

## العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والإرهاق الوظيفي للعاملين في ظل توسط دور السلوكيات الإدارية للمديرين دراسة ميدانية

د. حمادة فوزي ثابت أبو زيد

أستاذ مساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية تجارة - جامعة بنها

### الملخص

هدف البحث إلى تحديد طبيعة العلاقات بين سلوكيات القيادة التحويلية والسلوكيات الإدارية وتأثيراتها على سعادة العاملين في العمل والإرهاق الوظيفي . تم التطبيق على عينة بلغت (٣٨٥) مفردة من العاملين في عدداً من الجهات الحكومية المتمثلة في (البلديات ، الغرفة التجارية ، الوحدات الصحية ) بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وبلغت نسبة الاستبيانات الصحيحة (٢٧١) بنسبة بلغت ٧٠.٣% والتي تُعد نسبة مقبولة ومشجعه على تعميم النتائج التي تم التوصل إليها ، وباستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية واساليب قياس جود النموذج مثل (CFA, SEM) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإرهاق الوظيفي وشعور العاملين بالسعادة في العمل وذلك عن طريق توسط نمطين من السلوكيات الإدارية ( سلوكيات دعم الاستقلالية في العمل ، سلوكيات تشديد الرقابة ) التي أظهرت تأثيراً قوياً على شعور العاملين بالسعادة في العمل ، والاحساس بالإرهاق الوظيفي ، كذلك قدرة سلوكيات المديرين على التنبؤ بمستويات الإرهاق وشعور العاملين بالسعادة في العمل . كما أظهرت الدراسة التطبيقية على المؤسسات الحكومية قدرة القادة التحويليين على تقديم مستويات أعلى من الاستقلالية في العمل وبدرجة أقل باستخدام السلوكيات الرقابية بما يساهم في جعل العاملين أكثر سعادة و أقل إرهاقاً في العمل ، وبالتالي يمكن للمنظمات

الاستفادة من تلك النتائج وتشجيعها للقيام بتلك السلوكيات والعمل على تطويرها عن طريق إعداد برامج تدريبية متخصصة وفاعلة تركز على دعم وتشجيع تلك السلوكيات الايجابية التأثير على العاملين .

### الكلمات المفتاحية key words

القيادة التحويلية ، السعادة في العمل ، الإرهاق الوظيفي ، الاستقلالية في العمل

### المقدمة

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة والذي يُعد من أكثر و أهم الموضوعات انتشاراً في العلوم الإدارية والسلوكية كما أشار العديد من الباحثين في دراستهم فيما يتعلق بذلك (Barling et al.,2011). كما أن القيادة التحويلية احتلت الاهتمام الأكبر من بين الأنماط القيادية و أكثرها تأثيراً على السلوكيات الايجابية للعاملين (Judge and piccolo,2004) ، وبالتالي على المخرجات التنظيمية (Boerner et al.,2007; Zhu et al.,2005). وتقوم الفرضية الأساسية لنظرية القيادة التحويلية على أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على تحفيز تابعيه وشحن طاقاتهم لتحقيق أكثر مما تم التخطيط له (Krishnan, V. R.,2005). وعلى الرغم من أن الدراسات ركزت على دراسة الأنماط القيادية من حيث خصائصها وقدرة تأثيرها على مخرجات العاملين وسلوكياتهم والمخرجات التنظيمية أما فيما يتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بمقومات وعناصر الصحة النفسية للعاملين والمتمثلة في سعادة ورفاهة العاملين والتي لم يتم قياسها بالشكل الكافي كما أشارت العديد من الدراسات (Arnold et al.,2007; Sivanathan et al.,2004). كما اقترح كل من (Carneil et al.,2011; Kark et al.,2003) أن الهوية الاجتماعية للتابعين تتوسط تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الحالة النفسية للتابعين مثال : التنظيم القائم على تقدير الذات والكفاءة الجماعية . و مع ذلك لم تقدم الدراسات السابقة تفسيراً واضحاً للعمليات التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الهوية الاجتماعية

للتابعين . كما وجد (Zhu W et al.,2012) أن مقومات التمكين النفسي متضمنة (الأثر، الكفاءة ، المضمون ، تقدير الذات ) تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية للتابعين .

من هنا تسعى هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على مقومات تحقيق السعادة أو الرفاهة في العمل اعتماداً على تحقيق الرضا الوظيفي وتقليل مستويات الإرهاق الوظيفي للعاملين في ظل توسط تأثيرات السلوكيات الإدارية ومنها ( دعم استقلالية العاملين ، سلوكيات تشديد الرقابة في العمل) ، وفي حدود علم الباحث تُعد هذه الدراسة هي الأولى عربياً في حدود علم الباحث والتي تحاول الربط بين سلوكيات القيادة التحويلية وهذه السلوكيات الإدارية حيث يتناول البحث سلوكيات دعم استقلالية العاملين في العمل وتأثيرها الايجابي عليهم في مقابل سلبية سلوكيات تشديد الرقابة النفسية على العاملين وتأثيراتها على حالة العاملين النفسية و التي تظهر في شعور العاملين بالسعادة في العمل كمؤشر ايجابي وسلبياً في الإرهاق الوظيفي . ويعتبر ذلك الاتجاه من القضايا الهامة والجديدة التي يتم إدخالها في أبحاث القيادة . ومن هنا تظهر أهمية البحث في تحديد طبيعة تلك العلاقات المتداخلة لإتباع المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية وشعور العاملين بالسعادة أو بالإرهاق الوظيفي للعاملين في العمل، في ظل الدور الوسيط للسلوكيات الإدارية للمديرين .

### التأصيل النظري والدراسات السابقة

#### ١ - مفهوم الحالة النفسية للعاملين

أن مفهوم الحالة النفسية للعاملين يظهر باعتباره تحدياً للباحثين في المجال الإداري حيث لا يوجد اتفاق عام فيما يتعلق بالمفهوم و ما يعكسه على مقومات الصحة النفسية للعاملين (Gilbert et al. ,2009) ، وكذلك فإن الحالة النفسية للعاملين وما تشير إليه من مقومات أو دلائل لا يعبر فقط عن عدم وجود ظواهر سلبية ولكن ربما يعبر عن وجود مظاهر ايجابية لمقومات صحة العاملين نفسياً

(Kelloway and day,2005; Gilbert et al.,2011) . ويعد مفهوم الحالة النفسية للعاملين من أهم القضايا الهامة والحرجة في العمل كما أشارت العديد من الدراسات ومنها (Seki et al.,2014) حيث أشارت الدراسات إلى أن واحداً من كل ثلاثة من العاملين الأمريكيين بنسبة بلغت ٢٩% يشعرون بالتوتر أو الضغوط أثناء يوم العمل العادي كما أشار ( American Psychological Association 2015) ، كما يرى أكثر ٦٢% من العاملين الكنديين أن العمل يعتبر المصدر الأول لضغوطهم اليومية (Statistics Canda,2011) ، وذلك يظهر أهمية الحاجة إلى فهم ودراسة طبيعة تلك المتغيرات التي ترتبط بها .

هنا يمكن النظر إلى الحالة النفسية للعاملين من زاويتين الأولى تتمثل في الظواهر السلبية لضعف الحالة النفسية للعاملين مثال الأزمات النفسية (Kessler et al.,2006) وما يصاحبها من أمراض نفسية مثال الاكتئاب ، القلق أو الاضطرابات النفسية ، والثانية تتمثل في الجانب الايجابي للحالة النفسية والتي تظهر في السعادة في العمل (أعلى مستويات الرضا الوظيفي ) وذلك كما أشارت العديد من الدراسات ومنها (Gilbert et al.,2011) . ويعد تدنى الحالة النفسية للعاملين هو الجانب الأكثر بحثاً في العلوم التنظيمية ، والذي يظهر في حالات الإرهاق الوظيفي الذي يصيب العاملين والذي يعرف" بأنه التعرض بشكل عام لحالة من الإجهاد في العمل" كما أشارت له العديد من الدراسات ومنها (Melamed et al.,2006; Shirom and Ezrachi,2003) ويشتمل الإرهاق على ثلاث أبعاد تتمثل في : التعب الجسدي الذي يرتبط مع الشعور أو الإحساس بالإرهاق على المستوى المادي، التعب الإدراكي الذي يشير إلى الشعور بالإرهاق النفسي mental exhaustion ، والإرهاق العاطفي الذي يظهر في نقص الطاقة على المستوى الفردي كما أشار Melamed et al.,2006) .

وتعتبر السعادة في العمل هي الوجه الايجابي للحالة النفسية للعاملين في حين أن جميع الأبحاث المتعلقة بالحالة النفسية تميل إلى التركيز على المظاهر السلبية لها ،

وبالتالي فإن الجانب المتعلق باختبار متغير السعادة في العمل لا يزال غير محدد (Dagenais D. and Savoie, A. 2012,p.676). كما تم تطوير نموذج تفسير الحالة النفسية فيما يتعلق بدرجة السعادة في العمل والتي تظهر في "الحالة الايجابية الذاتية للفرد في العمل" حيث تضمن المفهوم خمسة أبعاد هي: الملائمة الشخصية في العمل interpersonal fit at work وتتعلق بكافة علاقات الخبرة الايجابية المكتسبة في مجال العمل، الازدهار في العمل Thriving at work وتشير إلى الإنجاز في العمل عن طريق إدراك العاملين لأهمية الوظيفة و درجة إثارته، والشعور بالبراعة في العمل Feeling of Mastery at work وهو عبارة عن امتلاك العاملين للإمكانيات والقدرات المطلوبة في العمل وشعورهم بالإتقان في العمل، الرغبة في المشاركة في العمل desire for involvement at work والتي تعبر عن الرغبة الايجابية للمشاركة في الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، والاعتراف بأهمية العمل Perceived recognition at work وهو ذلك الشعور الذي يعبر عن التقدير بأهمية العمل الذي يقوم به الفرد.

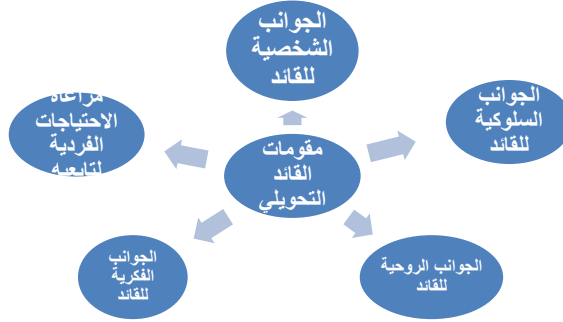
وبالتالي من خلال الفهم الجيد لكافة الخلفيات الإدارية المتعلقة بالحالة النفسية للعاملين تركز الدراسة الحالية على بعدين هما السعادة في العمل كمؤشر للحالة النفسية الايجابية، والإرهاق الوظيفي كمؤشر للحالة النفسية السلبية للعاملين.

## ٢ - القيادة التحويلية وعلاقتها بالحالة النفسية

يسعى القادة التحويليين إلى تغيير الاهتمامات والأهداف الفردية للعاملين وتحويلها إلى اهتمامات وأهداف جماعية. وتشتمل القيادة التحويلية على خمسة مقومات أساسية كما أشار (Antonakis et al.,2003) وهي: التأثير المثالي للخصائص Idealized Influence of attributes والذي يشير إلى خصائص القائد وشخصيته والذي يطور ويتشارك رؤيته مع موظفيه، التأثير المثالي للسلوكيات Idealized Influence of behaviors والذي يشير إلى أفعال القائد والتي غالباً ما تتمركز حول رؤيته، التحفيز الروحي Inspiration motivation والتي تعبر عن

قدرة القائد على تحفيز وشحن طاقة تابعيه بإيجابيته وفاعليته وقدرته على عرض رؤيته أهدافه بوضوح ، **التحفيز الفكري** Intellectual Stimulation والذي يعبر عن أفعال القائد وقدرته على تحفيز الجانب الإبداعي للعاملين في حل المشكلات ، **الاعتبارات الفردية** Individualized Consideration وتشير إلى قدرة القائد على أخذ الاحتياجات الفردية لتابعيه في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بهم .

### الشكل رقم (١) مقومات القيادة التحويلية



لذلك فإن دراسة سلوكيات القيادة يعتبر عاملاً هاماً ورئيسياً ومفيداً لفهم تأثيراتها على الحالة النفسية للعاملين (Donohoe, M. and Kelloway, E. K. 2014) حيث أوضحت الدراسات القليلة أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمستوى السعادة في العمل أو الرفاهة (Arnold et al., 2007; Skakon et al., 2010) وترتبط سلبياً بالإرهاق (Kanst et al., 2007) وعلى أية حال ، كل من التأثيرين السعادة في العمل وزيادة الضغوط في العمل يرتبطان بنمط القيادة التحويلية ؛ Skakon et al., 2010 (Kelloway and Barling, 2010) وبالتالي يمكننا افتراض الآتي :

- H<sub>1</sub> : ترتبط القيادة التحويلية إيجابياً وبعلاقة طردية مباشرة بسعادة العاملين في العمل .  
H<sub>2</sub> : ترتبط القيادة التحويلية سلبياً وبعلاقة عكسية مباشرة بحالة إرهاق العاملين .

### ٣- إدارة السلوكيات الإدارية وعلاقتها بالحالة النفسية للعاملين

أظهرت العديد من الدراسات أن سلوكيات المديرين يمكن أن تلعب دوراً في التنبؤ بدرجة الرفاهة في العمل (Westerlund et al.,2010) وبشكل عام على الحالة النفسية للعاملين (Nixon et al.,2011) كما أن السلوكيات الإدارية اليومية يمكن أن تمتلك التأثير الهام والكبير على الحالة النفسية للعاملين (Kelloway et al.2013). وتناولت الدراسات السابقة العلاقة بين سلوكيات المديرين والحالة النفسية (Gilbreath and Benson,2004;Mason, C., et al. ,2012). حيث أشارت الدراسات السابقة إلى أن سلوكيات المديرين يمكن أن تساهم في تحسين الحالة النفسية للعاملين عن طريق نظرية التقدير النفسي والتي افترضت أن الحالة النفسية يتم تحفيزها من خلال التصرفات الشخصية للمديرين والتي تدعم وتساند حرية الأفراد.

ووفقاً لهذه النظرية فإن سلوكيات المديرين التي تقوم على الاستمرارية وتندرج من الحرية في العمل وحتى تشديد الرقابة النفسية على العاملين . فسلوكيات المديرين التي تتوافق مع توجهات إعطاء ومنح الحرية في العمل أو الاستقلال الذاتي للعاملين Autonomy ويشجعون موظفيهم على المشاركة في صنع القرارات ، وكذلك إمدادهم بالمعلومات الهامة والمفيدة في تنفيذ المهام والأعمال ، وإظهار التعاطف Empathy معهم من خلال الاعتراف باحتياجاتهم ورغباتهم وشعورهم (Black, A.E. and Deci, E.L., 2000). وعلى النقيض من ذلك فإن المديرين الذين يظهرون سلوكيات الرقابة النفسية المتشددة يستخدمون سلطة الأوامر ، العقوبات ، واستخدام شعور الإحساس بالذنب لتحفيز موظفيهم وبشكل خاص الجدد منهم والتي توضح طبيعة العلاقة وتأثيرها على الحالة النفسية للعاملين.

وبناءً على هذه الفرضية أظهرت الدراسات أن سلوكيات دعم استقلالية العاملين ترتبط بمخرجات ونتائج الأعمال وكذلك الحالة النفسية للعاملين (Baard et al.,2004; Moreau, E. and Mageau, G.A. 2012; McInerney, D.M et al.,2015) كما أن هناك عدداً قليلاً جداً من الدراسات التي تناولت تأثير سلوكيات

إدارة الرقابة النفسية على العاملين ومنها دراسة (Gill et al.,2012;Edwards, G. et al., 2013) والتي أثبتت أن هذه السلوكيات ترتبط سلبياً بالسعادة في العمل وتحقيق ذات العاملين وبالتالي يمكننا افتراض التالي :

H3: ترتبط سلوكيات دعم استقلالية العاملين ايجابياً مع شعور العاملين بالسعادة في العمل .

H4: ترتبط سلوكيات دعم استقلالية العاملين سلبياً مع إحساس العاملين بالإرهاق الوظيفي .

H5: ترتبط سلوكيات الرقابة النفسية للمديرين ايجابياً مع إحساس العاملين بالإرهاق

H6: ترتبط سلوكيات الرقابة النفسية للمديرين سلبياً مع شعور العاملين بالسعادة في العمل .

#### ٤- العلاقة بين القيادة التحويلية والحالة النفسية للعاملين في ظل توسط السلوكيات الإدارية :

بمراجعة الدراسات المتعلقة بقياس العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين والحالة النفسية للعاملين نجد أن دراسة (Wang, Z. and Gagné, M. ,2013) أظهرت أن هناك العديد من أوجه التشابه في المفاهيم بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المديرين داعمي استقلالية العاملين في العمل فكلهما يعترف باحتياجات ووجهات نظر تابعيه وهو ما يعرف بمراعاة الاعتبارات الفردية ، ويعزز من دوافع التابعين (التأثير المثالي ، التحفيز الروحي) ويشجع العاملين على التفكير الإبداعي في العمل (التحفيز الفكري) وبالتالي يمكن أن نقترح أن نمط القيادة التحويلية ربما يعتبر مصدراً هاماً من مظاهر التأثير السلوكي التي يمكن ملاحظتها على العاملين في العمل

وبالتالي وثقت الدراسات السابقة العلاقات النظرية بين القيادة التحويلية والحالة النفسية للعاملين وبين سلوكيات إدارة استقلالية العاملين والحالة النفسية للعاملين ، وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات إدارة دعم الاستقلالية في العمل . كما



أظهرت بعض الدراسات السابقة العلاقات الغير مباشرة بين القيادة التحويلية والحالة النفسية للعاملين من خلال توسط بعض المتغيرات مثل مضمون العمل (Arnold et al.,2007) وخصائص الوظيفة (Nielsen et al.2008) . في حين لم يتم دراسة توسط تأثير السلوكيات الإدارية - وذلك وفق حدود علم الباحث- حيث تُعد تلك المساهمة هي الأولى لاختبار تأثير تلك المتغيرات كما يظهر في الفرضيات التالية :

H<sub>7</sub>: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بسعادة العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة دعم استقلالية العاملين .

H<sub>8</sub>: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بإرهاق العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة دعم استقلالية العاملين .

H<sub>9</sub>: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بإرهاق العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة تشديد الرقابة النفسية على العاملين .

H<sub>10</sub>: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بسعادة العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة تشديد الرقابة النفسية على العاملين.

**الدراسات السابقة :**

تمت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويتم عرضها كما يلي :

#### ١. دراسة (Ulrich T. Jensen,2017)

هدفت الدراسة إلى إثبات أن القيادة التحويلية تؤثر ايجابياً على تحقيق التوافق في القيمة التي تقدمها منظمات الخدمة العامة في ظل شعور العاملين بأهمية تأثير وظائفهم على تحقيق رفاهية الآخرين والمجتمع ،اشتملت الدراسة على عينة من ( ٧٩ ) مديراً ،(٥٨٣) موظفاً يعملون في منظمات الخدمة العامة الأمريكية وأشارت نتائج الدراسة إلى التأثير المجتمعي الذي يحدث عندما يسعى القادة التحويليين إلى تحقيق الموازنة بين قيمهم وقيم موظفيهم وقيم المنظمة .

## ٢. دراسة (Richard A. et al.,2017)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أنماط القيادة الأصيلة والقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، وبالتطبيق على عينة غير متجانسة من العاملين بلغت ( ٣٢٣ ) مفردة بولاية تكساس الأمريكية يعملون بشركات متنوعة شملت (التعليم ، الصحة ، الخدمات المالية، اللوجستيات، الصناعات الهندسية ،الصناعات الغذائية )، حيث كشفت النتائج أن العوامل التي تنطوي على الجوانب الروحية والأخلاقية تعتبر مؤشراً هاماً للرضا الوظيفي الداخلي ، أما الوعي الذاتي والعمل المتوازن يشكلان مؤشران ذو أهمية للتنبؤ بالرضا الوظيفي الخارجي بالإضافة إلى كافة التأثيرات المرتبطة بالدافع الملهم والتحفيز الفكري المرتبطان بمقومات القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة .

## ٣. دراسة (Andrew M. and Richrd G.,2017)

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثيرات المنطق الأخلاقي للتابعين على إدراكاتهم عن سلوكيات القيادة التحويلية ، تمت الدراسة على عينة بلغت (١٦٨) مفردة يعملون بالقطاع الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية ، توصلت الدراسة إلى أن البحث في تصورات التابعين وإدراكاتهم عن القادة التحويليين ، حيث يرى التابعون أن القادة التحويليين يمثلون نموذجاً يحتذى به ، ولكنهم لكي يكونوا فعالين يجب عليهم فهم الكيفية التي ينظر بها التابعين إليهم ، كما أن إدراك الاتساق بين قيم القائد وسلوكه يخفف من تأثير القادة التحويليين على أتباعهم وهنا قد يحتاج المرؤوسين الذين لا يتصورون أو يميزون الفروقات الدقيقة الأخلاقية للقيادة التحويلية إلى اهتمام إضافي من القيادة التحويلية لكي تكون فعالة .

## ٤. دراسة (Marc H.Anderson and Peter Y. Sun,2017)

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة مسحية نظرية عن أثر أساليب القيادة وسلوكياتها على الأداء من خلال تحديد نموذج قيادي متكامل يقدم لأسلوب قيادي متقدم حيث شملت الأساليب القيادية : القيادة التحويلية ، القيادة العملية ،

القيادة الأصيلة ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الروحية ، القيادة التكاملية ، والقيادة الخادمة . وتوصلت الدراسة إلى تحديد السلوكيات الإيجابية التي تتشابه و تتداخل فيها هذه الأساليب المتعددة مع سلوكيات القيادة التحويلية كنموذج قيادي يحتذى به .

#### ٥. دراسة (Ina Zwingmann et al.,2016)

هدفت الدراسة لاختبار تأثيرات القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة على الإنهاك العاطفي للقادة ، وطبقت الدراسة على (٢٣٢٤) مفردة من المرؤوسين(٧٦) مشرفاً في شركات خدمية المانية ، حيث أشارت نتائج تحليلات الانحدار المباشرة إلى وجود علاقة بين تأثير المعوقات الصحية للقيادة التحويلية والقيادة المتساهلة على الإنهاك العاطفي حيث أن القادة التحويليين أصحاب الثقة الذاتية العالية أكثر تأثراً عن غيرهم من القيادة .

#### ٦. دراسة (Pricilla S.and andreas B.,2016)

عمدت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لتحديد العلاقة الوسيطة للتوجه الريادي والتعلم بين القيادة التحويلية والابتكار، وبالبحث في الدراسات التي اهتمت بتلك المتغيرات وباستخدام (٢١٥) مؤشر في أكثر من (٧٥) دراسة خلال فترة تجاوزت (١٥) عاماً ، حيث كشفت النتائج أن القادة التحويليين يلعبون دوراً رئيسياً في خلق وتحفيز التوجهات المتعلقة بالتعلم و الريادة والتي بدورها تدعم نتائج الابتكار ، كما إنها ساهمت في إمداد الدراسات السابقة بالآليات المختلفة للتأثير في العاملين من خلال توجهاتهم لخلق مناخ ابتكاري محفز.

#### ٧. دراسة (Jeevan J. and Manisha D.,2015)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداعية الموظف بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط الذي يلعبه التوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداعية الموظفين، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من العاملين في مراكز الاستقبال للعاملين في شركتي Aircel & Airtel

بالهند حيث بلغت عينة العاملين (٢٠٢) مفردة وعينه القادة (٥٥) مفردة ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وإبداعية الموظفين ويتوسطها التوجه بالتعلم ، حيث تشجع القيادة التحويلية على إبداعية العاملين التابعين ، كما أشارت لأهمية الاعتماد على الاستثمار في تدريب المشرفين على تبني سلوكيات القيادة التحويلية لما لها من تأثير ايجابي على الإبداع لدى العاملين .

#### ٨. دراسة (Tyler C. Burch and Cristiano L. Guarana, 2014)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثيرات القيادة التحويلية والتبادلية على اتجاهات وسلوكيات التابعين، حيث تسعى القيادة التحويلية للتركيز على قدرة القادة على تحويل رؤيتهم الملهمة إلى تشجيع ايجابي للعاملين بينما تسلط القيادة التبادلية تركيزها على بناء العلاقات الفريدة بين القادة والعاملين كموجه للمواقف والسلوكيات الايجابية للعاملين ، وباستخدام البيانات الميدانية التي تم جمعها من (٢٨٠) موظفاً يعملون بنظام اليوم الكامل حيث قارنت الدراسة بين تأثير هذين النمطين القياديين على مشاركة التابعين ، وأشارت النتائج إلى أن التأثير على سلوكيات العاملين يستمد من سلوكيات القيادة الملهمة وكذلك من العلاقات المتميزة مع القائد والتي تخلق المشاركة الايجابية للتابعين ، كما أشارت النتائج إلى أن مشاركة التابعين تتوسط العلاقة بين القيادة ومخرجات العاملين والتي تتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ومعدل ترك العمل .

#### ٩. دراسة (Yang Chen et al., 2014)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية على مستوى أداء المنتج الابتكاري على مستوى الشركة عن طريق (الحصة السوقية ، المبيعات ، معدلات دوران الأصول ، معدل الاستثمار ، الربحية ) ، ولاختبار ذلك طبقت الدراسة على (١٥١) فريق عمل بالمنظمات ورئيس مجلس الإدارة بكل شركة بالقطاع الصناعي الصيني ، واستخدمت استمارتين منفصلتين الأولى خاصة برؤساء مجلس الإدارة بكل شركة كمقياس لتوجهات القيادة التحويلية ،

والثانية لأعضاء مجلس الإدارة تتضمن أسئلة عن قيادة الشركة ، التوجه التكنولوجي ، أداء المنتج الابتكاري ، واستخدام الانحدار الخطي المتدرج لاختبار تلك الفروض أظهرت النتائج الدور الوسيط لريادة الشركة على العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة التحويلي و أداء المنتج الابتكاري ، كما وجد أن التوجه التكنولوجي يتوسط بقوة العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الشركة ، بالإضافة إلى وجود التأثير المعتدل لتوسط تأثير ريادة الشركة على العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه التكنولوجي و أداء المنتج الابتكاري ، كما ساهمت الدراسة في توضيح الآلية التي من خلالها تستطيع القيادة التحويلية تحقيق أداء ابتكاري للمنتج والدور الوسيط لريادة الشركة والقيام بتشجيع المديرين على تطوير نمطهم القيادي بما يساهم في تحسين ريادة الشركة وتحسين الابتكار .

#### ١٠. دراسة (Scott B. Dust et al.,2014)

هدفت تلك الدراسة إلى اختبار التأثيرات التمكينية للقيادة التحويلية ومدى اختلاف هذه الآثار عبر الكيانات التنظيمية الميكانيكية والعضوية وذلك بافتراض أن التمكين النفسي هو الآلية التحفيزية التي توضح العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الوظيفي للعاملين ، كما تفترض أن العلاقات بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين والسلوكيات المرتبطة بالعمل تكون أقوى في المنظمات ذات الهياكل العضوية أو أكثر من الهياكل الميكانيكية ، حيث شملت العينة ( ٣٠٦ ) مفردة بواقع (١٥٣) مفردة من العاملين والمشرفين يعملون بمنظمات أوروبية متنوعة (٢٧%) في قطاع الخدمات، ١٩% في المالية والتأمين ، ١٣% في التعليم ، ١٢% التجزئة ، ١٠% من الرعاية الصحية ، ٨% من التصنيع ، ١١% أخرى) حيث توصلت الدراسة إلى أن الهياكل العضوية دعمت العلاقة بين التمكين النفسي وتوسطه للعلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين في حين قيدت الهياكل الميكانيكية

تلك العلاقات، وفي التنظيمات ذات الآلية العالية لم يعد هناك آثار مباشرة ذات دلالة إحصائية لتمكين القيادة التحويلية .

#### ١١. دراسة (Nicols G.and Christian V.,2014)

هدفت الدراسة إلى توثيق وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي من خلال التأثير على تصورات التابعين للخصائص التنظيمية للوظيفة من حيث ( التغذية العكسية ، تنوع المهمة ، الاستقلالية في اتخاذ القرار ) ، ومن خلال دراسة عينة مكونة من ٤٨٨ مفردة من العاملين بشركات فرنسية متنوعة حيث توصلت النتائج إلى أن خصائص الوظيفة أو المهمة تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي حيث شملت (التأثير العاطفي ، التأثير المعياري ، التضحية المتصورة ، البدائل قليلة الالتزام ) .

#### ١٢. دراسة (Ning Li et al.,2013)

هدفت الدراسة إلى اختبار الممارسات الايجابية للقيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية وتحمل العاملين للمسؤولية ، حيث طبقت الدراسة على (١٩٦) مفردة من القادة والتابعين يعملون في (٥٥) مجموعة عمل بشركتين من الصين وتوصلت الدراسة إلى أن إتباع العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحمل المسؤولية لم يتأثر بنمط القيادة التحويلية ، كما أن تقليدية العاملين أضعفت العلاقة مع المواطنة التنظيمية بينما توجه التابعين بالتعلم اضعف العلاقة فيما يتعلق بتحمل المسؤولية .

#### ١٣. دراسة (Mohammed Y and Mario F 2013)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل من خلال الدور الوسيط لمضمون العمل ،حيث تم إرسال الاستمارة إلى (٤٢٠٠) مستقصي تم اختيار (٥٣٠) مفردة منهم حيث تم اختيار العاملين بدوام كامل يعملون في عدداً من الشركات في استراليا وسيدني ، وكشفت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على سمات التابعين المشاركين في

العمل ، كما تبين أن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل تتوسطها جزئياً تصورات الموظفين عن مضمون العمل .

#### ١٤ .دراسة (Surinder Kahai et al.,2013)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير نمطي القيادة التحويلية والتعاملية على الجهد المعرفي ومخرجات التعلم التعاوني في البيئة الافتراضية ،حيث تمت الدراسة على مجموعتين الأولي تتكون من (٢٠) مجموعة بكل مجموعة (٤) أفراد تم استجابة (٧١) مفردة منهم أما المجموعة الثانية تتكون من (٢٩)مجموعة تتكون كل مجموعة من(٦) أفراد استجاب منهم(٩٦) مفردة ، أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تزيد من الجهد المعرفي ،على عكس القيادة التعاملية تقلل من الجهد المعرفي الإدراكي ، والجهد المعرفي بدوره يحسن من جودة القرار ولكنه يطيل من أوقات النقاش ويقلل مستوى الرضا عن المناقشات ويؤثر كل منهم على درجة الرضا عن المناقشات بشكل مباشر و ايجابي .

#### ١٥ .دراسة (Silke A.and Sabine B.,2013)

هدفت الدراسة إلى تحليل الآثار السلبية نتيجة اعتماد التابعين على قائدهم وكل ما يتعلق بالجوانب السلبية المرتبطة بالقيادة التحويلية وعلاقتهم بالتابعين ، حيث طبقت على عينة بلغت (٤١٦) مفردة من العاملين بالقطاعات الصناعية شملت مؤسسات دولية تعمل بدولة المانيا(الهندسة الطبية ، الالكترونيات ، أشباه موصلات ، البرمجيات ، الصناعات الكيماوية ) وجميع العاملين يعملون بالبحوث والتطوير ، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تشجع على الإبداع في وقت لاحق ولكن في الوقت الأني تزيد من الاعتماد المتبادل بين العاملين والقيادة التحويلية والذي بدوره يقلل من إبداعهم وهذا التأثير السلبي غير المباشر يضعف من الايجابية في تأثير القيادة التحويلية على إبداعية العاملين .

#### ١٦ .دراسة (Jiayan Liu et al.,2010)

هدفت الدراسة لبحث كيفية تأثير القيادة التحويلية على رفاهة العاملين ،حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت(٧٤٥) مفردة من العاملين بالصين (بكين

٢٩٧، هونج كونج ٤٤٨ مفردة ) حيث كشفت النتائج أن ثقة العاملين في القائد والكفاءة الذاتية للعاملين توسطت جزئياً تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، ويتوسطان كلياً تأثير القيادة التحويلية على تصورات العاملين فيما يتعلق بضغوط وإجهاد العمل وأعراضه

#### ١٧. (Yaping Gong, et al., 2009)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداعية العاملين في ظل متغيرين مستقلين هما الأداء الوظيفي واتجاهات تعلم الأفراد وتوسط دور الكفاءة الذاتية للعاملين, حيث طبقت على عينة عشوائية من شركات التأمين الصينية في هونج كونج بلغت عددها (٢٧٧) مفردة استجاب منها (٢٠٠) مفردة بنسبة بلغت ٧٢% ، توصلت الدراسة إلى أن إبداعية العاملين ترتبط ايجابياً بمبيعات العاملين وبمعدل الأداء ، وكذلك يرتبط اتجاه تعلم الأفراد والقيادة التحويلية بإبداعية العاملين وهذه العلاقات يتوسطها متغير الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين.

#### ١٨. دراسة (Esther Lopez et al.,2008)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ورضا العاملين ، و طبقت الدراسة على عينة بلغت (٢١٠) مفردة مقسمة على ثلاثة مجموعات ، حيث كشفت النتائج أن الأفراد الذين يسجلون مستوى ذكاء عاطفي عالي يظهرون تحولاً أكثر في نمط القيادة التحويلية أكثر من هؤلاء منخفضي الذكاء العاطفي ، كما أنهم أكثر تعاملًا مع المواقف الطارئة .

#### ١٩. دراسة (Iain L.Densten,2005)

هدفت الدراسة إلى البحث عن ما إذا كانت التصورات عن سلوكيات القيادة صاحبه الرؤية تؤثر على عملية الإرهاق التي يعاني منها أتباعهم ، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت (٤٨٠) مفردة من كبار المديرين من منظمة إنفاذ القانون باستراليا ، حيث تم التعرف على الاختلافات في العلاقات بين العاملين والسلوك المتصور عن جوانب الإرهاق المختلفة ، والدافع الملهم



على خفض الإرهاق والذي يطلق عليه الإنهاك العاطفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن للدافع الملهم أثر ايجابي على الانجاز الطابع الشخصي للأفراد وخفض الارهاق .

## ٢٠. دراسة (Kara A. et al.,2007)

هدفت الدراسة لتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ومضمون العمل الذي ينسبه العاملين إلى عملهم ، والرفاهية النفسية ، حيث تمت على دراستين الأولى كانت فيها تصورات العمل الجاد تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والرفاهة العاطفية الايجابية لعينة من العاملين في مجال الرعاية الصحية الكندية حيث بلغ عدد العينة ( ٣١٩ ) مفردة . أما الدراسة الثانية طبقت على عمال الخدمات بالمنظمات الصحية وبلغ عددهم (١٤٦) مفردة حيث يتوسط العمل الجاد بشكل كامل العلاقة بين القيادة التحويلية والرفاهة النفسية وذلك بعد السيطرة على المعتقدات المرتبطة بالعمل ، حيث أضافت النتائج عدداً من الآثار الايجابية للصحة العقلية المرتبطة بالقيادة التحويلية ، وأظهرت التدخلات التي يمكن للمنظمات أن تقوم بها لتحسين مستويات رفاهية العاملين.

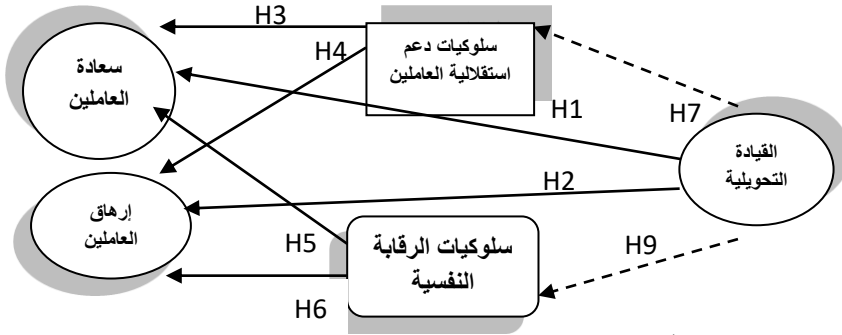
### الفجوة البحثية

**بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث حدد الباحث الفجوة البحثية فيما يلي :**

- ١- محاولة من الباحث لإعطاء دليل عملي وتطبيقي على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الحالة النفسية للعاملين والتي تتمثل في (الإرهاق الوظيفي والسعادة في العمل).
- ٢- تحديد درجة ومستوى توسط السلوكيات الإدارية للمديرين في العمل للعلاقة بين القيادة التحويلية و الحالة النفسية للعاملين في العمل (السعادة والإرهاق).

- ٣- تحديد الآليات التي تفسر تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على تحقيق سعادة وإرهاق العاملين في العمل بما يعبر عن الحالة النفسية لهم .
- ٤- محاولة متواضعة من الباحث لإثراء المكتبة العربية في الإدارة فيما يتعلق
- بتفسير تأثيرات سلوكيات القيادة التحويلية على الحالة النفسية للعاملين
  - تحديد طبيعة التأثير الوسيط للسلوكيات الإدارية للعلاقة محل الدراسة

### نموذج الدراسة



### الفروض البحثية

في ضوء ما سبق من التأسيس النظري والدراسات السابقة ووفق نموذج الدراسة تم تحديد الفرضيات التالية :

- H1: ترتبط القيادة التحويلية ايجابياً وبالعلاقة مباشرة بسعادة العاملين في العمل .
- H2 : ترتبط القيادة التحويلية سلبياً وبالعلاقة مباشرة بمستويات إرهاق العاملين .
- H3 : ترتبط سلوكيات دعم استقلالية العاملين ايجابياً مع شعور العاملين بالسعادة في العمل .
- H4 : ترتبط سلوكيات دعم استقلالية العاملين سلبياً مع إحساس العاملين بالإرهاق الوظيفي .
- H5 : ترتبط سلوكيات الرقابة النفسية للمديرين ايجابياً مع إحساس العاملين بالإرهاق .

- H6: ترتبط سلوكيات الرقابة النفسية للمديرين سلبياً مع شعور العاملين بالسعادة في العمل .
- H7: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بسعادة العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة دعم استقلالية العاملين .
- H8: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بإرهاق العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة دعم استقلالية العاملين .
- H9: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بإرهاق العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة تشديد الرقابة النفسية على العاملين .
- H10: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشراً بسعادة العاملين في العمل من خلال توسط تأثير سلوكيات إدارة تشديد الرقابة النفسية على العاملين .
- منهجية الدراسة :**

قامت الدراسة على إتباع المنهج الوصفي وذلك بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالحالة النفسية للعاملين، وكذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة . كما اعتمدت على المنهج الاستكشافي لمعرفة مدى صحة الفروض البحثية ، والوصول إلى نتائج تساعد في وضع مجموعة من التوصيات التي تحدد كيفية بناء علاقات عمل فيما يتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على شعور العاملين بالسعادة والارهاق داخل العمل .

### مجتمع الدراسة والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، والذي تمثل في ثلاث جهات وهي (البلديات ، الغرفة التجارية ، الوحدات الصحية). حيث بلغ عدد مفردات العينة المختارة منهم (٣٨٥ مفردة) . حيث تم استجابة (٢٧١) استبانة صالحة بنسبة بلغت ٧٠.٣% .

## أداة جمع البيانات :

اعتمد البحث على قائمة الاستقصاء في عملية جمع البيانات المتعلقة بقياس متغيرات البحث حيث اعتمد الباحث على عدداً من الدراسات الأجنبية في تصميمها وذلك كما يلي :

### ١- قياس سلوكيات القيادة التحويلية

تم باستخدام (٢٠) عبارة شملت خمسة أبعاد هي : التأثير المثالي للخصائص ، التأثير المثالي للسلوك ، التحفيز المعنوي ، التحفيز الفكري ، الاعتبار الفردية للتابعين . تم ذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likert Scale والذي يتدرج من (١) ليس على الإطلاق إلى (٥) بشكل تام ، وهنا اعتمد الباحث على (Skakon et al.,2010)

### ٢- قياس السلوكيات الإدارية والتي تضمنت بعدين هما :

أ. دعم استقلالية العاملين وتم ذلك بـ(١١) عبارة شملت ثلاثة أبعاد هي : تقديم الخيارات ، الاعتماد على المنطق في العمل ، الاعتراف بمشاعر و احتياجات التابعين .

ب. سلوكيات إدارة الرقابة النفسية وشملت أربعة أبعاد هي : إعطاء الأوامر ، إثارة الأخطاء ، أسلوب التهديد ، التلاعب بالمشاعر عن طريق المكافآت . حيث استخدم مقياس ليكرت السباعي Seven Point Likert Scale والذي يتدرج من (١) غير موافق على الإطلاق – (٧) موافق تماماً وهنا اعتمد الباحث على دراسة (Moreau E. and Mageau.2012)

### ٣- قياس السعادة في العمل

وتم ذلك باستخدام (٢٥) عبارة تضمنت خمسة أبعاد هي : الملائمة للعمل ، الازدهار ، الشعور بالكفاءة في العمل ، الاعتراف بالأهمية ، الرغبة في المشاركة في العمل . حيث استخدم مقياس ليكرت السداسي Six Point

Likert Scale والذي يتدرج من (١) غير موافق على الإطلاق - (٦) موافق تماماً واعتمد الباحث على دراسة (Dagenais Desmarais and Savoie,2012)

٤- الإرهاق الوظيفي وتم باستخدام (١٤) عبارة تضمنت قياس ثلاثة أبعاد هي : التعب المادي ، الملل المعرفي ، الإرهاق العاطفي . واستخدم مقياس ليكرت ذو السبع نقاط Seven Point Likert Scale والذي يتدرج من (١) أبداً أو غالباً لا - (٧) دائماً (عادة يحدث) . هنا أعتمد الباحث على دراسة (Shirom and Melamud ,2006)

#### القياسات الإحصائية المستخدمة في البحث

قام الباحث باستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية الأساسية والمتقدمة المتوفرة في برنامج (Amos,19) وهي كالتالي :

١- أسلوب ألفا كرونباخ Crombach's Alpha لقياس مستويات الصدق والثبات بالاستبانة

٢- القياسات الوصفية مثال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط .

٣- أسلوب التحليل العاملي التأكيدي (CFA) والذي يساعد في القيام بالآتي :  
- اختبار مدى تناسب الأبعاد والمتغيرات داخل النموذج الافتراضي بالبحث  
- تحديد الفروقات المشتركة بين المتغيرات بالنموذج .

٤- تحديد مدى ملائمة النموذج Model Fit وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تقيس الصلاحية المطلقة بالنموذج ومنها (RMSEA) ، (RMR) ، (SRMR) .

٥- نموذج المعادلة الهيكلية لتقييم نموذج القياس Structural Equation Model .

- ٦- استخدام Non normal Fit Index (NNFI) لمعرفة درجة التناقض بين قيم كاي تربيع و لقياس صلاحية المؤشرات.  
٧- قياس صلاحية المؤشرات للمقارنة  
٨- Comparative Fit Index (CFI)

### نتائج التحليلات الإحصائية

#### ١- قياس درجة الثبات في أداة البحث

لتحديد درجة الثبات في الاستبانة وباستخدام مقياس ألفا كرونباخ جاءت جميع قيم المتغيرات ما بين (0.86- 0.96) بما يظهر درجة ثبات عالية بأداة القياس بالبحث ، وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (١).

#### جدول رقم (١)

#### قيم معاملات ألفا كرونباخ

Composite Reliability مدى المعامل	Alpha Value القيمة	N. of Items عدد العبارات	Major Variables المحاور
0.791~0.699	0.96	20	١- سلوكيات القيادة التحويلية
0.698~0.610	0.91	11	٢- الاستقلالية في العمل
0.772~0.570	0.86	10	٣- الرقابة النفسية
0.611~0.590	0.94	25	٤- السعادة في العمل
0.801~0.540	0.93	14	٥- الإرهاق الوظيفي

#### ٢- القياسات الإحصائية الوصفية

في هذه الخطوة تم تقدير القياسات الإحصائية الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري للأبعاد الرئيسية ، وكذلك قياس درجة وقوة الارتباط بين المتغيرات لبناء ما

يعرف بمصفوفة الارتباط . وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٢) والذي يوضح مستويات ودرجة قوة الارتباط بين المتغيرات سواء الطردية أو العكسية منها .

### جدول رقم (٢)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط)

5	4	3	2	1	S.D	mean	المتغيرات variables
				-	0.58	3.70	١ - سلوكيات القيادة التحويلية
			-	**0.79	1.01	5.80	٢ - الاستقلالية في العمل
		-	-	-	0.91	2.65	٣ - الرقابة النفسية
	-	-	**0.62	**0.40	0.67	4.30	٤ - السعادة في العمل
-	-	**0.31	-	-	0.61	3.60	٥ - الإرهاق الوظيفي
	*0.63	*0.40	-	**0.45			
			**0.37				

\*معنوية عند مستوى (P<0.01) \*\*معنوية عند مستوى (P<0.05)

وكما يظهر بالجدول رقم (٢) توجد علاقة طردية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الاستقلالية في العمل والتي بلغت (0.79) وذلك نظراً لإتباع القادة التحويليين سلوكيات منح الحرية للعاملين عند القيام بأعمالهم داخل العمل ، كما انعكس ذلك على العلاقة بين الرقابة النفسية وإتباع القادة لسلوكيات القيادة التحويلية والتي ظهرت في صورة علاقة عكسية والتي بلغت قيمتها (-0.40) ، وكذلك بما يتوافق مع علاقاتها العكسية بمنح الاستقلالية في العمل (-0.62) . وأظهرت التحليلات أن العلاقة بين السعادة في العمل وسلوكيات القيادة التحويلية علاقة طردية قوية (0.51) فكلما تم منح العاملين الاستقلالية في العمل ازدادت سعادتهم وظهر ذلك في قيم العلاقة

القوية التي بلغت (0.59) وكلما قلت مستويات الرقابة النفسية زادت مستويات شعور العاملين بالسعادة .

كما ظهرت علاقات الارتباط بين الإرهاق الوظيفي وسلوكيات القيادة التحويلية بعلاقة عكسية بلغت (-0.37) ، وعكسية بين الاستقلالية في العمل والإرهاق و بلغت (-0.45) ، وأظهرت علاقة طردية بين الرقابة النفسية (0.40) ، و أخيرا ارتبطت بعلاقة عكسية مع السعادة في العمل فكلما زادت مستويات السعادة في العمل كلما قلت مستويات الإرهاق الوظيفي .

### ٣- قياسات جودة النموذج والفروض

لاختبار صلاحية النموذج تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التأكيدي (CFA) لتحديد مدى ملائمة المتغيرات لبناء النموذج الافتراضي ، وتحديد جودته مؤشرات . حيث اظهر النموذج القياسي قيم ملائمة ومقبولة والتي تظهر جودته فجاء مؤشر دليل التوافق المقارن CFI بـ (0.94) ، SRMR بـ (0.07) ، وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٣) الذي يظهر قدرته وصلاحيته لتفسير متغيراته وأبعاده .

#### جدول رقم (٣)

#### مؤشرات جودة النموذج

RMSRA	SRMR	NFI	CFI	Chi <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup>	النموذج Models
0.08	0.07	0.94	0.94	60.50	186	230.05	النموذج القياسي
0.19	0.10	0.81	0.79	30.25	127	136.10	النموذج البديل ١
0.09	0.08	0.92	0.91	54.70	178	226.01	النموذج البديل ٢
0.08	0.07	0.92	0.92	56.05	179	227.11	النموذج البديل ٣

كما يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن مؤشرات النماذج البديلة جاءت قيمها تعبر عن ملائمتها لتكوين النموذج باستثناء النموذج البديل الأول الذي جاءت قيم مؤشرات متوسطة ربما لاعتمادها على عامل واحد هو الممارسات الإدارية فقط . أما عند إدخال باقي العوامل الأخرى في النموذج البديل الثاني والذي اشتمل على سلوكيات



العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والإرهاق الوظيفي للعاملين ....

د. حمادة فوزي ثابت أبو زيد

استقلالية العاملين في العمل ، وسلوكيات الرقابة النفسية ، وإدخال متغير السعادة في العمل والإرهاق الوظيفي .

#### جدول رقم (٤)

#### نتائج تحليلات المسارات المعنوية لمعاملات النموذج

Relationships	$\beta$	The path المسار
علاقة مباشرة	0.21	١- سلوكيات القيادة التحويلية ← السعادة في العمل
علاقة مباشرة	0.76	٢- سلوكيات الاستقلالية في العمل ← السعادة في العمل
علاقة مباشرة	-0.38	٣- سلوكيات الاستقلالية في العمل ← التمكين النفسي
علاقة غير مباشرة	0.65	٤- سلوكيات القيادة التحويلية ← الاستقلالية في العمل ← السعادة في العمل
علاقة غير مباشرة	-0.47	٥- سلوكيات القيادة التحويلية الاستقلالية في العمل ← الإرهاق
علاقة مباشرة	0.19	٦- سلوكيات الرقابة النفسية الإرهاق ←
علاقة غير مباشرة	-0.11	٧- سلوكيات القيادة التحويلية ← الرقابة النفسية ← الإرهاق
علاقة مباشرة	-0.12	٨- سلوكيات القيادة التحويلية ← سلوكيات الاستقلالية ← سلوكيات الرقابة النفسية ← الإرهاق

ويوضح الشكل التالي رقم (٣) العلاقات المعنوية بالنموذج ومساراتها كما بالجدول السابق ، وكذلك الجدول رقم (٥) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة الكلية للعلاقات بين المتغيرات .

#### وفقاً لنتائج تحليلات المسار تم التوصل إلى التالي وكما يظهر بالجدول رقم (٤)

- وجد أن هناك تأثير مباشر لسلوكيات القيادة التحويلية على تحقيق سعادة العاملين في العمل بتأثير مباشر بلغ (  $\beta = 0.21, P < 0.05$  ) في حين لم يظهر أي تأثير لها على مستويات الإرهاق الوظيفي  $\beta = -0.38, P < 0.05$  ، وذلك يقودنا إلى قبول الفرضية الأولى (H1) ورفض الفرضية الثانية (H2) .
- فيما يتعلق بتأثير سلوكيات دعم استقلالية العاملين على كل من سعادة العاملين في العمل ، والإرهاق الوظيفي ظهر أن هناك تأثير قوي

سلوكيات دعم استقلالية العاملين على تحقيق سعادة العاملين في العمل  $\beta$  ( $P < 0.05$ ,  $\beta = 0.76$ )، وجاء تأثيرها العكسي أعلى من المتوسط على الإرهاق بمقدار ( $P < 0.05$ ,  $\beta = -0.38$ ,  $R = -38\%$ )، وبذلك يتم قبول كل من الفرضيتين الثالثة والرابعة (H3;H4).

- كذلك فيما يتعلق بتأثير سلوكيات الرقابة النفسية على العاملين على كل من سعادة العاملين، والإرهاق الوظيفي للعاملين حيث ظهر لها تأثير بسيط على حالة الإرهاق لدى العاملين بقيمة بلغت  $P < 0.05$  ( $\beta = 0.19$ )، في حين لم تظهر لها أية دلالة إحصائية على مستويات سعادة العاملين في العمل، وعليه يمكن قبول الفرضية الخامسة (H5) ورفض الفرضية السادسة (H6).

- أما فيما يتعلق بتحديد التأثير الوسيط لكل من سلوكيات دعم استقلالية العاملين، وسلوكيات الرقابة النفسية للعلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسعادة العاملين في العمل أظهرت النتائج توسط سلوكيات دعم استقلالية العاملين للعلاقة بين القيادة التحويلية وسعادة العاملين في العمل بتأثير غير مباشر بلغ ( $P < 0.05$ ,  $\beta = 0.65$ )، وكذلك بتأثير عكسي غير مباشر بين القيادة التحويلية والإرهاق بلغ ( $P < 0.05$ ,  $\beta = -0.47$ )، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابعة والثامنة (H7;H8).

- أما فيما يتعلق بسلوكيات الرقابة النفسية أظهرت النتائج أنها تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإرهاق بتأثير يُعد مقبولاً،  $\beta$  ( $P < 0.05$ ,  $\beta = 0.11$ ) في حين لم تظهر أية دلالة إحصائية على توسطها بين القيادة التحويلية والسعادة في العمل، وبالتالي يتم قبول الفرضية التاسعة (H9) ورفض الفرضية العاشرة (H10)

العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والارهاق الوظيفي للعاملين ....

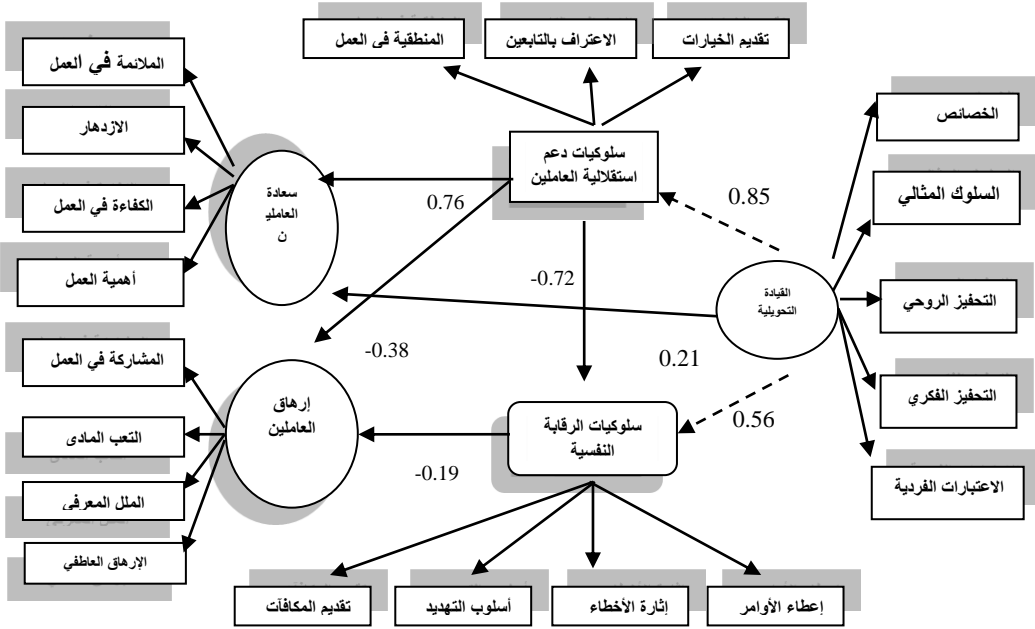
د. حمادة فوزي ثابت أبو زيد

### جدول رقم (٥)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج

المتغيرات variables	نوع التأثير	استقلالية العاملين	سلوكيات الرقابة	السعادة في العمل	الإرهاق الوظيفي
سلوكيات القيادة التحويلية	مباشر	0.85	-0.56	0.21	-0.05
	غير مباشر	-	-	0.65	-0.47
	كلي	0.85	0.54	0.86	-0.52
سلوكيات استقلالية العاملين	مباشر	-0.72	-0.72	0.76	-0.38
	غير مباشر	-	-	-	-
	كلي	-0.72	-0.72	0.76	-0.38
سلوكيات الرقابة النفسية	مباشر	-0.72	-0.72	0.19	0.19
	غير مباشر	-	-	-	-
	كلي	-0.72	-0.72	0.19	0.19

### شكل رقم (٣) المسارات المعنوية لنموذج الدراسة



### المناقشة والتوصيات

سعى الباحث من هذه الدراسة إلى معرفة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على تحقيق سعادة العاملين في العمل (رفاهية العاملين) ، وكذلك مساهمتها في تقليل مستويات الإرهاق الوظيفي عن طريق توسط السلوكيات الإدارية المتضادة ( الحرية في العمل ،تشديد الرقابة) وتحديد طبيعة العلاقات المتداخلة بينهم بما يعطى لنا صورة أكثر توضيحاً وتفصيلاً عن تلك العلاقات .

### أولاً : الجانب النظري

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية وشعور العاملين بالسعادة في العمل وذلك يؤكد صحة الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>) بالدراسة. في حين لم تظهر النتائج أية دلالات إحصائية تشير إلى وجود علاقة مباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية وشعور العاملين بالإرهاق في العمل وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>). وذلك يؤكد على أن إتباع المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية ومراعاتهم للجوانب السلوكية والروحية واحتياجاتهم الفردية سوف يساهم بشكل كبير في تحقيق سعادة العاملين في العمل نتيجة لرضاهم الوظيفي داخل العمل ، كما أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية بلغت (0.51) بين إتباع القادة لسلوكيات القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بالسعادة في العمل.
- أما فيما يتعلق بالسلوكيات الإدارية والمتمثلة في (دعم سلوكيات الاستقلالية في العمل ، و سلوكيات تشديد الرقابة النفسية على العاملين ) أظهرت سلوكيات المديرين المتعلقة بدعم استقلالية العاملين في القيام بوظائفهم وإعطاؤهم الحرية في تنفيذ مهامهم ساهم بشكل كبير في شعور العاملين بالرضا الوظيفي ، وبالتالي بالسعادة في العمل و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>). كما ظهر ذلك في علاقات الارتباط القوية بين سلوكيات دعم الاستقلالية وتحقيق السعادة في العمل والتي بلغت (0.59) . كذلك تساهم تلك السلوكيات والتصرفات في تقليل مستويات الإرهاق لدى العاملين بشكل أكبر وذلك يؤكد صحة الفرضية الرابعة (H<sub>4</sub>).
- أما فيما يتعلق بسلوكيات تشديد الرقابة النفسية على العاملين لم تظهر أية تأثير على شعور العاملين بالسعادة وبالتالي عدم وجود أية دلالة إحصائية

لها ، وبالتالي تم رفض الفرضية السادسة ( $H_6$ ) المتعلقة باختبار تلك العلاقة. في حين ظهر تأثير السلوكيات الرقابية على زيادة مستويات الإرهاق على العاملين حيث تساهم تلك التصرفات في إحكام الرقابة أو تشديدها لحث العاملين على القيام بالأعمال الموكلة إليهم في زيادة الضغط النفسي على العاملين وبالتالي زيادة مستويات الإرهاق وهو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة ( $H_5$ ).

● كذلك أوضحت النتائج فيما يتعلق بتوسط متغيري السلوكيات الإدارية المختلفة وهما " سلوكيات دعم الاستقلالية في العمل ، وسلوكيات تشديد الرقابة " للعلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وشعور العاملين بالسعادة ، وتقليل مستويات إرهابهم في العمل حيث أشارت النتائج لتوسط سلوكيات دعم استقلالية العاملين للعلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسعادة العاملين في العمل وذلك يتوافق مع ما جاءت به الفرضيات السابعة ، الثامنة ، والتاسعة ( $H_7:H_8:H_9$ ) .

● وبما أن القادة التحويليين يسعون إلى تقديم دعم أكبر للاستقلالية في العمل واستخدام سلوكيات رقابية أقل وهذه السلوكيات الإدارية بدورها تزيد من مستويات سعادة العاملين في العمل وتدنى مستويات الإرهاق لديهم حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة التحويلية والسعادة في العمل ( $0.65=0.85*0.76$ ) كما يظهر بقيمة تأثير بلغت (0.65)، وذلك يختلف مع ما جاء بعدد من الدراسات السابقة مثال (Arnold et al.,2007;Nielsen et al.,2008;Xukl's , 2010; Gillet al.,2012) أما فيما يتعلق بتوسط سلوكيات الرقابة النفسية للعلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسعادة العاملين لم تظهر نتائج التحليلات الإحصائية أية دلالة إحصائية لهذه العلاقة بما لا يثبت صحة الفرضية  $H_{10}$ .

- أما فيما يتعلق بتوسط دور سلوكيات الرقابة النفسية بين القيادة التحويلية وإرهاق العاملين أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة تأثير ضعيفة بلغت  $(-0.11 = -0.56 * 0.19)$  وعلى الرغم من كونها ضعيفة ولكن ذلك لا ينفي وجود العلاقة الوسيطة بين المتغيرين ويؤكد توسط سلوكيات الرقابة النفسية للعلاقة .

### ثانياً : الجانب التطبيقي

في ظل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بتوضيح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية وسعادة العاملين ومستويات الإرهاق في ظل توسط السلوكيات الإدارية ذات العلاقة يمكن عرض مجموعة من التوصيات وفقاً للعلاقات التالية :

#### • العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسعادة العاملين

في ضوء العلاقات التي حددها الباحث منذ بداية البحث وكذلك في نموذج الدراسة والتي سعى الباحث إلى إثباتها باستخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية المتعلقة بذلك والتي أظهرت وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين إتباع القادة لسلوكيات القيادة التحويلية وشعور العاملين بالسعادة أو الشعور بحالة من حالات الإرهاق ، ولكي تنجح المنظمة في تشجيع المديرين على إتباع تلك السلوكيات الايجابية عليها القيام بالآتي :

- 1- ضرورة وضع البرامج التدريبية التي تساهم في تشجيع المديرين والقادة على إتباع سلوكيات القيادة التحويلية ، وكذلك التي تساعد المديرين على تبني خصائص القادة التحويليين والتمتع بالسلوك المثالي لهؤلاء القادة .

- ٢- تشجيع القادة والمديرين على تطبيق سلوكيات واستراتيجيات التحفيز المعنوي والعاطفي والفكري على العاملين بما يساهم في إثارة دوافعهم في العمل وينعكس بالإيجاب على معنوياتهم النفسية .
- ٣- ضرورة مراعاة احتياجات العاملين في العمل ومشاركتهم عاطفياً ونفسياً ويساهم في شعور العاملين بمساندة القادة لهم واخذ حاجاتهم في الاعتبار عند تقييمهم أو تكليفهم بأي مهام داخل نطاق العمل .
- ٤- أهمية وضع المنظمات للمكافآت التشجيعية للقادة التي تحقق إدارتها مستويات عالية من الكفاءة و شعور العاملين بها بالرضا الوظيفي وبالتالي سعادتهم في العمل بما ينعكس على مستويات الأداء والإنتاجية ويزيد من الأداء العام للمنظمة .

وإتباع القادة لتلك السلوكيات الايجابية للقيادة التحويلية سوف يساهم في توفير مقومات السعادة في العمل والتي تظهر في شعور العاملين بالتالي :

- إحساس العاملين بملائمة قدراتهم وإمكانياتهم للعمل الذي يقومون به وكذلك المهام التي توكل إليهم .
- شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به نتيجة إظهار المديرين لأهمية الدور الوظيفي الذي يقوم به كل موظف .
- تحقيق العاملين لمستويات كفاءة عالية نتيجة ملائمة إمكانياتهم وقدراتهم للمهام التي يقومون بها ومراعاة احتياجاتهم في ذلك بما يساهم في زيادة قدرتهم على تنفيذ المهام بدرجة عالية من الكفاءة .

#### ● العلاقة بين القيادة التحويلية والإرهاق في العمل

فيما يتعلق بعلاقة سلوكيات القادة التحويليين ومستويات الإرهاق لم يتمكن الباحث من إثبات تلك العلاقة بشكل مباشر ، وكن ربما يساهم إتباع القادة لسلوكيات القيادة التحويلية من تدنى مستويات شعور العاملين بالإرهاق في العمل بدون شك وفقاً للتسلسل المنطقي للنتائج السابقة ولكن لم يتمكن البحث



من إثبات تلك العلاقة بشكل مباشر من خلال إتباع تلك السلوكيات الإيجابية في العمل .

#### • العلاقة بين سلوكيات دعم استقلالية العاملين وسعادة وإرهاق العاملين

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية أن هناك علاقة تأثير مباشرة بين إتباع القادة لسلوكيات الاستقلالية في القيام بالوظائف والمهام بما يمنحهم الحرية في تنفيذ واجباتهم الوظيفية بشكل أكثر توافقاً مع إمكانياتهم وقدراتهم حيث ظهر تأثير إتباع القادة لسلوكيات منح الحرية والاستقلالية للعاملين بعلاقة ارتباط بلغت (0.76) مع شعور العاملين بالسعادة في العمل بما يظهر قوة العلاقة ويوضح أهمية العلاقة داخل النموذج ، كما ظهر انعكاس تلك السلوكيات في شكل علاقة عكسية بلغت (-0.38) بما يشير إلى إنه كلما اتبع القادة لسياسية الاستقلالية في العمل كلما ساهم ذلك في تقليل مستويات شعور العاملين بالإرهاق داخل العمل وتظهر تلك الاستقلالية في ( فرصة تقديم الخيارات عند القيام بالأعمال ، الاعتراف بقدرات وإمكانيات التابعين ، وإتباع المنطقية في التعامل مع الأحداث في العمل ) . لكن لن يتسنى ذلك إلا بوجود عاملين على درجة كبيرة من الوعي والإدراك والقدرة على القيام بمتطلبات تلك الصلاحيات الجديدة حتى لا يزيد العبء الوظيفي عليهم ويحقق نتائج عكسية ويزيد من الإرهاق النفسي لديهم .

#### • العلاقة بين سلوكيات الرقابة النفسية وسعادة وإرهاق العاملين

أما فيما يتعلق بعلاقة سلوكيات الرقابة النفسية التي يستخدمها المديرين في العمل وتظهر في سلطة إعطاء الأوامر ، والعمل على إثارة الأخطاء ، وإتباع أسلوب التهديد ، استخدام المكافآت كوسيلة للترغيب في القيام بالأعمال التي يرغبها المدير ( أظهرت التحليلات وجود علاقة مباشرة بين إتباع تلك السلوكيات وشعور العاملين بالإرهاق حيث تمثل تلك السلوكيات أهم مصادر الضغوط في العمل . في حين لم تظهر التحليلات أيه دلالة إحصائية بين سلوكيات الرقابة النفسية وشعور العاملين بالسعادة .

## المراجع

- Andrew M. Naber and Richard G. Moffett (2017) ,Follower moral reasoning influences perceptions of transformational leadership behavior, Journal Applied Social Psychology , Vol. 47:PP.99–112
- American Psychological Association (2015), “2015 work and well-being survey”, availableat: [www.apaexcellence.org/](http://www.apaexcellence.org/) (accessed August 1, 2015).-
- Antonakis,J.,Avolio, B.J.and Sivasubramaniam, N.(2003), “Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire”, The Leadership Quarterly, Vol. 14 No. 3, pp. 261-295.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. and McKee, M.C. (2007), “Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work”, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 12 No. 3, pp. 193-203.
- Baard, P.P., Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2004), “Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings”, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 34 No. 10, pp. 2045-2068.-
- Barling, J., Christie, A. and Hopton, A. (2011), “Leadership”, in Zedeck, S. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1, “Building and developing organization”, the American Psychological Association, Washington, DC, pp. 183-240.
- Black, A.E. and Deci, E.L. (2000), “The effects of instructors’ autonomy support and students’ autonomous motivation on learning organic chemistry: a self-determinationthe or perspective”, Science Education, Vol. 84 No. 6, pp. 740-756
- Boerner, S., -Eisenbeiss, S. A., & Griesser,

- D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 13(3), 15-26
- Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257-274.
- Dagenais-Desmarais, V. and Savoie, A. (2012), "What is psychological well-being, really? Agrassroots approach from the organizational sciences" ,*Journal of Happiness Studies*, Vol.13 No.4,pp.659-684.
- Donohoe,M.andKelloway,E.K.(2014), "Transformational leadership training for managers :effects on employee well-being", in Biron, C., Burke, R.J. and Cooper, C.L. (Eds), *Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-Being, and Organizational Effectiveness*, Gower, Farnham, pp. 205-222.
- Edwards, G., Schedlitzki, D., Turnbull, S. and Gill, R. (2013), "Exploring power assumptions in the leadership and management debate", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 328-343.
- Esther Lopez-Zafra, ROCIO GARCIA-RETAMERO, AND JOSÉ M. AUGUSTO LANDA (2008), THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND GROUP COHESIVENESS ON LEADERSHIP EMERGENCE, *JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES*, Volume 2, Number 3,PP.37-49
- Gilbert, M.-H. (2009), "Psychological health at work: conceptualization, measure and organizational determinants", unpublished doctoral dissertation. University of Montreal, Montreal.
- Gilbreath, B. and Benson, P.G. (2004), "The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being", *Work and Stress*, Vol. 18 No. 3, pp. 255-266.-

- Gillet,N.,Fouquereau,E.,Forest,J.,Brunault,P.andColombat,P.(2012),“The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being”, *Journal of Business Psychology*, Vol. 27 No. 4, pp. 437-450.-Jeevan Jyoti and Manisha -Dev (2015) The impact of Transformational Leadership on Employee Creativity : the Role of Learning Orientation ,*Journal of Asia Business Studies*, Vol.9 NO.1 PP.78-98 - Jiayan Liu , Oi-Ling Siu and Kan Shi(2010), Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy , *Applied Psychology: An international Review*, Vol. 59 (3), PP.454–479
- Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004),“Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 5, pp. 755-768
- Ina Zwingmann, Sandra Wolf and Peter Richter(2016) Every light has its shadow: a longitudinal study of transformational leadership and leaders’ emotional exhaustion, *Journal of Applied Social Psychology* ,Vol.46, pp. 19–33.-Kanste, O., Kyngäs, H. and Nikkilä, J. (2007), “The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 15 No. 7, pp. 731-739.
- Kara A. Arnold ,Nick Turner and Julian Barling, E. Kevin Kellowoy and Margaret C.Mckee(2007),Transformational Leadership and Psychological Well-Being: the mediating Role of Meaning Full Work , *Journal of occupational Health psychology* , Vol.12 No.3PP.193-203
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kelloway, E.K. and Barling, J. (2010), “Leadership development as an intervention occupational health psychology”, *Work and Stress*, Vol. 24 No. 3, pp. 260-279

- Kelloway, E.K. and Day, A. (2005), "Building healthy workplaces: where we need to be", *Revue Canadiens Des Sciences Du Comportment*, Vol. 37 No. 4, pp. 309-312.
- Kelloway, E.K., Weigand, H., McKee, M.C. and Das, H. (2013), "Positive leadership and employee well-being", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 20 No. 1, pp. 107-117.-Kessler, R.C., Akiskal, H.S., Ames, M., Birnbaum, H., Greenberg, P., Hirschfeld, R.M.A., Jin, R., Merikangas, K.R., Simon, G.E. and Wang, P.S. (2006), "Prevalence and effects of mood disorders on work performance in a nationally representative sample of US workers", *American Journal of Psychiatry*, Vol. 163 No. 9, pp. 1561-1568.
- Keyes, C.L.M. (2005), "Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 73 No. 3, pp. 539-548.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Journal*, 26(5/6), 442-457
- Iain L.Densten, 2005 the Relationship between Visioning Behaviors of Leaders and Follower Burnout, *British Journal of Management*, Vol.16 pp.105-118
- Mason, C., Griffin, M. and Parker, S. (2012), "Transformational leadership development :connecting psychological and behavioral change", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 3, pp. 174-194.
- McInerney, D.M., Ganotice, F.A., King, R.B., Morin, A.J.S. and Marsh, H.W. (2015), Teachers' commitment and psychological well-being: implications of self-beliefs for teaching in Hong Kong", *Educational Psychology*, Vol. 35 No. 8, pp. 926-945.-Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. and Shapira, I. (2006), "Burnout and risk of cardiovascular

- disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions”, Psychological Bulletin, Vol. 132 No. 3, pp. 327-353.
- Mohammed Yasin Ghadi and Mario Fernando Peter Caputi (2013) Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work Leadership & Organization Development Journal Vol. 34 No. 6, pp.532-550
- Moreau, E. and Mageau, G.A. (2012), “The importance of perceived autonomy support forthe psychological health and work satisfaction of health professionals: not only supervisors count, colleagues too!”, Motivation and Emotion, Vol. 36 No. 3, pp. 268-286.
- Nicols Gillet and Christian Vandenberghe(2014)Transformational Leadership and organizational Commitment : the mediating Role of Job Characteristics Human Resource Development Quarterly, Vol.25 No.3 PP.321-347
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. and Brenner, S.O. (2008), “The effects of transformational leadership onfollowers’ perceived work characteristics and psychological well-being :a longitudinal study”, Work and Stress, Vol. 22 No. 1, pp. 16-32.
- Ning LI ,Dan S. Chiaburu ,Bradley L. Kirkman and Zhitao Xie (2013)SPOTLIGHT ON THE FOLLOWERS: AN EXAMINATION OF MODERATORS OF RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SUBORDINATES’ CITIZENSHIP AND TAKING CHARGE, PERSONNEL PSYCHOLOGY, Vol. 66,PP. 225–260
- Nixon, A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R. and Spector, P.E. (2011), “Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms”, Work and Stress, Vol. 25 No. 1, pp. 1-22.

- Priscilla S. Kraft and Andreas Bausch (2016) How Do Transformational Leaders Promote Exploratory and Exploitative Innovation? Examining the Black Box through MASEM, PROD INNOV MANAG, Product Development & Management Association, VOL.33(6) PP.687–707
- Richard A. Rodriguez , Mark T. Green , Yu Sun and Barbara Baggerly (2017), Authentic leadership and transformational leadership : An incremental Approach , Journal of Leadership Studies, Volume 11, Number 1,PP.20-35
- Seki, K.S., Ishikawa, H. and Yamazaki, Y. (2014), “Participative climate as a key for creating healthy workplaces”,inBiron, C.,Burke, R.J. andCooper, C.L.(Eds), Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved well-Being, and Organizational Effectiveness, Gower, Farnham, pp.183-202.
- Shirom, A. and Ezrachi, Y. (2003), “On the discriminate validity of burnout, depression and anxiety: a re-examination of the burnout measure”, Anxiety, Stress and Coping, Vol. 16 No. 1, pp. 83-97.
- Shirom, A. and Melamed, S. (2006), “A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals ”, International Journal of Stress Management ,Vol.13No.2,pp.176-200.
- Silke Astrid Eisenbeib and Sabian Boerner (2013)A Double-Edge Sword :Transformational Leadership and Individual Creativity ,British Journal of Management, Vol.24,PP.54-68
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N. and Barling, J. (2004), “Leading well: transformational leadership and well-being”, in Linley, A. and Joseph, S. (Eds), Positive Psychology in Practice, Wiley, Hoboken, NJ, pp. 241-255.-Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. and Guzman, J. (2010), “Are leaders’ well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of

- research”, Work and Stress, Vol. 24 No. 2, pp. 107-139 -Scott B. Dust, Christian
- J. Resick and Mary Bardes Mawritz (2104)Transformation Leadership , Psychological Empowerment , and the Moderating Role of Mechanistic – Organic Contexts , Journal of Organizational Behavior ,35 pp.413-433
- Marc H. Anderson and Peter Y. Sun,2017, Reviewing Leadership Styles :Overlaps and the need for a new Full- Range theory, international journal o management Review Vol.19 PP.76-96
- Surinder Kahai, Rebecca Jestire and Rui Huang (2013) Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world British Journal of Educational Technology Vol. 44 No 6 PP. 969–985
- Tyler C. Burch and Cristiano L. Guarana (2014),the Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader-Member Exchange on Follower Management ,Journal of Leadership Studies , VoL.8 No 3. PP.6-21-Ulrich Thy Jensen (2017)Dose Perceived Social Impact Moderate the Effect of Transformational Leadership on value Congruence? Evidence from a Field Experiment, Public Administration Review Vol.1,PP.1-10
- Van Dierendon ,D., Haynes, C., Borrill ,C.andStride ,C (2004), “Leadership behavior and subordinate well-Being”, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 9 No. 2, pp. 165-175.-Wang, Z. and Gagné, M. (2013), “A Chinese-Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value”, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 20 No. 1, pp. 134-142. -Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A.and Theorell, N. (2010), “Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model”,



- Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, Vol. 37 No. 1, pp. 71-79 .
- Yang Chen , Guiyao Tang ,Jiafeijin , Qinghong Yie and Ji Li (2014),CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance : the Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation, Product Development & Management , 31(1),PP.2-17.
  - Yaping Gong, Iia-chi Huang and Jiing-Lih Farh (2009) Employee Learning Orientation ,Transformational Leadership and Employee Creativity: the Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy, Academy of management Journal ,Vol.52 No.4 PP.765-778
  - Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership andorganizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. Leadership Quarterly, 16(1), 39-52.
  - Zhu W,John J. Sosik , Ronald E. Riggio, Baiyin Yang (2012) Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification : The Role of Psychological Empowerment, Institute of Behavioral and Applied Management , pp.186-212.