

**دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاحتراق الوظيفي: دراسة
تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر**

**The Role of Leadership Styles in Quality of Work -Life
(QWL) Through Job Burnout:**

**An Applied Study on the Telecommunications Sector in
Egypt**

إعداد الباحثة

أميرة زكريا نور محمد طلحه

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
كلية الدراسات العليا في الإدارة بالقاهرة
قسم إدارة الأعمال

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد سعد محمد

أستاذ الدراسات التنظيمية جامعة لندن - الجامعات الأوروبية في مصر

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور أساليب القيادة بأبعادها (التحويلية والتبادلية) على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدالة والمساواة، إتاحة الفرص للتقدم، المشاركة في اتخاذ القرار، الأمان والاستقرار الوظيفي) في قطاع الاتصالات في مصر، مع دراسة الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي، تلبد المشاعر، وتدني الشعور بالإنجاز). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان أُعد لهذا الغرض ووزع على عينة عشوائية مكونة من (٣٨٤) موظفًا من العاملين بقطاع الاتصالات في مصر. وقد تم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامجي SPSS 26 و Smart PLS 4. وأظهرت النتائج قبولاً جزئياً لبعض الفرضيات الرئيسية، حيث وُجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة

على كل من الاحتراق الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية، كما تبين وجود أثر دال لبعض أبعاد الاحتراق الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية، في حين لم يظهر أثر معنوي لـ "تدني الشعور بالإنجاز". كما كشفت النتائج عن وجود دور وساطة جزئي للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين أساليب القيادة وجودة الحياة الوظيفية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية، وتوفير بيئة عمل داعمة تسهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، وتقليل عوامل الاحتراق الوظيفي بما يضمن تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم المهني.

الكلمات المفتاحية: أساليب القيادة – القيادة التحويلية – القيادة التبادلية – الاحتراق الوظيفي – جودة الحياة الوظيفية- قطاع الاتصالات.

Abstract:

This study aimed to analyze the role of leadership styles (transformational and transactional) on the quality of work life (Physical working conditions, work-life balance, compensation and rewards, fairness and equality, opportunities for advancement, participation in decision-making, and job security and stability) in the telecommunications sector in Egypt, while examining the mediating role of job burnout with its three dimensions (emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment). The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected through a questionnaire specifically designed for this purpose and distributed to a random sample of 384 employees working in the telecommunications sector in Egypt. Statistical analysis was conducted using SPSS and Smart PLS 4 programs. The results

partially supported the main hypotheses, revealing a statistically significant effect of leadership styles on both job burnout and quality of work life. A significant effect was also found for some dimensions of job burnout on quality of work life, while the dimension of reduced personal accomplishment showed no statistically significant impact. Furthermore, the results indicated a partial mediating role of job burnout in the relationship between leadership styles and quality of work life. The study recommended adopting transformational leadership styles and creating a supportive work environment that enhances the quality of work life and reduces the factors leading to burnout, thereby improving employee performance and increasing job satisfaction.

Keywords: Leadership Styles – Transformational Leadership – Transactional Leadership – Job Burnout – Quality of Work Life – Telecommunications Sector.

الفصل الأول

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن تحديات عديدة لعل أبرزها تنمية وتطوير المورد البشري الذي يعد أهم أصول المنظمات، حيث يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على المورد البشري ومهاراته وجدارته. ونظراً لما تعيشه المنظمات من حقبة جديدة من الإبداع والابتكار للوصول إلى التميز والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسية فيما بينها، أصبح الاهتمام بالمورد البشري - الذي يعد المصدر الأساسي للتطوير ومسايرة التغيرات البيئية - ضرورة حتمية لنمو تلك المنظمات في عالمنا المعاصر في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية

المتزايدة في الوقت الحالي، لذلك يجب على المنظمات التركيز على جودة الحياة الوظيفية، لما لها من دور في تحسين رضا العنصر البشري لديها وتعزيز قدرتها التنافسية، ورفع مستوى الأداء في المنظمات، ويترتب على ضعف الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية حجب الأفكار الإبداعية عند العاملين وقلة الرضا والولاء لدى منتسبي هذه المنظمات وبالتالي المعاناة من عدم الاستفادة من مزايا توافر جودة الحياة الوظيفية (شاوش والأشول، ٢٠١٨).

وفي هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور أساليب القيادة وأبعادها (التحويلية - التبادلية) على جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأبعادها (ظروف العمل المادية - التوازن بين الحياة والعمل- الأجور والمكافآت- العدالة والمساواة- إتاحة الفرص للتقدم المهني- المشاركة في اتخاذ القرار -الأمان والاستقرار الوظيفي)، من خلال الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط وأبعاده (الاجهاد الانفعالي- تبلد المشاعر-تدني الإنجاز الشخصي). وتمثل هذه الدراسة تطبيقاً عملياً على قطاع الاتصالات في مصر، الذي يُعد من القطاعات الحيوية التي تواجه تحديات كبيرة نتيجة التحولات التكنولوجية السريعة والمتطلبات المتزايدة من السوق والعملاء.

أولاً: مشكلة الدراسة:

ويُعد أسلوب القيادة الذي يتبناه المديرون أحد العوامل المؤثرة في جودة حياة الموظفين الوظيفية، حيث يمكن أن يساهم في تعزيز رضاهم أو قد يؤدي إلى تزايد الاحتراق الوظيفي لديهم. ومع تزايد الحاجة إلى فهم كيفية تأثير أساليب القيادة على جودة الحياة الوظيفية، تبرز أهمية دراسة الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط يساهم في تفسير العلاقة بين القيادة وجودة الحياة الوظيفية، خاصة في قطاع حيوي مثل قطاع الاتصالات في مصر. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي:

"ما مدي تأثير أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات في مصر، ودور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟"

ثانياً: أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها كونها من الدراسات التي تتناول تحديد العلاقة بين ثلاث متغيرات من أحدث الأدبيات نسبياً في مجال السلوك التنظيمي وغيره من المجالات وهما (أساليب القيادة، الاحتراق الوظيفي، وجودة الحياة الوظيفية)، والذي حظيا باهتمام الغرب، ونالا أهمية كبيرة لدى الباحثين.
- حدثت موضوع جودة الحياة الوظيفية في البيئة المصرية بصفة خاصة والبيئة العربية بصفة عامة، وعدم دراسة تأثيراته المختلفة على الأبعاد السلوكية والتنظيمية بالشركات والمنظمات، ومن ثم يكون هذه الدراسة الأولى في دراستها لدور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على أساليب وأنماط القيادة السائدة بقطاع الاتصالات في مصر
٢. التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بقطاع الاتصالات في مصر
٣. التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر
٤. معرفة العلاقة بين أساليب القيادة وظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر

رابعاً: نموذج الدراسة:

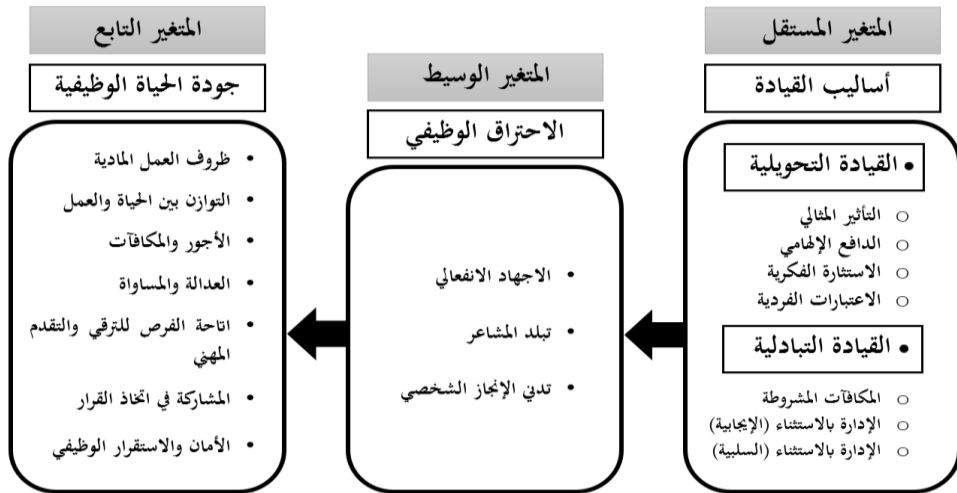
تم بناء النموذج المعرفي لهذه الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى الاطلاع على عدد من النماذج المختلفة، وأيضاً على مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية، وبالتالي، نجد أن بعض الباحثين

ركزوا على أبعاد متعددة ومتنوعة، في حين ركز آخرون على أبعاد محدودة تتناسب مع طبيعة دراساتهم.

المتغير المستقل: أساليب القيادة وأبعادها (التحويلية - التبادلية)، (قرزة، ٢٠٢١).
المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (ظروف العمل المادية - التوازن بين الحياة والعمل - الأجور والمكافآت - العدالة والمساواة - إتاحة الفرص للتقدم المهني - المشاركة في اتخاذ القرار - الأمان والاستقرار الوظيفي)، (البيري، ٢٠١٨).
المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي وأبعاده (الاجهاد الانفعالي - تبلد المشاعر - تدني الإنجاز الشخصي)، (القوقا، ٢٠٢٤).

شكل (١) نموذج الدراسة من إعداد الباحثة

تم تطوير نموذج الدراسة استناداً للدراسات السابقة



خامساً: فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة وأبعادها في قطاع الاتصالات في مصر.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة وأبعادها وجودة الحياة الوظيفية وأبعادها في قطاع الاتصالات في مصر.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وأبعاده وجودة الحياة الوظيفية وأبعادها في قطاع الاتصالات في مصر.
٤. يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين أساليب القيادة وجودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات في مصر.

سادساً: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتي كان لها الدور الكبير في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العلمية، ومن بين هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت أساليب (أنماط) القيادة:

١. دراسة (القاعد، ٢٠٢٤)، بعنوان "أثر أنماط القيادة في الأداء التنظيمي في شركة كارفور الأردن: الدور المعدل للعدالة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية) في الأداء التنظيمي بأبعاده التعلم والنمو العمليات الداخلية، رضا الزبائن في شركة كارفور الأردن كما هدفت إلى معرفة الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة ما بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة كارفور الأردن وعددهم (٢٢١٥) موظفاً، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٣١) موظفاً، وتم استرداد (٢٧٠) استبانة وجد منها استبانة (٢٦٥) صالحة للتحليل الإحصائي، و (٦٦) غير صالحة للاستعمال واستخدمت الدراسة برمجية PLS4 من أجل تحليل البيانات واستخراج النتائج. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي الأنماط القيادة بأبعادها على الأداء التنظيمي بأبعاده، ووجود أثر إيجابي الأنماط القيادة بأبعادها على التعلم والنمو والعمليات الداخلية ورضا الزبائن، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن العدالة التنظيمية تحسن العلاقة بين أنماط القيادة و الأداء التنظيمي، و أوصت الدراسة

اصحاب القرار بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق أنماط القيادة لما لها من دور في تحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت بالاهتمام بالعدالة التنظيمية لما لها من دور في تحسين العلاقة بين أنماط القيادة و الأداء التنظيمي.

٢. دراسة (عمور، ٢٠٢٤)، بعنوان "أثر أساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اساليب القيادة بأبعادها (القيادة الاجرائية والقيادة التحويلية) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الايثار، الفضيلة المدنية، الضمير الحي الروح الرياضية للباقة في الأداء التنظيمي بأبعادها العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت برمجة PLS4 لتحليل النتائج وفحص الفرضيات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان البالغ عددهم (٣٦٣٣)، حيث تم تطوير استبانة الكترونية وزعت على ٣٤٦ عاملا. تم استرجاع ٣٤٠ استبانة وجد منها ٣٣٥ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. اشارت النتائج الى ان اساليب القيادة بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لها أثر ايجابي ذو دلالة احصائية في الاداء التنظيمي بأبعاده اوصت الدراسة اصحاب القرار في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بزيادة الاهتمام بممارسة اساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية لما لها من دور في تحسن وزيادة الاداء التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الاحتراق الوظيفي:

١. دراسة (Hamel، ٢٠٢٤)، بعنوان "The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: the mediating role of psychological well-being".

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الاحتراق الوظيفي على الرضا الوظيفي والنية لتغيير المهنة داخل مهنة المحاسبة، مع فحص الدور الوسيط للرفاهية النفسية. استخدم البحث تصميمًا وصفيًا، حيث تم جمع بيانات المسح من ٢٣٠ موظفًا

في مجال المحاسبة بالقطاع الخاص. تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار النموذج النظري. أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الرفاهية النفسية، كما تلعب الرفاهية النفسية دورًا وسيطًا كبيرًا في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي، وكذلك بين الاحتراق الوظيفي والنية لتغيير المهنة. لهذه الدراسة تداعيات هامة على المنظمات المحاسبية، حيث توصي بتبني استراتيجيات لتعزيز الرفاهية النفسية، وهو ما قد يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وتقليل نية المحاسبين في تغيير مهنتهم. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات الحالية من خلال تسليط الضوء على الدور الوسيط للرفاهية النفسية في ربط الاحتراق الوظيفي بالرضا الوظيفي والنية لتغيير المهنة بين المحاسبين.

٢. دراسة (Younes، ٢٠٢٤)، بعنوان "The Impact of Organizational Virtuousness on Job Burnout and Work Engagement in the Tourism and Hospitality Industry: The Moderating Role of Organizational Support".

تستكشف هذه الدراسة تأثير الاحتراق الوظيفي على الانخراط في العمل وفضيلة المنظمة مع التركيز على دور الدعم التنظيمي في هذا السياق. كما تبحث الدراسة في تأثير الانخراط في العمل على الاحتراق الوظيفي. تم جمع البيانات من ٣٣٤ استجابة صالحة من العاملين في وكالات السفر والفنادق من فئة الخمس نجوم في مصر، وتم تقييمها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM-PLS). أظهرت النتائج أن الإرهاق الوظيفي وفضيلة المنظمة مرتبطان بشكل سلبي، كما تم تأكيد وجود علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي والانخراط في العمل. ومع ذلك، كشفت النتائج أن الدعم التنظيمي لا يساهم في التوسط بين العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والانخراط في العمل. كما قدمت الدراسة نتائجها العملية التي تبرز أهمية دعم الموارد البشرية في وكالات السفر والفنادق لتعزيز فضيلة المنظمة والانخراط في العمل وتقليل الاحتراق الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

١. دراسة (حدادين، ٢٠٢٣)، بعنوان " أثر جودة الحياة الوظيفية في أداء فرق العمل في مجلس الأمة الأردني".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها التعويضات، والنمو الوظيفي، والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الاجتماعية والحياة الوظيفية في أداء فرق العمل بأبعاده (التعاون، والفاعلية، والتماسك، والثقة، والالتزام) في مجلس الأمة الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (٤٥) فقرة، تم توزيع (٢٨٠) استبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية ضمن المسميات التالية (مدير، ورئيس قسم، وموظف من العاملين في مجلس الأمة الأردني، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٢٦٤) استبانة، ما نسبته (٩٥%) من الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد التحليل فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى أهمية متوسط لكل من جودة الحياة الوظيفية وأداء فرق العمل في مجلس الأمة الأردني. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها مجتمعة (التعويضات، والنمو الوظيفي، والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الاجتماعية والحياة الوظيفية في أداء فرق العمل في مجلس الأمة الأردني. وأوصت الدراسة بأن يتبنى المسؤولين في مجلس الأمة الأردني الممارسات الإدارية التي تؤدي إلى رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وتحديد الممارسات المرتبطة بأنظمة التعويضات وتوفير فرص النمو الوظيفي وبما يؤثر إيجاباً على أداء فرق العمل فيها.

٢. دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣)، بعنوان " أثر جودة الحياة الوظيفية على الميزة التنافسية بوجود التشارك المعرفي متغيراً وسيطاً".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الميزة التنافسية بوجود التشارك المعرفي متغيراً وسيطاً. طبقت الدراسة في منظومة الموانئ في المملكة الأردنية الهاشمية. تكون مجتمع الدراسة من الوظائف الاشرافية في منظومة الموانئ المكونة من شركات متخصصة في إدارة الموانئ تعود ملكيتها لشركة تطوير العقبة وتطبق فيها نفس الأنظمة والتعليمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) موظفاً من العاملين في المناصب الاشرافية تم اختيارهم من خلال استخدام العينة الملائمة. تم استخدام استبيان مكون من (٣٢) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعاده على المتغير التابع الميزة التنافسية بوجود المتغير الوسيط التشارك المعرفي. وأوصت الدراسة تحليل العوامل التي تعمل على زيادة الوعي بالتشارك المعرفي بسبب وجود درجة متوسطة من الموافقة على درجة التشارك المعرفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأساليب القيادة

مقدمة:

يتصف موضوع القيادة بجاذبية عالية لعدد كبير من الممارسين والباحثين لما له من تأثير في جميع مجالات الحياة. وعلى الرغم من غزارة الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة بهدف التعرف على طبيعة القيادة، إلا أن اتساعها وتنوعها لا يزال يشكل حافزاً قوياً للدارسين للتعلم في أبعادها وتأثيراتها (مرعي، ٢٠٠٨).

ويكمن تعقيد القيادة في جوهر عملها الذي يتمثل في الجانب السلوكي الذي يبحث في علاقة القائد بالتابعين، حيث يمتاز سلوك المورد البشري بالتغير والحركة، كما يمتاز بسرعة التأثير بعوامل محيط عمله منها مثلاً عوامل: نفسية، واجتماعية وثقافية، واقتصادية، وبيئية، وهذا يجعل إمكانية التنبؤ بالسلوك والتأثير عليه عملية صعبة وهو ما يقتضي قدرة قيادية حكيمة وسليمة تفهم وتدرك مكونات ذلك السلوك،

ومن ثم تمتلك قوة التأثير فيه بصورة إيجابية بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ومواردها البشرية (الدهان وآخرون، ٢٠٠٥).

مفهوم القيادة

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم القيادة حيث قامت الباحثة بجمع بعض منها:
أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو حتى جماعة وتوجيههم وإرشادهم نحو تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأقصى درجة من الكفاءة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة (دودين، ٢٠١٢).

ويرجع (العميان، ٢٠٠٥) قوله إلى Kelly and Lazer في تعريف القيادة أنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة محددة وهي تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف، وإيضاً إلى Fiffner الذي يعرف القيادة على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، وإلى Koontez الذي عرفها على أنها القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف.

وبصورة مجملية فإنه يمكن القول أن القيادة هي عملية رشيدة تركز على طرفين الأول هو الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، أما الثاني فهم المرؤوسون الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق الأهداف (عواد، ٢٠١٣).
القيادة هي القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي إنسان يكون قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد (محمود، ٢٠١١).

القيادة التبادلية Transactional Leadership:

إن القاسم المشترك الأعظم بين الأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو القائد التبادلي، وإن الأساس الذي يبني عليه هذا القائد كل سلوكه هو التدعيم الشرطي، حيث أثبتت الدراسات أنه بالتدعيم الشرطي الإيجابي والسلبي يستطيع القائد رفع أداء

مرؤوسيه وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر السلوك الوظيفي وتعديل مسارهم عند الانحراف (الهواري، ٢٠٠٢)

مفهوم القيادة التبادلية

إزاء حال منظمات الأعمال اليوم، وضرورة مواكبة المنظمات التطورات، وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط أكثر ملائمة (Barnett، ٢٠٠٥).

ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy، ٢٠٠٥).

وقد حازت القيادة التحويلية على اهتمام الباحثين كنموذج جديد لفهم القيادة، وقادت الحاجة الملحة إلى التغيير التي تواجه المنظمات اليوم إلى التركيز على قيادة مرنة قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة، فالقادة القادرون على التكيف يعملون بفاعلية أعلى في البيئة سريعة التغير من خلال ما يقومون به من توضيح للجوانب الإيجابية للتغيير وتشجيع روح التحدي في القادة أنفسهم وفي تابعيهم، ومن ثم الاستجابة الملائمة لهذه التحديات (Bass et al، ٢٠٠٣).

القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع وعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة (Kuhnert & Lewis، ١٩٨٧).

القيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات التابعين ورغباتهم، ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات والادوار للمرؤوسين بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والرغبات لكي تتحقق الأهداف الموضوعية ولتأدية مهمات معينة فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل ادائهم لوظائفهم

ومهامهم عندما يتمونها بالشكل المطلوب وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن في الانتاجية واخلاقيات العمل (رجب، ٢٠٠٦)

ان فكرة العلاقة في القيادة التبادلية تعتمد على انشاء سلسلة تبادلات للمنافع والمصالح ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين التابعين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة. وتستند القيادة التبادلية إلى الشرعية والإجراءات القانونية داخل المنظمة، وذلك من خلال توضيح القادة لمعايير العمل المطلوبة والأهداف المنشودة (الضمور وآخرون، ٢٠١٠).

أبعاد القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على بعدين رئيسيين هما: (Lai، ٢٠١١)

١. المكافآت المشروطة:

وتشير الى عملية المبادلة بين القادة والعاملين والتي يتم من خلالها تبادل مجهوداتهم مقابل المكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة (الرفاعي، ٢٠١٣).

ويرى (Akar، ٢٠١٠) أن التابعون متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت أو لتجنب العقوبات في حال اخلالهم بتلك المهام الموكلة اليهم، وان كلا من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة هي من خصائص القيادة التبادلية، ومن خصائص القادة التبادليين الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الاجراءات، وهي بهذه الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكافآت والعقوبات لتحسين الاداء و الحفاظ على التقدم الحاصل من قبل التابعين وزيادة الرضى الوظيفي وهيكله المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

بوجود اسلوب المكافآت يتم الوصول لحلول فعالة للأداء السيء ومشكلات العمل وخاصة في وجود التخطيط غير الجيد عندها يظهر القائد التبادلي للخروج من الأزمة بفكرة المكافأة، كما تشجع العاملين أيضا على الاستمرار بالمحاولة القائد المتفرد يقوم باتخاذ القرارات الفردية ويخطط لها، أما القائد الديموقراطي يقوم بمشاركة المسؤولية مع المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات مما أدرج هذه القيادة ضمن القيادة التشجيعية).

٢. الإدارة بالاستثناء:

إن الادارة بالاستثناء هو مبدأ من مبادي القيادة التبادلية التي تقضي بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد والمعايير الموضوعية، وأن تدخل القائد ينبغي أن يكون موجهاً فقط نحو تصحيح الانحرافات او لجعل العاملين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة (داغر وصالح، ٢٠٠٠).

واشار (الهواري، ٢٠٠٢) الي ان الادارة بالاستثناء هي اسلوب من اساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل الرئيس إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان النجاح.

الادارة بالاستثناء كما يعرفها (العتيبي، ٢٠٠٢) أنها تعني تطبيق وظائف العملية الادارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، والتي تفاجئ منظمة الأعمال أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية، وترفع الى ادارتها العليا من احدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ القرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجته والرجوع اليه مستقبلاً في الحالات المشابهة.

- جوانب الإدارة بالاستثناء:

إن الادارة بالاستثناء لها جانبان: الجانب الايجابي (النشط الذي يمثل تدخل القائد والمدير في العمليات قبل حدوث الانحرافات والجانب السلبي (الساكن هو عدم تدخل المدير الا بعد حدوث الانحرافات) (Avoilo and sivasnburman، ٢٠٠٣).

-

- الإدارة بالاستثناء (الإيجابية-النشطة):

القادة التبادليون يمارسون الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، الأخطاء، والانحرافات التي تخرج عن المعايير، حيث يتبعون أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها بالإضافة الا اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء، بمعنى أن القادة التبادليون يتخذون الاجراءات التصحيحية عند ظهور الاخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية (Watkins، ٢٠٠٨).

القادة في هذا النوع من الإدارة يكونوا استباقيين، حيث يراقبون الانشطة باستمرار، ويتدخلوا ليضمنوا أن معايير عمل المنظمة توافق المعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث وأنهم يأخذوا الاجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء والمعايير التي توافق السياسات الموضوعية (Smothers، ٢٠٠٨).

- الإدارة بالاستثناء (السلبية- الساكنة):

القادة التبادليون غير النشطين (الساكنين ينتظرون المشكلات والانحرافات الا أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ اجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجية (Watkins، ٢٠٠٨).

القادة هنا أسلوبهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، نسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة للتي وضعت مسبقا (Smothers، ٢٠٠٨).

القيادة التحويلية Transformational Leadership:

مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين استجابة للظروف والتغيرات الناتجة عن العولمة والتوجه نحو الأتمتة والاستخدام التكنولوجي المكثف في مختلف جوانب العملية الإنتاجية والإدارية للمنظمات آنذاك (مراد، ٢٠١٨) وضع (Burns، ١٩٧٨) الأسس النظرية لمفهوم القيادة التحويلية من خلال تصنيف سلوك القادة الهادف للتأثير على المرؤوسين ضمن فئتين أساسيتين، القيادة

التحويلية القائمة على الدعم المتبادل بين القادة والتابعين لتحقيق أعلى مستوى من الدافعية والمثل الأخلاقية، والقيادة التبادلية المرتكزة على تبادل الخدمات والمنافع بين التابعين الذين يبذلون جهودهم مقابل مجموعة من التعويضات المادية أو غير المادية والقادة الذين يحققون أهدافهم الاستراتيجية.

حفز ظهور مفهوم القيادة التحويلية طيف واسع من الباحثين للتعلم في جذوره والتوسع دراسة أثره على كل من الأفراد والمنظمات، حيث اتفق كل من (Bass، ١٩٩٩، Avolio, et al، ١٩٩٩) على اعتبار القيادة التحويلية بمثابة مؤثر تحفيزي يمارسه القادة على التابعين من أجل كسب ولائهم وثقتهم وحثهم على بذل جهود إضافية لتحقيق الرؤية الشاملة. استمر هذا المفهوم في التطور خلال العقود الماضية باعتباره من المفاهيم الديناميكية، حيث عرفت القيادة التحويلية بأنها "أسلوب يقوم من خلاله القائد بالتأثير في العاملين التابعين له، وذلك من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، للارتقاء بالمستوى العام للمنظمة وإدراك التغيرات المختلفة التي تعترضها وتكوين ثقافة تتكيف مع هذه التغيرات (Mikdashi & Toumi، ٢٠١٣).

أبعاد القيادة التحويلية

شهد مفهوم القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً منذ ظهوره وحتى الآن بسبب التغيرات المتلاحقة التي فرضتها بيئة الأعمال والتطور التكنولوجي والرقمي على الرغم من ذلك، يعتبر مقياس القيادة متعدد العوامل الذي صممه Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al، ١٩٩٩) من أكثر المقاييس التي يستخدمها الباحثون في قياس القيادة التحويلية، يتضمن هذا المقياس أربع أبعاد تتمثل بالتأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. أضاف بعض الباحثون أمثال (حمد، ٢٠١٤ عليلي وطيباوي، ٢٠٢١) بعداً خامساً لهذا النموذج وهو التمكين. في حين قاس (Rafferty & Griffin، ٢٠٠٤) القيادة التحويلية من خلال الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والرؤية، والتواصل الملهم، والقيادة الداعمة. تم الاعتماد على نموذج القيادة متعدد الأبعاد في هذه الدراسة والمكون من الأبعاد الأربعة التي أشار إليها (Avolio et al، ١٩٩٩).

الفصل الثالث

الإطار النظري للاحتراق الوظيفي

مقدمة

تعد ضغوط العمل اليومية من الضغوط التي تؤثر على أداء الفرد وصحته النفسية، وتتنوع الضغوط التي يتعرض لها الفرد في عمله وفي شتى مجالات الحياة، وتحولت إلى عبء كبيرة يستنزف طاقته، ويعرضه للأمراض والاضطرابات النفسية، كما يعد تعرض الفرد إلى الأحداث المريبة والتعامل مع الأفراد المرضى ورؤية معاناتهم، من الأمور التي تترك أثارها على شخصية هذا الفرد ونفسيته (حسين، ٢٠٢٠).

ويعتبر الاحتراق الوظيفي أحد نتائج تعرض أصحاب المهن المختلفة للضغوط المستمرة، إن بعد الاحتراق الوظيفي استجابة سلبية للضغوط التي تقع على الفرد في عمله، وإن كان بعض الأفراد يتعاملون مع الضغوطات في العمل بشكل إيجابي فهناك أفراد لا يستطيعون ذلك (بني أحمد، ٢٠٠٧).

يمثل الاحتراق الوظيفي ردة فعل لظروف العمل غير المحتملة، فهو يؤدي إلى استنزاف الطاقة، ونقص الدافعية، وكثرة التغيب عن العمل، وعدم الاستقرار الوظيفي (الفرماوي وعبد الله، ٢٠٠٩).

مفهوم الاحتراق الوظيفي ومراحل تطور مفهومه

الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي وهو حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة وفي مواقف تحتاج إلى بذل مجهود انفعالي مضاعف (عبد القادر، ٢٠١٧).

يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة من أعباء إضافية يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم على مستوى الخدمات المقدمة لهم (الخرابشة وعريبات، ٢٠٠٥).

وعرفه (الحايك، ٢٠٠٠) بأنه حالة من الاضطراب والتوتر وعدم الرضا الوظيفي تصيب العاملين في المجال الإنساني والاجتماعي ناتجة عن الضغوط النفسية الشديدة التي يتعرض لها الفرد بسبب أعباء العمل بحيث تؤدي به إلى استنزاف طاقته وجهوده مما تنحدر به إلى مستوى غير مقبول من الأداء.

أبعاد الاحتراق الوظيفي

أبعاد الاحتراق الوظيفي بحسب الأدبيات السابقة – خاصةً من خلال نموذج "ماسلاش" الشهير (Maslach Burnout Inventory – MBI) – تشمل ثلاث أبعاد رئيسية، وهي الأكثر شيوعاً في الدراسات الأكاديمية:

أ. الإجهاد الانفعالي Emotional Exhaustion:

هناك عدة مصادر رئيسية للإجهاد الانفعالي منها العمل الزائد والصراع الشخصي في العمل؛ يؤدي إلى الشعور بالاستنزاف وعدم وجود أي مصدر للتجديد، بحيث يؤدي إلى الافتقار إلى الحافز الكافي لمواجهة اليوم التالي أو التعامل مع الأشخاص، ويمثل هذا المكون البعد الأساسي للاحتراق (Maslach & Goldberg، ١٩٩٨) (Jackson & Rothmann، ٢٠٠٥)، حيث يتمثل في فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة التي يقدمها لهم، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة وهذا الشعور بالإجهاد الانفعالي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد النفسي، حينما يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو القيام مسؤولياته تجاه المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل.

ب. تبلد المشاعر Depersonalization:

بمعنى نزع الطابع الشخصي، إذ يشير يتضمن فقدان المثالية. وعادة إلى رد سلبي أو قاس أو مفرط في التعامل مع الآخرين، وعادة ما يتطور استجابة للحمل الزائد للإجهاد العاطفي في شكل حماية ذاتية عن طريق وضع حاجز عاطفي مع

الأفراد الآخرين، حيث يمثل هذا المكون البعد المتبادل بين الأشخاص (Maslach & Goldberg، ١٩٩٨) (Weckwerth & Flynn، ٢٠٠٦).

يقوم هذا البعد على تعامل العاملين بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد وتوجيه اللوم لرفقائهم بالعمل بالإضافة الى المستفيدين والمؤسسة، أيضا يتصف العاملون بحالة من البرودة واللامبالاة والشعور السلبي تجاه الآخرين والمستفيدين من الخدمة وقلة العناية بهم الكلابي ورشيد (٢٠٠١). ويعتبر هذا البعد كاتجاه سلبي نحو الذات ونحو الآخرين بحيث يكون واضحا عند التعامل مع الآخرين ببرود عاطفي ويرفض التعامل بإنسانية، بل يشعر بأنه ليس له قيمة، وينشأ ذلك عندما يظهر الناس سلوكا تجاه مهامهم وعملهم ووظائفهم ومجتمعهم، لذلك يعتبر هذا البعد بعداً سلبياً

يمكن للباحثة تعريف تبلد المشاعر بأنه: فقدان القدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين نتيجة للإجهاد العاطفي، حيث يتبع الفرد سلوكيات دفاعية تفقده المثالية في العلاقات الشخصية.

ج. تدني الإنجاز الشخصي Lack of Personal Accomplishment:

أما البعد الثالث من أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين هو تدني الإنجاز الشخصي، ويتمثل بانخفاض الإنجاز الشخصي إلى درجة الإحساس بعدم الكفاءة والفاعلية في العمل، وورد عدة تعاريف لهذا البعد، فعرفه (١٩٩٩) Mirvis et, al على أنه "نقص الشعور بالكفاءة وتحقيق الفشل في العمل، قلة الإحساس بالإنجاز الشخصي، ضعف الإنتاجية والشعور بعدم القدرة على العمل بكفاءة وانخفاض الدافعية".

وعرفه العتيبي (٢٠٠٣) على أنه هو عبارة عن فقدان الانتاجية والإنجاز في العمل".

أما الكلابي ورشيد (٢٠٠١) فقد عرفا تدني الإنجاز الشخصي بأنه تدني الإنجاز الشخصي، والذي يتسم بالعديد من الأعراض منها الشعور بالفشل، وتدني الإحساس بالكفاءة.

الفصل الرابع

الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

مقدمة:

ظهر مفهوم جودة الحياة في منتصف الستينيات من القرن العشرين، ثم شاع استخدامه في الدراسات المختلفة كمؤشر يدل على زيادة الاهتمام بتقديم الرفاهية للأفراد في كافة مجالات الحياة من خلال تحسين ظروف الحياة، وتعد جودة الحياة الوظيفية من الأمور الإدارية الهامة في مجال التنظيم الإداري وإدارة الموارد البشرية للمنظمات التجارية المختلفة، وذلك بسبب تأثيرها المباشر على الروح المعنوية للموظفين، ومن ثم تأثيرها على أداء المنظمة، إذ إن الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة وتمتع الموظفين بدرجة مرتفعة من جودة الحياة الوظيفية يمكنهم من أداء عملهم في المنظمة أداءً عالياً (Sellar، ٢٠١٧).

بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينيات، حيث ظهر هذا المفهوم للعلن أول مرة خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل عام (١٩٧٢)، وفي التسعينيات بدأت المنظمات العالمية الكبيرة بتطبيق أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية، ونال هذا المفهوم اهتمام كبير بعد أن قامت شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات بتبنيه وتطبيقه، وازداد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من خلال التركيز على إشباع حاجات الأفراد الداخلية والخارجية، وإكسابها مهارات متنوعة، والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية لدى المنظمة (الشنطي، ٢٠١٦).

مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) Quality of Work Life

يطلق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على كل ما يفيد الإنسان في حياته اليومية داخل بيئته العملية من خلال تقديم الوسائل والأساليب التي تكفل تنمية طاقاته النفسية والعقلية، وتساعده على كيفية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه في بيئة العمل، وسبل مواجهة المواقف الضاغطة بشكل ذاتي، بالإضافة إلى تحفيزه على

المبادرة بمساعدة الآخرين للوصول إلى رفاهية الفرد ومن ثم تحقيق رفاهية المجتمع بشكل عام (زاهر، ٢٠١٦).

وينظر إلى جودة الحياة الوظيفية بأنها بيئة العمل التي من خلالها يستطيع الموظف إشباع حاجاته المختلفة سواء الاجتماعية أم الاقتصادية أم النفسية، حيث تتوافر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية، وهي تنعكس على شعور الموظف بالأمان الوظيفي، والشعور بالارتياح النفسي والمادي، والرضا عن العمل، وتوفر له الاستقرار الأسري والاستقرار الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي، وتجعله أكثر انتماء للمنظمة فيبذل أقصى جهده من أجل خدمة المنشأة التي يعمل فيها، وقد أصبحت المنظمات الاقتصادية الحديثة تركز على علاقة الموظف بالمؤسسة، حيث تعطى أهمية كبيرة لجهود العاملين والاعتراف بها من خلال تمكين الموظفين في المشاركة الفعالة والإيجابية في صنع القرار من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وبالتالي تعمل على التقليل من توتر الموظفين وقلقهم نتيجة ضغوط العمل، كما تحد من السلوكيات السلبية أو العدوانية والصراع لدى الموظفين وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز موقف المنظمة التنافسي مع غيرها من المنظمات (سلطان، ٢٠٢٠) فإن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تحسين وتطوير جوانب العمل وخصائصه المختلفة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، ومساعدتهم على بناء علاقات إنسانية، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتوفير الاستقرار والأمان الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة (سمحان، ٢٠٢٠)

أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تتضمن الحياة الوظيفية أبعاداً ومعاني مختلفة، طبقاً لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معاً، حيث تتفاوت أهمية وألوية كل عنصر من هذه العناصر طبقاً لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، وماهي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة، طبقاً لذلك نجد تعدد المفاهيم وأبعاد الحياة الوظيفية،

وستتناول الباحثة بعضاً من هذه الآراء والتعريفات التي كتبت حول عناصر الحياة الوظيفية كالتالي:

ذكر Walton بأنها تمثل كل العناصر التالية: عدالة الأجر والتعويض، ظروف عمل صحية وأمنة الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين التكامل الاجتماعي، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة (Walton، ١٩٧٤).

رأى Afsar أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الصحة والسلامة الاقتصاد والعائلة الاحتياجات الاجتماعية، تقدير الذات الإدراك والمعرفة، والاحتياجات الكمالية (Asfar، ٢٠١٤).

ذكر (الشنطي، ٢٠١٦) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة الاستقرار والأمان الوظيفي الأجور والمكافآت التوازن بين الحياة والعمل وظروف العمل المادية.

حدد (العمرى والياقي، ٢٠١٧) عناصر الحياة الوظيفية بأنها العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، تقييم الأداء.

رأى (أبو شمالة، ٢٠١٨) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية عوامل مالية العوامل الصحية والسلامة المهنية.

وحدد (البياري، ٢٠١٨) أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما يلي: ظروف العمل المادية - التوازن بين الحياة والعمل - الأجور والمكافآت - العدالة والمساواة - إتاحة الفرص للتقدم المهني - المشاركة في اتخاذ القرار - الأمان والاستقرار الوظيفي.

تختلف الأبعاد التي يمكن أن تمثل مفهوم جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة، وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين فيها وتخصصاتهم والمجال الذي يعملون به، ووفقاً للدراسة تم اختيار دراسة البياري لتوافق الأبعاد لمفهوم جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات وتقدم دراسة البياري نموذجاً شاملاً ومتكاملاً يضم عدة

أبعاد مترابطة لجودة الحياة الوظيفية، مما يسهم في فهم أعمق للتأثيرات المتبادلة بين هذه الأبعاد.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً للمنهجية التي اعتمدت عليها الباحثة، والتي تم اختيارها بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة وهي "دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر". ويشمل الفصل تحديد منهج الدراسة، وتوصيف مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات، إلى جانب توضيح مراحل إعداد أداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها.

كما يتضمن الفصل شرحاً للإجراءات المتبعة في جمع البيانات، والمعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها واستخلاص النتائج، وذلك بما يحقق الدقة والموضوعية في تفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

منهج الدراسة

سيتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها من خلال وصف وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة: أساليب القيادة كمتغير مستقل، وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، والاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط. وسيتم جمع البيانات من عينة من العاملين بقطاع الاتصالات في مصر باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار فروض الدراسة والتحقق من مدى صدق العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المنهج قد اعتمدته معظم الدراسات السابقة المشابهة لدراسة الباحثة، نظراً لملاءمته لطبيعة هذا النوع من الدراسات الذي يستهدف التعرف على العلاقات بين المتغيرات وتحليلها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بقطاع الاتصالات المصري، والذي يشمل: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، وهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات، والشركات المشغلة الأربع لخدمات الاتصالات (أورانج - فودافون - اتصالات - والمصرية للاتصالات)، بالإضافة إلى شركات تصنيع الهواتف المحمولة العاملة في مصر.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباط طبيعة عمل هذه الجهات بشكل مباشر بقطاع الاتصالات محل الدراسة وهي بيئة عمل الباحثة، وملاءمة بيئتها المؤسسية والإدارية لتطبيق موضوع الدراسة الذي يتناول العلاقة بين أساليب القيادة وجودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، حيث تُعد هذه المؤسسات من أكثر الجهات التنظيمية والتنفيذية تأثيرًا في قطاع الاتصالات المصري.

ونظرًا لاتساع نطاق هذا المجتمع، وتوزعه جغرافيا ووظيفيا عبر العديد من الجهات والفروع، وصعوبة حصره بدقة بسبب عدم توفر قاعدة بيانات شاملة بأعداد العاملين بهذه الجهات، فإن عدد مجتمع الدراسة يُعد غير معلوم بالنسبة للباحثة. وقد حرصت الباحثة عند توزيع أداة الدراسة على تحقيق قدر مناسب من التمثيل للفئات المختلفة داخل القطاع، سواء من حيث الاختلافات الإدارية، أو الفئات الوظيفية، أو الخبرات العملية، بما يضمن تنوع آراء وتجارب المشاركين ويعكس واقع بيئة العمل بقطاع الاتصالات في مصر بشكل موضوعي وموثوق.

عينة الدراسة

نظرًا لاتساع قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، وتعدد الجهات العاملة به من شركات المحمول، والإنترنت، وشركات البنية التحتية، بالإضافة إلى الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات ووزارة الاتصالات، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل العاملين داخل هذا القطاع، سواء بالوظائف الإدارية أو الفنية، وبمختلف المستويات الوظيفية.

وبما أن هذا المجتمع يصعب تحديد عدد العاملين بيه، وتعذر حصر عدد مفرداته الكلية، فقد اعتمدت الباحثة على العينة الغير احتمالية بطريقة العينة الميسرة، حيث تم توزيع الاستبيان على العاملين المتاحين في قطاع الاتصالات. وبالتالي، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٨٤) مفردة بالعاملين بقطاع الاتصالات في مصر.

أداة الدراسة

استخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تم تطويرها لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-26)، وبرنامج (Smart PLS) (4)، حيث تم استخدام الأدوات والمعالجات التالية:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين متغيرات الدراسة
- معامل ألف كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة البحث.
- الإحصاء الوصفي التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد للتعرف على العلاقة بين المتغيرات والاجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث للدراسة
- الانحدار الهرمي وأسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج Smart PLS 4 من أجل الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة.

دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات ..

أميرة زكريا نور محمد طلحة

الفصل السادس

نتائج الدراسة

مقدمة:

تُعد نتائج الدراسة من أهم الأجزاء التي تعكس مدى تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، حيث تتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان الميداني الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليلات الإحصائية التي أجريت لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مع تفسير تلك النتائج في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

نتائج اختبار فروض الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج تلك الفروض وفقاً للمخرجات المستخلصة من التحليل الإحصائي.

جدول (١) نتائج اختبار الفروض

المصدر: إعداد الباحثة

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسي الأول	الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة وأبعادها والاحتراق الوظيفي وأبعاده في قطاع الاتصالات في مصر.	قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي	تم قبول الفرض الفرعي الأول
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية والاحتراق الوظيفي	تم قبول الفرض الفرعي الثاني
الفرض الرئيسي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة وأبعادها وجودة الحياة الوظيفية وأبعاده في قطاع الاتصالات في مصر.	قبول الفرض الرئيسي الثاني
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية	تم قبول الفرض الفرعي الأول
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية وجودة الحياة الوظيفية	تم قبول الفرض الفرعي الثاني
الفرض الرئيسي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتراق الوظيفي وأبعاده وجودة الحياة الوظيفية وأبعاده في قطاع الاتصالات في مصر.	قبول الفرض الرئيسي الثالث جزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإجهاد الانفعالي وجودة الحياة الوظيفية	تم قبول الفرض الفرعي الأول
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبدل المشاعر وجودة الحياة الوظيفية	تم قبول الفرض الفرعي الثاني
الفرض الفرعي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدني الشعور بالإنجاز وجودة الحياة الوظيفية	تم رفض الفرض الفرعي الثالث
الفرض الرئيسي الرابع	يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين أساليب القيادة وجودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات في مصر.	قبول الفرض الرئيسي الرابع جزئياً

توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج واستنتاجات متنوعة، يمكن تقديم عدد من التوصيات المرتبطة بدعم وتطوير أساليب القيادة داخل بيئة العمل،

دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات ..
أميرة زكريا نور محمد طلحة

والحد من مستويات الاحتراق الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين، وذلك في جميع المؤسسات بصفة عامة، وفي قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية بصفة خاصة. وفيما يلي بيان بأهم توصيات الدراسة وآلية تنفيذها.

جدول (٢) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدي الزمني
١	تبني أساليب القيادة التحولية في بيئة العمل	تصميم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة لتأهيل القيادات على أساليب القيادة التحولية التي تشجع الإلهام والتحفيز والتمكين	إدارة الموارد البشرية - الإدارة العليا متوسط المدى (٦ - ١٢ شهراً)
٢	تعزيز فعالية أساليب القيادة التبادلية القائمة على المكافأة والمساءلة العادلة.	وضع نظم موضوعية لتقييم الأداء وتقديم المكافآت وفقاً لمعايير شفافة ومعلنة.	إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية قصير الأجل
٣	تطبيق استراتيجيات وقائية ضد الاحتراق الوظيفي	اعتماد برامج دعم نفسي ومهني، وتوفير فترات راحة مرنة، وتدريب الموظفين على إدارة الضغوط	إدارة الموارد البشرية - إدارة الصحة المهنية دوري
٤	تطوير بيئة العمل المادية لضمان راحة العاملين وتقليل مسببات التوتر.	تطوير بيئة العمل من حيث الإضاءة، التهوية، المساحات المكتبية، وتوفير بيئة نفسية آمنة خالية من الضغوط السلبية	قطاع الشؤون الإدارية - السلامة والصحة المهنية طويل المدى (١٢ - ٢٤ شهراً)
٥	تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين.	وضع سياسات مرنة للعمل عن بُعد أو الدوام الجزئي، وتقديم تسهيلات للموظفين وفق ظروفهم الاجتماعية والصحية	الإدارة العليا - الموارد البشرية متوسط المدى (٦ - ١٢ شهراً)
٦	تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	تشكيل لجان داخلية تمثيلية، وتنفيذ استبيانات دورية لأخذ آراء الموظفين في القرارات المؤسسية	الإدارة العليا - إدارة الجودة دوري
٧	ربط جودة الحياة الوظيفية بالأداء المؤسسي لتحفيز الاستثمار في بيئة العمل.	قياس مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وربطها بتقارير الأداء المؤسسي بشكل سنوي.	إدارة الجودة - إدارة الأداء المؤسسي سنوي
٨	دمج مفاهيم جودة الحياة الوظيفية في السياسات العامة للمؤسسة.	مراجعة اللوائح الداخلية لتضمن بنود تتعلق بالعدالة، والاستقرار، والتزقي، والمكافآت.	الإدارة القانونية - إدارة الموارد البشرية متوسط الأجل
٩	تفعيل آليات دورية لقياس جودة الحياة الوظيفية	تطوير مؤشرات أداء (KPIs) لقياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل منظم وربط النتائج بقرارات التطوير الإداري	وحدة التطوير المؤسسي - إدارة الموارد البشرية دوري

المراجع: أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، مجاهد نبيل، الطويسى، نسيم محمد، والشقيرات، وسام عبد الكريم، (٢٠٢٣)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الميزة التنافسية بوجود التشارك المعرفي متغيراً وسيطاً، جرش للبحوث والدراسات، مج ٢٤، ١٤، ٢٣٦ - ٢٦٨.
- أبو شمالة، ناصر. (٢٠١٨م) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.
- الحايك، هيام (٢٠٠٠) مستويات الاحتراق لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
- بني احمد، أحمد (٢٠٠٧) الإرهاق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- البيارى، سمر سعيد، وأبو معمر، فارس محمود محمد. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة).
- حدادين، كرستين عيسى ميخائيل، وخشمان، أيسر محمد علي، (٢٠٢٣)، أثر جودة الحياة الوظيفية في أداء فرق العمل في مجلس الأمة الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حسين، عبد الله حسين البشير، وبني خالد، مرعي حسن حمد. (٢٠٢٠). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. \
- حمد علاء دهم (٢٠١٤) أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الدنانير، ١(٥) ١٣٤-١٦٧
- الخرابشة، عمر؛ عربيات، أحمد (٢٠٠٥). الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية (١٧) (٢)، ٢٩٢-٣٣١.
- داغر، منقذ محمد صالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق، بغداد العراق.

- الدهان، أميمة ورمضان زياد والشيخ سالم، فؤاد ومخامرة، محسن (٢٠٠٥). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط ٨، الأردن: مركز الكتب الأردني.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٢)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- رجب، جيهان عبد المنعم (٢٠٠٦). إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة كمحددات الأسلوب البيع الموجه بالعمل ونواتج الأداء، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد (٤).
- الرفاعي، زهراء سيد عبد الله (٢٠١٣)، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن.
- زاهر، تيسير (٢٠١٦) أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن النافذة الواحدة محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلد (٦)، العدد (٢) ص ص ١١٤-١٢٥، جامعة تشرين، سوريا.
- سلطان، أميمة (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- سمحان، مثال، (٢٠٢٠)، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، مجلة كلية التربية، ٣١ (١٢١) ٦١-١٢٤
- الشاوش، زايد ناجي، والأشول، محمد عبد الله أحمد (٢٠١٨) تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، (١٢)٢ ، ٢٦-٤١.
- الشنطي، نهاد (٢٠١٦م). واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الضمور، ابتسام علي ابو صالح، محمد صبحي العلي، عبد الستار (٢٠١٠). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية. مجلة العلوم الادارية المجلد ٣٧. العدد ٢ ٥٢٢-٥٤٣
- عبد القادر، نور الهدى محمد حامد (٢٠١٧) الاحتراق المهني وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشدين انفسيين بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة النيلين السودان.

- العتيبي، آدم غازي (٢٠٠٣) الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية (أ) والرغبة في ترك العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت المجلد ١، العدد ٣٥، ص ص ٤٥-٤٠ الكويت.
- العتيبي، صبحي (٢٠٠٢). تطور الفكر والأنشطة الادارية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- علي، نادية وطيباوي، أحمد (٢٠٢١) أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٤ (١) ٢٥١-٢٦٦.
- العمري، محمد والياقي، رندة سلامة (٢٠١٧) أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٣)، العدد (١)، ص ص ٦٥-٩٤
- عمور، محمد زكي محمد، والبلوش، أحمد عبد المهدي. (٢٠٢٤). أثر أساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ط ٣. عمان، الأردن.
- عواد، فتحي أحمد (٢٠١٣) إدارة الأعمال الحديثة دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- الفرماوي، حمدي وعبد الله رضا (٢٠٠٩). الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة عمان دار صفا للنشر والتوزيع.
- القاعود، حمزة إبراهيم عبد القادر، والبلوش، أحمد عبد المهدي، (٢٠٢٤)، أثر أنماط القيادة في الأداء التنظيمي في شركة كارفور الأردن: الدور المعدل للعدالة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- قرزة، إسمهان، ونور الدين، مزهودة. (٢٠٢١). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري - SNTR (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- القوقا، هيلين عبد الرحيم مراد، (٢٠٢٤)، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاحتراق الوظيفي للعاملين بقطاع البترول في محافظة الإسكندرية: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، ١٠٢٤، ٥٤٩ - ٥٩٦.

- الكلابي، سعد رشيد مازن (٢٠٠١) الاحتراق الوظيفي دراسة استكشافية المقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، ١٣، العلوم الإدارية (١)، ص ١١٨
- محمود علاء الدين عبد الغني (٢٠١١)، إدارة المنظمات دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- مرعي، كائكان فواز عبد الحميد، ودرة، عبدالباري ابراهيم. (٢٠٠٨). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الهواري، سيد (٢٠٠٢) الادارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ مكتبة عين شمس. القاهرة، مصر

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Afsar, S. T. (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, 3(4), 124-152
- Akar, Aytuğ (2010). Transformational And Transactional Leadership Characteristics Of Intercollegiate Athletes And Non- Athletes. Master Thesis. Middle East Technical University. TURKEY.
- Avolio, B. J. (1999). Full Leadership Development. Thousand Oaks, CA Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Sivasubraman., (2003). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance. Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, 951-968.

- Bass, B. M., Avolio, B., Jung, D. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harpercollins.
- Hameli, K., Çollaku, L., & Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: The mediating role of psychological well-being. *Industrial and Commercial Training*, 56(1).
- Jackson, L. T. B., & Rothmann, S. (2005). An adapted model of burnout for educators in South African. *South African Journal of Education*, 25, 100-108.
- Kuhnert, K & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. *Academy of Management Review*. Vol. 12, No. 4, pp. 648-657.
- Lai, Andrea (2011). "Transformational-Transactional Leadership Theory". 2011 AHS Capstone Projects. Paper 17.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of perspectives. *Applied & Preventive Psychology*.
- Mikdashi, T. M., & Toumi, H. (2013). Quality of work life (QWL) and organizational commitment of information and communication technology professionals in Qatar. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 1(2), 40–58.
- Mirvis et al. (1999). Trends in burnout and related measures of organizational stress among leaders of department of venterans affairs medical centers", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 44, No. 5, 1999, pp: 353-365.
- Murphy, L. (2005). Transformational leadership: A cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management*. 13, 128-136.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354.
- Sellar, T. and Andrew, A (2017) "The Impact of quality of work life on job investment of employees, International Journal of Research, 4(8), 1294-1309.
- Smothers, Albert E. (2008). Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees. Ph.D. thesis. Capella University, United States.
- Walton, R. E. (1974). QWL indicators-Prospects and problems. Studies in Personnel Psychology, 6(1), 7-18.
- Watkins, Daryl (2008). The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures. Ph.D. thesis. University of Phoenix. Arizonan. united states.
- Weckwerth, A C, & Flynn, (2006). Effect of sex on perceived support and burnout in university students. College Student Journal, 40, 237-250
- Younes, M. H., Elsawalhy, H., Elzek, Y., & Al-Saied, M. (2024). The impact of Organizational Virtuousness on Job Burnout and Work Engagement in the Tourism and Hospitality Industry: The Moderating role of Organizational Support.

الملحق

الاستبيان

الزملاء والزميلات بقطاع الاتصالات المصري

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية لرسالة بعنوان " دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في

مصر " وذلك بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري- فرع القاهرة.
أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية وشفافية وذلك بوضع علامة (✓) في العمود المناسب لاختياركم، وأن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عون لها في خدمة البحث العلمي، علماً أن إجابة سيادتكم ستُعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
وتتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير لسيادتكم على وقتكم الكريم وتعاونكم البناء.
مع خالص التحية والتقدير،

الباحثة

أميرة زكريا نور محمد

يتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية، مكون من (٥) فقرات.

القسم الثاني: يتكون من (٨٧) فقرة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وأبعادها.

القسم الأول: البيانات الشخصية

برجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب والممثل لشخصكم الكريم

١. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ - ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ - ٥٠ سنة ☐ أكثر من ٥٠ سنة

٣. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس/ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاعتراف الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات ..
أميرة زكريا نور محمد طلحه

٤. سنوات الخبرة:

□ أقل من ٥ سنوات □ من ٥ – أقل من ١٠ سنوات □ من ١٠ - ١٥ سنة □ أكثر من ١٥ سنة

٥. الدرجة الوظيفية:

□ إدارة تنفيذية/ إشرافية □ إدارة وسيطي □ إدارة عليا

القسم الثاني:

برجاء بيان مدي موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) تحت الإجابة المناسبة بكل شفافية، برجاء العلم أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، هي فقط لتعبير عن مشاعرك تجاه الموضوع:

رقم السؤال	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
المتغير المستقل: أساليب القيادة						
أبعاد القيادة التحويلية						
التأثير المثالي						
١	يظهر رئيسي قوة وثقة عالية بالنفس في كل ما يواجهه.					
٢	يتجاوز رئيسي تحقيق منافعه الذاتية سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة.					
٣	يتصرف رئيسي بطريقة تجعله يكسب احترام مرؤوسيه.					
٤	يعتبر رئيسي نموذجاً للنجاح وقُدوة في العمل.					
الدافع الإلهامي						
٥	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.					
٦	يتحدث رئيسي بحماس عن الأهداف المطلوب تحقيقها.					
٧	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصياً.					
٨	يشجع رئيسي على تبني روح العمل الجماعي في أداء المهام.					
الاستشارة الفكرية						
٩	يشجعني رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل.					
١٠	يشجعني رئيسي على تقديم آراء وأفكار مختلفة لحل المشكلات.					
١١	يعترف رئيسي باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.					
١٢	يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبداً محل شك					
الاعتبارات الفردية						
١٣	يساعدني رئيسي على تطوير قدراتي					
١٤	يسمع رئيسي لانشغالاتي باهتمام.					
١٥	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.					
١٦	يعامل رئيسي كل فرد على أن له احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة.					
أبعاد القيادة التبادلية						
المكافأة المشروطة						
١٧	يعبر رئيسي عن رضاه عندما أتمكن من إنجاز مهماتي.					

دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات ..

أميرة زكريا نور محمد طلبة

١٨	يقدم لي رئيسي المساعدة نظير ما أبنته من جهد في إنجاز العمل.				
١٩	يخبرني رئيسي عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت التي أستحقها على جهودي.				
الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)					
٢٠	يركز رئيسي اهتمامه على معالجة الأخطاء، والمشاكل التي تظهر أثناء أدائي لعملي.				
٢١	يتابع رئيسي إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها.				
٢٢	يتأكد رئيسي من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.				
الإدارة بالاستثناء (السلبية)					
٢٣	يسمح لي رئيسي بإداء مهماتي دون تدخل إلا إذا كان أدائي ضعيف.				
٢٤	يؤمن رئيسي بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور ليست سيئة.				
المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي					
الاجهاد الانفعالي					
٢٥	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً نتيجة ممارستي لوظيفتي.				
٢٦	أشعر باستنزاف كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في وظيفتي.				
٢٧	أشعر بالضجر والملل بسبب وظيفتي.				
٢٨	أشعر بالإحباط في وظيفتي.				
٢٩	أشعر بأنني أبذل كل جهدي في وظيفتي.				
٣٠	أشعر بالضغوط جراء التعامل مع الناس بشكل مباشر.				
تبلد المشاعر					
٣١	أشعر أنني من خلال عملي لا أؤثر إيجابياً في حياة الآخرين.				
٣٢	أثناء ممارستي لوظيفتي لا أشعر بالنشاط والحيوية.				
٣٣	أجد صعوبة في تهيئة الأجواء المناسبة لأداء عملي على أكمل وجه.				
٣٤	أثناء ممارستي لوظيفتي لا أشعر بالراحة والسعادة.				
٣٥	أشعر بالتوتر والانفعالات العاطفية أثناء ممارسة وظيفتي.				
٣٦	أشعر أنني لم أحقق أشياء كثيرة جديدة بالتقدير في وظيفتي.				
تدني الشعور بالإنجاز					
٣٧	أشعر بأنني أعمل بعض الموظفين بجمود وجفاء.				
٣٨	أصبحت شخصاً قاسياً على الناس بسبب وظيفتي.				
٣٩	أشعر بالقلق من أن يسبب لي هذا العمل قسوة وتبلداً في مشاعري.				
٤٠	أصبحت لا أهتم بما يحدث للآخرين بسبب وظيفتي.				
٤١	أشعر أن الموظفين يلوموني على بعض المشاكل التي تواجههم.				
٤٢	أتعامل بمسؤولية عالية مع مشاكل الموظفين.				
٤٣	أبتني الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشاكل العمل.				
المتغير التابع: أبعاد جودة الحياة الوظيفية					
ظروف العمل المادية					
٤٤	تهتم بيئة العمل بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة).				
٤٥	تحرص إدارة بيئة العمل على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل.				
٤٦	توفر بيئة العمل التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل.				
٤٧	تعمل بيئة العمل على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم مثل (وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصالات، ... الخ).				
٤٨	تتبنى بيئة العمل إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين للأضرار الصحية.				
٤٩	توفر بيئة العمل عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل.				

دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاعتراف الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات ..

أميرة زكريا نور محمد طلحه

التوازن بين الحياة والعمل				
٥٠	أجد وقتاً كافياً بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية			
٥١	تهتم بيئة العمل بيمول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية.			
٥٢	تهتم بيئة العمل ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية.			
٥٣	تقدم بيئة العمل التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين.			
٥٤	تأخذ بيئة العمل بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.			
٥٥	توفر بيئة العمل جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة.			
الأجور والمكافآت				
٥٦	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً.			
٥٧	أشعر باكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.			
٥٨	تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير.			
٥٩	أعتقد بأنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى بيئة العمل بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها.			
٦٠	لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزء فإن حصولي عليه أمر مضمون حتماً.			
٦١	تحرص إدارة العمل على تقديم الإعانات وكذلك الإكراميات والعديدات في المناسبات.			
العدالة والمساواة				
٦٢	أشعر بعدالة الأجر بالنظر إلى ما يحصل عليه الآخرون خارج بيئة العمل.			
٦٣	يتم تحديد الأجر وفقاً للاداء.			
٦٤	أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.			
٦٥	تعمل الإدارة العليا في بيئة العمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.			
٦٦	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين السنوية.			
٦٧	أشعر بأن مديري يسعى دوماً لإشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل.			
اتاحة الفرص للتقدم المهني				
٦٨	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في بيئة العمل على أسس ومعايير واضحة لكل العاملين.			
٦٩	تركز سياسة الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.			
٧٠	تمنح الترقّيات الوظيفية بعدالة وانصاف بين جميع الموظفين.			
٧١	يوجد فرص مستقبلية للتقدم في والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين.			
٧٢	تمنح الترقّيات للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الاداء.			
٧٣	تحد سياسة الترقية المعتمدة من حدوث النزاعات بين الموظفين.			
٧٤	تطبق الإدارة العليا ببيئة العمل سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.			
٧٥	يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.			
المشاركة في اتخاذ القرار				
٧٦	تشجعي بيئة العمل للتعبير عن رأي بما يتعلق بحل مشكلات العمل.			

دور أساليب القيادة في جودة الحياة الوظيفية من خلال الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات ..

أميرة زكريا نور محمد طلحه

٧٧	أشارك في اتخاذ القرارات التي تمس عملي.				
٧٨	يفوض رئيسي المباشر جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين.				
٧٩	يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة للمرؤوسين عن أهداف الأعمال ونتائجها.				
٨٠	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.				
٨١	يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل.				
	الامان والاستقرار الوظيفي				
٨٢	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلاً في وظيفتي الحالية.				
٨٣	أتوقع مستقبلاً أفضل في وظيفتي الحالية.				
٨٤	أشعر بالارتياح في عملي ولا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة.				
٨٥	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.				
٨٦	تتبع إدارة بيئة العمل سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.				
٨٧	تتبع إدارة بيئة العمل سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.				