم يأتي دور القيادات الإدارية في كيفية الحفاظ عليه كونه قد أصبح النقطة القوية المحورية التي تساهم في رفع قيمة المنظمة.

فالمنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية التي تتفاعل مع بعضها البعض ضمن بيئة عمل واحدة واسعة تنتشعب باختلاف المستويات الوظيفية والمسؤوليات والنطاق، فالموارد البشري يتفاعل مع باقي الموارد البشرية من زملاء ومشرفين ومدراء وغيرهم، وتظهر قيمة التفاعل بينهم إن كانت ضئيلة أم كبيرة تبعاً لأسلوب القيادة المعتمد في توجيههم ضمن العمل.

فالقائد يعتبر المسؤول بشكل كبير عن تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وإنجاز أعمالها ومهامها بأعلى كفاءة ممكنة، فالقائد يعتبر المسؤول بشكل خاص عن التعامل والاهتمام بعناصر المنظمة التي تستطيع من خلالها النمو والتطور كفرق العمل، وتحقيق اتصال فعال بينه وبين العاملين وبين العاملين مع بعضهم البعض، وإرشادهم وتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف بالطرق المثلى، لذلك لتحقيق هذه الأهداف، استوجب على المنظمات اتباع أساليب قيادية حديثة كالقيادة التحويلية.

ويتعرض الأفراد العاملين والموارد البشرية ككل ضمن المؤسسات والمنظمات إلى الضغوط بجميع أشكالها سواء من قبل الآخرين أم من مصادر داخلية تتعلق بالعمل والزملاء والإدارة، أم من مصادر خارجية تنعكس بشكل أو بآخر على عملهم ضمن المنظمة، مما يجعل الفرد اقل إنتاجية ولا يتحمل ضغط العمل، وفي بعض الأحيان يتسبب بالضرر للآخرين أو للمنظمة ككل نتيجة تقصيره في العمل الناتج عن الضغوطات التي يتعرض لها، وتُسمى هذه الضغوط بالاحتراق الوظيفي.

تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة التحويلية التي تساهم في تحقيق الأهداف وتوجيه العاملين للعمل بالطرق القيادية المثلى في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الذي يأتي بشكل أزمة نفسية أو اجتماعية أو صحية تعيق المنظمات والمؤسسات عن تحقيق أهدافها.

2-1 مصطلحات الدراسة:

(1) القيادة التحويلية:

وهي أسلوب القيادة الذي يعمل على تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة الأساسية للمنظمة، وهي تقوم على التحفيز، ورفع الروح المعنوية، وإثارة الأفكار، وإبداع الطرق في العمل وحل المشاكل (الغزالي، 2012 صفحة 25).

(2) الاحتراق الوظيفي:

وهي ظاهرة نفسية تصيب العاملين، وتتجم عن ضغوط العمل، وتظهر بشكل سلوكيات سلبية نحو العمل بالإضافة إلى قلة الإنجاز الشخصي، وتتعاكس آثارها على العاملين والمؤسسة، وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاجية عند الفرد الذي أيضاً يؤثر بالآخرين (زياده، 2021 صفحة 7).

3-1 الدراسات السابقة:

1- دراسة من إعداد (Schworer, 2018)، القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي في قطاع البناء السويدي.

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية المدركة وتجربة الاحتراق الوظيفي، وتحديد التأثير الوسيط للعوامل التنظيمية على هذه العلاقة في شركات البناء السويدية.

للوصول إلى أهداف الدراسة، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة الدراسة، حيث شملت عينة الدراسة على (60) مشترك، وتم تحليل بيانات العينة من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

شملت أبعاد الاحتراق الوظيفي على الإرهاق، والسخرية، والكفاءة المهنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدراك نمط القيادة التحويلية في كل من بعدي السخرية والكفاءة المهنية ضمن الاحتراق الوظيفي، ولا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في الإرهاق الوظيفي.

2- دراسة من إعداد (Liu, et al., 2019)، الارتباط بين القيادة التحويلية والاحتراق المهني والآثار الوسيطة للتمكين النفسي في هذه العلاقة لدى موظفي مركز التحكم بالأمراض.

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، واختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة لدى موظفي مركز التحكم بالأمراض في الصين.

تكونت أداة الدراسة من الاستبانة التي شملت على متغيرات الاحتراق الوظيفي، والقيادة التحويلية، والتمكين النفسي، حيث تم الحصول على (385) استجابة على استبانة الدراسة من قبل موظفي مركز التحكم بالأمراض. تم تحليل علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي من خلال إجراء تحليلات الانحدار الخطي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين القيادة التحويلية وعوامل الاحتراق الوظيفي التي شملت على الإرهاق العاطفي، وتحلل الشخصية، وانخفاض الإنجاز الشخصي.

3- دراسة من إعداد (حموش، 2019)، علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ونمطي الشخصية (أ - ب) بالاحتراق النفسي لدى أساتذة الطور الثانوي.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ونمطي الشخصية (أ - ب) بالاحتراق النفسي لدى أساتذة الطور الثانوي، حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي.

تكونت عينة الدراسة من (270) أستاذ من الجنسين موزعين على 23 ثانوية بولاية بومرداس، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم قياس المتغيرات وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها، تم الوصول إلى عدد من النتائج التي بينت أن درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المعلمين قد حصل على درجة متوسطة، بالإضافة إلى الإشارة إلى أن الأساتذة في الثانويات يعانون من مستوى مرتفع من الاحتراق الوظيفي.

4- دراسة من إعداد (Khan, et al., 2020)، أثر القيادة التحويلية على الأداء والاحتراق الوظيفي والتسكع الاجتماعي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على حصيلة عمل الموظفين التي تشمل على أدائهم ضمن العمل، والاحتراق الوظيفي، وسلوكهم الوظيفي الذي يشمل على التسكع في مكان العمل، ودور التحفيز الداخلي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والمتغيرات الأخرى.

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان التي من خلالها تم جمع (308) استبانة من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) من أجل تحليل هذه البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي أو التسكع الاجتماعي.

5- دراسة من إعداد (Bosak, et al., 2021)، دور القيادة التحويلية والتكافؤ في العمل في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي المشافي.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يصل الموظف إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي وخصوصاً بما يتعلق بموظفي المشافي، بالإضافة إلى معرفة الدور الوسيط للتكافؤ في العمل في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي.

شملت أداة الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على العاملين في المشافي الكندية العامة، حيث تم الحصول على (185) استبانة صالحة للتحليل ومعرفة إن كانت القيادة التحويلية تساهم في جذب الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التخفيف من درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية أثر سلبي في مكونات الاحتراق الوظيفي التي شملت على الإرهاق العاطفي وتحلل الشخصية.

6- دراسة من إعداد (اليازلي، 2022)، أثر القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي للعاملين بالمدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، حيث تم من خلال الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة الدراسة من أجل جمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي وموظفات المدارس، وقد شملت على (273) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها شمل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي للعاملين في المدارس، وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية.

7- دراسة من إعداد (Chen, et al., 2022)، إدارة الاحتراق الوظيفي لدى عاملي المشافي من خلال القيادة التحويلية: دور المرونة، ووضوح الدور، والتحفيز الداخلي.

هدفت الدراسة إلى البحث في دور القيادة التحويلية في التخفيف من مخاطر الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المشافي الباكستانية، بالإضافة إلى اختبار الأثر الوسيط للمرونة ووضوح الدور، والتأثير غير المباشر للتحفيز الداخلي بين علاقة القيادة التحويلية مع الاحتراق الوظيفي.

تم نشر استبانة على العاملين في مشفيين في الباكستان، وشملت عينة الدراسة على (398)، وتم اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS).

تم الوصول إلى بعض النتائج، أهمها إثبات أن للقيادة التحويلية أثر في خفض الاحتراق الوظيفي لدى عاملي المشافي.

1-3-1 نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

نقاط التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، حيث أن الهدف معرفة أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى التشابه في بعد الاحتراق الوظيفي الذي يتمثل بالإرهاق سواءً أكان نفسياً أم جسدياً، إضافةً إلى اتباع إحدى الدراسات السابقة للمنهج الوصفي التحليلي التي تقوم الدراسة الحالية باتباعه.

نقاط الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة عمل المؤسسة قيد الدراسة، حيث أن الدراسات السابقة شمل المؤسسات التعليمية، ومنظمات والمؤسسات الصحية كالمشافي والمراكز المخبرية، أما الدراسة الحالية فهي قائمة على دراسة أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي في شركة (Avice).

بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية قد شملت على أبعاد تتعلق بالاحتراق الوظيفي بكمية أكبر من الدراسات السابقة، وذلك لدراسة عدّة جوانب تسبب الاحتراق الوظيفي.

1-4 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمحور مشكلة الدراسة حول انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين ضمن المؤسسات والمنظمات ك (شركة Avice)، حيث لوحظ في الآونة الأخيرة انتشار هذه الظاهرة بشكل كبير، الأمر الذي أدى إلى الحاجة لتدخل إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية من أجل التخفيف من درجة انتشار هذه الظاهرة، ومن بين هذه القيادات الإدارية يستوجب الاستعانة بأساليب قيادية ذات كفاءة عالية كالقيادة التحويلية، حيث تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في السؤال التالي:

ما أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي؟

يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1. ما هي استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية في المنظمة عينة الدراسة؟
2. ما هي استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة؟
3. ما هو أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاحتراق الوظيفي؟
4. هل تختلف استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أو طبيعة العمل؟
5. هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أو طبيعة العمل؟

1-5 أهمية الدراسة وأهدافها:

من خلال ما يلي سيتم عرض أهمية الدراسة بشقيها العلمية والتطبيقية، ومن ثم الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في كونها تضيف للعلم والمعرفة معلومات حول أساليب القيادة التحويلية، والشرح عن ظاهرة الاحتراق الوظيفي وأسبابها، بالإضافة إلى إغناء البحث العلمي بالمراجع والكتب والأطروحات العلمية العربية والأجنبية التي تصب في مصلحته ومصلحة الباحثين في إدارة الموارد البشرية في مجال القيادة وأسباب تضائل سير العمل، حيث أن الدراسة قائمة على أبعاد القيادة التحويلية لـ (Bass & Avolio) لعام (1994)، وأبعاد الاحتراق الوظيفي لـ (Maslach) لعام (1981).

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في معرفة أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي وذلك لمعرفة شعور العاملين أو التنبؤ به من أجل تلافي المشاكل التي يمكن أن تحدث نتيجة انتشار الظاهرة بين العاملين ضمن بيئة العمل في المؤسسات والمنظمات، ومن أجل معرفة إن كانت أساليب القيادة التحويلية تساهم في خفض درجة الاحتراق الوظيفي.

إضافةً إلى ذلك، تتمثل الأهمية التطبيقية في إغناء المؤسسات والمنظمات ببعض النتائج والتوصيات التي من المحتمل أن تعود بالنفع عليهم من أجل مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. معرفة أهمية دور القيادة التحويلية وأساليبه في المؤسسات والمنظمات.
2. التعرف على أسباب الاحتراق الوظيفي ومعرفة كيفية التخفيف من درجة انتشاره.
3. معرفة إن كان للقيادة التحويلية أثر في الاحتراق الوظيفي وذلك لمعرفة أسلوب توجيه وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف ومواجهة الاحتراق الوظيفي.
4. الوصول إلى أهم النتائج التي تساعد المؤسسات والمنظمات على مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي والعمل على التخفيف من انتشارها.

1-6 مجتمع الدراسة وعينتها:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين ضمن شركة (Avic) وتتألف عينة الدراسة من (73) عامل.

2- الفصل الثانی: الإطار النظري

1-2 المبحث الأول: القيادة التحويلية

2-1-1 تمهيد:

سيتم من خلال المبحث الأول التطرق إلى تعريف القيادة بشكلها العام، ومن ثم التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية، وأهميتها، ومن ثم شرح خصائصها الأربعة الأساسية، وفي النهاية التحدث عن القيادة التحويلية والفرق بينها وبين باقي الأنماط القيادية من خلال شرح مختصر.

2-1-2 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة والقائد من أهم العوامل التي تقوم على إنجاح المنظمات الحديثة أو القديمة، حيث أن اتباع أساليب وأنماط قيادية ملائمة للمنظمات يساهم في تطورها وإنجاحها ونموها، وقد حظي مفهوم القيادة باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة في جميع أنحاء العالم، من دول عربية وأجنبية، وأصبح من المطلوب وجود نوع محدد من أنواعها ضمن المنظمة، حيث أن كل منظمة تقوم على أسلوب عمل معين يحدد ما هو أسلوب القيادة الملائم لها، وكيفية توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة التنظيمية، ولكن فقد تعددت المفاهيم حول القيادة، حيث:

في العصور القديمة، القيادة كانت تعني السلطة والتحكم والقوة، وكانت تعبر عن كيفية فرض السيطرة والتحكم والولاء والتعاون.

أما في منتصف القرن الماضي، فقد تطورت القيادة لتصبح أشمل وذلك فيما يتعلق بتوجيه سلوك الفرد ليتلائم مع سلوك الجماعة، وهو الأداة التي تقوم بتوجيه سلوك الأفراد والجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ومع التطور في العلوم الإدارية في العصر الحالي، فقد شملت التعريفات حول القيادة على أنه لا يوجد تعريف واضح وصريح عن القيادة كون أن المفهوم يختلف من فرد إلى آخر، وهو دائم التغيير مع مرور الوقت، وذلك تبعاً لوجود وخلق أساليب قيادية جديدة، ولكن تم التأكيد على أن للقيادة تأثير فعال على الوصول إلى الأهداف، وهو المفتاح الرئيسي الذي من خلاله يقوم عمل المنظمة، ويعتبر القائد العنصر الأساسي في هذا التنظيم (Gumel, 2015, page 4).

وقد شملت معظم التعريفات حول القيادة على أنها تقوم على التأثير على الأفراد ضمن العمل، وكيفية توجيه طاقاتهم وخبراتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ومن خلالها يتم توجيه الأفراد نحو التعاون مع بعضهم البعض، والتأثير على سلوكهم سواءً كفرد واحد أو كجماعة عمل (شلق، 2015، صفحة 11)، بالتالي يمكن تعريف القيادة على أنها:

"الأسلوب الذي يقوم على توجيه الأفراد سواءً كُلٍ على حدة أم ضمن جماعات و فرق نحو تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحقيق التعاون والألفة بين بعضهم البعض".

وتعتبر القيادة بمفهومها العام ذات أهمية عالية وبشكل خاص بما يتعلق بصحة ورفاهية العاملين، حيث ترتبط القيادة بشكل مباشر بفوائد ومخاطر الصحة المهنية لدى العاملين، وترتبط أيضاً مع رفاهية العمل، وأداء ورضا العاملين ضمن المنظمة (Liu et al, 2019, page 438).

2-1-3 القيادة التحويلية:

تتشابه جميع الأساليب القيادية في كونها القدرة على توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين الأساليب والأنماط القيادية أسلوب القيادة التحويلية القائم على رفع مستوى القيادة إلى مستويات عليا تتعلق بتحقيق الخطط المستقبلية وهو قائم على تحقيق التطوير ضمن المنظمات، وذلك من خلال توجيه وتعزيز دور العاملين نحو تحقيق الأفضل.

وقد حظي أسلوب القيادة التحويلي بالاهتمام بشكل كبير وخصوصاً في عصرنا الحالي، فهي لا تقوم فقط على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف بل تقوم على تحسين العلاقة بين القائد والعاملين، وهي ترتبط بشكل إيجابي بفعالية القيادة، التي بدورها تؤثر في الرضا الوظيفي، والتحفيز، والأداء (Liu et al, 2019, page 438).

وقد عرّفها (Khan et al, 2020, page 3) على أنها الأسلوب الذي يقوم على توجيه وتشجيع العاملين من خلال تحسين الصورة الذهنية لديهم حول أعمال وأهمية وقيمة المنظمة وأهدافها، وبالتالي زيادة أدائهم التنظيمي ووعيهم بها، بالتالي فالقيادة التحويلية قائمة على تحويل الرؤية الفردية إلى رؤية مشتركة لدى العاملين، وتوجيه الجهود بشكل مشترك نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن القادة التحويليون يؤثرون بشكل مباشر على

مشاعر الأفراد العاملين، وذلك من خلال تنمية الشعور بالنجاح والكفاءة لديهم، ويعتبر القادة التحويليون من الأفراد القادرين على تحسين النتائج التنظيمية وفقاً لما يتطلبه الأمر لتحقيق رؤية المنظمة وذلك من خلال تطوير عمل الموارد البشرية وإجراء التعديلات والتغييرات الضرورية لإنجاح المنظمة.

وتعتبر القيادة التحويلية من الأساليب القيادية ذات الأهمية العالية أيضاً بما يتعلق بخدمات الصحة العامة والرعاية الصحية، وذلك لأنه يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف على مستويات عليا كخدمة المجتمع، وتقوم على تحفيز عمل الموظفين في هذا النوع من المنظمات، الأمر الذي يساهم في تجاوز المصلحة الذاتية وخدمة المجتمع.

فالقيادة التحويلية تعزز لدى الأفراد وخصوصاً بما يتعلق بخدمات الصحة العامة والرعاية الصحية ما يُسمى بتكافؤ المهمة، وهو يعبر عن تصوّرات العامل لجاذبية المهنة التي يزاولها، أو ظهور هدف المنظمة على أنه هدف شخصي يجب عليه تحقيقه، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز حس المساهمة الاجتماعية لديه.

فالقيادة التحويلية قائمة على تعزيز القيم الاجتماعية لدى العاملين بشتى أنواعهم، وتساهم في زيادة رغبة الأفراد في مساعدة بعضهم البعض (Bosak et al, 2021, page 211).

2-1-4 أهمية القيادة التحويلية:

يعتبر النمط القيادي العنصر الأكثر أهمية في تحقيق النجاح التنظيمي، وقد أجمع الباحثون على أن نمط القيادة التحويلية يعتبر من أكثر الأنماط القيادية نجاحاً، وذلك كونه يشجّع العاملين على أعمالهم بطرق غير اعتيادية وخارجة عن المألوف، وخصوصاً فيما يتعلّق بالمواقف التي تدعو إلى التغيير في أسلوب عمل المنظمة، حيث أن هذا النمط القيادي يمنح العاملين الشعور بالأمان.

وتعتبر من أهم صفات القيادة التحويلية القدرة على التغيير التنظيمي، حيث أن امتلاك القادة ضمن المنظمات لهذه الصفة يجعل من السهل على المنظمة التغيير في أسلوب عملها إلى آخر وذلك لتحقيق النجاح التنظيمي.

حيث أظهرت الكثير من الدراسات أن نمط القيادة التحويلية لا يساهم فقط في زيادة الأداء الفردي لدى العاملين المرتبط بسلوكياتهم، بل أيضاً له تأثير كبير على المناخ التنظيمي، وعلى فرق العمل والأداء التنظيمي، حيث

تبرز أهمية نمط القيادة التحويلية في كونها تخلق لدى العاملين الرؤية والهدف والدافع للعمل، وهي تساهم في تحسين وتطوير الأخلاق الاجتماعية بين العاملين ضمن العمل، وتؤدي بشكل عام إلى تطوير المهارات الفردية، حيث أن القيادة التحويلية تعمل على إلهام وخلق التعاون بين العاملين وتشجعهم على تحقيق الأهداف العليا وذات الأهمية الكبيرة (Schworer, 2018, page 5).

أشارت دراسات أخرى إلى أن القيادة التحويلية على علاقة ارتباط قوية بالحافز على العمل لدى العاملين، وهي بالتالي تساعد على زيادة الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى أنها على علاقة قوية بالرضا الوظيفي وكفاءة العاملين بما يتعلق بمهامهم المباشرة، وتساهم بشكل أساسي في تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين.

فالقادة التنظيميون مسؤولين بشكل رئيسي عن تحفيز وتشجيع العاملين وخلق العمل ضمن المنظمات، حيث قد أشارت الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعتبر النمط القيادي ذو النجاح الأكبر في تحفيز وتشجيع العاملين على العمل وتعتبر الأساس في تطوير الأداء التنظيمي.

ويتم التعبير عن أهمية دور القيادة التحويلية من خلال أنها تحقق الأمان الوظيفي، وهي تؤدي إلى تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي وإلى تحقيق الأهداف بمستويات وبكفاءة عليا، بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة التحويلية في زيادة اهتمام الأفراد القائمين على العمل ضمن المنظمات نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية (Shutter, 2022, page 26).

2-1-5 نظرية القيادة التحويلية:

يعتبر (James V. Downton) أول من اكتشف نهج القيادة التحويلية، ومن ثم قام (Macgregor Burns) بتوسيعها أكثر، ليأتي (Bernard M. Bass) في عام (1985) ليعمل على منهجية القيادة التحويلية بعمق أكبر، حيث أن نظرية القيادة التحويلية تبعاً لـ (Bass) أصبحت تعتبر العامل الأهم الذي يقوم بتغيير الأفراد والأنظمة الاجتماعية.

حيث أن القيادة التحويلية تبعاً لـ (Bass) تسعى إلى تطوير التغيير بشكل إيجابي لدى الأتباع، وتطوير قدراتهم ليصبحوا قادة في المستقبل، حيث أن نظرية القيادة التحويلية تساهم في زيادة مستوى التحفيز، والأداء، والأخلاق

لدى العاملين والتابعين، فالقائد يستطيع زيادة درجة التحفيز والأداء والأخلاق لدى العاملين من خلال امتلاكه لصفات القوة وقلة الرقابة على العاملين أثناء قيامهم بعملهم، وبالتالي تعزيز القدرة لديهم على تحمل المسؤولية، والاعتماد على أسلوب الرقابة أو المساءلة الذاتية.

تبعاً لـ (Burns) فإن نظرية القيادة التحويلية تتعلق بشكل أساسي بالقيمة الأخلاقية للقيادة، وهي تركز أكثر على فعالية القيادة، أما نظرية القيادة التحويلية لدى (Bass) فهي قائمة على قدرة القائد على التأثير في أتباعه.

حيث أن نظرية (Bass) في القيادة التحويلية قائمة على افتراضين، وهما:

- الوعي بالمهام الملقاة على عاتق الفرد تؤدي إلى زيادة درجة التحفيز على العمل لديه.
- فرق العمل أو العمل الجماعي نحو تحقيق هدف مشترك تنظمي يؤمن أداء ونتائج أفضل.

(Hover, Aria, 2019)

وفي عام (1994) تطوّر هذه الافتراضين ليصبوا أربع افتراضات تبعاً لـ (Bass & Avolio)، حيث أصبح يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها النمط القيادي المتّبع عند قيام القائد بـ:

- زيادة تحفيز العاملين على تقديم وإنجاز أعمالهم بطرق جديدة.
- خلق الوعي لدى العاملين حول رسالة ورؤية فريق العمل والمنظمة.
- تطوير القدرات والإمكانيات التي يمتلكها العاملون إلى مستويات أعلى.
- تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الجماعة وليس مصلحتهم الشخصية

فقط (Macit, 2012, page 96).

2-1-6 خصائص القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تعتبر من الأنماط القيادية المطلوبة في جميع مستويات المنظمة، وبشكل خاص عند مواجهة الأزمات، والعقبات، والبيئة الفوضوية غير المستقرة وغير المتوقع ما يمكن أن يحدث من تغييرات تؤثر بشكل أو بآخر على عمل المنظمة، حيث يميل القادة التحويليون إلى البحث واكتشاف طرق جديدة للقيام بالمهام والأعمال، وتحفيز المرؤوسين والعاملين فكرياً وتغيير الخطط والأعمال القديمة، والتشكيك بالقواعد والإجراءات الحالية للمنظمة، فالقادة التحويليون يميلون إلى المخاطرة والاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة أمامهم.

وفي نظرية (Bass) القديمة في عام (1985) فقد تطرّق إلى 3 خصائص يجب أن يتمتع بها القائد التحويلي، وهي:

- الكاريزما.
- الاعتبارات الفردية.
- التحفيز الفكري.

وفي عام (1994) تطوّرت نظرية (Bass) بوجود (Avolio) الذي أعاد صياغة مكونات وخصائص القائد التحويلي، ليتّفقا مع بعضهما البعض على أن تصبح الخصائص كما يلي:

- التأثير المثالي (السلوكي).
- الإلهام أو الدافع الملهم.
- التحفيز الفكري.
- الاعتبار الفردي.

حيث أنهم قد اختاروا التأثير المثالي كعامل بدلاً من الكاريزما، وقاموا بشمل عامل الإلهام إلى بقية الخصائص.

وسيتم من خلال ما يلي شرح هذه الخصائص الـ 4، كما يلي:

1) التأثير المثالي (الكاريزما):

تعتبر الكاريزما من العناصر الأكثر أهمية في القيادة التحويلية، حيث أن رؤية العاملين للقادة تكون مثالية، وهم على كامل الثقة في قدرة القائد على تجاوز والتغلب على العقبات، وفخورين بكونهم بجانبه، حيث قد عرّف (Simpson, 2015, page 528) من خلال بحثه في نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي في عام (1947) الخاصة بـ (Max Weber)، أن "الكاريزما" تعتبر صفة شخصية معينة فردية ومميّزة، حيث يختلف الفرد الذي يتمتع بالكاريزما عن الأشخاص الآخرين العاديين من خلال كونه يتمتع بالقوة والصفات الخارقة للطبيعة، ولديه طاقة وقدرات أعلى من باقي الأفراد الآخرين.

وتبعاً لـ (Bass) فإن صفة الكاريزما عند القائد التحويلي تجعل منه قادر على نشر الوعي لدى الآخرين حول نتائج أعمالهم ومهامهم، وتزيد وعيهم بما يتعلق بما يمكنهم تحقيقه وإنجازه عند التضحية بأهدافهم الشخصية الفردية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية، فالقائد التحويلي يهدف إلى إنجاز المهام بطرق صحيحة وجديدة بدلاً من القيام بالمهام القديمة بشكل صحيح.

وقد قام (Bass) بالتفريق بين القيادة الكاريزمية الشخصية والقيادة الكاريزمية الاجتماعية تعقياً على بحث (Max Weber) في عام (1947)، حيث قد أشار (Bass) إلى أن القائد الشخصي يبقى مسافة بينه وبين العاملين، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الصورة السحرية والخارقة للطبيعة والكاريزمية لدى القادة عند العاملين، في حين أن القائد الاجتماعي يميل إلى خدمة الآخرين، ويكون الأهداف المشتركة معهم أي يشاركهم في اتخاذ القرار ويلهمهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية، وبالتالي تزيد ثقة العاملين بالقادة وقدراته مما يزيد من قدرتهم على تجاوز العقبات.

فالعاملون بإشراف القائد التحويلي الذي يتمتع بالكاريزما، يصبحون قادرين على اقتراح الأساليب الجديدة في العمل، ويتمتعون بقدر أعلى من باقي الأفراد الآخرين بالرضا عن العمل، والرضا عن القائد، ولا يحدث بينهم صراع بين الأدوار (Macit, 2012, page 100).

(2) الإلهام:

يعتبر الإلهام من العناصر الأساسية التي يقوم باتباعها القادة التحويليون في المنظمات، حيث أن الإلهام يعطي معنى للعمل الذي يقوم به الأفراد، ويقوم على فرض التحديات أمامهم التي عند التغلب عليها يتم الوصول للهدف المرغوب تحقيقه.

حيث يتمسك القادة برؤية معينة محددة أو مجموعة من الأهداف ذات المستويات العليا التي تدفع العاملين للتقدم إلى الأمام، ومن خلال هذه العملية يكتسب العاملون الاحترام من قبل قادتهم، ويعمل القادة على ممارسة الحوار والحفاظ على مستوى متوازن من التوجيه والتحفيز الإيجابي للعاملين، ويقوم هذا العنصر كالتأثير المثالي على تعزيز الإلهام والتحفيز الملهم لدى العاملين، حيث أن رفاهية وأداء العامل لا تعتمد فقط على بيئته المادية، ولكنها تشمل أيضاً على الحالة النفسية والاجتماعية له، بالتالي فإذا تعرض أحد أعضاء فريق العمل إلى فقدان الاهتمام بالعمل، فهذا الأمر حتماً سيؤدي في النهاية إلى وجود نتائج متدنية وإعاقة تحقيق الأهداف الجماعية (Rupprecht, 2022, page 12).

وقد أشار (Bass) في عام (1990) إلى أن عنصر الإلهام يتميز بمدى قدرة القائد على تحقيق الأهداف، والتلاعب بالأفكار والتصورات لدى العاملين، بالإضافة إلى مساعدتهم على إيجاد المعنى الحقيقي بداخلهم عن عملهم (Atkinson, et al., 2011, page 45).

فالإلهام يقوم على قدرة القادة على تحفيز العاملين من أجل أن يصلوا إلى درجة أداء عالية في قيامهم بالأعمال والمهام تفوق التوقعات، بالإضافة إلى زيادة وعيهم برسالة المنظمة ورؤيتها، وتشجيعهم وزيادة التزامهم بالتنظيم، وينسجم الإلهام أو التحفيز الملهم مع نوعي الأهداف الفردية والتنظيمية، مما يرسم لدى العامل صورة تركز على فكرة أن تحقيق الأهداف التنظيمية تعتبر وسيلة جذابة لتحقيق الأهداف الفردية الشخصية، فالقادة يجب أن يكون لديهم الدافع القائم على تحقيق الأهداف، ولديهم رؤية قائمة على تحقيق التعاون المشترك بينهم وبين العاملين (Reza, 2019, page 121).

(3) التحفيز الفكري:

تبعاً لكلٍ من (Bass & Avolio) فالتحفيز الفكري هو القدرة التي يمتلكها القادة التحويليون التي من خلالها يستطيعون تحفيز جهود العاملين ليصبحوا من الأفراد المبتكرين والمبدعين في العمل، وذلك من خلال التشكيك في الافتراضات، وإعادة تحليل المشاكل بطرق جديدة، والتعامل مع الموافق القديمة بطرق جديدة.

حيث يقوم القادة بطلب أفكار جديدة وحلول إبداعية للمشكلات من قبل العاملين، بالتالي يتم إشراك العاملين في معالجة المشكلات وإيجاد الحلول لها، ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين على تجربة منهجية عمل جديدة، ولا يتم انتقاد أفكارهم باختلافها عن أفكار القادة، ولن يتم لوم العاملين أو انتقادهم علناً على ارتكاب الأخطاء، أو إن كانت قراراتهم الجديدة خاطئة.

فالقائد التحويلي يعتبر من الأشخاص ذوي المعرفة على نطاق واسع، فهو يقرأ ويتعلم من العديد من التخصصات، وبطبق هذه التخصصات والأفكار والنهج لإيجاد الحلول للمشاكل، فيقوم القائد التحويلي بمحاولة إيجاد حلول بطرق جديدة للمشاكل القديمة، ويتحدى التعقيدات، ويعزز الإبداع والابتكار القائم على الجرأة والمخاطرة، ويقوم بخلق بيئة عمل مناسبة يستطيع من خلالها العاملون إخراج إمكانياتهم وخبراتهم المكبوتة في العمل، ويتم استغلال هذه الإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف.

يُدرّك القادة أنه من أجل جعل العاملين قادرين ومساهمين في عملية التحوّل، يجب عليهم تمكينهم وتقديم الدعم اللازم لهم أثناء القيام بالعمل، وإيجاد الحلول للمشاكل المختلفة، وتعزيز التعاون بينهم وبين العاملين، وبين العاملين مع بعضهم البعض، وتحفيز وتعزيز سلوكهم الإيجابي (Gonfa, 2019, page 3).

(4) الاعتبار الفردي:

يتم التعبير عن هذا البعد من خلال قيام وممارسة القادة التحويليون لأساليب العمل التي تشمل على تطوير العاملين من خلال الاستماع لهم، وتدريبهم، وتعليمهم، ومعاملة الآخرين كأفراد لكل منهم احتياجات، ومهارات، وتطلّعات مختلفة عن بعضها.

فالاختبار الفردي يركز على كون القادة التحويليون متعاطفين وداعمين للعامل، ويشجعون على التحسين الشخصي المستمر، وهو يزيد من درجة استعداد العاملين للتطور (Shah, 2017, page 6).

فالقادة التحويليون يملون اهتماماً كبيراً باحتياجات المرؤوسين أثناء قيامهم بالمهام الموكلة إليهم، ويعملون كمدرّبين ومرشدين لهم من أجل تطوير إمكاناتهم باستمرار وضمان وصولها إلى مستويات عليا، فالقائد التحويلي يُدرك الظروف والاختلافات الفردية ضمن طاقم العمل وذلك من أجل توفير المزيد من التركيز على توجيه العاملين الذين لديهم قدرات فكرية وجسدية على العمل بدرجة أقل من الآخرين، وتوفير المزيد من الاستقلال أثناء العمل للعاملين الذين لديهم قدرات فكرية وجسدية عالية.

بالتالي، يشعر ويرى العامل أن القائد يميل إلى الاهتمام به بشكل شخصي ويتعامل معه بطريقة إنسانية عالية المستوى، وبالتالي زيادة القدرة لديه على أداء الأعمال والمهام من خلال التأثير على سلوكه وتشجيع التفاعل بينه وبين الآخرين، حيث من خلال تحقيق رؤية ورسالة المنظمة سيشعر العامل بدرجة عالية من الرضا عن ذاته وعن قدراته في العمل.

وقد أوضح (Bass) في عام (2006) أن التأثير الأقوى في القيادة التحويلية يركّز على مواقف والتزام العاملين تجاه القادة والمنظمة، حيث أن هذه الالتزامات تأتي جراء التحسّن والتطور في أداء العاملين من خلال اتباع القائد التحويلي، وبالتالي، فالقيادة التحويلية قادرة على خلق الالتزام والولاء لدى العاملين، وزيادة ثقتهم بالقادة واحترامهم لذاتهم وللآخرين (Jahidi, 2020, page 311).

ومن خلال ما سبق، يتّضح أن العوامل الأربعة للقيادة التحويلية تعبّر عن أن القائد التحويلي لديه رؤية مثيرة، ويقوم بتحدّي الوضع الحالي، ويعمل على ابتكار أساليب العمل الجديدة وحل المشاكل القديمة بطرق جديدة، بالإضافة إلى التوجه نحو مساعدة وتشجيع العاملين نحو تطوير إمكاناتهم وتحسين أدائهم بشكل كامل، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية بكفاءة عالية (Shah, 2017, page 6).

2-1-7 الفرق بين القائد التحويلي وغير التحويلي:

يختلف نمط القيادة التحويلي عن باقي الأنماط القيادية، كون أن الأنماط القيادية الأخرى كالنمط التبادلي لا يتم من خلاله الاهتمام باحتياجات العاملين الفردية، ولا يركز أو يسعى القادة من خلال هذا النمط إلى تحقيق التطور الشخصي.

أما القائد التحويلي فهو القائد المُلهم الذي يستخدم الطرق الإبداعية والإلهام من أجل التأثير في العاملين، ويناقشهم ويتحدث معهم حول كيفية الأداء، ويعطيهم الثقة اللازمة للقيام بالعمل، ويقوم باستخدام وسائل وطرق غير مألوفة لتجاوز وحل المشاكل بطرق جديدة، أي يسعى إلى التغيير.

فالقيادة التحويلية لا تعني تمركز السلطة بل تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين من أجل تحقيق نتائج بفعالية، وذلك من خلال تحفيزهم وإلهامهم، والقائد التحويلي يغيّر المنظمة من خلال معرفة واكتشاف الفرص المتاحة واغتنامها، وتطوير رؤية فريق العمل، وبناء الثقة بين بعضهم البعض، وتحديد احتياجات العمل، ومن خلال أسلوبه يزيد الولاء والثقة لدى العاملين حول رؤية ورسالة المنظمة، وبالتالي السعي إلى تحقيق الأهداف بطرق أفضل (حموش، 2019، صفحة 80).

2-2 المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي

2-2-1 تمهيد:

سيتم من خلال المبحث الثاني التعريف بمفهوم الاحتراق الوظيفي ضمن الشركات والمنظمات، ومن ثم التعرف على الأسباب الشائعة التي تؤدي إلى احتراق العامل وظيفياً، ثم توضيح مقياس الاحتراق الوظيفي الذي سيتم الاعتماد عليه ضمن الدراسة، وفي النهاية، التطرق إلى كيفية منع انتشار الاحتراق الوظيفي وتقديم بعض النصائح لتجنب أو منع العامل من الوصول إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي.

2-2-2 مفهوم الاحتراق الوظيفي:

الاحتراق الوظيفي هو رد فعل على ضغوط العمل الكثيرة والمتعددة، وهو الشعور بالإرهاق والتعب وقلة المتعة في العمل وضعف الإحساس بالقدرة على إنجاز المهام، وعندما يبدأ العامل بالشعور بغياب الحافز لديه، سيفقد القدرة على إيجاد المتعة في العمل ومن المحتمل أن يكره وظيفته، وعندها يبدأ بالشعور بأن قدراته على العمل وإنجاز المهام قد أصبحت أقل.

الاحتراق الوظيفي هو مصطلح يعبر عن حالة نفسية تصيب الموظف وتؤدي به إلى فقدان الرغبة في العمل، وتترافق مع انخفاض مستوى الإنتاجية فضلاً عن الإرهاق النفسي والجسدي الناتج عن ضغط العمل، حيث أن الاحتراق الوظيفي يصيب العاملين الذين يستمرون في العمل ضمن وظيفة ما لفترة طويلة من حياتهم، وتختلف هذه الفترة تبعاً للاختلاف في مجال العمل، ولكن غالباً ما تبدأ هذه الفترة عند بلوغ سبع سنوات عمل تقريباً، وتقديراً لهذه الحالة تسعى الشركات إلى تغيير أقسام وأدوار العاملين كل بضع سنوات، وتمتد غالباً فترة الاحتراق الوظيفي التي يتعرض لها العامل لما لا يتجاوز الثلاثون شهراً (Bailey, 2023).

2-2-3 أسباب الاحتراق الوظيفي:

(1) عبء العمل:

عندما يقوم المدراء ومسؤولي التوظيف بتكليف العامل بالكثير من الأعمال وتحمل الضغوطات، من المرجح أن تعود هذه الأفعال والمهام الملقاة على عاتقه بطريقة عكسية مضرّة، حيث أن هذه الأمور تتسبب بازدياد

القلق لدى العاملين، الأمر الذي ينتج عنه التسبب بالضرر في العمل بمختلف المستويات، وعلى عكس ما سبق، يجب على المدراء أن يقوموا بالتخفيف من درجة القلق والضغط الذي يتعرض له العامل. فالقيادة الضعيفة تؤدي إلى وجود تواصل ضعيف بين العاملين، وبالتالي انتشار الفوضى، وعدم وضوح رؤية المنظمة، وأهدافها، واستراتيجياتها، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية، والحافز، والإنتاجية في العمل، وهذا ما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. وهناك بعض الأمور التي تساعد العاملين في التغلب على هذه الأمور السلبية، أهمها شمل على الاستغلال الأمثل للوقت وتنظيمه، وطلب المساعدة في العمل من الزملاء عند الحاجة، وأخذ فترات استراحة قصيرة، وتجنب المزاحمات مع الآخرين، بالإضافة إلى نيل قسط كافٍ من النوم (Sanfilippo, 2021, page 3).

(2) عدم السيطرة المتصورة:

إن عدم السيطرة المتصورة يعبر عن الشعور بالافتقار للاستقلالية وإبداء الرأي في القرارات التي تؤثر سلباً في الحياة المهنية وبالتالي التأثير على رفاية العامل، وخروج الأمور عن السيطرة، وهذا يحصل عندما يزعج المدير العامل بطلباته الدائمة في العمل، ويقوم بتغيير أولياته والأهداف والمهام المطلوبة منه، وهذا يتطلب جهد كبير لأداء العمل بفعالية.

وما يمكن للموظف القيام هو مناقشة المشكلة مع مدير العمل، والتوصل إلى اتفاق حول الأولويات والمهام التي يجب القيام بها، وطلب الموارد اللازمة للقيام بالعمل (Saunders, 2019).

(3) محدودية صلاحيات العمل:

تعتبر محدودية صلاحيات العمل من المسببات الرئيسية للاحتراق الوظيفي، حيث من خلاله يتم حرمان العامل من اتخاذ القرارات حول المشاكل ضمن العمل، وذلك من خلال وجود أنظمة عمل صارمة تعيق الفرد من التصرف والتفكير بحرية.

4) غموض وصراع الدور:

أي عدم وضوح دور الفرد ومهامه التي يقوم بها داخل العمل، وغياب المعلومات المطلوبة حول ما يجب القيام به، أو تقديم المعلومات الخاطئة له، وحتى كون أن الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة، حيث أن غموض الدور يعرف على أنه التوقعات غير الواقعية تجاه عمل أو دور ما، والتي تولّد لدى الفرد الأفكار غير المطابقة عما كان يجب القيام به بالفعل.

أما صراع الدور فهو يعبر عن الاختلاف بين الأوامر والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من المدير للعامل، أو عند وجود عدد من المدراء الذين يوجهون عامل واحد فقط نحو ما يجب القيام به وكيفية تحقيق الأهداف، وبالتالي شعور العامل بعدم الاستقرار والتعرض للضغط المستمر (نوال، 2020، صفحة 28).

2-2-4 مقياس الاحتراق الوظيفي:

يعتبر مقياس (Maslach) الذي بناه في عام (1981) من المقاييس الأكثر استخداماً، حيث أن هذا المقياس يقوم بشكل أساسي على ثلاثة أبعاد، وهي:

- الإجهاد الانفعالي.
- تبدّل المشاعر.
- تدني الإنجاز الشخصي.

1) الإجهاد الانفعالي:

وهو عبارة عن فقدان العامل للطاقة التي تدفعه إلى العمل، وهي حالة من الضعف، والإجهاد، والاستنزاف للموارد الفردية العاطفية والجسدية والنفسية نتيجةً لضغط العمل العالي، بالإضافة إلى الشعور بالتعب، والعجز، والقلق، والانفعال الشديد، وعدم القدرة اتخاذ القرارات العملية، ويشعر العامل في أغلب الأحيان بالخوف من الذهاب إلى العمل.

(2) تبدل المشاعر:

وهي المرحلة الثانية التي تأتي بعد الإجهاد الانفعالي، وهي عبارة عن ظهور استجابة عدوانية من العامل تجاه الآخرين، والتي تعتبر آلية حماية فردية يقوم العامل باتباعها من أجل مواجهة ضغط العمل، ومن هذا المنطلق، يميل العامل إلى الابتعاد عن الآخرين، ويصبح قاسي في التعامل معهم، ومتشائم، وكثير الانتقاد، والسخرية، وتوجيه اللوم.

(3) تدني الإنجاز الشخصي:

وهو ميل الفرد إلى تقييم أدائه بنفسه بشكل سلبي، ويُشعر نفسه بأنه غير ذو قدرة على القيام بالأعمال والمهام، وبالتالي انخفاض تقديره لذاته، وشعوره بالضعف والاكتئاب، وضعف القدرة على التكيف ومع ضغوط العمل المختلفة، حيث أن العامل في هذه الحالة، يشعر بعدم الكفاءة والقدرة على إنجاز العمل، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، وانخفاض مستوى الأداء (زياده، 2021، صفحة 9).

2-2-5 كيفية منع الاحتراق الوظيفي:

توصّلت الدراسات والأبحاث في منحى الاحتراق الوظيفي إلى بعض الوسائل التي تساهم في منع أو التقليل من درجة الاحتراق الوظيفي، حيث تتلخّص هذه الإجراءات وفق (بن زهرة، وآخرون، 2021، صفحة 14)، من خلال ما يلي:

- يجب توسيع نطاق المسؤولية لدى العاملين، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار ضمن المركز الوظيفي لهم.
- دعم العاملين من خلال المساهمة في نشر روح التعاون والألفة بينهم، وتقديم الدعم النفسي لهم ضمن بيئة العمل كما يجب.
- خفض عبئ العمل لدى العامل، وذلك من خلال خفض نسبة العمل الملقى على عامل واحد، وتوزيع العمل بالتساوي على جميع العاملين.

- على العامل الذي يتعرّض للاحتراق الوظيفي أن يبتعد عن العمل لفترةٍ معيّنة، وأن يهتم بمسؤوليات أخرى.
- تكوين الصداقات مع أشخاص آخرين غير زملاء العمل.
- الالتحاق ببرامج النمو والتطوّر المهني.
- معرفة كيفية خفض الضغط النفسي والتوتر الناتجين عن ظروف العمل المختلفة.

3- الفصل الثالث: الإطار العملى

3-1 تمهيد:

من خلال الفصل الثالث الخاص بالقسم العملي للدراسة سيتم القيام في البداية التعرف على منهجية ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم التأكد من صدق أداة الدراسة، يليه القيام بالتحليلات الإحصائية الضرورية التي تخدم أهداف البحث والتي تشمل على الإحصاءات الوصفية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل T لعينة واحدة، بالإضافة على بعض التحليلات الأخرى كتحليل التباين لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي.

3-2 أسلوب وإجراءات الدراسة:

3-2-1 منهج الدراسة:

قام الطالبان من خلال الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يقوم على وصف ظاهرة مجتمعية معينة، أما من خلال المنهج التحليلي، فسيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على الأساليب والبرامج الإحصائية اللازمة للوصول إلى الأهداف.

3-2-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة على العاملين ضمن شركة (Avicé)، وتشمل الشركة على (90) عامل، وقد تم توزيع استبيان إلكتروني على العاملين في الشركة، وتم استرداد (73) استبانة صالحة للتحليل، وذلك لمعرفة أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي ضمن الشركة.

3-2-3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:

أداة الدراسة الرئيسية هي الاستبانة، حيث تم تصميمها من خلال الاعتماد على بعض الدراسات ك:

(Shutter, 2022)، (شلق، 2015)، (حموش، 2019)، ومن ثم تم توزيعها إلكترونياً على العاملين ضمن شركة (Avicé)، ومن أجل تحليل إجابات أفراد العينة تم الاعتماد على برنامج (SPSS) للقيام بالعمليات

التحليلية اللازمة التي تشمل على التحليلات الوصفية والارتباط الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد، والفروق الجوهرية.

3-2-4 صلاحية أداة الدراسة وثباتها:

من أجل التأكد من صلاحية أداة الدراسة، تم الاعتماد على تحليل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث أن النسب المئوية للتحليل يتم التعبير عنها كما يلي:

الجدول رقم 1: النسب المئوية لأبعاد الدراسة المستقلة وفق معامل Alpha Cronbach

النسبة المئوية لـ (Alpha)	محور القيادة التحويلية
(%85.7)	التأثير المثالي
(%90.2)	التحفيز
(%90.8)	الإلهام
(%86.4)	الاعتبار الفردي
(%85.8)	التمكين
(%84.6)	دعم اتخاذ القرار

الجدول رقم 2: النسب المئوية لأبعاد الدراسة التابعة وفق معامل Alpha Cronbach

النسبة المئوية لـ (Alpha)	محور الاحتراق الوظيفي
(%83.1)	الإرهاق الجسدي
(%70.7)	الإرهاق النفسي
(%82.5)	الإرهاق الناتج عن الآخرين
(%73.6)	تبدل المشاعر
(%78.6)	تدني الإنجاز الشخصي

من خلال الجدولين السابقين (1) و(2)، نجد أن جميع أبعاد الدراسة قد حصلت على نسبة مئوية أعلى من (60%)، حيث تبعاً لمعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، إن كانت جميع النسب المئوية أعلى من (60%)، فهذا الأمر يشير إلى أن إجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة ذات مصداقية عالية، وبالتالي إمكانية القيام بالتحليلات الإحصائية دون القيام بأي تعديل أو حذف لبعض الأبعاد.

3-3 خصائص أفراد العينة:

من أجل تحليل خصائص أفراد العينة، سيتم القيام بتحليل أعداد العاملين ونسبهم المئوية بما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية من خلال استخدام اختبار Frequencies.

الجدول رقم 3: تحليل خصائص أفراد العينة: الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	43	58.9	58.9	58.9
	أنثى	30	41.1	41.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

نجد من الجدول (3) أن عدد الذكور ضمن عينة الدراسة أكبر من عدد الإناث، حيث أن عدد الذكور (43) ونسبتهم المئوية (58.9%)، أما عدد الإناث (30) ونسبتهم المئوية (41.1%)، بالتالي فإن أغلب العاملين ضمن شركة (Avic) والذين أجابوا على عبارات الدراسة هم من الذكور.

الجدول رقم 4: تحليل خصائص أفراد العينة: العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	48	65.8	65.8	65.8
	من 30 إلى 39 سنة	17	23.3	23.3	89.0
	من 40 إلى 49 سنة	7	9.6	9.6	98.6
	من 50 سنة وأكبر	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

نجد من الجدول (4) أن أكبر عدد ونسبة مئوية تعود إلى العاملين الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) حيث أن عددهم (48) ونسبتهم المئوية (65.8%)، يليهم الذين أعمارهم (من 30 إلى 39 سنة) فعددهم (17) ونسبتهم (23.3%)، ثم الذين أعمارهم (من 40 إلى 49 سنة) فعددهم (7) ونسبتهم (9.6%)، وأصغر عدد يعود إلى

الذين أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) فهم عبارة عن عامل واحد فقط، وهو يمثل (1.4%) من عينة الدراسة، بالتالي نجد أن أغلب العاملين ضمن شركة (Avice) هم من الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة).

الجدول رقم 5: تحليل خصائص أفراد العينة: المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية أو معهد متوسط	30	41.1	41.1	41.1
	إجازة جامعية	37	50.7	50.7	91.8
	دراسات عليا	6	8.2	8.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

نجد من الجدول (5) أن أكبر عدد ونسبة مئوية تعود إلى العاملين الذين قد حصلوا على شهادة (جامعة) حيث أن عددهم (37) ونسبتهم المئوية (50.7%)، يليهم الحاصلين على شهادة (ثانوية أو معهد متوسط) فعددهم (30) ونسبتهم المئوية (41.1%)، وأصغر عدد ونسبة تعود إلى الأفراد الحاصلين على شهادة (دراسات عليا) فعددهم (6) ونسبتهم المئوية (8.2%)، بالتالي نجد أن أغلب العاملين الذين أجابوا على عبارات الدراسة هم من المتعلمين الحاصلين على الشهادة الجامعية على الأقل.

الجدول رقم 6: تحليل خصائص أفراد العينة: عدد سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة إلى 3 سنوات	40	54.8	54.8	54.8
	من 4 إلى 7 سنوات	17	23.3	23.3	78.1
	من 8 إلى 11 سنة	6	8.2	8.2	86.3
	أكثر من 11 سنة	10	13.7	13.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

نجد من الجدول (6) أن أكبر عدد ونسبة مئوية تعود إلى العاملين الذين يمتلكون خبرة في مجال العمل ضمن الشركة لفترة (أقل من سنة إلى 3 سنوات) فعددهم (40) ونسبتهم المئوية (54.8%)، يليهم ذوي الخبرة (من 4 إلى 7 سنوات) فعددهم (17) ونسبتهم المئوية (23.3%)، ومن ثم ذوي الخبرة (أكثر من 11 سنة) فعددهم (10) ونسبتهم المئوية (13.7%)، وأصغر عدد ونسبة تعود للذين يمتلكون خبرة (من 8 إلى 11 سنة) فعددهم

(6) ونسبتهم المئوية (8.2%)، بالتالي فإن بعض العاملين لا يزالون ذو خبرة وظيفية ضمن شركة (Avicé) لمدة لا تتجاوز (3 سنوات)، ويوجد نسبة جيدة من العاملين ذو الخبرة الوظيفية المتوسطة إلى العالية.

الجدول رقم 7: تحليل خصائص أفراد العينة: طبيعة العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف (غير مكلف بأعمال إدارية)	63	86.3	86.3	86.3
	مدير (أحد المستويات الإدارية)	10	13.7	13.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

نجد من الجدول (7) أن أغلب العاملين ضمن شركة (Avicé) هم من الموظفين غير المكلفين بأعمال إدارية حيث أن عدد هؤلاء العاملين (63) ونسبتهم المئوية (86.3%)، ويوجد بعض الأفراد فقط الذين يعملون كمدرء أو ضمن أحد المستويات الإدارية في الشركة الذين عددهم (10) ونسبتهم المئوية (13.7%).

3-4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

3-4-2 التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية في المنظمة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار One Sample T Test كما يلي:

الجدول رقم 8: استجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية					
Test Value = 3					محور القيادة التحويلية
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
3.4783	.47831	.001	72	3.567	

نجد من الجدول (8) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية والمتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحيادية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي تساوي (0.001)، حيث أن محور القيادة التحويلية يشمل على أبعاد (التأثير المثالي، والتحفيز، والإلهام، والاعتبار الفردي، والتمكين، ودعم اتخاذ القرار).

بالتالي من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.47)، نجد أن العاملين ضمن شركة (Avicé) يرون أن القادة ضمن الشركة يتبعون نمط القيادة التحويلي ولكن بدرجة متوسطة.

الجدول رقم 9: استجابة أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
3.7637	.76370	.000	72	5.873	التأثير المثالي
3.8356	.83562	.000	72	5.998	1. يتعامل القائد معي بسلوك أخلاقي عالي المستوى
3.6575	.65753	.000	72	3.994	2. يساعدني القائد على حل المشاكل الصعبة
3.8767	.87671	.000	72	5.493	3. يتمتع القائد بالقدرة على إقناعي وزيادة حماسي من أجل العمل بكفاءة
3.6849	.68493	.000	72	4.359	4. يركز القائد على أن يكون لدي وباقي العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة

نجد من الجدول (9) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي وجميع عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحيدية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من (0.05)، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي تساوي (3.76) وهي تشير إلى أن القادة في شركة (Avice) يتبعون أساليب التأثير بشكل إيجابي على العاملين ويعملون على مساعدتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبعاً لعبارات بعد التأثير المثالي نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.83) إلى اتفاق معظم العاملين على أن قادة الشركة يتعاملون معهم وفق اتباع سلوك أخلاقي عالي المستوى.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.65) إلى أن قادة الشركة في بعض الأحيان فقط يساعدون العاملين على حل مشاكل العمل الصعبة.
- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.87) إلى أن قادة الشركة يتمتعون بالقدرة على إقناع العاملين ويعملون على زيادة حماسهم من أجل القيام بالمهام بكفاءة.
- العبارة الرابعة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.68) إلى أن قادة الشركة في بعض الأحيان فقط يركزون على أن يكون لدى جميع العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المنظمة.

الجدول رقم 10: استجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
3.4726	.47260	.004	72	3.016	التحفيز
3.5342	.53425	.006	72	2.854	1. يشجعني القائد على العمل بروح الفريق
3.3562	.35616	.048	72	2.012	2. يهتم القائد بتحفيزي معنوياً بشكل مستمر
3.5753	.57534	.001	72	3.363	3. يشجعني القائد باستمرار على إنجاز العمل
3.4247	.42466	.019	72	2.391	4. نتيجة تشجيع القائد لي أصبحت أستطيع إنجاز مهام أكثر مما أتوقع

نجد من الجدول (10) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز وجميع عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحادية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من (0.05)، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التحفيز تساوي (3.47) وهي تشير إلى أن القادة في شركة (Avic) يتبعون أساليب التحفيز قليلاً فقط مع العاملين، وتبعاً لعبارات بعد التحفيز نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.53) إلى أن قادة الشركة يشجعون العاملين على العمل بروح الفريق ولكن بشكل بسيط فقط.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.35) إلى أن قادة الشركة في بعض الأحيان فقط يهتمون بتحفيز العاملين معنوياً.
- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.57) إلى أن قادة الشركة أحياناً فقط يشجعون العاملين على إنجاز العمل.
- العبارة الرابعة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.42) إلى أن العاملين ضمن الشركة يرون أن القادة يحفزونهم بشكل بسيط فقط، الأمر الذي له تأثير بسيط على إنجازهم للمهام بشكل أفضل.

الجدول رقم 11: استجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
3.2637	.26370	.102	72	1.655	الإلهام
3.4110	.41096	.024	72	2.301	1. يتيح القائد الفرصة لي للتفكير بطرق إبداعية من أجل حل المشاكل
3.3836	.38356	.028	72	2.246	2. يشاركني القائد بأفكاره ووجهات نظره من أجل حل المشاكل المختلفة
3.1370	.13699	.457	72	.747	3. يتيح القائد لي الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية
3.1233	.12329	.512	72	.659	4. لدى القائد رغبة بالتعرف على أهدافي العملية والحياتية

نجد من الجدول (11) وجود عدم وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد الإلهام وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحياضية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أكبر من (0.05)، وتبعاً لعبارات بعد الإلهام نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لإجابات العاملين والقيمة 3، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.41) إلى أن قادة الشركة يتيحون للعاملين بشكل بسيط فقط الفرصة للتفكير بطرق إبداعية من أجل حل المشاكل ضمن العمل.
- العبارة الثانية: يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لإجابات العاملين والقيمة 3، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.38) إلى أن قادة الشركة أحياناً فقط يشاركون العاملين بوجهات نظرهم وأفكارهم من أجل حل المشاكل المختلفة.
- العبارة الثالثة: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الرابعة: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.

الجدول رقم 12: استجابة أفراد العينة حول بعد الاعتبار الفردي					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
3.4726	.47260	.001	72	3.369	الاعتبار الفردي
3.6575	.65753	.000	72	3.966	1. يبدي القائد اهتماماً شخصياً بالأفراد الذين لا يحظون بالقبول من قبل الزملاء
3.6027	.60274	.000	72	3.754	2. يهتم القائد بي بشكل كبير إن كنت أملك مهارات خاصة ومميزة
3.2192	.21918	.181	72	1.350	3. يحترم القائد قراراتي الوظيفية إن قام بتفويضي للقيام بذلك
3.4110	.41096	.023	72	2.329	4. يقوم القائد بتقدير العمل الذي أقوم به بشكل مستمر

نجد من الجدول (12) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد الاعتبار الفردي ومعظم عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحيدانية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من (0.05)، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الاعتبار الفردي تساوي (3.47) وهي تشير إلى أن القادة في شركة (Avice) يهتمون بشكل شخصي بالعاملين ولكن في بعض الأحيان فقط، وتبعاً لعبارات بعد الاعتبار الفردي نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.65) إلى أن قادة الشركة يعيرون اهتماماً شخصياً جيداً بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من قبل باقي الزملاء.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.60) إلى أن قادة الشركة يهتمون بدرجة جيدة بالعاملين الذين يمتلكون مهارات خاصة ومميزة.
- العبارة الثالثة: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الرابعة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.41) إلى أن قادة الشركة يقدرون بدرجة بسيطة فقط للعمل الذي يقوم به العاملون بشكل مستمر.

الجدول رقم 13: استجابة أفراد العينة حول بعد التمكين					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
3.5342	.53425	.001	72	3.590	التمكين
3.5753	.57534	.001	72	3.478	1. يشجعني القائد على تحمل مسؤولية العمل والقرارات التي أتخذها
3.5479	.54795	.001	72	3.333	2. تبعاً للمستوى العلمي الذي وصلت إليه، يقوم القائد بتفويض بعض من صلاحياته لي
3.4795	.47945	.008	72	2.729	3. يطلب القائد مني أعمالاً تتناسب مع مستوى صلاحياتي

نجد من الجدول (13) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد التمكين وجميع عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحادية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من (0.05)، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التمكين تساوي (3.53) وهي تشير إلى أن القادة في شركة (Avic) يعملون بشكل بسيط فقط على تمكين العاملين من عملهم وتعزيز قدرتهم على العمل، وتبعاً لعبارات بعد التمكين نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.57) إلى أن قادة الشركة في بعض الأحيان يشجعون العاملين على تحمل مسؤولية العمل والقرارات التي يتخذها العامل.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.54) إلى أن قادة الشركة في بعض الأحيان يفوضون بعض من الصلاحيات بما يتناسب مع المستوى العلمي للعامل.
- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.47) إلى أن قادة الشركة في بعض الأحيان يطلبون من العامل القيام بالأعمال التي تناسب مع صلاحياته، أي في أحيانٍ أخرى، يُطلب من العامل القيام بأعمال لا تتناسب مع مستوى صلاحياته.

الجدول رقم 14: استجابة أفراد العينة حول بعد دعم اتخاذ القرار					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
3.3630	.36301	.011	72	2.599	دعم اتخاذ القرار
3.2192	.21918	.219	72	1.239	1. يراعي القائد قدراتي وامتلاكي للمعرفة بما يتناسب مع ما يطلبه مني من عمل
3.4795	.47945	.003	72	3.046	2. يختار القائد الطرق العملية السهلة التي تتناسب مع خبرتي للقيام بالعمل
3.3699	.36986	.021	72	2.361	3. لا أواجه صعوبة في تنفيذ القرارات الصادرة عن قائدي
3.3836	.38356	.039	72	2.100	4. يمتلك القائد قدرة اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشاكل الطارئة

نجد من الجدول (14) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد دعم اتخاذ القرار ومعظم عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحيدية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من (0.05)، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد دعم اتخاذ القرار تساوي (3.36) وهي تشير إلى أن القادة في شركة (Avic) يغيرون اهتماماً بسيط جداً بما يتعلق بتفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات تجاه العمل، وتبعاً لعبارات بعد دعم اتخاذ القرار نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.47) إلى أن قادة الشركة في بعض الأحيان فقط يختارون الطرق العملية السهلة التي تتناسب مع قدرة العامل للقيام بالعمل.
- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.36) إلى أن العاملين ضمن الشركة في بعض الأحيان فقط لا يواجهون صعوبة في تنفيذ قرارات القادة.
- العبارة الرابعة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.38) إلى أن بعض قادة الشركة فقط من يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشاكل الطارئة.

خلاصة التساؤل الأول:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة الثالثة لـ (حموش، 2019) من حيث أن درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر العاملين قد حصل على درجة متوسطة.

3-4-3 التساؤل الثاني: ما هي استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي في المنظمة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار One Sample T Test، كما يلي:

الجدول رقم 15: استجابة أفراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
2.7397	-.26027	.023	72	-2.315	محور الاحتراق الوظيفي

نجد من الجدول (15) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي والمتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحيدية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي تساوي (0.023)، حيث أن محور الاحتراق الوظيفي يشمل على أبعاد (الإرهاق الجسدي، والإرهاق النفسي، والإرهاق الناتج عن الآخرين، وتبدل المشاعر، وتدني الإنجاز الشخصي).

بالتالي من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.47)، نجد أن العاملين ضمن شركة (Avice) لم يصلوا بعد على درجة الاحتراق الوظيفي، وبالتالي لا تنتشر ظاهرة الاحتراق الوظيفي ضمن الشركة.

الجدول رقم 16: استجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق الجسدي					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
2.7774	-.22260	.115	72	-1.596	الإرهاق الجسدي
3.0411	.04110	.822	72	.225	1. في معظم الأوقات أشعر بالتعب أثناء العمل
2.7945	-.20548	.240	72	-1.185	2. أشعر بأنني مُستهكّ ومتعب جسدياً في أيام العمل
2.5205	-.47945	.004	72	-2.935	3. أثناء العمل، أشعر في أغلب الأحيان بالضعف والوهن وعرضة للمرض

2.7534	-.24658	.140	72	-1.492	4. أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ في صباح يوم العمل على عكس يوم العطلة
--------	---------	------	----	--------	--

نجد من الجدول (16) عدم وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق الجسدي ومعظم عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحياضية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أكبر من (0.05)، حيث تبعاً لعبارات بعد الإرهاق الجسدي نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الثانية: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.52) إلى أن العاملين ضمن الشركة في بعض الأحيان لا يشعرون بالضعف أو الوهن الذي يعبر عن كونهم عرضة للمرض.
- العبارة الرابعة: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.

الجدول رقم 17: استجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق النفسي					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
2.8185	-.18151	.148	72	-1.461	الإرهاق النفسي
2.5342	-.46575	.006	72	-2.812	1. أجد أن عملي اليومي ممل ومرهق نفسياً
3.3425	.34247	.040	72	2.095	2. أشعر في نهاية يوم العمل أن طاقتي قد استنفذت، ولم يتبقى منها شيء للعائلة والأصدقاء
2.9452	-.05479	.757	72	-.310	3. في الواقع، لا أكثرث بالمشاكل التي تحدث أثناء العمل
2.4521	-.54795	.003	72	-3.120	4. أشعر أن زملائي في العمل يلومونني على بعض المشاكل التي تواجههم

نجد من الجدول (17) عدم وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق النفسي وعبارة واحدة فقط من عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحياضية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أكبر من (0.05)، حيث تبعاً لعبارات بعد الإرهاق النفسي نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.53) إلى أن بعض العاملين فقط يجدون أن عملهم اليومي غير ممل وغير مرهق نفسياً.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (3.34) إلى أن بعض العاملين يشعرون حقاً في نهاية يوم العمل بأن طاقتهم قد استنفذت ولم يتبقى لهم طاقة كافية لتمضية الوقت مع العائلة والأصدقاء.
- العبارة الثالثة: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الرابعة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.45) إلى أن بعض العاملين يجدون أن زملائهم في العمل لا يلومونهم على المشاكل التي تواجههم ضمن العمل.

الجدول رقم 18: استجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق الناتج عن الآخرين					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
2.6336	-.36644	.006	72	-2.856	الإرهاق الناتج عن الآخرين
2.7260	-.27397	.093	72	-1.700	1. أجد أنه من الصعب التعامل مع الآخرين والزيائن بشكل يومي
2.5616	-.43836	.013	72	-2.561	2. التعامل مع الآخرين من عملاء وزبائن محبطين للعزيمة
2.5479	-.45205	.004	72	-2.942	3. أشعر أن طاقتي تستنزف يومياً بسرعة كبيرة نتيجة التعامل مع الآخرين
2.6986	-.30137	.044	72	-2.052	4. في بعض الأحيان، أشعر بنفاذ الصبر أثناء التواصل والتعامل مع الآخرين

نجد من الجدول (18) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد الإرهاق الناتج عن الآخرين ومعظم عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحياضية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من (0.05)، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإرهاق الناتج عن الآخرين تساوي (2.63) وهي تشير إلى أن العاملين في شركة (Avic) لا يتعرضون للضغط والتوتر في العمل نتيجة تعاملهم مع الآخرين من زملاء أو زبائن، وتبعاً لعبارات بعد الإرهاق الناتج عن الآخرين نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.

- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.56) إلى أن بعض العاملين فقط يجدون أن التعامل مع العملاء والزبائن غير محبط للعزيمة.
- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.54) إلى أن العاملين ضمن الشركة في بعض الأحيان فقط يشعرون بأن طاقتهم تستنزف بسرعة يومياً نتيجة التعامل مع الآخرين من حولهم.
- العبارة الرابعة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.69) إلى أن بعض العاملين لا يشعرون بنفاذ الصبر عند التواصل أو التعامل مع الآخرين من حولهم.

الجدول رقم 19: استجابة أفراد العينة حول بعد تبدل المشاعر					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
2.6404	-.35959	.005	72	-2.922	تبدل المشاعر
2.7808	-.21918	.193	72	-1.313	1. لا أهتم إن قام زملائي بلومي على التقصير في العمل
2.4932	-.50685	.001	72	-3.351	2. لا أفضل مشاركة الآخرين في القيام بالعمل
2.4932	-.50685	.003	72	-3.039	3. أصبحت شخصاً قاسياً منذ بدأت في العمل ضمن هذه المؤسسة
2.7945	-.20548	.240	72	-1.185	4. أشعر بأن هذه المهنة لا تشبع رغباتي وطموحاتي

نجد من الجدول (19) وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد تبدل المشاعر وبعض عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحيادية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من (0.05)، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تبدل المشاعر تساوي (2.64) وهي تشير إلى أن العاملين في شركة (Avice) لا يعانون من ظاهرة تبدل المشاعر وعدم الاهتمام، وتبعاً لعبارات بعد تبدل المشاعر نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.49) إلى أن بعض العاملين يفضلون مشاركة الآخرين في القيام بالعمل، أي يشجعون انتشار روح التعاون ضمن فريق العمل.

- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.49) إلى أن بعض العاملين لم يصبحوا أكثر قساوة منذ أن بدأوا العمل ضمن المنظمة.
- العبارة الرابعة: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.

الجدول رقم 20: استجابة أفراد العينة حول بعد تدني الإنجاز الشخصي					
Test Value = 3					
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
2.8288	-.17123	.199	72	-1.297	تدني الإنجاز الشخصي
2.9726	-.02740	.879	72	-.152	1. أشعر بالضيق عند التضييق بوقتي الخاص في سبيل إنجاز مهام العمل
2.6027	-.39726	.020	72	-2.388	2. أشعر أن عملي لا يضيف شيئاً ذو قيمة للمؤسسة التي أعمل فيها
2.6575	-.34247	.029	72	-2.226	3. أشعر بأنني غير متحمس للقيام بالأعمال اليومية الموكلة إلي
3.0822	.08219	.641	72	.469	4. لا أستطيع التعبير لرؤسائي في العمل عما أتعرض له من ضغوط

نجد من الجدول (20) عدم وجود فارق جوهري بين المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول بعد تدني الإنجاز الشخصي وبعض عباراته وبين المتوسط الحسابي للإجابة على العبارات (القيمة الحادية 3) وذلك من خلال قيمة Sig التي قيمتها أكبر من (0.05)، وتبعاً لعبارات بعد تدني الإنجاز الشخصي نجد ما يلي:

- العبارة الأولى: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.
- العبارة الثانية: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.60) إلى أن بعض العاملين يشعرون أن عملهم يضيف شيئاً ذو قيمة للمنظمة التي يعملون ضمنها (شركة Avice).
- العبارة الثالثة: تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.65) إلى أن بعض العاملين فقط يشعرون أنهم متحمسين للقيام بالأعمال اليومية الموكلة إليهم.
- العبارة الرابعة: لا يوجد فارق جوهري بين المتوسط الحسابي للعبارة والقيمة 3.

خلاصة التساؤل الثاني:

تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسة الثالثة لـ (حموش، 2019)، حيث في الدراسة الحالية قد تم إيجاد أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي غير منتشرة ضمن الشركة عينة الدراسة، على عكس الدراسة السابقة التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الثانويات.

3-4-1 التساؤل الثالث: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاحتراق الوظيفي؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار Multiple Linear Regression وفق ما يلي:

الجدول رقم 21: تحليل ارتباط أبعاد القيادة التحويلية مع الاحتراق الوظيفي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.212 ^a	.045	-.042	.98065
a. Predictors: (Constant), التحفيز, الإلهام				

الجدول رقم 22: تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	2.995	6	.499	.519	.792 ^b	
	63.470	66	.962			
	66.465	72				
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز, الإلهام						

الجدول رقم 23: تحليل درجة تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي						
Model	B	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	
1	2.920	.443		6.587	.000	(Constant)
	-.161	.199	-.186	-.807	.423	التأثير المثالي
	.071	.215	.099	.328	.744	التحفيز
	-.157	.235	-.223	-.669	.506	الإلهام
	-.178	.231	-.223	-.773	.442	الاعتبار الفردي

.821	.228	.052	.174	.040	التمكين	
.132	1.524	.433	.229	.348	دعم اتخاذ القرار	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						

نلاحظ من الجداول (22) و(23)، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي، حيث أن جميع قيم Sig تعبر عن قيمة أكبر من (0.05).

لذلك تم اللجوء إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي كما يلي:

أولاً: أثر بعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم 24: تحليل ارتباط بعد التأثير المثالي مع الاحتراق الوظيفي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.083a	.007	-.007	.96417
a. Predictors: (Constant), التأثير المثالي				

الجدول رقم 25: تحليل أثر بعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.483b	.496	.461	1	.461	Regression	1
		.930	71	66.004	Residual	
			72	66.465	Total	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي						

الجدول رقم 26: تحليل درجة تأثير بعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	7.451		.401	2.989	(Constant)	1
.483	.704	.083	.102	.072	التأثير المثالي	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						

نلاحظ من الجداول (25) و(26)، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي، حيث أن قيمة Sig تعبر عن قيمة أكبر من (0.05)، حيث إن عدم وجود أثر لبعد التأثير المثالي في الاحتراق الوظيفي يعود إلى انخفاض عنصر التأثير المثالي أو الكاريزما لدى قادة شركة (Avic)، بالتالي ضعف قدرتهم في التأثير على العاملين الذين يتعرضون للاحتراق الوظيفي.

ثانياً: أثر بعد التحفيز في الاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم 27: تحليل ارتباط بعد التحفيز مع الاحتراق الوظيفي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.042 ^a	.002	-.012	.96669
a. Predictors: (Constant), التحفيز				

الجدول رقم 28: تحليل أثر بعد التحفيز في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.726 ^b	.124	.116	1	.116	Regression	1
		.934	71	66.349	Residual	
			72	66.465	Total	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز						

الجدول رقم 29: تحليل درجة تأثير بعد التحفيز في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	9.975		.316	3.156	(Constant)	1
.726	.352	.042	.085	.030	التحفيز	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						

نلاحظ من الجداول (28) و(29)، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز في الاحتراق الوظيفي، حيث أن قيمة Sig تعبر عن قيمة أكبر من (0.05)، حيث أن عدم وجود الأثر يدل على ضعف قدرة القادة على تحفيز العاملين الذين يتعرضون لظاهرة الاحتراق الوظيفي بشكل كافي.

ثالثاً: أثر بعد الإلهام في الاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم 30: تحليل ارتباط بعد الإلهام مع الاحتراق الوظيفي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.046 ^a	.002	-.012	.96649
a. Predictors: (Constant), الإلهام				

الجدول رقم 31: تحليل أثر بعد الإلهام في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.697 ^b	.153	.143	1	.143	Regression	1
		.934	71	66.322	Residual	
			72	66.465	Total	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الإلهام						

الجدول رقم 32: تحليل درجة تأثير بعد الإلهام في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	10.666		.296	3.153	(Constant)	1
.697	.391	.046	.084	.033	الإلهام	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						

نلاحظ من الجداول (31) و(32)، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإلهام في الاحتراق الوظيفي، حيث أن قيمة Sig تعبر عن قيمة أكبر من (0.05)، حيث أن عدم وجود الأثر يدل على ضعف قدرة قادة الشركة على إلهام وتحفيز العاملين معنوياً من أجل العمل بشكل أفضل ومواجهة الاحتراق الوظيفي الذين يتعرضون له أثناء عملهم.

رابعاً: أثر بعد الاعتبار الفردي في الاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم 33: تحليل ارتباط بعد الاعتبار الفردي مع الاحتراق الوظيفي				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.96564	-.010	.004	.063 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي				

الجدول رقم 34: تحليل أثر بعد الاعتبار الفردي في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.599 ^b	.279	.260	1	.260	Regression	1
		.932	71	66.205	Residual	
			72	66.465	Total	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي						

الجدول رقم 35: تحليل درجة تأثير بعد الاعتبار الفردي في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	8.855		.349	3.086	(Constant)	1
.599	.528	.063	.095	.050	الاعتبار الفردي	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						

نلاحظ من الجداول (34) و(35)، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في الاحتراق الوظيفي، حيث أن قيمة Sig تعبر عن قيمة أكبر من (0.05)، حيث أن عدم وجود الأثر يدل على انخفاض درجة استماع قادة الشركة لمشاكل العاملين، وتدريبهم وتعليمهم، بالإضافة إلى التفرقة بينهم وعدم معاملة جميع العاملين كأفراد لديهم احتياجات ومهارات تختلف عن بعضهم البعض، بالتالي، هذا ما يؤدي إلى ضعف قدرتهم في مواجهة الاحتراق الوظيفي.

خامساً: أثر بعد التمكين في الاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم 36: تحليل ارتباط بعد التمكين مع الاحتراق الوظيفي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.047 ^a	.002	-.012	.96647
a. Predictors: (Constant), التمكين				

الجدول رقم 37: تحليل أثر بعد التمكين في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.693 ^b	.157	.147	1	.147	Regression	1
		.934	71	66.318	Residual	
			72	66.465	Total	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التمكين						

الجدول رقم 38: تحليل درجة تأثير بعد التمكين في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	9.324		.336	3.135	(Constant)	1
.693	.396	.047	.090	.036	التمكين	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						

نلاحظ من الجداول (37) و(38)، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في الاحتراق الوظيفي، حيث أن قيمة Sig تعبر عن قيمة أكبر من (0.05)، حيث أن عدم وجود الأثر يدل على انخفاض اهتمام القادة بقدرات ومهارات العاملين، بالإضافة إلى ضعف تشجيعهم وتعليمهم وتدريبهم على مهارات العمل المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الاحتراق الوظيفي بينهم.

سادساً: أثر بعد دعم اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم 39: تحليل ارتباط بعد دعم اتخاذ القرار مع الاحتراق الوظيفي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.028 ^a	.001	-.013	.96717
a. Predictors: (Constant), دعم اتخاذ القرار				

الجدول رقم 40: تحليل أثر بعد دعم اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.817 ^b	.054	.050	1	.050	Regression	1
		.935	71	66.414	Residual	
			72	66.465	Total	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), دعم اتخاذ القرار						

الجدول رقم 41: تحليل درجة تأثير بعد دعم اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	9.790		.341	3.335	(Constant)	1
.817	-.232	-.028	.096	-.022	دعم اتخاذ القرار	
a. Dependent Variable: محور الاحتراق الوظيفي						

نلاحظ من الجداول (40) و(41)، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد دعم اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي، حيث أن قيمة Sig تعبر عن قيمة أكبر من (0.05)، حيث أن عدم وجود الأثر يتم التعبير عنه من خلال ضعف إشراك العاملين بعملية اتخاذ القرارات على المستوى الشخصي أم العملي أم على المستوى الإداري، وإن ضعف تنمية هذه المهارة يؤدي إلى انسحاب الفرد من العمل بشكل تدريجي وضعف قدرته على اتخاذ القرارات بشأن عمله ومهامه اليومية، وبالتالي، احتراقه وظيفياً نتيجة عدم القدرة أو السماح له بتطوير مهاراته بما يتعلق باتخاذ القرارات.

خلاصة التساؤل الثالث:

تتشابه نتائج التساؤل الرئيسي مع نتائج الدراسة السابقة الرابعة لـ (Khan, et al., 2020)، فقد تمت الإشارة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية أو أي بعد من أبعاده في الاحتراق الوظيفي، وتختلف الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة الأولى لـ (Schworer, 2018)، والثانية لـ (Liu, et al., 2019)، والخامسة لـ (Bosak, et al., 2021)، والسادسة لـ (اليازلي، 2022)، والسابعة لـ (Chen, et al., 2022)، حيث أن جميع هذه الدراسات السابقة قد أشارت إلى وجود أثر للقيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي على عكس الدراسة الحالية التي لم يظهر فيها هذا الأثر.

3-4-4 التساؤل الرابع: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أو طبيعة العمل؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار Independent Sample T Test، بالإضافة إلى استخدام اختبار One Way Anova، تبعاً للحالة المدروسة، كما يلي:

3-4-4-1 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس:

الجدول رقم 42: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس									
t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances			
Mean	الجنس	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
3.2661	ذكر	-.51626	.058	71	-1.930	.032	4.771	Equal Variances assumed	محور القيادة التحويلية
3.7824	أنثى	-.51626	.073	50.061	-1.828			Equal Variances not assumed	

نجد من الجدول (42) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.073).

3-4-4-1 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف العمر:

الجدول رقم 43: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف العمر					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.441	.909	1.198	3	3.593	Between Groups
		1.317	69	90.907	Within Groups
			72	94.501	Total

نجد من الجدول (43) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف العمر، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.441).

3-4-4-2 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي:

الجدول رقم 44: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.046	3.207	3.966	2	7.933	Between Groups
		1.237	70	86.568	Within Groups
			72	94.501	Total

الجدول رقم 45: الاختلاف في الاستجابة حول القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي						
LSD						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Difference Mean (I-J)	(J) المستوى التعليمي	(I) المستوى التعليمي
Bound Upper	Bound Lower					
.9489	-.1410	.144	.27322	.40395	إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط
.2405	-1.7433	.135	.49733	-.75139	دراسات عليا	
.1410	-.9489	.144	.27322	-.40395	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية
-.1792	-2.1315	.021	.48943	-1.15534	دراسات عليا	
1.7433	-.2405	.135	.49733	.75139	ثانوية أو معهد متوسط	دراسات عليا
2.1315	.1792	.021	.48943	1.15534	إجازة جامعية	

نجد من الجدول (44) وجود فارق جوهري بين جميع المستويات التعليمية في استجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية، حيث أن قيمة Sig أصغر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.046)، ولكن تبعاً للجدول (45) الذي يظهر نتائج اختبار (LSD)، نجد أن الحاصلين على شهادة في الدراسات العليا يجدون أن قادة

الشركة يتبعون أساليب القيادة التحويلية أكثر من الحاصلين على الإجازة الجامعية، حيث أن قيمة Sig أصغر من (0.05).

3-4-4-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 46: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.201	1.585	2.031	3	6.093	Between Groups
		1.281	69	88.408	Within Groups
			72	94.501	Total

نجد من الجدول (46) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.201).

3-4-4-4 اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل:

الجدول رقم 47: اختلاف استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل									
t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances			
Mean	طبيعة العمل	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
3.4447	موظف	-.24561	.533	71	-.627	.554	.354	Equal Variances assumed	محور القيادة التحويلية
3.6903	مدير	-.24561	.552	11.841	-.613			Equal Variances not assumed	

نجد من الجدول (47) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.533).

خلاصة التساؤل الرابع:

توصل الطالبان إلى عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية باختلاف (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل)، حيث أن هذه النتائج تتشابه مع نتائج الدراسة السابقة السادسة لـ (اليازلي، 2022)، ولكن يوجد فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية بين جميع المستويات التعليمية بأن واحد، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج الدراسة السابقة لـ (اليازلي، 2022).

3-4-5 التساؤل الخامس: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أو طبيعة العمل؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار Independent Sample T Test، بالإضافة إلى استخدام اختبار One Way Anova، تبعاً للحالة المدروسة، كما يلي:

3-4-5-1 اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس:

الجدول رقم 48: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس									
t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances			
Mean	الجنس	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
2.9209	ذكر	.44093	.053	71	1.967	.003	9.337	Equal Variances assumed	محور الاحتراق الوظيفي
2.4800	أنثى	.44093	.074	45.912	1.828			Equal Variances not assumed	

نجد من الجدول (48) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.074).

3-4-5-2 اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف العمر:

الجدول رقم 49: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف العمر

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.217	1.519	1.372	3	4.117	Between Groups
		.904	69	62.348	Within Groups
			72	66.465	Total

نجد من الجدول (49) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف العمر، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.217).

3-4-5-3 اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف المستوى التعليمي:

الجدول رقم 50: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف المستوى التعليمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.157	1.904	1.714	2	3.428	Between Groups
		.901	70	63.036	Within Groups
			72	66.465	Total

نجد من الجدول (50) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف المستوى التعليمي، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.157).

3-4-5-4 اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 51: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.167	1.738	1.557	3	4.670	Between Groups
		.896	69	61.795	Within Groups
			72	66.465	Total

نجد من الجدول (51) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.167).

3-4-5-5 اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف طبيعة العمل:

الجدول رقم 52: اختلاف استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف طبيعة العمل									
t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances			
Mean	طبيعة العمل	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
2.7476	موظف	.05762	.862	71	.175	.447	.585	Equal Variances assumed	محور القيادة التحويلية
2.6900	مدير	.05762	.877	11.261	.158			Equal Variances not assumed	

نجد من الجدول (52) عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف طبيعة العمل، حيث أن قيمة Sig أكبر من (0.05) وهي تساوي القيمة (0.862).

خلاصة التساؤل الخامس:

توصل الطالبان إلى عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل.

خلاصة الفصل العملي:

وجد الطالبان من خلال التحليلات الإحصائية ضمن الفصل العملي للدراسة، أن قادة ومدراء شركة (Avic) لا يتبعون نمط القيادة التحويلية بنسبة كبيرة، بل بدرجة متوسطة إلى منخفضة، بالإضافة إلى أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي لا تنتشر ضمن الشركة.

بالتالي، من خلال هذا الأمر، لم يتواجد الأثر للقيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي ضمن الشركة عينة الدراسة.

بالإضافة إلى ما سبق، لا يوجد فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية أو محور الاحتراق الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، ما عدا وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية وذلك بين جميع المستويات التعليمية.

النتائج:

توصّل الطالبان إلى بعض النتائج من خلال الدراسة، وهي كالتالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة.
- يقوم القادة ضمن المنظمة باتباع أساليب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- على الرغم من اتباع قادة المنظمة عينة الدراسة لأساليب نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة إلا أنهم يتعاملون مع العاملين وفق سلوك أخلاقي عالي المستوى، ويتمتعون بالقدرة على تشجيع العاملين على العمل بكفاءة عالية، بالإضافة إلى اهتمامهم بالعاملين الذين يمتلكون مهارات خاصة ومميّزة، والذين لا يلقون الاهتمام الكافي من قبل باقي زملاء العمل.
- لا يعطى للعاملين ضمن المنظمة عينة الدراسة الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية، وليس لدى القادة اهتمام كافي بالتعرّف على أهداف العاملين بشكل عام.
- رغم قلة اتباع نمط القيادة التحويلية من قبل قادة المنظمة عينة الدراسة، إلا أن العاملين في المنظمة لا تنتشر بينهم ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- لا يشعر عاملوا المنظمة عينة الدراسة بأن التعامل مع الآخرين من عملاء أو زملاء ضمن العمل محبط أو أن طاقتهم تُستنزف.
- يجد العاملون ضمن المنظمة عينة الدراسة أنهم يفضلون مشاركة مهام العمل مع الزملاء، بالإضافة إلى أن إيمانهم بأن عملهم ذات قيمة للمنظمة التي يعملون فيها.
- لا يوجد فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة أو طبيعة العمل، ولكن الحاصلين على شهادة في الدراسات العليا يجدون أن قادة الشركة يتّبعون أساليب القيادة التحويلية أكثر من الحاصلين على الإجازة الجامعية.
- لا يوجد فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول القيادة التحويلية باختلاف الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة أو طبيعة العمل، ولكن يوجد فارق جوهري باختلاف المستوى العلمي.
- لا يوجد فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة أو طبيعة العمل.

التوصيات:

بما يتعلق بنتائج الدراسة، يوصي الطالبان بما يلي:

- اتباع نهج واستراتيجيات نمط القيادة التحويلية لما له من أثر إيجابي في تحويل ورفع مستوى المنظمات إلى مستويات عليا.
- تقديم الرعاية والاهتمام لجميع العاملين وليس فقط الذين يمتلكون مهارات عمل مميزة.
- اتباع استراتيجيات تدريبية ذات فعالية لباقي العاملين وليس فقط المتميزين منهم حتى يصبحوا كباقي العاملين الآخرين متمتعين بمهارات وقدرة على العمل بكفاءة أعلى.
- الاهتمام بشكل أكبر بالعاملين غير المنسجمين مع باقي زملاء العمل، وذلك من خلال إشراكهم في فرق العمل.
- تشجيع العاملين على التواصل مع زملاء العمل الآخرين والاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم وخصوصاً بما يتعلق بما يريدون تحقيقه من أهداف.
- إعطاء الفرصة للعاملين ضمن المنظمة عينة الدراسة والمنظمات الأخرى الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك يعتبر من التدريبات ذات الفعالية العالية، ولها دور في جعلهم قادرين على قيادة المنظمة في المستقبل وزيادة مستوى ولائهم لها وزيادة رغبتهم في تحقيق أهدافها.
- تشجيع دور فرق العمل ضمن المنظمة، وتشجيع العاملين على مشاركة بعضهم البعض للمهام الملقاة على عاتقهم من أجل نشر روح التعاون بينهم.
- تشجيع وتحفيز العاملين على العمل في المنظمة عينة الدراسة والمنظمات الأخرى من خلال الاهتمام بأهدافهم الشخصية، بالتالي ما يزيد من قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- اتباع المنظمة عينة الدراسة الأساليب القيادية الحكيمة كالقيادة التحويلية التي تساعد على منع انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي كما أشارت إليه الدراسات والأبحاث، والعمل على مكافحة ومعالجة هذه الظاهرة في حال انتشارها بين العاملين ضمن المنظمة عينة الدراسة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. حموش، أسماء. (2019). علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ونمطي الشخصية (أ - ب) بالاحتراق النفسي لدى أساتذة الطور الثانوي. جامعة الجزائر.
2. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
3. اليازلي، عائشة علي محمد رزق. (2022). دراسة أثر القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء. جامعة صنعاء.
4. بن زهرة، سليم، وبوخلو، توفيق. (2021). تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
5. زياده، رانية محمد محمود. (2021). دور الاحتراق الوظيفي في التأثير علي الرضا الوظيفي بالتطبيق على الإداريين في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها (كدراسة حالة).
6. شلح، بشير عبدالله محمد. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - محافظات غزة. مجلة التربية. جامعة الأزهر.
7. نوال، بن عريمة. (2020). أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية. جامعة قاصدي مرباح.

8. Atkinson, T., & Pilgreen, T. (2011). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. *Research Management Review*, 18(1).
9. Bosak, J., Kilroy, S., Chenevert, D., & Flood, P. (2021). Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2).
10. Chen, J., Chardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
11. Gonfa, B. D. (2019). Review on Components of Transformational Leadership. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(3).
12. Gumel, B. (2015). Understanding Leadership Concepts.
13. Jahidi, I. (2020). Style and Characteristics Transformational Leadership: How the Regional Head of Cimahi, Indonesia in Mobilizing Employees in Achieving Vision? *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(7).
14. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(40).
15. Liu, C., Liu, S., Yang, S., & Wu, H. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: a cross-sectional study. *Journal of Psychology Research and Behavior Management*, 12.
16. Macit, M. (2012). Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory. *Journal of Social Economic Researches*.
17. Reza, M. H. (2019). Components of Transformational Leadership Behavior. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3).
18. Rupperecht, E. (2022). The Contribution of Transformational Leadership in Developing Intrinsic Motivation and Creativity of Employees. *Journal of International Management*.

- 19.Sanfilippo, M. (2021). Stressed Out: Unrealistic Expectations Put the Pressure on Workers. First Steps.
- 20.Schworer, E. (2018). Transformational Leadership and Burnout within the Swedish Construction Industry.
- 21.Shah, R. (2017). Transformational Leadership: The Role of Follower Autonomy.
- 22.Shutter, R. (2022). The correlation Between Transformational Leadership and Mental Health Clinician Burnout. Electronic Theses and Dissertations.
- 23.Simpson, G. (2015). The Theory of Social and Economic Organization By Max Weber. JSTOR, The Philosophical Review, 57(5).

24. Bailey, C. (2023, April 10). A Two-Minute Burnout Checkup. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2023/04/a-two-minute-burnout-checkup>
25. Hover, A. (2019, September 30). Bass Transformational Leadership Theory. Studio-guy.
<https://studiousguy.com/bass-transformational-leadership-theory/>
26. Saunders, E. (2019, June 05). 6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>

الملاحق:

استبيان الدراسة:

الجنس	
ذكر	أنثى

العمر	
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة
من 40 إلى 49 سنة	من 50 سنة وأكبر

المستوى التعليمي	
ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية
دراسات عليا	

عدد سنوات الخبرة	
من أقل من سنة إلى 3 سنوات	من 4 سنوات إلى 7 سنوات
من 8 سنوات إلى 11 سنة	أكثر من 11 سنة

طبيعة العمل	
موظف (غير مكلف بأعمال إدارية)	مدير (أحد المستويات الإدارية)

محاوِر الاستبيان:

محور القيادة التحويلية:

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي:					
يتعامل القائد معي بسلوك أخلاقي عالي المستوى					
يساعدني القائد على حل المشاكل الصعبة					
يتمتع القائد بالقدرة على إقناعي وزيادة حماسي من أجل العمل بكفاءة					
يركّز القائد على أن يكون لدي ولدى باقي العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
التحفيز:					
يشجّعني القائد على العمل بروح الفريق					
يهتم القائد بتحفيزي معنوياً بشكل مستمر					
يشجّعني القائد باستمرار على إنجاز العمل					
نتيجة تشجيع القائد لي أصبحت أستطيع إنجاز مهام أكثر مما أتوقع					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الإلهام:					
يتيح القائد الفرصة لي للتفكير بطرق إبداعية من أجل حل المشاكل					
يشاركني القائد بأفكاره ووجهات نظره من أجل حل المشاكل المختلفة					
يتيح القائد لي الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية					
لدى القائد رغبة بالتعرف على أهدافي العملية والحياتية					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الاعتبار الفردي:					
يبيد القائد اهتماماً شخصياً بالأفراد الذين لا يحظون بالقبول من قبل الزملاء					
يهتم القائد بي بشكل كبير إن كنت أمتلك مهارات خاصة ومميزة					
يحترم القائد قراراتي الوظيفية إن قام بتفويضني للقيام بذلك					
يقوم القائد بتقدير العمل الذي أقوم به بشكل مستمر					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
التمكن:					
يشجيني القائد على تحمل مسؤولية العمل والقرارات التي أتخذها					
تبعاً للمستوى العلمي الذي وصلت إليه، يقوم القائد بتقويض بعض من صلاحياته لي					
يطلب القائد مني أعمالاً تتناسب مع مستوى صلاحياتي					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
دعم اتخاذ القرار:					
يراعي القائد قدراتي وامتلاكي للمعرفة بما يتناسب مع ما يطلبه مني من عمل					
يختار القائد الطرق العملية السهلة التي تتناسب مع خبرتي للقيام بالعمل					
لا أواجه صعوبة في تنفيذ القرارات الصادرة عن قائدي					
يمتلك القائد قدرة اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشاكل الطارئة					

محور الاحتراق الوظيفي:

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الإرهاق الجسدي:					
في معظم الأوقات أشعر بالتعب أثناء العمل					
أشعر بأني مُستهلك ومتعب جسدياً في أيام العمل					
أثناء العمل، أشعر في أغلب الأحيان بالضعف والوهن وعرضة للمرض					
أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ في صباح يوم العمل على عكس يوم العطلة					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الإرهاق النفسي:					
أجد أن عملي اليومي ممل ومرهق نفسياً					
أشعر في نهاية يوم العمل أن طاقتي قد استنفذت، ولم يتبقى منها شيء للعائلة والأصدقاء					
في الواقع، لا أكرث بالمشاكل التي تحدث أثناء العمل					
أشعر أن زملائي في العمل يلومونني على بعض المشاكل التي تواجههم					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الإرهاق الناتج عن الآخرين:					
أجد أنه من الصعب التعامل مع الآخرين والزيائن بشكل يومي					
التعامل مع الآخرين من عملاء وزبائن محبط للعزيمة					
أشعر أن طاقتي تستنزف يومياً بسرعة كبيرة نتيجة التعامل مع الآخرين					
في بعض الأحيان، أشعر بنفاذ الصبر أثناء التواصل والتعامل مع الآخرين					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
تبلد المشاعر:					
لا أهتم إن قام زملائي بلومي على التقصير في العمل					
لا أفضل مشاركة الآخرين في القيام بالعمل					
أصبحت شخصاً قاسياً منذ بدأت في العمل ضمن هذه المؤسسة					
أشعر بأن هذه المهنة لا تشبع رغباتي وطموحاتي					

العبارات / الإجابة	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
تدني الإنجاز الشخصي:					
أشعر بالضيق عند التضحية بوقتي الخاص في سبيل إنجاز مهام العمل					
أشعر أن عملي لا يضيف شيئاً ذو قيمة للمؤسسة التي أعمل فيها					
أشعر بأنني غير متحمس للقيام بالأعمال اليومية الموكلة إلي					
لا أستطيع التعبير لرؤسائي في العمل عما أتعرض له من ضغوط					