

أثر رفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في مديرية تربية نينوى^(*)

الباحث: عمار علي سالم
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
ammar_ali@ntu.edu.iq

أ.د. سلطان احمد خليف النوفل
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.3>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٢/٢٨

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/٢٦

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى اكتشاف علاقة التأثير بين رفاهية القائد عبر أبعادها (السعادة في العمل، المشاعر الايجابية، الصحة الجسدية، القيمة الاجتماعية المدركة، الرضا عن الحياة) (متغيراً مستقلاً) وبين تنوع الاستجابات السلوكية (الاستجابات السلوكية الايجابية، الاستجابات السلوكية السلبية) (متغيراً معتمداً)، واعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات عن الموضوع قيد الدراسة، وقد غطت الاستبانة (120) فرداً وعلى نحو عشوائي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد تمخضت الدراسة عن جملة استنتاجات أبرزها: ضعف الاهتمام بدراسة موضوع رفاهية القائد من قبل الباحثين في المجال التنظيمي على مستوى الدراسات العربية مما جعل منه أمراً يتعذر الاحاطة الكلية به وبما يحتضنه من أبعاد، لذا جاءت الاشارات عابرة مثلما انها مجزأة بخصوص معالجته والامام به. في حين شهد موضوع تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين مناقشات حادة من قبل العلماء والباحثين وبالذات في مجال علم النفس مما انبثق عنه تصورات تفسح عن رؤى متباينة لموضوع الاستجابات السلوكية وانواعها، واختتمت الدراسة مسعاها بجملة توصيات اهمها ايلاء رفاهية القائد قدرأ من الاهتمام في مجال الدراسات والبحوث وعلى نحو يسهم في اعطاء هذا الموضوع اهميته وبالتالي التوسع في تحديد الابعاد المجسدة لماهيته، فضلاً عن التوغل في مجال الاستجابات السلوكية وعلى نحو يخرجها من دائرة الضيق إلى دائرة الاتساع بحيث يتم عرض انواع اخرى تتجاوز ما عرضته الدراسة الحالية والدراسات السابقة. **الكلمات المفتاحية:** رفاهية القائد، أبعاد رفاهية القائد، تنوع الاستجابات السلوكية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٢) ٢٠٢٣
الصفحات: ٤٣-٦٢

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

The impact of the leader's well-being on the diversity of behavioral responses among workers

**An exploratory study of the opinions of a sample of the staffing in the Nineveh
Education Directorate**

Abstract

The current study aimed to discover the effect relationship between the well-being of the leader through its dimensions (happiness at work, positive feelings, physical health, perceived social value, satisfaction with life) (independent variable) and the diversity of behavioral responses (positive behavioral responses, negative behavioral responses) (a variable). The current study adopted the questionnaire as a method for collecting data on the subject under study. The questionnaire covered (120) individuals randomly, and the researchers used the descriptive analytical approach. The study resulted in a number of conclusions, most notably: Lack of interest in studying the subject of the leader's well-being by researchers in the organizational field at the level of Arab studies, which made it impossible to fully encompass it and the dimensions it embraces. While the issue of the diversity of behavioral responses among workers witnessed sharp discussions by scientists and researchers, especially in the field of psychology, which resulted in perceptions that reveal different visions on the subject of behavioral responses and their types. A way that contributes to giving this topic its importance and thus expanding in defining the embodied dimensions of what it is, as well as penetrating into the field of behavioral responses and in a way that takes them out of the circle of narrowness into the circle of widening so that other types are presented that go beyond what was presented by the current study and previous studies.

Key words: leader's well-being, leader's well-being dimensions, diversity of behavioral responses.

المقدمة:

حظي موضوع رفاهية القائد بعناية واسعة النطاق على مستوى الذات القيادية وحتى العاملين، وصولاً إلى الجمهور الخارجي مما جعل منه حدثاً تكابده المنظمات وتبحث عن كل ما يترتب عليه، وما يصدر من ردود فعل تجاهه من قبل العاملين مما يعني ولادة استجابات سلوكية متنوعة تعبر عن طبيعة المثيرات التي تعاصرها الذات، وبالتالي ينجم عنها فيض من الاستجابات، لذا أمست الحاجة قائمة إلى محاولة وضعه على بساط الدراسة ضمن نطاق بيئة منظماتنا وهذا ما دفع الباحث إلى التعرض لموضوع رفاهية القائد، وانعكاساتها على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين في مديرية تربية نينوى، وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في تساؤلات فحواها:

١. هل تتوافر الرؤية الواضحة لدى العاملين عن رفاهية القائد، وعلى نحو يجعلهم في اطار الانجذاب له وتلبية طلباته في ميدان العمل أم قد تظهر ردود فعل تناقض ذلك؟
٢. ما أنواع الاستجابات السلوكية الصادرة من العاملين إزاء حالة الرفاهية التي يتمتع بها القائد على مستوى المنظمة المبحوث؟
٣. هل تترك رفاهية القائد آثاراً وتبعات متباينة في ذات العاملين، وعلى نحو يعكس على تنوع الاستجابات السلوكية لديهم؟

وتبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة عن هذه التساؤلات، ولأجل تحقيق ذلك فقد تم تبني مخططاً فرضياً يعكس العلاقة بين رفاهية القائد وتنوع الاستجابات لتحقيق ما تقدم فقد تضمن البحث أربعة مباحث فقد خصص المبحث الأول منه لعرض منهجية البحث وبالمقابل فقد احتضن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث وجاء المبحث الثالث لعرض الجانب العملي للبحث واختتم البحث مساعاه بالمبحث الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها البحث.

المبحث الأول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة:

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Sudha, et.al. (2016):

Leadership styles and leader effectiveness and well-being: Discovering the power of impact related to the group as a mediator

أنماط القيادة وفاعلية القائد ورفاهيته: اكتشاف قوة الاثر المتعلقة بالجماعة كوسيط

ابتغت الدراسة تحديد العلاقة بين انماط القيادة، ورفاهية القائد وفاعليته ومن ثم اكتشاف قوة الاثر المرتبطة بجماعة العاملين في مجال التعليم، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، فضلاً عن الاستعانة باستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذا الموضوع، علماً أن عينة الدراسة شملت (90) عاملاً إدارياً من المؤسسات التعليمية التي تقع في دلهي وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج منها: ان نمط القيادة المعاملاتية والتحويلية يؤثران على رفاهية القائد بشكل غير مباشر عبر قوة الاثر المتعلقة بجماعة العاملين مع الأخذ بنظر الاعتبار أن القيادة المعاملاتية كان أثرها واضحاً على الرفاهية قياساً بالقيادة التحويلية.

٢. دراسة (Bin 2019):

The Impact of Organizational Change on Government Civil Servants' Behavioral Responses in China

تأثير التغيير التنظيمي على الاستجابات السلوكية لموظفي الخدمة المدنية في الصين
هدفت الدراسة الحالية إلى قياس إبعاد التغيير التنظيمي للحكومة الصينية وتأثيرها على الاستجابات السلوكية لموظفي الخدمة المدنية، وتمت الاستعانة باستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع وشملت عينة عشوائية (500) موظفاً مدنياً صينياً وعلى نحو عشوائي، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جميع معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة والقابلة للملاحظة كانت عند مستوى (5%)، فضلاً عن ارتباط التغيير التنظيمي إيجابياً بسلوك الخروج، الاهتمام من قبل الموظفين وجود علاقة إيجابية بين التغيير الاستراتيجي وسلوك الخروج لموظفي الخدمة المدنية الصينية.

ثانياً: منهجية الدراسة:

١. مشكلة الدراسة:

ما زالت انظار العاملين تتجه إلى كل ما ينعم به القائد وما يحصل عليه من مكتسبات وامتيازات وظروف عمل تؤمن له سعة العيش وقدراً من السعادة وهذه تضعهم أمام جملة من التساؤلات واثارة الجدل والخوض في نقاشات، وقد يصل الحال إلى تبني مجموعة من الآليات الدفاعية من منطلق مفاده ان الرفاهية التي يحظى بها القائد تقابلها تكاليف واعباء يتحملها ليس على مستوى ذاته فحسب، بل يمتد الامر إلى ميدان عمله مما ينبثق عن ذلك وضع العاملين أمام سلسلة من الخيارات ومن ثم البحث والتحري عن طبيعة الرؤية التي يمتلكها القائد تجاههم وصولاً إلى الكشف عن السعة الفكرية لديه بشأن كل ما يدور حوله بخصوص وجهات النظر لدى العاملين ومتطلبات العمل وصولاً إلى تأشير استجاباتهم، وقد نجم عن ذلك إشكالية تتجلى في تعذر إمكانية القائد في تحديد نوع العدسة التي يستخدمها بشأن الواقع الذي يجول فيه، مما ترتب عليه ظهور الحاجة إلى اعتماده فكرة البحث ميدانياً عن كل ما يجول في المجال المنظمي المحيط به وإلى الحد الذي وضعه امام دالة المفاضلة بشأن البدائل التي يعتمدها والمداخل التي ينطلق منها، وعلى نحو يؤمن له إمكانية تلبية حاجات العاملين والاستجابة لطلباتهم دون اعتماد المبررات وتقديم الاعتذارات مما جعل من رفاهيته محوراً لأثارة تساؤلات تحددت في ظل الدراسة الحالية بالآتي:

- أ. هل تتوافر الرؤية الواضحة لدى العاملين عن رفاهية القائد وعلى نحو يجعلهم في اطار الانجذاب له وتلبية طلباته في ميدان العمل ام قد تظهر ردود فعل تناقض ذلك؟
- ب. ما أنواع الاستجابات السلوكية الصادرة من العاملين ازاء حالة الرفاهية التي يتمتع بها القائد على مستوى المنظمة المبحوث؟
- ت. هل تترك رفاهية القائد أثراً وتبعات متباينة في ذات العاملين وعلى نحو ينعكس على تنوع الاستجابات السلوكية لديهم؟

٢. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من سعيها لتناول موضوع يتسم بالحيوية ويمثل ارضاً مستقبلياً مثلما هو إثراء معرفياً واغناءً للاتجاهات الفكرية في مجال الإدارة والتنظيم وعلى النحو الذي يؤشر

ولادة رؤى متنوعة لدى الباحث في هذا المجال، فضلاً عن أن هذه الدراسة تأتي كمحاولة جادة لبيان الأثر الذي تفرضه رفاهية القائد على مستوى الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث يلازم ذلك، ان مثل هذه الدراسة تمثل اضافة قيمية في تأشير الابعاد الفعلية المجسدة لرفاهية القائد وعلى نحو يضعها امام دالة التحليل والاجتهاد والاضافة بحيث تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية لاحقة، مقترنا ذلك ببيان الفعل الذي تتركه رفاهية القائد في مجال الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة قيد الدراسة الحالية.

أما عن الأهمية التطبيقية للبحث فتنبثق من مساهمتها الفعلية في تحديد الأسس العلمية لتشخيص رفاهية القائد عبر ابعادها ثم تحديد أنواع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث مع بيان الارتباط والتأثير بين رفاهية القائد وبين تنوع الاستجابات السلوكية، الأمر الذي دفع الباحثان إلى محاولة التعرض لهذا الموضوع بما يؤمن رؤية تطبيقية واضحة المعالم لديهما وفي النهاية الخروج باستنتاجات تخدم الواقع.

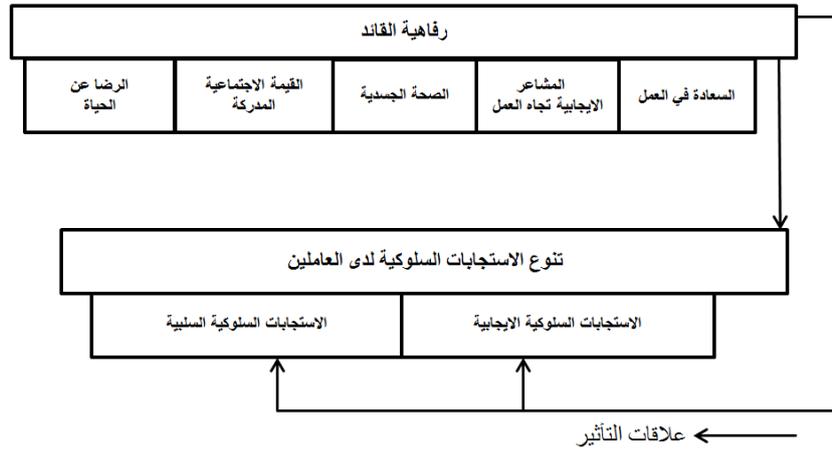
٣. أهداف الدراسة:

تحددت أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

- أ. تقديم عرض نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (رفاهية القائد، الاستجابات السلوكية لدى العاملين) مع محاولة تطويع ما قدمه الكتاب والمنظرون في هذا المجال لصالح توجهات الدراسة الحالية وبما يمنحها بعداً أثرائياً في المجال المعرفي.
- ب. الكشف عن مستوى رفاهية القائد ومن ثم تحديد نوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث وذلك عبر اجابات المبحثن عن الفقرات المعيرة عنهما.
- ت. تحديد علاقة الاثر بين ابعاد رفاهية القائد وبين تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على المستويين الجزئي والكلي على مستوى المنظمة المبحوث.
- ث. السعي الجاد لتقديم بعض المقترحات ومن ثم تأشير آليات تنفيذها.

٤. مخطط الدراسة الفرضي:

تم التعبير عن المخطط الفرضي الدراسة الحالية بالشكل (1).



الشكل (1) مخطط الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

أما عن مبررات اختيار المخطط الفرضي للدراسة الحالية، فقد أجملها الباحثان بالآتي:
أ. وجود درجة من الشمولية بشأن أبعاد رفاهية القائد، وتنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين حسب وجهة نظر الباحث مما يوفر صورة واضحة المعالم عن متغيري الدراسة الرئيسيين.
ب. توافر القناعة لدى الباحث بأن مثل هذه الأبعاد لمتغيري الدراسة الحالية قد يؤمن منطلقاً فعلية لإقرار حالات الاختبار، ويمكن التعريف بالمتغيرات المبحوث للدراسة الحالية.

٥. فرضية الدراسة:

تنبثق عن المخطط الفرضي للدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: تتحدد رفاهية القائد على مستوى المنظمة المبحوث اعتماداً على إجابات المبحوثين عن الأبعاد المجسدة لها عبر مجموعة من الفقرات.
الفرضية الرئيسية الثانية: تتوقف الاستجابات السلوكية للعاملين في المنظمة المبحوث على إجابات المبحوثين عن أبعادها عبر الفقرات المجسدة لها.
الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لرفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث.
وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية:
أ. يوجد تأثير معنوي لأبعاد رفاهية القائد مجتمعة على الاستجابات السلوكية الايجابية والاستجابات السلوكية السلبية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث.
ب. يوجد تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد رفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث.

٦. مجتمع البحث وعينته:

أ. **مجتمع البحث:** يُعد تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة الحالية من المتطلبات الأساسية لإقرار الجانب التطبيقي لمشكلة قيد التحري والتمحيص، وعلى هذا الأساس تم اختيار المديرية العامة لتربية نينوى ميداناً للبحث علماً أنها تأسست عام ١٨٩٤، وقد شهدت تطوراً كبيراً في هيكلها مما ترتب عليه بروز مسؤوليات اضافية للملاكات الوظيفية العاملة فيها وتضمنت هذه المديرية مجموعة من الاقسام تحددت بـ(قسم المالية، قسم الإدارة والتجهيزات، قسم الموارد البشرية، قسم التعليم العام والملاك، قسم الدراسة التركمانية، قسم الدراسة الكردية) وقد بلغ حجم الملاك الفعلي (450) فرداً موزعين على اقسام ومستويات تنظيمية متباينة ونظراً للخصوصية التي تتسم بها هذه المديرية سواء تعلق الحال بإرثها التربوي او ما تجلّى في مستوى الخدمة التي تقدمها وصولاً إلى اتساع انجازاتها فقد اهتمت الباحثة إلى إجراء الدراسة فيها.
ب. **عينة البحث:** تحددت عينة البحث بـ(رفاهية القائد وانعكاساتها على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين) بعدد من الملاكات الوظيفية وعلى نحو عشوائي بلغ (120) فرداً قياساً بالملاك الفعلي (450) أي إن نسبة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بلغ (26.6%) علماً ان اجابات المبحوثين عن فقراتها جاءت مطابقة لما هو محدد ومطلوب في استمارة الاستبانة.

٧. أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الخاصة بجمع البيانات والمعلومات تحددت بـ(الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري).

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالجانب الميداني لهذا الغرض، وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء شمل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد وحدة المعاينة للدراسة الحالية، يختص بأبعاد رفاهية القائد ممثلة بـ(السعادة في العمل، المشاعر الايجابية تجاه العمل، الصحة الجسدية القيمة الاجتماعية المدركة، الرضا عن الحياة)، وتضمنت مجموعة من الفقرات تحددت بـ(34) فقرة، وتراوح مدى الاستجابة من (5-1) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، تعلق بأبعاد تنوع الاستجابات السلوكية وتضمن (الاستجابات السلوكية الايجابية، الاستجابات السلوكية السلبية) وتم التعبير عن كل هذه الأبعاد بعدد من الفقرات بلغ (35) فقرة، وتراوح مدى الاستجابة من (5-1) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، علماً أنه تم وضع الفقرات في اطار متغيرات الدراسة وأهدافها.

المبحث الثاني: الاطار النظري:

أولاً: رفاهية القائد:

١. مفهوم رفاهية القائد:

بُغية الاحاطة بمفهوم رفاهية القائد فقد اقتضت الضرورة الانطلاق من الدالتين اللغوية والاصطلاحية لمصطلح الرفاهية وفيما يخص الدلالة اللغوية، فقد عمد الباحثان إلى الافادة من المعاجم والقواميس التي تعرضت لهذا المصطلح فقد ورد في معجم (لسان العرب، ابن منظور، ١٩٩٨: ١٢٠١) ان الرفاهية: تعني رغد الخصب ولين العيش (الرفاغية، والرفغية، والرفاعة) رفه العيش فهو رفيه ورافه وارفههم الله ورفههم ورفهنا نرفه رفهها رفوهاً والرفه بالكسر اقصر الورد واسرعه وهو ان تشرب الابل الماء كل يوم، أما بشأن الدلالة الاصطلاحية فقد حملت توجهات متباينة انطلاقاً من الرؤية الفكرية التي أجاد بها الباحثون في هذا الصدد، إذ أشار (Nielsen & Daniels,2012:1208) إلى أن رفاهية القادة تعكس مستوى التباين داخل الفرد والناجم عن تجارب التحدي التي يخوضها يومياً، مما يستلزم قدرأ من التنشيط والتأهيل المعرفي بحيث يتمكن القادة من تولي أدوار جديدة وتعلم اشياء والتوسع في القدرات، وهذا يتطلب دراسة الرفاهية ليس كحالة عابرة بقدر ما يستلزم الحال فهم المتغيرات النفسية والمستوى الذي تتجلى فيه الرفاهية، وبالمقابل فقد وصفها (Clerkin & Ruderman,2016:168) بالتقييم المعرفي والعاطفي لحياته، فضلاً عن انها تفحص الكيفية التي تشكل بها ردود فعل الاخرين وحالتهم المزاجية وافكارهم حول الاحداث أي ان رفاهية القائد هي عامل حاسم في كيفية تعامله مع بيئة العمل المحيطة به، وذهب (Geibel,et.al.,2022:4) إلى القول بأن رفاهية القائد هي تعبير يشتمل على عدد من الحالات منها ما يخص جودة الحياة للقائد، وآخر يتمحور في القيمة الاجتماعية المدركة والثالث ينصرف إلى أوجه الرضا. وهذا يفسر لنا ان الرفاهية تحمل مضامين ودلالات مثلما انها تؤثر توجهات الباحثين في هذا المجال أي ان الرفاهية هي احد المطالب التي يتم التركيز عليها في ميدان العمل وخارجه إلى حد انها محرك للذات مثلما انها مجسد فعلي لإمكانية الوفاء بالالتزامات، فالذي ينشد للرفاهية في مجاله الذاتي يكون اكثر انسجاماً مع واقعه وعلى نحو يبلور توجهاته ويكشف عن سلوكياته، لأن رفاهية النفس ليست كأى رفاهية، الامر الذي يدفع القيادات الادارية إلى ان تفكر في رفاهيتها وكادت ان تكون هذه المسألة ذاتية وفي كينونة النفس البشرية. وهنا يثار تساؤل فحواه: هل يمكن للقائد ان يؤمن رفاهية للعاملين على ذات المستوى التي يحظى به من رفاهيته في ميدان العمل؟

تتجلى الاجابة على هذا التساؤل في القول بأن مسألة إمكانية القائد في تأمين الرفاهية للعاملين وبنفس المستوى الذي يحظى به من رفاهية قد تخضع للاحتمالية، لأن مكونات البيئة ومتغيراتها والأشد وطأة التغيرات المحدقة بها، فضلاً عن التقنية وما يلازمها مقترنا ذلك بتنوع الاتجاهات وتعدد الثقافات واختلاف المآرب لدى العاملين يجعله امام فكرة تعذر الإمكانية، وبالتالي بروز اوجه المقارنة بين ما يتمتع به وبين ما يواجه العاملين أي بروز فجوة الرفاهية، وهذا ما يكون مدخلاً لإثارة الظنون وبرزو معالم إعادة التفكير وحتى التوجس أحياناً لدى بعض العاملين.

٢. أهمية رفاهية القائد:

كانت وما زالت الرفاهية تمثل المطلب الرئيسي والأساس لكافة المستويات التنظيمية، الامر الذي جعل منها عامل إثارة ومحض مطالبة إلى حد التفكير في اقرار كل ما يؤمنها ويجعلها الاساس للاستمرار في العمل والبقاء في المنظمة وصولاً إلى تأمين الدفاعات الحيوية عن المنظمة، أي ان الرفاهية تشكل حالة ايجابية مقصودة يروم القائد ابتغاؤها مهما كانت الاعباء والتبعات المترتبة على تحقيقها، وفي ذلك إشارة إلى ضرورة تسخير المنظمات لقدرتها الناعمة والصلابة لصالح تأمين الرفاهية للقائد والعاملين فيها وعلى نحو يرسى مفهوم الرفاهية التنظيمية التي حددها (خضير، ٢٠١٥: ١٥٧) بقضية تتجاوز استهلاك السلع والخدمات وعلى نحو يجسد قدرة الافراد على امتلاك ما هو غير مادي (المعلوماتية، المعرفة، التعلم)، وقد كانت الرفاهية الاساس لكل ما يبتغيه القائد، إذ ان توافرها بشكل جلي يعني إمكانية بذل الجهود وظهور مؤشرات المتانة، وبالتالي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق الاهداف لأن الحركة التي تؤمنها الرفاهية داخل الذات البشرية تجعلها وتمهد لها السبيل، لأن تكون في المقدمة هذا على وفق المنظور المثالي، إلا أنه قد تظهر علامات مضادة لذلك وخاصة عندما تبدأ المقارنات، ويتم تأشير الادوار وتتضح معالم الافتراق بين ما يقدمه القائد في ميدان العمل وبين ما يطمح العاملون إلى تحقيقه، آخذين بنظر الاعتبار ان رفاهية القائد تمثل مدخلاً لإثارة تساؤلات متنوعة من قبل العاملين، لأن العاملين في مواضع الرصد والتحسس لأي عمل يقوم به القائد، أي ان تصرفاته تخضع لعلامات الاستفهام والتعجب وفي ذلك إثارة لإشكاليات لا حصر لها، لان بعض العاملون لديهم احساس مضاد لما يتمتع به القائد متجاهلين ثقل الاعباء التي يتحملها من جراء إشغاله للقيادة، فهناك واجبات رسمية والتزامات غير رسمية، فضلاً عن متطلبات العمل والضغوط العائلية واصدقاء العمل، مما يعني ان المهمات المناطة به متعددة ومتنوعة، وقد تخرج عن السياقات المألوفة وحتى ان البعض منها يترتب عليه اشكاليات تجعله يتحرك بين مواضع مختلفة لإثبات الوجود وتقديم الأدلة والشواهد (شريف، ٢٠٢١: ٦١)، وهذا يعني ان خريطة عمله تتسم بالتعقيد والتغيير مما يتطلب منه اجادة جملة من الفنون سواء تعلق الامر (بالدفاع، التفاوض، الحوار، الاقتناع، الاستشارة، اصدار الاحكام، اتخاذ القرار)، مما يعني انه مفاوض مثلما انه مرشداً وصمام امان في منظمته أي ان أدواره تتوزع ما بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي مما يجسد تنوع الادوار لديه، وبالتالي يؤشر ضرورة توافر قدرماً من الرفاهية كي تؤمن له الراحة والعيش الرغيد وبما يمكنه من مجابهة التحديات التي تعترض منظمته والحديث عن الرفاهية، يعني وضع اشارات دالة لطبيعة وصعوبة وتعدد وتعقد المهمات المناطة به، مما يعني انه يتحرك بين ما يؤمن رغباته وتحقيق تطلعاته وبين ما يتطلب منه شحن ذاته والعاملين معه، بحيث يتمكن من التحرك تجاه ما يبتغيه من أهداف، فالرغبة شيء والتكليف بمهمات صعبة شيء آخر، الأمر الذي يحفز تفكيره حول ما يدور في ميدان العمل بحيث يتمكن من رؤية الاهداف رغم مستقبلها وصعوبة التنبؤ

بتحقيقها، الأمر الذي يدفعه إلى توظيف قدراته ومهاراته لتشخيص الواقع الذي يعمل فيه لأن الرفاهية ليست منحة تقدم للقائد بقدر ما أنها شعور ذاتي ينتاب القائد في ميدان عمله وعلى نحو يؤمن له إقامة بناء يشتمل على مجموعة من الأبعاد السعادة والعيش الرغيد ودرجة من الرضا لكل ما يتعلق بعمله، مما يعني أن رفاهيته هي وليدة مجموعة من العوامل والأبعاد التي تستمد من الذات ومن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والجسدية وحتى الروحية أي أنها الحصيلة النهائية لتوافر وتفعيل مثل هذه العوامل، إذ إن فقدان أي عامل من هذه العوامل يعني انتقاؤها، ومع ذلك فقد تباين الباحثون في تحديدها إلا أن (Sudha, et.al., 2016:3) مما يعني وجود مستوى منخفض من الرفاهية، وهنا إشارة إلى أن رفاهية القائد هي الناتج الفعلي لحالات المفاعلة بين مجموعة من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والروحية وبمنحى إيجابي بحيث يؤمن العيش ويقر العلاقات الاجتماعية في العمل ويتم نقل الذات إلى مستوى معين من الارتقاء وفي إطار القيم والإيمان بالعمل، وما تقدم يحدو بنا إلى القول بأن الرفاهية التي ينعم بها القائد هي نسبية تخضع للعوامل الموقفية والظروف البيئية أي أنها تقع بين حالتي المد والجزر، مما يستلزم من القائد أن يفكر ملياً في كيفية الحفاظ على (الرفاهية) التي يتمتع بها بقصد تكثيف الجهود التي يبذلها وعلى نحو يؤشر فعله وبذات الوقت يخفض حدة المطالب من قبل العاملين في إطار محاولات الاستجابة لها مع الأخذ بنظر الاعتبار حالات الاعتذار التي يقدمها. وهذا يؤشر للقائد ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار هذه التحديات، وفي إطار المصلحة العامة دون حصرها وتقييدها بنقاط محددة لأن السيل الضوئي المنبعث من الرفاهية لدى القائد قد يولد اضاءة في نفوس العاملين، وبالتالي تتجلى مؤشرات العمل على نحو إيجابي أي أن رفاهية القائد مدخلاً لتنشيط قدرات العاملين واستنهاض ما هو مضمّر لديهم من قدرات تكشف عن جملة أمور حسب وجهه نظر الباحثان يمكن إدراجها على وفق السياق الآتي:

- أ. معرفة ردود فعل العاملين وما يدور في أذهانهم تجاه القائد.
- ب. إثارة القائد وتوجيه اهتماماته نحو العاملين وما يعانون منه.
- ت. تحديد العوامل الداعمة لرفاهيته على نحو فاعل.
- ث. تشخيص المحددات والقيود التي تواجه رفاهيته كقائد.
- ج. بيان مستوى الفجوة بين رفاهية القائد وبين رفاهية العاملين.
- ح. تأشير العوامل الأكثر وقعاً في مجال رفاهية العاملين.
- خ. الانصات إلى مطالب العاملين وبيان مدى جدواها.
- د. إعادة النظر في هيكلية العلاقات على مستوى المنظمة.
- ذ. وضع تصورات واضحة عن تأثير البيئة بمكوناتها على مستوى الرفاهية على مستوى المنظمة.

٣. أبعاد رفاهية القائد:

أ. السعادة:

حظي مفهوم السعادة باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين وعلى النحو الذي اضفى عليه شيئاً من الاتساع مما حدى بالباحثين إلى التعرض للدالتين اللغوية والإصطلاحية لكلمة السعادة، ففيما يخص الدلالة اللغوية لها وحسب ما ورد في قاموس (المنجد، ١٩٨٦: ٣١٣) أنها هي كل ما يدخل البهجة والفرح إلى النفس، وبالمقابل فقد وردت في (ابن منظور، ١٩٩٨: ١٤٧) بأنها خلاف الشقاوة، أما في قاموس (Exford, 1984:586) فقد حملت معنى القدرة على تسلية النفس بحيث أن كل شيء على ما يرام. أما بشأن الدلالة الإصطلاحية للسعادة فقد تبلورت وجهات نظر متباينة

بشأنه حتى ان بعض الباحثين (Nettie,2005:16) نظر اليها عبر زاويتين الاولى تجسد الجوانب النفسية الوجدانية والاخرى تبدي اهتماماً بالأطر العقلية المعرفية، أي ان السعادة تتكون من جوانب متعددة ومتداخلة (الجانب النفس الحركي، الجانب الوجداني، الجانب المعرفي)، وبالمقابل فقد اكد (Yan,2008:123) على السعادة من جانب انفعالي وذلك بقوله انها شعور يلزم الفرد ويعكس حالة من السرور والرضا لديه عن جوانب متنوعة من الحياة.

ب. المشاعر الايجابية تجاه العمل:

هي تجسيد للرؤية الايجابية للعاملين تجاه عملهم إلى حد النظر إلى المستقبل بعين يغمها الامل ويحفها الطموح وتنبثق منها اشعاعات التفاؤل، وعلى نحو يعكس التطلعات ويفسر بصورة واخرى نوع وطبيعة الاهداف المبتغاة، لذا اصبح جلياً ان تكرر القيادات جهودها من اجل تأمين هذا النوع من المشاعر بين العاملين لا لحسابات آنية بقدر ما يستلزم الامر بيان اوجه الافتراق بينها وبين المشاعر السلبية، صحيح ان الحالة المزاجية للعاملين تمارس لعبتها في هذا الشأن إلا أن ذلك يقودنا إلى القول بأننا امام اشكالية تقصح لنا عن جملة امور منها ما يؤكد حالات التقالب السريع لهذه الحالة بحيث ان الفرد العامل يستلم رسائل متنوعة يومياً، مما تنعكس على مزاجه إلى حد انه يتوزع بين البهجة والسرور والانفتاح (Lucas & Baird,2004:203)، وقد يحصل العكس فتظهر علامات الغضب والاكتئاب، الامر الذي يوفر دلالات واضحة المعاني بأن الحالة المزاجية ترسم مسارات المشاعر إلى الحد الذي يؤثر لنا تأثير انواعها فهناك المشاعر الايجابية، فضلاً عن السلبية، انظر حالات الانفعال ستجد انها تشوه الادراك اي ان المنفعل يرى من عيوب الغير ما لا يراه في حالة هدوء وفي هذا الصدد سنركز على المزاج كونه المترجم الفعلي لمجموعة من الصفات التي تميز انفعالات الفرد عن غيره ومن هذه الصفات: (راجح، بدون سنة نشر: ١٦١)

- درجة تأثر الفرد بالمواقف التي المثيرة للانفعال.
- ثبات الحالة المزاجية او تقلبها.
- الحالة المزاجية الغالبة على الفرد (مرح، تجهم).
- نوع الاستجابة الانفعالية (فورية، ضعيفة، سريعة او بطيئة).

ت. الصحة الجسدية:

تشكل الصحة الجسدية مطلباً قائماً للأفراد العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية في السلم الإداري وعلى نحو يعكس لهم جانباً من الرفاهية من عدمه، لذا اصبح الأمر أكثر اهمية من عدمه بالنسبة للقيادات الادارية كونها الموجه والفاعل والمنظم الداعم لسلسلة من الانشطة والفعاليات في المنظمة وخارجها، الامر الذي جعل من موضوع الصحة الجسدية لها امراً لا بد منه لضمان اداء تلك الانشطة، وبالتالي اخراجها على وفق السياقات المخطط لها كونها تجسد قدرة الجسد على مقاومة اية امراض او تغييرات تخص الحالة البيولوجية ومن ثم التكيف معها بحيث تبرز علامات القوة والحيوية والنشاط ومقاومة الارهاق، الا ان المسألة الشائكة في هذا الموضوع تتعلق بطبيعة وحدة التغييرات الجسدية ومع التقدم بالعمر، فقد يتدنى مستوى الصحة وينعكس على جوانب العمل، علماً ان هذا التدني مرده عوامل تتعلق بنمط الحياة مستوى البدانة والوزن، لذلك تبقى العلاقة معقدة (Bohle,et.al.,2010:2) ومثل هذه الحالات التي يكابدها الانسان سواء اكان قائداً وحتى عاملاً في بيئته والتي تضعه امام فيض من الاشكاليات بحيث يبدو حائراً تحركه عجلة التطور لا لحسابه الذاتي حصراً ولا لمصالح منظمته بقدر ما تحدد فعله وقد تؤثر تصرفاته وتفرض ما

تفرض عليه وهل يمتلك القدرة على المجابهة على كافة المستويات ضمن تكوينه البيولوجية والسيولوجية والسيكولوجية وحتى الفسيولوجية، أي ان الامر تجاوز حدود الجسد واخترق الذات وامتد إلى العلاقات مما يتطلب التحسب واعادة صيغ المراجعة وبيان درجة الصحة.

ث. القيمة الاجتماعية المدركة:

تدور اهتمامات القائد في ميدان عمله وخارجه وعلى نحو يعكس مرامي لا حصر لها لديه وبذات الحال يؤثر طبيعة الانطلاقات التي يجب عليه تبنيها لا لحسابات التسابق وقرار الفوز قياساً بالعاملين بقدر ما يجسد الحال اهتمامه وعنايته بهم كونه النواة الحية في المنظمة بحيث انه يبقى عاجزاً عن اداء ادواره الفعلية عند اختفاء معالم اهتمامه بهم وهذا يعني ان ارتفاع مؤشر القيمة الاجتماعية المدركة لدى القائد يؤثر طبيعة الحكم الذي يصدره على شيء (ما) اهتداءً بمعايير تحدد المرغوب من غير المرغوب (Beamish,2019:186) بحيث تظهر عبر اسهاماته في تلبية حاجات ورغبات العاملين دون التركيز على ذاته حصراً لأن في ذلك محاذير واساءات في مجال النظرة وحتى التقويم والحكم، لذا اصبحت الضرورة قائمة لان يضع القائد جل اهتماماته لا لحساب مصالحه الشخصية حصراً بقدر ما يتسع الامر إلى كل ما يطمح اليه العاملين وما يرومون تحقيقه على وفق الاسس والقياسات المشروعة رسمياً والمقرة قانونياً، صحيح ان الحاجات متنوعة والمطالب قائمة والشكاوى مبعثرة، إلا ان ذلك لا يشكل عائقاً من اقرار الحكم الصائب بشأن كل ما هو اساسي في مجال الحاجات الخاصة بديمومة الجهد الظافر للعاملين، بحيث تخرج الاسهامات عن نطاق المحدودية وتصبح علامات دالة بوجه الانسانية، أي ان القيمة الاجتماعية المدركة التي يبحث عنها القائد يجب ان لا تتمحور ضمن نطاق محدد أو زوايا حادة وهنا بقدر ما نريد ان نقول وقوعها ضمن الزوايا المنفرجة وهنا اقرار بأنها شريك فعلي مع القيمة الوظيفية المدركة والقيمة العاطفية المدركة وبما يؤمنان متسعاً للكشف عن التأثير الذي تحدثه هذه القيمة في الاتجاهات وحالات التماثل مما يوشح أهمية توخي الأتساع والانتشار والنفاذية لهذه القيمة (Choi & Kim,2013:242).

ج. الرضا عن الحياة:

تصف (تفاحة، ٢٠٠٩: ٢٧٥) الرضا عن الحياة بأنه سمة نفسية تتكون لدى الفرد من خلال تقييمه لنوعية الحياة التي يعيشها في ضوء الاحاسيس والاتجاهات والمشاعر، فضلاً عن قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة به مقترناً كل ذلك بمستوى الشعور لديه بشأن اشباع حاجاته ومستوى قناعته بما يقدم اليه، لذا فإن تأمين حالة الرضا عن الحياة لدى القائد يمثل نقطة ولوج نحو الاقرار والاعتراف من القائد بالرفاهية لديه وعلى افتراض توافر مجموعة الابعاد المجسدة لتلك الحالة، لان عملية كهذه لا تتم عن تعبيرات تخص المؤشرات الدالة على لغة الجسد مثلاً بقدر ما انها واقع حال تكشف عن حقيقة العمل وطبيعة النظرة التي يمتلكها العاملين تجاه القائد امتداداً إلى البيئة على اعتبار ان حالات الرضا عن الحياة مردها أكثر من عامل، مما يوفر منطلقاً للتفسير بأن الرضا عن الحياة لم تكن نتيجة حصرية لمتغير محدد بذاته بقدر ما انه يمثل تشكيلة متفاعلة لمجموعة من العوامل (الذاتية، التنظيمية، البيئية) صحيح ان الرضا عن الحياة الذي ينفذ فيه لكونه يغطي مجالات متعددة، فضلاً عن تنوع الابعاد المفسرة له وهذا ما جاء منسجماً مع طروحات (الدسوقي، ١٠٤: ٢٠٠٠) التي اكد فيها على (الاستقرار النفسي، التقدير الاجتماعي، القناعة، الرضا عن الظروف الاجتماعية، الطمأنينة) صحيح ان الواقع قد يغص بفيض من التحديات إلا ان ذلك لا يشكل معيقاً امام الدوافع

والرغبات والقدرات التي يمتلكها بحيث أنها تتجاوز حدود تأمين الرضا لديه إلى محاولة اقناع واعجاب واثارة حماس الآخرين .

ثانياً: الاستجابات السلوكية:

١. مفهوم تنوع الاستجابات السلوكية:

حمل مفهوم الاستجابة السلوكية عدة مضامين ودلالات في طروحات الكتاب والباحثين، الامر الذي دفع الباحث إلى الاستعانة بهذه الطروحات وبما يمهده له السبيل لعرض المفهوم الاجرائي لدراسته الحالية، فقد وصفها (سليم، ١٩٩٨: ٤٠٩) بالسلوك الخارجي علماً أنها وليدة حافظ معين يتمثل بالسلوك السابق للمنظمة ذاتها ويصف (Cargill,2007:167) الاستجابة بالقدرة على فهم وتلبية حاجات الزبائن على نحو اسرع من المنافسين الاخرين، وفي ذلك تجسيدا لأحد خصائص القدرات التنظيمية، وهنا اشارة (Mavengere,2013:13) إلى استحضار القدرة على المجازفة التي تترجم قدرة الفرد على اقتحام المستقبل المجهول عبر التفكير المستقل والممارسة الهادفة إلى توليد الافكار من أجل حل المشكلات، وتماشياً مع ذلك فقد وصفها (احمد، ٢٠١٥: ٧٣) بالتغيرات الجسمانية المجسدة للانفعالات التي تبرز عند رؤية منظر مخيف وتنجلي بشكل سلوك بسيط يأخذ صورة فعل منعكس، فضلاً عن انها تأخذ صيغة العمليات العضوية التي تحدثها المثيرات التي تمثل سلوكاً في حد ذاته، أما (Paek,et.al.,2015:9) فقد عرفها بالحالة النفسية التي تجسد سلوك المشاركة المرغوبة من قبل العاملين تجاه القائد، ويؤكد ذات الكاتب على ان استجابة العاملين للقادة تتم في اطار الثقة التي يوفرها القائد للعاملين في مجال الامان والشعور بالقوة، وبما ينعكس على مستوى الاستجابة لأفكاره وسلوكياته مما يعزز من دافعيتهم تجاه العمل، ومع ما تقدم فقد ذهب (Araujo,2017:19) إلى القول بأن الاستجابة السلوكية تجسد القدرة على دمج مواردها الملموسة وغير الملموسة ومحاولة الجمع بينهما بهدف تكوين حلول جديدة.

٢. أهمية تنوع الاستجابات السلوكية:

تنبثق أهمية الاستجابات السلوكية لدى العاملين من تأثير انواعها في اطار التشخيص الفعلي للإثرات التي اسهمت في ولادتها، فالاستجابة المتكررة غير الاستجابية الشرطية والاستجابة الفورية غير الاستجابية المخطط لها، فضلاً عن ذلك فإن ظهور العامل الموقفي في ميدان العمل قد اسهم في تحديد أهمية الاستجابة السلوكية، إذ ان المواقف المتأزمة تتطلب استجابة غير المواقف المتفاقمة وعند النظر إلى المواقف التفاوضية المتأزمة سنجد ان الاستجابات السلوكية هي ترجمة حرفية لنوع الاثرات التي يبعثها أحد الاطراف تجاه الطرف الاخر مع الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة الموقف، أي ان الموقف يمارس دوره في تحديد نوع الاستجابة ومسارها وحدة فعلها، إذ ان كثير من المواقف الغامضة في ميدان العمل انسحبت آثارها على النتائج المتوخاة ابتغاؤها من قبل أحد اطراف التفاوض في مجالات العمل (النوفل والعلي، ٢٠١١: ١٠٠-١٠١)، وهذا يفسر لنا ان الحوار التفاوضي مع الاخرين لكي يأخذ مدياته الفعلية وإيقاعاته التأثيرية لابد ان تلازمه بعض التغيرات والحركات التكتيكية إلى حد ان النعمة التي يسمعا هؤلاء العاملون تطرب ذاتهم وتغور في خلجاتهم وصولاً إلى اندماجهم في عالم اللذة التفاوضية، علماً ان كل طرف يسخر ما لديه لكسب الموقف وتأثير حالة من النجاح مما يفسر ضرورة تجريد العملية التفاوضية من اية مثيرات سلبية قد ينبثق عنها استجابات مخيفة وغير متوقعة النتائج (de Sousa & van Dierendonck,2014:132) بسبب حدة المواقف المحدقة بهم، فضلاً عن الحساسية السلبية التي تفرضها المثيرات البيئية تجاههم،

مما يؤثر احتمالية ولادة قوة هادفة للتغيير، الأمر الذي يتطلب اعتماد أسلوب أفضل للاستجابة لهذه القوة وهذا ما أكدته (العنزي، ٢٠١٧: ٦٣٦) بقوله ان عملية الاستجابة لقوى التغيير تتطلب تحليلاً اولياً ودورياً لبيئة الاعمال ومن ثم التعرف على قوة التغيير مع بيان الاثر الذي تتركه هذه الاستجابة على الافراد والوظائف والاقسام داخل المنظمة، وبالتالي اي نوع من التغيير المطلوب الاعداد له للتغلب على اية مقاومة، لذا ابتغت الضرورة ان تتم محاكاة المواقف ويتم تحديد نوع المنبهات مقترناً ذلك بمراعاة التغييرات البيئية، اذ كم من الاستجابات لدى العاملين تجاهلت مثل هذه العوامل (المواقف، نوع المنبهات، التغييرات البيئية)، مما يعني ان عملية تفسير الاستجابة على وفق السياقات الصحيحة لا تعني قبول كل ما يطلق من احكام عامة بقدر ما ينصرف الحال إلى التشخيص الفعلي لكل ما يتحرك ضمن المجال التنظيمي.

٣. تنوع الاستجابات السلوكية:

أ. الاستجابات السلوكية الايجابية:

تعكس حالة من الاستقرار النفسي لدى العاملين وعلى نحو يجعلهم يتفاعلون مع المثيرات بروح فعالة وكفوة تجعل من كل ما هو غير مرغوب فيه في اطار العمل مثلما انه يكون مجالاً واسعاً للتعديل وحتى الاطفاء لصالح ما هو مفضل ومجدي ونافع اي توافر النية الحسنة والثقة والانفتاح والتماسك والانشداد نحو التطور، مما يعني ان الاستجابات الايجابية لم تكن مجرد ردود فعل صادرة من هذا الطرف او ذاك بقدر ما أنها تعكس وتجسد صور ايجابية متعددة ومتنوعة، صحيح ان العاملين تحكمهم عوامل ذاتية ذات مساس بشخصيتهم مثلما تحركهم عوامل اجرائية وقد يصل الحال إلى هيمنة العوامل البيئية عبر حالات الغموض والاضطرابات، الأمر الذي يعني ان المحكمات الخاصة بالاستجابات السلوكية الايجابية لديهم لم تتحرك على وتيرة واحدة في ذات الوقت بقدر ما انها قد تتناوب على مراحل فعندما يكون العاملين في مستوى الراحة، فقد تعتر بهم الاجرائية بأشد درجاتها وقبورها وعلى نحو يولد استجابات تدور في حلقة مفرغة ناهيك عن الضغوط البيئية وما يعترض الذات الانسانية للعاملين بحيث ان بعض العاملين قد تخرج استجاباتهم عن السياقات المرغوبة من وجهة نظر آخرين إزاء حالة ما، الأمر الذي يستلزم تأمين قدرأ من الاستجابة الايجابية ذات المنحى العاطفي، وهذا ما تجلى في طروحات (Senapati & Jackson, 2013:141) التي اكدت على تقديم الموسيقى التصويرية التي تلاءم ما يرغبه الزبائن وما يجذبون اتجاهه إلى حد تأمين التطلعات بخصوص المنتج الجديد، وهذا يفسر للباحث ان الاستجابات السلوكية الايجابية تقع تحت وطأة عوامل ومتغيرات قد يتعذر التحكم بها في بعض الحالات إلى حد انها تدفع العاملين إلى انتهاج سبل ومسالك لا حصر لها بغية الخروج من كل ما هو مفروض ويشكل قيداً محدداً لحريةهم وتصرفاتهم، فالعاملين بطبيعتهم ينشدون إلى حرية التصرف وفي اطار الاستقلالية على وفق رغباتهم وحاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم هذا على المستوى العام، إلا ان الواقع التنظيمي تكابده امور قد تغيب عن انظار العاملين على وفق القياسات الظاهرية ذات المنحى التقديري، مما يخلق حالة من الفعل ورد الفعل، وفي هذا الصدد أكد (Vij & Sharma:2014:210) أن الطريقة التي يشعر بها العاملون ويفكرون بها بشأن ظروف عملهم وحتى منهجهم ينعكس تأثيرها على استجاباتهم، وهنا اشارة إلى ان الاستجابات السلوكية الايجابية تمثل خروجاً عن كل القيود التي تكابد الذات وحتى المنظمات والبيئة بحيث تؤثر امكانية وقدرة العاملين على خلق توليفة ايجابية من الاستجابات، وعلى الرغم من تنوع الاستجابات إلا انها لم تكن مجرد تمنيات ولا محض تصورات

ولا ابداء تقولات بقدر ماهي بفعل مثيرات وتدخل عوامل ومتغيرات اسهمت في تحريك كل ما هو ذاتي لصالح الايجابي بحيث تنبثق استجابات تعكس المرغوب والمحبب الا ان المسألة التي يمكن اثارها في هذا الصدد:

هل ان المثيرات تشكل العامل الوحيد لرسم طبيعة الاستجابات ام توجد عوامل أخرى؟

صحيح ان المثيرات متعددة ومنها ما يدور حول الايجابية وقد يقع اخر ضمن ما هو سلبي الا ان ذلك قد لا يشكل مانعاً من صدور استجابة ايجابية احياناً، وذلك لتدخل عوامل اخرى قد يكون من بينها مثلاً (الوعي والمستوى الثقافي والرؤية وحالات التفسير)، لذا اصبح جلياً ان مسألة وجود أية مثيرات ايجابية يترتب عليها استجابات سلوكية ايجابية بشكل مطلق قد لا يمثل قانوناً عاماً ينطبق كلياً على جميع الانشطة والفعاليات في المجال الانساني، لأن مسألة التقدير للمثيرات السلبية والايجابية قد تتباين حتى بين العاملين فما ينظر اليه العامل (س) على انه مثير سلبي قد يراه العامل (ص) بأنه غير سلبي وقد يدخل ضمن اطار ايجابي، وعلى هذا الاساس يبدأ التفات وتعدد الاختلافات، ومع ذلك فإن وضع الاستجابات تحت سمة الايجابية لدى العاملين يعكس جملة دلالات منها ما يخص اقتراب المثير من دائرة التأثير الذاتي الايجابي في العاملين وعلى نحو يقر حالة من الاستقرار النفسي ويبعد شبح الارتياب وحالات سوء التفسير عبر استنهاض ما هو كامن من الذات لصالح الايجابيات، وهذا يعني تأمين حالة من القناعة لدى العاملين بأن محرك الذات يتجسد في هذه المثيرات التي انعكست في الاستجابات الايجابية، وبالتالي أسهمت في اعطاء الذات دوراً في مجال التحكم بالمواقف، ومن ثم ظهور معالم الطوعية التي تعكس مستوى من الانفتاح على البيئة بغض النظر عن التناقضات أي إن العاملين ظهروا كوسيط بين المثيرات والاستجابة، وهذا ما جاء متماثلاً مع طروحات (النوفل، ٢٠١٥: ٣٧) التي اشرت ان نماذج تفسير السلوك قد تتنوع ومنها:

ب. الاستجابات السلوكية السلبية:

تمثل اتجاهات متعددة ومتنوعة وعلى نحو يؤشر ردود فعل سلبية لدى الذات الانسانية للعاملين في ميدان العمل لكونها أساساً تمثل ردود فعل ناجمة عن مثيرات وعوامل اخرى اسهمت في خلق حالة من التوتر والقلق وحتى الانفعال السلبي للذات بحيث بدأت الاستجابات تأخذ طابعاً لا يعكس ولا يجسد الاهتمامات بمتطلبات العمل وشخصية العاملين بقدر ما أنها مثلت حالة غير مرغوبة إلى حد انها مرفوضة (خضير، ٢٠٢١: ٢٢٣)، وقد تتأطر في صيغ متنوعة كأن يكون المجال السلوكي غارقاً بالمشكلات وتتسع الفجوات ويضيق نطاق التفاعلات الايجابية وتظهر علامات الاستياء والتذمر (تجاه الذات، العمل، العاملين، المنظمة، البيئة)، مما يعني ان الاستجابة السلوكية السلبية تؤشر وضع الفرد العامل لذاته امام الخضوع والاستسلام بحيث تبدو السلوكيات بإطارها العام كأنها استجابات غير محببه من قبل اطراف لا حصر لها، وهنا اشكالية لأن اي استجابة إذا لم تحظ بالقبول والاحتضان ستواجه الرفض والتقاطع والانقطاع بحيث تبدو ملامح الضبابية سائدة ويكون المشهد السلوكي معتماً، مما يجعل انظار العاملين ذاتهم وحتى القيادات الادارية في حالة من التداخل بين ما هو فعلي حقيقي وبين ما هو شكلي مصطنع مما يجعل الحيرة قائمة وعلى نحو يضع الذات في مجال تتداخل فيه التفسيرات، صحيح ان المستجيب على نحو سلبي قد لا يرى ذلك في بعض الاحيان إلا ان واقع الحال يفصح عن ذلك لدى غيره صحيح ان المواقف تمارس دورها في رسم طبيعة الاستجابات، إلا أن ذلك لا يشكل عائقاً من ان الذات هي بحد ذاتها

مختبراً للتجارب فقد تقيض بتجربة من العطاءات الناجمة عن الاستجابات ايجابية وقد يحصل النقيض عندما ينبثق عن هذه التجربة افرزات غير مقبولة تسهم في نهاية الأمر في توقع السلوكيات وجعلها غير سوية، وفي هذا الصدد أكد (فاضل، ٢٠١٠: ٥) على ان أي اعتداء من قبل الانسان على البيئة مثلاً يعد سلوكاً غير سويًا ويحتاج إلى تعديل، مما ينعكس بشكل وآخر على مستوى الاسهامات الذاتية للفرد العامل، اي ان الاستجابات السلوكية التي لا تؤمن حيزاً واسعاً من الانتشار والجذب يتعذر استقبالها حتى من قبل العاملين الصادرة منهم لأن حالات الانشداد التي يبديها العاملين ليست بالأمر الذي يمكن التحكم به على وفق مقياس القيادات الادارية، أي ان العملية تؤشر للباحث ان عملية الملاحظة وابداء الرأي وحتى القناعة التي تبديها القيادات تجاه الاستجابات السلوكية الصادرة من العاملين قد لا تخضع لمعيار واحد محدد بقدر ما تعكس وجهات نظر متفاوتة، وهنا تأكيد بوجود فوارق في اطلاق الاحكام بين العاملين وبين القيادات، وقد يمتد الحال إلى ذات كل فئة من هذه الفئات، لذا اصبح الامر جلياً ان تكرر وتسخر القدرات لا لحسابات التقديرات الذاتية المحضة المنفصلة عن الاحداث وحركية المواقف بقدر ما يؤشر الموضوع أهمية التكلفة الناجمة عن الاستجابات لأن لكل استجابة ضرب من ضروب التكاليف التي تمثل اعباء بغض النظر عن نوعها، مما استلزم الأمر استحضارها ووضعها ضمن ميزان التأثير، فالاستجابة السلوكية التي تفوق تكاليفها منافعتها ما جدواها وما قيمتها وما هي الآثار والتبعات الناجمة عنها بالتأكيد ستكون الآثار اكثر مما تتوقع لأن صدرت في ظل مثيرات ولازماتها ظروف وتحكمت بها متغيرات صادرة من هنا وهناك بحيث تم محو كل ما هو ايجابي وبقيت التبعات قائمة لذا بدأت ملامح السلبية عليها وبدأت اوجه عدم القبول لها في مجالات العمل وكما نكون اكثر واقعية في هذا المجال فقد ارتأينا الافادة من طروحات (ماكريكور) في هذا الصدد والتي اكد فيها على وجود فئة من العاملين لا تحب العمل ولا ترغبه وتميل إلى التكاثر والتنصل من المسؤولية ويتعذر ضبطها الا عبر القواعد والاجراءات، علماً ان المتفحص لاستجابات هذه الفئة من العاملين يجد انها كانت غير مرغوبة وناجمة عن مثيرات متعددة قد يكون الاشراف السيء التوتر العاطفي الارهاق العاطفي التخريف (Khan, 2015:64-66) إلى حد تعذر الأمر على القيادات تشخيصها بشكل دقيق او الاسهام الفعلي في معالجتها، مما نتج عنه نتائج تعكس حالة من الخلل في الذات والاداء عندئذ تكون الحالة مهيأة لسيل من الاشكاليات على مستوى الواقع التنظيمي، لأن من لا يتمكن من تفسير نماذج الاستجابة لدى الاخرين يتعذر عليه مسايرتهم وامكانية وضع ضوابط منظمة لسلوكياتهم في نهاية الأمر عندئذ تدور التصرفات على وفق مناهج لا تحكمها قياسات وتكون حالات التقييم قائمة على وفق اتجاهات متباينة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

وتحدد بـ: تحليل أثر رفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية على مستوى المنظمة المبحوث:
أولاً: اختبار أثر رفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين في المنظمة المبحوث على المستوى الكلي:

إن الاثر الذي تختطه رفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث عبرت عنه نتائج تحليل الانحدار المشار اليها في الجدول (1) التي افصحت عن وجود تأثير معنوي لرفاهية القائد بوصفها (متغيراً مستقلاً) في تنوع الاستجابات السلوكية (متغيراً معتمداً)، وقد أشار معامل التحديد (R^2) للنموذج العام إلى ان رفاهية القائد تفسر (٥٧)

(0.728) من التغيرات الحاصلة في تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين، أما النسبة المتبقية فتتمثل مساهمة المتغيرات التي لم تدرج في النموذج والتي لا يمكن التحكم بها يدعم ذلك قيمة (F المحسوبة) (315.059) مقارنة بالجدولية (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,118) ومن متابعة قيمة (B) (0.963) (التي تشير إلى ان تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل رفاهية القائد يترتب عليه تغيير قدره (0.963) في الاستجابات السلوكية واختبار T، فقد تبين ان رفاهية القائد لها تأثير على تنوع الاستجابات السلوكية إذ بلغت قيمة T المحسوبة (17.750) بينما كانت قيمتها الجدولية (1.658) الامر الذي يفسر للباحث ان تأمين الرفاهية لدى القائد على مستوى المنظمة المبحوث اسهم في تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين بغض النظر عن نوعها (ايجابية، سلبية) وتكاد تكون هذه النتيجة تمثل مؤشراً لحالة واقعية لان رفاهية القائد تمثل مبعثاً لأثارة تساؤلات وبروز مناقشات وعرض آراء وتصورات إلى حد تجلي معالم الاجتهادات وحتى التفسيرات لكونها لا تخرج عن نطاق (الايجابية، السلبية) حتى وان اتخذت اشكالا اخرى من الاستجابات السلوكية ومثل هذه النتيجة تعني تحقق فرضية الدراسة التي نصت على (وجود تأثير لرفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث).

الجدول (1) أثر رفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية على مستوى المنظمة المبحوثة

F	df	R ²	رفاهية القائد		المتغير المستقل
			B ₁	B ₀	
3.920	315.059	1,118	0.963	0.163	تنوع الاستجابات السلوكية
			(17.750)*		

N = 120, P<0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ثانياً: اختبار أثر رفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية (الايجابية، السلبية) لدى العاملين في المنظمة المبحوث:

1. تحليل أثر رفاهية القائد على الاستجابات السلوكية الايجابية في المنظمة المبحوث:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (2) وجود تأثير لرفاهية القائد على الاستجابات السلوكية الايجابية، وقد فسر هذا البعد لوحده وبدلالة معامل التحديد ان ما نسبته (0.609) من التباين في الاستجابات السلوكية الايجابية، علما ان ذلك كان سببه التغيرات الحاصلة في رفاهية القائد يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (183.943) مقارنة بالجدولية (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,118)، كما تشير قيمة (B₁) إلى ان التغير في رفاهية القائد بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير نسبته (0.587) في الاستجابات السلوكية الايجابية وتأتي قيمة (T) (13.563) وهي اكبر من الجدولية (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,118)، مما يفسر للباحث ان رفاهية القائد تؤثر على الاستجابات السلوكية الايجابية على مستوى المنظمة المبحوث، كون هذه الاستجابات تجسد ردود الفعل الايجابية وتفصح عن انتهاج سلوكيات تكون موضع اهتمام وبما يقر الفضيلة ويتحدى المثيرات السلبية بحيث يتم قبول التصرفات اي الاستجابة لمتطلبات العمل مع الاخذ بنظر الاعتبار حصر مواطن الضعف، وبالتالي رفض المعيبات مما يعني التصرف على وفق منظور سلوكي مرغوب يدعم سمعة المنظمة ويؤشر امكانية العمل حتى وان تجلت صعوبات في ميدان العمل مما يجلي الاثر الفعلي لرفاهية القائد في هذا النوع من الاستجابات السلوكية.

الجدول (2) أثر رفاهية القائد على الاستجابات السلوكية الايجابية في المنظمة المبحوث

F		T		df	R ²	رفاهية القائد		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			B ₁	B ₀	
3.920	183.943	1.658	13.563	1,118	0.609	0.587	1.530	الاستجابات السلوكية الايجابية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. N = 120, P ≤ 0.05

٢. تحليل أثر رفاهية القائد على الاستجابات السلوكية السلبية في المنظمة المبحوث:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (3) وجود تأثير لرفاهية القائد على الاستجابات السلوكية السلبية، وقد فسر هذا البعد لوحده وبدلالة معامل التحديد ما نسبته (0.454) من التباين في الاستجابات السلوكية السلبية لدى المنظمة المبحوث وكان سببه التغيرات الحاصلة في رفاهية القائد يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (98.089) مقارنة بالجدولية (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,118)، كما تشير قيمة (B₂) إلى ان التغير في رفاهية القائد يؤدي إلى تغير نسبته (0.502) في الاستجابات السلوكية السلبية وتأتي قيمة (T) (9.904) وهي اكبر من الجدولية (1.658) عند مستوى معنوية (0.05)، الأمر الذي يفسر للباحث ان رفاهية القائد تؤثر بالاستجابات السلوكية السلبية على مستوى المنظمة المبحوث أي ان الاستجابات السلوكية السلبية تتأثر برفاهية القائد عبر حالات الشعور بالقلق التي تثيرها في مكان العمل في أكثر من موقف، فضلاً عن وجود محاولات لتجسيد المعرفة بشكل محدود جداً لصالح الاداء الفعلي في المنظمة يلزم ذلك وجود اشكاليات وبما يزعزع الثقة بالذات مما يترتب عليه تحمل اعباء ومجهودات إلى حد سيادة حالة من سوء الفهم وبروز معاملات التأثير السلبي بعيداً عن حالات الوقع الايجابي في نفوس العاملين اي ان التصرفات لا تثير الاهتمامات الايجابية بقدر ما يترتب عليها مخاطر وهفوات مما ينبثق عنه بعض المضايقات، وبالتالي إهمال الواجبات وتجاهل أي تكاليف إلى حد الانقياد لحالات اللاتأكد في العمل وبذلك تحققت فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد تآثر لرفاهية القائد على تنوع الاستجابات السلوكية (الايجابية، السلبية) لدى العاملين في المنظمة المبحوث).

الجدول (3) أثر رفاهية القائد على الاستجابات السلوكية السلبية في المنظمة المبحوث

F		T		df	R ²	رفاهية القائد		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			B ₁	B ₀	
3.920	98.089	1.658	9.904	1,118	0.454	0.502	1.852	الاستجابات السلوكية السلبية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. N = 120, P ≤ 0.05

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. وجود حالة من الرفاهية لدى القادة على مستوى المنظمة المبحوث، وذلك عبر الابعاد المفسرة لها سواء تعلق الأمر بالرضا عن الحياة أو ما تجلى في السعادة في العمل مقترناً ذلك بسيادة المشاعر الايجابية تجاه العمل، فضلاً عن القيمة الاجتماعية المدركة يلزم ذلك شيوع مستوى جيد من الصحة الجسدية، مما يعني ان توافر مثل هذه الابعاد وبمنحها الايجابي اسهم في تحقيق حالة من الرفاهية لدى القادة على اعتبار أن كل بعد من هذه الابعاد له مضامينه، ودلالاته في ميدان العمل فانتشار حالات الرضا والسعادة والمشاعر والصحة الجسدية، وبروز القيمة

- الاجتماعية المدركة تؤمن منطلقات حية لأقرار حالات الرفاهية لدى القادة على مستوى المنظمة عينة الدراسة.
٢. ظهور مؤشرات دالة على تفوق الاستجابات السلوكية الايجابية في ميدان العمل قياساً بالاستجابات السلوكية السلبية مما يعكس حالة من التوجه الايجابي لدى العينة المبحوث إزاء الفقرات المجسدة لهذه الاستجابة.
٣. تتفاوت ابعاد رفاهية القائد في علاقتها مع الاستجابات السلوكية لدى العاملين على مستوى المنظمة المبحوث، ويكاد ان يفصح هذا التفاوت عن ارجحية ارتباط القيمة الاجتماعية المدركة مع الاستجابات السلوكية الايجابية، وبالمقابل، فإن بعد الصحة الجسدية قد كانت له اقل علاقة مع الاستجابات السلوكية السلبية، ومثل ذلك يؤكد للباحث أن أبعاد رفاهية القائد تتفاوت علاقتها الارتباطية مع تنوع الاستجابات السلوكية وقد يكون ذلك مرده طبيعة هذه المتغيرات وما يلزمه من تأثيرات بيئية.

ثانياً: التوصيات:

١. اضاء قدرأ من العناية الفعلي لمسألة ترجيح الاستجابات السلوكية الايجابية في ارتباطها برفاهية القائد قياساً بالاستجابات السلوكية السلبية صحيح ان هذين النوعين من الاستجابات السلوكية قائمة في موقع الدراسة الحالية الا ان الضرورة تقتضي التأكيد على ما هو ايجابي لإرساء الصحيح، وتقويم ما يتطلب تقويمه في مجال الابعاد المفسرة لرفاهية القائد.
٢. ضرورة التركيز على شمولية التأثير الذي تحدثه رفاهية القائد في المجال السلوكي إلى حد ان ابعاد الرفاهية تأخذ مديات متنوعة تضفي بظلمها على استجابات سلوكية تتجاوز الاستجابات السلوكية المشار لها في ظل الدراسة الحالية كان تكون استجابات سلوكية طارئة او فجائية استباقية وما إلى ذلك.
٣. العمل على وضع اسبقيات فعلية لأبعاد رفاهية القائد وبيان انعكاساتها على تنوع الاستجابات السلوكية مع الاخذ بنظر الاعتبار القيمة التأثيرية لكل بعد في ولادة الاستجابات السلوكية على اساس ان بعض الابعاد المفسرة لرفاهية القائد قد ينبثق عنها فيض متنوع من الاستجابات اي ان الاستجابات لم تتحدد بما هو ايجابي او سلبي حصراً بقدر ما تتخذ مديات اخرى مما يؤثر الحاجة إلى بروز الاستجابة النظيفة والتي تتطلب فحص المثيرات وتصنيفها وايجاد الترابط بينها وصولاً إلى تأشير الفوائد المتوقعة منها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد، ١٩٩٨، "لسان العرب"، ط١، دار المعارف.
٢. احمد، أفين محمد صالح، ٢٠١٥، "دور مهارات الذكاء المالي وابعاد حق الحرية الاستراتيجية في تحقيق متطلبات بيئة الاعمال المحلية: دراسة لأراء المديرين في عينة من منظمات الاعمال في محافظة دهوك"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة إلى مجلس فاكنتي القانون والإدارة، جامعة دهوك.
٣. تفاحة، جمال السيد، ٢٠٠٩، "الصلابة النفسية والرضا عن الحياة لدى عينة من لمسنين دراسة مقارنة"، جامعة الاسكندرية، مجلة كلية التربية، المجلد ٩، العدد ٣.
٤. خضير، رواء عبدالعباس، ٢٠١٥، "تحليل وقياس الرفاهية الاقتصادية في العراق للمدة من (٢٠٠٠-٢٠١٣)"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، العلوم المالية والنقدية، قدمت إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
٥. خليل، فاضل ابراهيم، ٢٠١٠، أسباب السلوكيات السلبية لدى طلبة جامعة الموصل، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية، المجلد ١٠، العدد ١.

٦. الدسوقي، مجدي محمد، ٢٠٠٠، "دراسة لأبعاد الرضا عن الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من الراشدين كبار السن"، المجلة النفسية للدراسات النفسية، المجلد ٨، العدد ٢٠.
٧. راجح، احمد عزت، ١٩٧٠، أصول علم النفس، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
٨. سليم، محمد السيد، ١٩٩٨، "تحليل السياسة الخارجية مكتبة النهضة المصرية"، القاهرة.
٩. شريف، ايلاف صابر، ٢٠٢١، "الارتياح التقني وانعكاساته على تكاليف القيادة"، رسالة ماجستير مقدمة إلى الكلية التقنية الادارية، الموصل، الجامعة التقنية الشمالية.
١٠. العنزي، سعد علي حمود، ٢٠١٧، "السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات"، دار ومكتبة عدنان، بغداد.
١١. النوفل، سلطان احمد خليف والعلوي، مجيد حميد مجيد، ٢٠١١، "ادارة التفاوض البدء من الذات لمواجهة التحديات"، دار ابن الاثير، جامعة الموصل.
١٢. النوفل، سلطان احمد خليف، ٢٠١٥، "السلوك التنظيمي"، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

13. BEAMISH, A. G. (2019). Energised or Exhausted? The Effect of Abusive Supervision and Servant Leadership on Leader Wellbeing (Doctoral dissertation, Monash University).
14. Bohle, P., Pitts, C., & Quinlan, M. (2010). Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International journal of health services*, 40(1), 23-41.
15. Cargill, E. J., & Womack, J. E. (2007). Detection of polymorphisms in bovine toll-like receptors 3, 7, 8, and 9. *Genomics*, 89(6), 745-755.
16. Choi, E. J., & Kim, S. H. (2013). The study of the impact of perceived quality and value of social enterprises on customer satisfaction and re-purchase intention. *International journal of smart home*, 7(1), 239-252.
17. Clerkin, C., & Ruderman, M. N. (2016). Holistic leader development: A tool for enhancing leader well-being. In *The role of leadership in occupational stress* (Vol. 14, pp. 161-186). Emerald Group Publishing Limited.
18. de Araújo, A. M. N., Faroni, L. R. D. A., de Oliveira, J. V., do Amaral Ferraz Navarro, D. M., Breda, M. O., & de França, S. M. (2017). Lethal and sublethal responses of *Sitophilus zeamais* populations to essential oils. *Journal of Pest Science*, 90(2), 589-600.
19. de Sousa, M. J. C., & Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*.
20. er, K., & Daniels, K. (2012). Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*, 65(9), 1207-1231.
21. Geibel, H. V., Rigotti, T., & Otto, K. (2022). It all comes back to health: A three-wave cross-lagged study of leaders' well-being, team performance, and transformational leadership. *Journal of Applied Social Psychology*.
22. Khan, S. (2015). Abusive supervision and negative employee outcomes: The moderating effects of intimidation and recognition. *Journal of General Management*, 41(1), 61-81.
23. Lucas, R. E., & Baird, B. M. (2004). Extraversion and emotional reactivity. *Journal of personality and social psychology*, 86(3), 473.
24. Mavengere, N. B. (2014). Role of information systems for strategic agility in supply chain setting: Telecommunication industry study. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 17(1), pp100-112.
25. Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International journal of hospitality management*, 50, 9-26.

26. Senapati, U., & Jackson, A. (2013). Achieving a positive driver emotional response on the new Bentley Continental V8. *International Journal of Vehicle Noise and Vibration*, 9(1-2), 129-144.
27. Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership styles, leader's effectiveness and well-being: Exploring collective efficacy as a mediator. *Vision*, 20(2), 111-120.
28. Vij, P., & Sharma, M. (2014). The effect of human capital management practices on employee positive behavioural outcomes. *International Journal of Management Practice*, 7(3), 204-221.