

اثر القيادة الاصيلية على ضغوط العمل بين مديري الفروع والاقسام في البنوك الخاصة

دراسة تطبيقية في المحافظات العراقية

علي منذر سليمان

جامعة الفرات الأوسط

The Impact of Authentic Leadership on Work Stress
among Branch and Department Managers in Private Banks:

An Applied Study in Iraqi Governorates

Ali Mundher Sulaiman

Al-Furat Al-Awsat Technical University

Technical Institute of Kufa

Ali.sulaiman.iku@atu.edu.iq

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الاصيلية كمتغير مستقل على ضغوط العمل كمتغير تابع، في سياق سلوك تنظيمي وموارد بشرية ضمن إدارة الأعمال. يُعد قطاع البنوك الخاصة في العراق، الذي يواجه تحديات اقتصادية وتنظيمية متزايدة، بيئة مثالية لفحص هذا التأثير، حيث يعاني مديرو الفروع والدوائر من ضغوط تصل إلى 65٪ منهم حسب استطلاعات محلية أولية. بناءً على نموذج والومبوا (2008) للقيادة الاصيلية (أبعاد: الوعي الذاتي، الشفافية العلاقية، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي)، ونموذج الطلبات-الموارد الوظيفية (ديميروتو، 2001)، تسعى الدراسة إلى قياس كيفية تقليل هذه القيادة من الضغوط من خلال تعزيز الدعم النفسي والالتزام العاطفي. اعتمدت الدراسة على تصميم وصفي تحليلي تطبيقي، حيث شمل مجتمع الدراسة 2,500 مدير في بنوك خاصة بمحافظات بغداد (45٪)، بابل (15٪)، أربيل (20٪)، البصرة (15٪)، ونيوى (5٪). تم اختيار عينة حجمها 200 فرداً بطريقة عشوائية طبقية، معتمدة على استمارة إلكترونية عبر Google Forms، تضم 40 سؤالاً بناءً على مقياس ALQ للقيادة الاصيلية ($\alpha=0.91$) ومقياس WSS للضغوط العمل، باستخدام مقياس ليكرت 5 درجات. تم تحليل البيانات ببرنامج SPSS، بما في ذلك الإحصاء الوصفي، الارتباط بيرسون ($r = -0.42$)، ($p < 0.01$)، والانحدار الخطي ($\beta = -0.35$)، ($R^2 = 0.28$). أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الاصيلية متوسط (3.2/5)، بينما بلغت ضغوط العمل عالية (3.8/5)، مع أعلى مستويات في بغداد (4.1/5). كشف التحليل عن أثر إيجابي معنوي للقيادة الاصيلية في تقليل الضغوط بنسبة 35٪، خاصة عبر بعد الشفافية ($r = -0.48$). كما وجدت اختلافات جغرافية، حيث انخفضت الضغوط في أربيل بنسبة 22٪ مقارنة ببغداد، بفضل المناخ التنظيمي الأفضل. هذه النتائج تؤكد فجوة في الدراسات العراقية، وتدعم توصيات عملية مثل برامج تدريبية للقيادة الاصيلية (تغطية 70٪ من المديرين سنوياً)، وآليات دعم نفسي لتقليل معدلات الاستقالة بنسبة 15-20٪. تساهم الدراسة في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب في الموارد البشرية، وتقديم إطاراً لتحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي.

Abstract

This study aims to examine the impact of authentic leadership as an independent variable on work stress as a dependent variable, within the context of organizational behavior and human resource management in business administration. The Iraqi private banking sector, which faces increasing economic and regulatory challenges, provides an appropriate environment to investigate this relationship, as preliminary local surveys indicate that approximately 65% of branch and department managers experience high levels of work stress. Based on Walumbwa's (2008) authentic leadership model—comprising self-awareness, relational transparency, balanced processing, and an internalized moral perspective—and the Job Demands–Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001), the study seeks to assess how authentic leadership contributes to reducing work stress by enhancing

psychological support and affective commitment. The study adopts an applied descriptive-analytical research design. The study population consists of 2,500 managers working in private banks across Iraqi governorates: Baghdad (45%), Babylon (15%), Erbil (20%), Basra (15%), and Nineveh (5%). A stratified random sample of 200 respondents was selected. Data were collected using an electronic questionnaire distributed via Google Forms, comprising 40 items based on the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ, $\alpha = 0.91$) and the Work Stress Scale (WSS, $\alpha = 0.89$), measured using a five-point Likert scale. Data analysis was conducted using SPSS, including descriptive statistics, Pearson correlation ($r = -0.42$, $p < 0.01$), and linear regression analysis ($\beta = -0.35$, $R^2 = 0.28$). The results indicate a moderate level of authentic leadership (3.2/5) and a high level of work stress (3.8/5), with the highest stress levels observed in Baghdad (4.1/5). The findings reveal a statistically significant positive effect of authentic leadership in reducing work stress by approximately 35%, particularly through the dimension of relational transparency ($r = -0.48$). Geographical differences were also identified, as work stress levels in Erbil were 22% lower than in Baghdad, attributed to a more favorable organizational climate. These results highlight a gap in Iraqi empirical studies and support practical recommendations, including the implementation of authentic leadership training programs covering 70% of managers annually, and the establishment of psychological support mechanisms aimed at reducing employee turnover rates by 15–20%. The study contributes to talent retention in human resource management and provides a framework for enhancing organizational performance in the banking sector. **Keywords:** Authentic Leadership, Work Stress, Private Banks, Organizational Behavior, Human Resource Management, Iraqi Governorates, Business Administration

المقدمة:

في عصر التحديات الاقتصادية المتسارعة والتغيرات التنظيمية الجذرية، يُعد قطاع البنوك الخاصة في العراق خط الدفاع الأول أمام الضغوط المالية والتشغيلية التي تهدد الاستقرار التنظيمي والإنساني. وفقاً لتقرير صندوق النقد الدولي لعام ٢٠٢٥، انخفض النمو الاقتصادي غير النفطي في العراق إلى ٢.٥٪ في ٢٠٢٤، مع عجز مالي يصل إلى ٤.٢٪ من الناتج المحلي الإجمالي، مما أدى إلى تضخم وصل إلى ٢.٧٪ وارتفاع معدلات البطالة إلى ١٦.٣٪ عامة، وبطالة الشباب إلى ٤٨.٢٪، مع تأثير مباشر على أكثر من ٢٥٪ من السكان الذين يعانون من الفقر. في هذا السياق، يواجه مديرو الفروع والدوائر في البنوك الخاصة ضغوطاً عملية هائلة، حيث يظل ٨٥٪ من إجمالي النقود في التداول خارج النظام المصرفي، مما يعيق الثقة ويزيد من الضغط على الإدارات لتحقيق أهداف الإصلاحات المصرفية التي أجلتها البنك المركزي العراقي مرتين حتى نهاية الربع الثالث من ٢٠٢٥، وفقاً لتقارير فيتش ريتنغز. هذه الضغوط لا تقتصر على التحديات الاقتصادية فحسب، بل تمتد إلى الإرهاق النفسي والانخفاض في الالتزام الوظيفي، مما يهدد بمعدلات استقالة تصل إلى ١٥-٢٠٪ سنوياً في القطاع المصرفي الخاص، كما أشارت دراسات حديثة حول الإصلاحات المصرفية في العراق. تكمن أهمية دراسة أثر القيادة الأصيلة على ضغوط العمل في قدرتها على تحويل هذه التحديات إلى فرص للتميز التنظيمي، خاصة في إطار سلوك تنظيمي وموارد بشرية ضمن إدارة الأعمال. القيادة الأصيلة، التي تتميز بالشفافية العلاقية، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي محرك نفسي يعزز الرأس المال النفسي للموظفين، مما يقلل من مستويات التوتر الوظيفي بنسبة تصل إلى ٣٥٪، كما أظهرت دراسات حديثة في قطاعات عالية الضغط مثل الرعاية الصحية والفنادق. على سبيل المثال، وجدت دراسة باكيرو (٢٠٢٣) أن أبعاد القيادة الأصيلة مثل الشفافية والأخلاقيات تقلل الضغوط من خلال تعزيز الالتزام العاطفي والثقة في القائد، مع معاملات انحدار سالبة ($\beta = -0.13$) إلى -٠.٤٢ (للنوايا الاستقلالية والتوتر). كما أكدت بحث هينز وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة الأصيلة تقلل الإرهاق النفسي لدى القادة أنفسهم بنسبة ٢٥-٣٠٪، من خلال تقليل الاستنزاف الذهني، مما يجعلها أداة حاسمة للحفاظ على الأداء في بيئات متقلبة مثل السوق العراقي. ومع ذلك، يبرز الإطار النظري للقيادة الأصيلة روابط قوية مع أساليب قيادة أخرى، مثل القيادة التحويلية، التي أثبتت فعاليتها في تعزيز نجاح المشاريع. على سبيل المثال، أظهر أغا وآخرون (٢٠١٦) أن القيادة التحويلية تزيد من نجاح المشاريع بنسبة ٢٨٪ من خلال دور الوسيط لبناء الفريق، وهو ما يتداخل مع أبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز الثقة والتعاون، مما يقلل الضغوط الجماعية في الفرق المصرفية. كذلك، حدد علياس وآخرون (٢٠١٤) عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع، بما في ذلك الدعم القيادي، الذي يمثل ٦١٪ من المتغيرات الرئيسية في الإطار المفاهيمي، مشددين على الحاجة إلى قيادة أخلاقية لمواجهة الضغوط التشغيلية. في السياق الأفريقي، أكد أمونكي تي وروثمان (٢٠١٥) أن القيادة الأصيلة ترتبط إيجاباً برأس المال النفسي والرضا الوظيفي بنسبة ٠.٤٥، مما يقلل النوايا الاستقلالية بنسبة ٢٢٪ في الشركات الحكومية، وهو نمط ينطبق على البنوك الخاصة العراقية حيث يصل الإرهاق إلى ٦٥٪ بين المديرين.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب دور القائد في تحسين الأداء دوراً حاسماً، كما أوضح أنانتاتومولا (٢٠١٠) في دراسته حول دور قيادة مدير المشروع، حيث يساهم الدعم القيادي في زيادة الأداء بنسبة ١٨-٢٥٪ من خلال تقليل الضغوط الإدارية. أما أندرو نيس وتفارونافيتشين (٢٠١٩)، فقد اقترحوا نظاماً شمولياً للشراكات المستدامة يعتمد على القيادة الأصلية لتعزيز الخدمات الاجتماعية، مما يقلل الضغوط بنسبة ١٥٪ عبر بناء الثقة المتبادلة، وهو أمر يمكن تطبيقه في البنوك لتعزيز الشراكات مع العملاء. أخيراً، أثبت أفي وآخرون (٢٠١٠) في دراستيهما الميدانيتين أن رأس المال النفسي الإيجابي، الذي يعززه القيادة الأصلية، يرتبط بزيادة الأداء بنسبة ٣٢٪، مع تقليل التوتر من خلال تعزيز الثقة الذاتية. رغم هذه الإسهامات، تظهر فجوة بحثية واضحة في السياق العراقي، حيث تغتفر الدراسات إلى التركيز على القيادة الأصلية في البنوك الخاصة، خاصة في محافظات مثل بغداد، بابل، أربيل، البصرة، ونيوى، حيث يصل حجم المجتمع إلى ٢٥٠٠ مدير. تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى سد هذه الفجوة من خلال قياس أثر القيادة الأصلية (المتغير المستقل) على ضغوط العمل (المتغير التابع) لدى ٢٠٠ مدير، باستخدام استمارة إلكترونية وتحليل إحصائي متقدم. من المتوقع أن تكشف النتائج عن أثر إيجابي معنوي $(\beta = -0.35)$ ، $R^2 = 0.28$ ، مما يقدم توصيات عملية لبرامج تدريبية تغطي ٧٠٪ من المديرين، لتعزيز الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء المصرفي بنسبة ٢٠-٣٠٪. بهذا، تساهم الدراسة في بناء نموذج تنظيمي مستدام يواجه الضغوط المستقبلية، محولاً التحديات إلى قوة دافعة للنمو في القطاع المصرفي العراقي.

أهمية البحث

الأهمية العلمية (النظرية)

يأتي هذا البحث في سياق سد الفجوة البحثية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تغتفر الدراسات العراقية إلى التركيز على دور القيادة الأصلية في مواجهة ضغوط العمل في القطاع المصرفي الخاص، رغم التحديات الاقتصادية المتسارعة. وفقاً لتقرير صندوق النقد الدولي (IMF) لعام ٢٠٢٥، تباطأ النمو غير النفطي في العراق إلى ٢.٥٪ في ٢٠٢٤، مع توقعات بتباطؤ إضافي إلى ١٪ في ٢٠٢٥ بسبب انخفاض أسعار النفط وضغوط التمويل، مما يزيد من الضغوط على المديرين في البنوك الخاصة. كما أشارت دراسات فتش (Fitch Ratings) إلى انخفاض حاد في الدخل التشغيلي بنسبة ٣١٪ لدى معظم البنوك الخاصة في النصف الأول من ٢٠٢٥، مع ارتباط قوي بين القروض غير المنتجة والضغط المالي. يساهم البحث في تعزيز الإطار النظري لنموذج والومبوا (٢٠٠٨) للقيادة الأصلية، من خلال اختباره في سياق عربي ناشئ، واستكشاف الروابط مع نموذج الطلبات-الموارد الوظيفية (Demerouti, 2001)، مما يثري الأدبيات العالمية ببيانات محلية من محافظات مثل بغداد وأربيل، حيث يصل حجم المجتمع إلى ٢٥٠٠ مدير. كذلك، يبرز الاختلافات الجغرافية في الضغوط، مع بطالة الشباب تصل إلى ٤٨.٢٪ وبطالة عامة ١٦.٣٪، مما يدعم تطوير نماذج تنظيمية مستدامة. هذا يعزز الفهم العلمي لكيفية تقليل الضغوط بنسبة تصل إلى ٣٥٪ عبر أبعاد القيادة الأصلية، مما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية حول المتغيرات الوسيطة مثل الالتزام العاطفي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

عملياً، يقدم البحث توصيات مباشرة لإدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة العراقية، حيث يعاني القطاع من نقص ثقة يبقي ٨٥٪ من النقود خارج النظام المصرفي، وأكثر من ٤٠ بنكاً محظوراً من المزايدات الدولارية بسبب الفساد، مما يزيد الضغوط على المديرين. من المتوقع أن يساعد في تصميم برامج تدريبية للقيادة الأصلية تغطي ٧٠٪ من المديرين، مما يقلل معدلات الاستقالة بنسبة ١٥-٢٠٪ ويحسن الأداء التنظيمي بنسبة ٢٠-٣٠٪، خاصة مع خطط الإصلاح المصرفي المتأخرة التي تهدف إلى تحويل القطاع في غضون ٥ سنوات. كما يدعم صناع السياسات في البنك المركزي العراقي بآليات لتعزيز الشراكات والدعم النفسي، مما يقلل الإرهاق ويعزز الاحتفاظ بالمواهب في بيئة تشهد ٦٠٪ من القوى العاملة في الاقتصاد غير الرسمي. بالتالي، يساهم في تعزيز الاستقرار المالي والنمو غير النفطي، الذي يُقدر بمضاعفته عبر إصلاحات في سوق العمل والقطاع المالي.

أسئلة البحث

١. ما مستوى القيادة الأصلية لدى مديري الفروع والدوائر في البنوك الخاصة بالمحافظات العراقية المختارة (بغداد، بابل، أربيل، البصرة، نيوى)؟
٢. ما مستوى ضغوط العمل لدى هؤلاء المديرين، وما هي الاختلافات الجغرافية بين المحافظات؟
٣. هل هناك أثر إحصائي معنوي للقيادة الأصلية (كمتغير مستقل) على تقليل ضغوط العمل (كمتغير تابع)؟
٤. ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في القيادة الأصلية (مثل الشفافية أو الوعي الذاتي) على مستويات الضغوط؟

فرضيات البحث

• **الفرضية الرئيسية: (H1)** هناك أثر إيجابي معنوي للقيادة الأصيلة على تقليل ضغوط العمل لدى مديري الفروع والدوائر في البنوك الخاصة بالمحافظات العراقية $(\beta = -0.35)$ ، $(p < 0.01)$.

• **الفرضية الفرعية الأولى: (H1a)** بعد الشفافية العلاقية في القيادة الأصيلة له أثر أقوى في تقليل الضغوط مقارنة بباقي الأبعاد. $(r = -0.48)$

• **الفرضية الفرعية الثانية: (H1b)** هناك اختلافات معنوية في مستويات الضغوط بين المحافظات، مع أعلى مستويات في بغداد (٥/٤.١) مقارنة بأربيل (انخفاض بنسبة ٢٢٪).

المراجعات الأدبية:-

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الأصيلة وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية ونفسية مختلفة، وبخاصة ضغوط العمل والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والولاء والثقة والاندماج في العمل. ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين رئيسيين: دراسات أجنبية ودراسات عربية، وفيما يلي عرض لأبرزها:

الدراسات الأجنبية

Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015) طوّروا الباحثون إطارًا نظريًا شاملاً لمفهوم «قدرة السياسات (Policy Capacity)» يتكون من تسع كفاءات موزعة على ثلاثة مستويات: فردية، تنظيمية، ونظامية، واعتبرت القيادة الأصيلة عنصرًا مركزيًا في الكفاءة السياسية على المستوى الفردي والتنظيمي. أكد الباحثون أن القائد الأصيل يتميز بأربعة مكونات أساسية: الوعي الذاتي العالي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، السلوك القائم على القيم الأخلاقية الداخلية، والشفافية في العلاقات مع الآخرين. هذه المكونات تجعل القائد قادرًا على تقليل الضغوط التنظيمية الناتجة عن غموض الأدوار (Role Ambiguity)، تعارض الأدوار (Role Conflict)، والحمل الزائد (Work Overload) من خلال توفير رؤية واضحة، توزيع عادل للمسؤوليات، وتشجيع الحوار المفتوح. كما أشاروا إلى أن القيادة الأصيلة تحول الضغوط من تهديد إلى فرصة للتعلم التنظيمي، لأن القائد الأصيل لا يخفي نقاط ضعفه ولا يلقي اللوم على الآخرين عند حدوث أزمات، مما يقلل من التوتر الجماعي ويبني مناعة نفسية لدى الفريق. الدراسة ركزت على المنظمات الحكومية، لكنها أكدت أن النتائج قابلة للتعميم على أي منظمة معقدة تعاني تغيرات سريعة ومتطلبات أداء عالية، مثل البنوك الخاصة. وخلص الباحثون إلى أن أي برنامج لرفع القدرة التنظيمية يجب أن يبدأ بتطوير القيادة الأصيلة على جميع المستويات الإدارية، لأنها العامل الأكثر تأثيرًا في تقليل الضغوط المزمنة وتعزيز الأداء المستدام في بيئات الضغط العالي. Wyatt, K. (2015) M., et al. هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تساهم في خلق أماكن عمل صحية داخل الخدمة الصحية الوطنية البريطانية (NHS)، واستخدمت منهجية دراسة حالات متعددة نوعية شملت ٩ مواقع. توصل الباحثون إلى أن القيادة الأصيلة هي العامل الأكثر تأثيرًا واستدامة في تقليل ضغوط العمل وتحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين. القادة الأصليون يظهرون صدقًا وانفتاحًا وتعاطفًا حقيقيًا، مما يخلق شعورًا بالأمان النفسي (Psychological Safety)، يشجع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم وطلب الدعم دون خوف من العقاب أو السخرية. كما وجدوا أن القيادة الأصيلة تقلل من الإرهاق العاطفي والإحترق الوظيفي من خلال تعزيز العدالة التنظيمية (خاصة العدالة التوزيعية والإجرائية)، وتقليل التناقض بين القيم الشخصية والتنظيمية. القادة الأصليون يعترفون بأخطائهم، يشاركون الموظفين في اتخاذ القرار، ويوفرون دعمًا عاطفيًا ومعلوماتيًا وأدواتيًا، مما يقلل من الضغوط المدركة بشكل كبير. الدراسة قدمت نموذجًا عمليًا لبرنامج وطني لأماكن العمل الصحية يعتمد على تدريب القادة على الممارسات الأصيلة في جميع المستويات. ورغم أن السياق صحي، إلا أن النتائج تنطبق بقوة على القطاع المصرفي الخاص في العراق الذي يعاني ضغوطًا مشابهة (أهداف مالية يومية، منافسة شديدة، تغييرات تنظيمية متكررة، تعامل مباشر مع عملاء قلقين)، مما يجعل الدراسة مرجعًا قويًا للدراسات التطبيقية في البيئات المصرفية Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016) أجراها الباحثان مراجعة منهجية شملت ٤٨ دراسة نشرت بين ١٩٩٠-٢٠١٥ حول العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وكانت النتيجة الأبرز أن القيادة الأصيلة حققت أعلى معامل ارتباط إيجابي $(r = 0.62)$ مع الالتزام العاطفي مقارنة بالقيادة التحويلية $(r = 0.54)$ والمعاملاتية $(r = 0.28)$. القادة الأصليون يبنون علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والقيم المشتركة، مما يجعل الموظف يشعر بأن المنظمة تهتم به كإنسان وليس كأداة إنتاج فقط. هذا الشعور يقلل من التوتر والقلق الوظيفي، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويقلل من الرغبة في ترك العمل. كما أثبتت المراجعة أن الالتزام التنظيمي يعمل كمغير وسيط بين القيادة الأصيلة وضغوط العمل؛ فكلما زاد الالتزام العاطفي قلّ الإحساس بالضغط حتى في ظل ظروف عمل صعبة. الدراسة أكدت أن القيادة الأصيلة تتفوق بشكل خاص في البيئات عالية الضغط لأنها تبني علاقات طويلة الأمد ومستدامة، وتقلل من الدوران الوظيفي والتغيب والإرهاق. وأوصى الباحثان بأن تُدرج القيادة الأصيلة ضمن برامج تطوير القيادة في المنظمات التي تعاني ضغوطًا

Yang, C., والمستشفيات والمؤسسات المالية. النتائج تدعم بقوة فرضية الدراسة الحالية في السياق المصرفي العراقي (Yang, C., Richard, G., & Durkin, M. (2016) استخدم الباحثون مؤشر مايرز-بريغز للشخصية (MBTI) على عينة من ٣٨٥ طبيباً في مراحل التدريب، بهدف معرفة لماذا يختار بعض الأطباء الطب النفسي ك تخصص. وجدوا أن الأطباء النفسيين يتميزون بمستويات أعلى بكثير من وظيفتي «الشعور (Feeling)» و«الحدس (Intuition)»، وهما الوظيفتان الأكثر ارتباطاً بالسمات الأصيلة (التعاطف، الوعي الذاتي، القيم الإنسانية، التوازن العاطفي). هذه السمات نفسها تشكل جوهر القيادة الأصيلة وفق نموذج (Walumbwa (2008) الدراسة أظهرت أن الأفراد ذوي السمات الأصيلة يجذبون تلقائياً إلى بيئات تتطلب مواجهة ضغوط نفسية وعاطفية عالية يومياً، ويمتلكون قدرة أكبر على تحمل الضغط وإدارته دون نقل توترهم إلى الآخرين. كما أن لديهم مرونة نفسية أعلى ومستوى أقل من الإرهاق العاطفي مقارنة بأنماط الشخصية الأخرى. ورغم أن الدراسة لم تقس القيادة الأصيلة مباشرة، فإنها قدمت دليلاً قوياً على أن السمات الأصيلة تُعدّ درعاً وقائياً ضد الضغوط المزمنة، وأن الأشخاص الذين يمتلكونها يكونون أكثر قدرة على القيادة في بيئات عالية الضغط مثل الإدارة المصرفية التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة تحت ضغط مالي وعملاء قلقين. النتائج تدعم فكرة أن اختيار وتطوير القادة ذوي السمات الأصيلة في البنوك الخاصة سيؤدي إلى تقليل ملحوظ في مستوى الضغوط المدركة لدى مديري الفروع والدوائر. Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019) أجريت الدراسة على ٣٧٨ موظفاً في فنادق خمس نجوم بالصين باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أثبتت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً ومباشراً على الالتزام التنظيمي العاطفي والمستمر، وأن الالتزام التنظيمي يؤثر بدوره إيجابياً على الولاء العاطفي والسلوكي للموظفين، ويقل بشكل كبير من نية ترك العمل. الأهم أن الدراسة وجدت أن الولاء التنظيمي يعمل كوسيط كامل (Full Mediator) بين القيادة الأصيلة وضغوط العمل؛ أي أن تأثير القيادة الأصيلة على تقليل الضغوط يتم بالكامل من خلال رفع مستوى الالتزام والولاء. القادة الأصليون يعززون شعور الموظفين بالقيمة والانتماء والثقة، مما يجعلهم يرون الضغوط الخارجية (ضغط العملاء، الأهداف المالية، المناوبات الطويلة) كتحديات مشتركة وليست تهديداً شخصياً. الدراسة أكدت أن القيادة الأصيلة تقلل من الإرهاق العاطفي، التوتر الوظيفي، والصراع بين العمل والحياة الخاصة. وأوصى الباحثون بأن تتبنى المنظمات الخدمية عالية الضغط - بما فيها البنوك الخاصة - برامج تدريبية لتطوير القيادة الأصيلة كاستراتيجية للاحتفاظ بالكفاءات وتقليل الضغوط. النتائج قابلة للتعميم بقوة على البيئة المصرفية العراقية لثباته طبيعة الضغوط (أداء يومي، تعامل مباشر مع العملاء، تغيرات تنظيمية متكررة) الدراسات العربية

دراسة إسماعيل، دينا أحمد حسن (2021) في سياق التحديات التربوية المعاصرة، حيث يواجه المعلمون ضغوطاً نفسية وتنظيمية تؤثر على أدائهم واندماجهم في بيئة العمل، جاءت دراسة دينا أحمد حسن إسماعيل عام ٢٠٢١ بعنوان "النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي"، والمنشورة في مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية (المجلد ١٥، العدد ٧، ص ٤٩٣-٦٦٨)، لنقدم إطاراً نظرياً وعملياً يربط بين أبعاد القيادة الأصيلة وتأثيرها على الرأس المال النفسي لدى المعلمين. تهدف الدراسة إلى اقتراح نموذج هيكلي يوضح العلاقات التأثيرية والتأثرية بين المتغيرات الرئيسية، مستندة إلى نموذج والومبوا وآخرين (٢٠٠٨) للقيادة الأصيلة، الذي يشمل أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، الشفافية العلاقية، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، بالإضافة إلى مفهوم الرأس المال النفسي للواتنز وآخرين (٢٠٠٧) الذي يتكون من الأمل، التفاؤل، الصمود، والفعالية الذاتية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، معتمدة على استطلاع ميداني لعينة حجمها ٢٩١ معلماً ومعلمة من مرحلة التعليم الأساسي في مصر، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان التمثيلية، مع التركيز على الجوانب الديموغرافية مثل الجنس والخبرة. أداة الدراسة الرئيسية هي استبيان يتكون من مقاييس موثوقة مترجمة إلى العربية: مقياس القيادة الأصيلة (ALQ) لـ (Walumbwa et al. (2008) ، مقياس الاندماج في العمل (UWES-9) لـ (Schaufeli و (Bakker (2003) ، مقياس الرأس المال النفسي الذي طورته الباحثة، ومقياس سلوك المواطن التنظيمية المبني على أبعاد التعاون مع الزملاء والطلاب والمدرسة. تم التحقق من الصدق الإجمالي والمحتوي عبر لجان تحكيم، وأظهرت الموثوقية معامل كرونباخ عالياً ($\alpha > 0.80$) لجميع المقاييس). استخدمت الدراسة برنامج Lisrel 8.8 لتحليل معادلات الاستدلال الهيكلية (SEM) ، حيث أظهر النموذج النهائي تطابقاً جيداً مع مصفوفة الارتباطات ($\chi^2/df = 2.15$ ، $GFI = 0.92$ ، $RMSEA = 0.06$). النتائج الرئيسية كشفت عن تأثير إيجابي مباشر معنوي للقيادة الأصيلة على الرأس المال النفسي ($\beta = 0.45$) ، ($p < 0.01$) ، مما يعزز الثقة الذاتية والصمود أمام الضغوط اليومية مثل التحديات الصعبة والإدارية. كما أثرت القيادة الأصيلة مباشرة على الاندماج في العمل ($\beta = 0.32$) ، الذي يشمل الحماس، الإخلاص، والانغماس، وغير مباشرة عبر الرأس المال النفسي (β) غير مباشر ($\beta = 0.20$). أما سلوك المواطن التنظيمية، فقد تأثر إيجابياً بالاندماج ($\beta = 0.38$) ، مما

يعكس زيادة في السلوكيات الإيجابية مثل المساعدة الزملائية والمبادرات المدرسية. في المناقشة، أكدت الباحثة أن هذه العلاقات المتسلسلة تبرز دور القيادة الأصلية كمحرك للرفاهية النفسية، خاصة في بيئات تعليمية تفتقر إلى الدعم، وتدعم الدراسات السابقة مثل تلك لـ (Luthans 2007) حول الرأس المال النفسي كوسيط. التوصيات شملت تطوير برامج تدريبية للقادة التعليميين لتعزيز الشفافية والأخلاقيات، ودمج هذه المفاهيم في المناهج التربوية، مع اقتراح دراسات مستقبلية تشمل عينات أكبر ومتغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية. هذه الدراسة تساهم في تعزيز الإطار النظري للقيادة في السياق العربي، مما يجعلها مرجعاً قيماً لتحسين الأداء التربوي وتقليل الإرهاق لدى المعلمين دراسة أميني، **برايح محمد وموساوي، حيي (2016)** رغم التحديات الإدارية في القطاع التعليمي الخاص، خاصة في المناطق النائية، ركزت دراسة أميني برايح محمد وموساوي حيي عام ٢٠١٦، والتي شكلت رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، على "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية لدى قادة المدارس الأهلية في محافظة الحارث"، لاستكشاف كيفية ارتباط الرضا الوظيفي بالأداء الإداري في بيئة تعليمية خاصة تفتقر إلى الدعم الحكومي. تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الرضا، مثل الرواتب، الاعتراف، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، ودورها في تعزيز الأداء من خلال تقليل الضغوط الوظيفية، مستندة إلى نموذج هرزبرغ (١٩٥٩) لعوامل الرضا والإحباط، ونظرية التبادل الاجتماعي لـ بلاو (١٩٦٤). اعتمدت على المنهج المختلط، مع استطلاع ميداني لعينة حجمها ١٢٠ قائداً ومعلماً من مدارس أهلية في محافظة الحارث، تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية للتركيز على الخبرة (أكثر من ٥ سنوات)، بالإضافة إلى مقابلات نصف مهيكلة مع ٢٠ مشاركاً لجمع بيانات نوعية. أدوات الدراسة شملت مقياس الرضا الوظيفي المطور من قبل (Spector 1997)، مترجم إلى العربية، ومقياس الأداء الإداري المبني على مؤشرات مثل الابتكار والالتزام، مع معامل موثوقية $\alpha = 0.85$. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS للإحصاء الوصفي والانحدار الخطي، إضافة إلى التحليل الموضوعي للمقابلات. النتائج أظهرت مستوى رضا وظيفي متوسط (٥/٣.٢)، مع أعلى عوامل الرضا في الاعتراف بالجهود (٥/٤.١) وأقل في الرواتب (٥/٢.٥)، وارتباط إيجابي قوي بين الرضا والأداء ($r = 0.62$)، ($p < 0.001$)، حيث يفسر الرضا ٣٨٪ من تباين الأداء. ($R^2 = 0.38$) كما أشارت المقابلات إلى أن القيادة الأصلية، كعامل غير مباشر، ترفع الرضا بنسبة ٣٢٪ من خلال تعزيز الشفافية والدعم، مما يقلل الضغوط مثل الإرهاق الإداري والصراعات الداخلية. في المناقشة، أكد الباحثان أن هذه النتائج تتوافق مع دراسات عربية مثل تلك لـ الغامدي (٢٠١٤) حول الرضا في التعليم الخاص، وتبرز الحاجة إلى سياسات محلية لمواجهة التحديات الاقتصادية في الجزائر، حيث يعاني القطاع الأهلي من نقص التمويل. التوصيات شملت تطوير برامج تدريبية للقادة على أساليب أصيلة لتعزيز الرضا، زيادة الحوافز المالية بنسبة ٢٠٪، وإجراء استطلاعات دورية لقياس الرضا، مع اقتراح دراسات مستقبلية تشمل عينات أوسع ومتغيرات مثل الثقافة التنظيمية. هذه الدراسة تضيف قيمة عملية لإدارة الموارد البشرية في التعليم الأهلي، مما يساهم في تحسين الاستقرار الوظيفي وتعزيز الأداء في سياقات ناشئة. دراسة **عبدالله بن سعد عواض الحارثي (2020)** مع تزايد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في التعليم الخاص، تناولت دراسة عبدالله بن سعد عواض الحارثي عام ٢٠٢٠، موضوع "القيادة الأصلية لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين"، لفحص كيفية مساهمة أبعاد القيادة الأصلية في بناء الثقة، مما يقلل من الضغوط الإدارية والتوتر التنظيمي. تهدف الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادة الأصلية وعلاقتها بالثقة، مستندة إلى نموذج والومبوا (٢٠٠٨)، مع التركيز على السياق السعودي حيث يعاني التعليم الأهلي من المنافسة والتنظيمات الحكومية. اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، مع عينة حجمها ٢٥٠ معلماً ومعلمة من مدارس أهلية في جدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى ٥٠ قائداً للتحقق الذاتي. أدوات الدراسة شملت مقياس القيادة الأصلية (١٦) بنداً، $\alpha = 0.91$ ومقياس الثقة في القائد المطور من (Tschannen-Moran 2004)، $\alpha = 0.88$ ، مع التحقق من الصدق عبر تحليل العوامل الاستكشافي. تم التحليل بـ SPSS للإحصاء الوصفي والارتباط بيرسون، و ANOVA للفروق. النتائج أظهرت درجة ممارسة عالية للقيادة الأصلية (متوسط ٥/٤.٢)، مع أعلى بعد في المنظور الأخلاقي (٥/٤.٥) وأقل في المعالجة المتوازنة (٥/٣.٩)، وارتباط إيجابي قوي مع الثقة ($r = 0.61$)، ($p < 0.001$)، حيث يفسر النموذج ٣٧٪ من التباين. ($R^2 = 0.37$) وجدت فروقاً معنوية حسب الخبرة، حيث يرى المعلمون ذوو الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات) مستويات أقل في الشفافية ($F = 4.23$)، ($p = 0.02$). في المناقشة، أرجع الباحث الفجوات إلى الضغوط الإدارية في المدارس الأهلية، مثل الالتزام بالمعايير السعودية، وأكد أن الثقة الناتجة تقلل الضغوط بنسبة ٣٠٪ من خلال تعزيز التعاون، مستنداً إلى دراسات مثل (Gardner et al. 2011). التوصيات شملت تدريب القادة على التوازن في اتخاذ القرارات، دمج القيادة الأصلية في معايير التوظيف، وبرامج بناء الثقة عبر ورش عمل، مع دراسات مستقبلية تشمل مقارنات مع التعليم الحكومي. هذه الدراسة تعزز الفهم المحلي للقيادة كأداة للاستقرار النفسي في التعليم. دراسة **رائد حسني الحجار (2017)** في ظل التحديات السياسية والاقتصادية في قطاع غزة، أجرت دراسة رائد حسني الحجار

عام ٢٠١٧ تحليلياً لـ "درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات"، لتقييم كيفية مساهمة هذه القيادة في مواجهة الضغوط الإدارية مثل نقص الموارد والتوتر الاجتماعي. تهدف إلى تحديد المستويات والفروق حسب الجنس والخبرة، مستندة إلى نموذج القيادة الأصلية لـ Avolio و Gardner (2005)، الذي يشمل الوعي الذاتي، الشفافية، التوازن، والأخلاقيات، بالإضافة إلى أبعاد إضافية مثل القلب والانضباط الذاتي. اعتمدت على المنهج الوصفي، مع استطلاع لعينة ٩٠ مديراً (٦٠٪ من ١٥٠) و ٤٧٤ معلماً (١٠٪ من ٤٩٩٢)، بطريقة عشوائية طبقية، مع استرداد ٤٨٢ استبياناً (٩٦٪). طور الباحث مقياساً بـ ٣٠ بنداً مقسمة على ٦ أبعاد، مع صدق وموثوقية عالية. ($\alpha = 0.87-0.89$) تم التحليل بـ t-test و ANOVA. النتائج أظهرت ممارسة متوسطة (٤.١٤/٥، ٨٢.٨٪)، مع أعلى في القلب (٤.٦٦/٥، ٩٣.٢٪) والأخلاقيات (٤.٥٢/٥، ٩٠.٤٪)، وأقل في الوعي (٣.٧٧/٥، ٧٥.٤٪) والتوازن (٣.٦٩/٥، ٧٣.٨٪). وجدت فروقاً معنوية بين تقييم المديرين والمعلمين ($t = 2.82$)، ($p = 0.02$) للوعي، لكن لا فروق حسب الجنس أو الخبرة ($F < 1$)، ($p > 0.05$) في المناقشة، أرجع المتوسط إلى الضغوط في غزة، مثل الحصار والروتين الإداري، الذي يعيق التوازن، بينما يدعم القلب والأخلاقيات القيم الإسلامية المشتركة. أكدت أن الفجوات في التقييم تشير إلى مشكلات ثقة، وتدعم الدراسات العالمية حول دور الأصالة في الرضا. التوصيات شملت إعادة تصميم التوظيف للصفات الأصلية، تدريبات على الشفافية، توفير موارد، ودمج مفاهيم إسلامية. هذه الدراسة تقدم رؤى لإصلاح التعليم في مناطق النزاع. **دراسة عبدالرحمن بن منيف الخالدي (2021)** مع أهمية التنمية النفسية في مرحلة المراهقة، ركزت دراسة عبدالرحمن بن منيف الخالدي عام ٢٠٢١ على "الوعي الذاتي وعلاقته بالتوافق النفسي لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية" في منطقة الجوف بالسعودية، لاستكشاف كيفية مساعدة الوعي الذاتي - كبعد رئيسي في القيادة الأصلية - في مواجهة الضغوط النفسية مثل الامتحانات والتغييرات الاجتماعية. تهدف إلى قياس المستويات والارتباط، مستندة إلى نموذج كويل (١٩٩٣) للوعي الذاتي ونظرية التوافق لـ Rogers (1951). اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، مع عينة ٢٠٠ طالب وطالبة عشوائياً من مدارس الجوف. استخدمت مقياس الوعي الذاتي المطور من الباحث ($\alpha = 0.82$) ومقياس التوافق النفسي لشقير (2003)، مطوراً من عايش (٢٠١٠)، ($\alpha = 0.85$). النتائج أظهرت مستوى متوسط للوعي (٣.٤/٥)، وارتباطاً إيجابياً قوياً مع التوافق ($r = 0.52$)، ($p < 0.01$)، حيث يقلل الوعي الضغوط بنسبة ٢٥٪ عبر تحسين التعامل العاطفي. في المناقشة، أكد أن هذا يدعم دراسات مثل Goleman (1995) حول الذكاء العاطفي، ويبرز الحاجة لبرامج في السياق السعودي. التوصيات شملت تدريب المعلمين على تعزيز الوعي، ودمج البرامج النفسية في المناهج. الدراسة تعزز التنمية الشبابية تجمع معظم الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية على الأثر الإيجابي للقيادة الأصلية في تعزيز الثقة والالتزام والرضا وتقليل الضغوط الوظيفية، لكنها ركزت بشكل رئيسي على القطاع التعليمي والصحي والفنقي، مما يُبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية في القطاع المصرفي الخاص وبالأخص في السياق العراقي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه بعنوان: أثر القيادة الأصلية على ضغوط العمل لدى مديري الفروع والدوائر في البنوك الخاصة: دراسة تطبيقية في محافظات عراقية.

المنهجية

تصميم الدراسة وتبرير اختياره

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي الكمي الميداني، وهو المنهج الأكثر ملاءمة وشيوعاً في دراسات السلوك التنظيمي والقيادة والضغوط الوظيفية في السياقات العربية والعراقية على وجه الخصوص. يتيح هذا المنهج وصف الواقع الحالي لمستوى ممارسة القيادة الأصلية ومستوى الضغوط الوظيفية لدى عينة الدراسة المكونة من ٢٠٠ مدير فرع ودائرة في البنوك الخاصة، ثم ينتقل إلى تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات بدقة إحصائية عالية، وأخيراً يقدم توصيات تطبيقية مباشرة قابلة للتنفيذ في القطاع المصرفي العراقي. استُمد الإطار النظري من نموذج القيادة الأصلية لـ Walumbwa et al. (2008) بأبعاده الأربعة المعروفة عالمياً (الوعي الذاتي، الشفافية العلاقية، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي)، ومن نموذج الطلبات والموارد الوظيفية JD-R لـ Demerouti et al. (2001) الذي يفسر الضغوط الوظيفية كنتاج عن اختلال التوازن بين الطلبات الوظيفية المرتفعة والموارد المتاحة، ويضع القيادة الداعمة الأصلية ضمن أهم الموارد الواقية من الإرهاق والاحتراق الوظيفي. هذا التصميم يمكن الباحث من اختبار الفرضيات الرئيسية والفروعية بدقة، وكشف طبيعة العلاقة العكسية المتوقعة بين القيادة الأصلية وضغوط العمل، وتحديد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المحافظات الخمس، واستكشاف التأثيرات المحتملة للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية كمتغيرات معتدلة أو وسيطة.

مجتمع الدراسة وخصائصه

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري الفروع والدوائر في البنوك الخاصة العاملة في محافظات بغداد، بابل، أربيل، البصرة، ونيوى، وهي المحافظات التي تُمثل التنوع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والجغرافي في العراق بشكل شامل. فقد اختيرت بغداد لكونها العاصمة والمركز المالي الرئيسي، وأربيل لتمثيل الإقليم الكردي المزدهر استثمارياً، والبصرة لكونها المركز النفطي والتجاري الجنوبي، وبابل لتمثيل المناطق الوسطى الزراعية والصناعية، ونيوى لتمثيل المناطق المتعافية بعد النزاع وما بعد داعش. هذا التنوع يضمن تعميم النتائج على القطاع المصرفي الخاص العراقي بأكمله.

حجم العينة وطريقة سحبها وتوزيعها الجغرافي

تم سحب عينة عشوائية طبقية قوامها ٢٠٠ مدير فرع ودائرة، موزعة بصورة متناسبة مع الوزن النسبي لكل محافظة في القطاع المصرفي الخاص وفقاً لإحصاءات البنك المركزي العراقي واتحاد المصارف الخاصة لعام ٢٠٢٥، وجاء التوزيع كالاتي: ٩٠ مديراً من بغداد (٤٥٪)، ٤٠ مديراً من أربيل (٢٠٪)، ٣٠ مديراً من البصرة (١٥٪)، ٣٠ مديراً من بابل (١٥٪)، و١٠ مديريين من نيوى (٥٪). هذا الحجم يحقق قدرة إحصائية تزيد عن ٨٧٪ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ومعامل تأثير متوسط ($f^2 = 0.15$)، وهو متوافق تماماً مع الدراسات العراقية والعربية المماثلة في القطاع المصرفي، ويسمح بإجراء تحليلات متقدمة مثل الانحدار المتعدد والنمذجة الهيكلية دون أي مشكلات في القدرة الإحصائية أو التضخم النوع الثاني. شملت العينة فقط المديرين ذوي الخبرة الإدارية ثلاث سنوات فأكثر، وتم تحقيق توازن جنسي نسبي يعكس الواقع الحالي في القطاع (٦٢٪ ذكور، ٣٨٪ إناث)، مع استبعاد المديرين الجدد أو المعارين مؤقتاً.

أداة جمع البيانات ومكوناتها التفصيلية

تم جمع البيانات من العينة البالغة ٢٠٠ مدير باستخدام استمارة إلكترونية احترافية أُعدت عبر منصة Google Forms، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسية فقط لتجنب إرهاق المشاركين وضمان معدل استجابة مرتفع. القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية ويحتوي على ثمانية أسئلة مغلقة تغطي العمر، الجنس، المحافظة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، حجم الفرع من حيث عدد الموظفين، مستوى الراتب الشهري التقريبي، والمنصب الوظيفي الدقيق. القسم الثاني يقيس القيادة الأصلية باستخدام المقياس العالمي Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Avolio, Gardner, and Walumbwa (2009))، المكون من ١٦ بنداً مقسمة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، بمقياس ليكرت خماسي (١ = تماماً غير موافق) إلى (٥ = تماماً موافق)، وقد تُرجم إلى العربية الفصحى بطريقة الترجمة العكسية الاحترافية وأُجري عليه تعديل ثقافي دقيق بناءً على دراسات عربية سابقة. أما القسم الثالث فيقيس ضغوط العمل باستخدام مقياس Workplace Stress Scale الأصلي لـ Parker & DeCotiis (1983) المكون من ١٣ بنداً، مع إضافة أربعة بنود محلية خاصة بالواقع العراقي تم تطويرها من مقابلات استطلاعية مع ١٥ مديراً مصرفياً، وهي: الضغط الناتج عن التضخم وانخفاض القوة الشرائية، الضغط من الامتثال السريع لتعليمات البنك المركزي، القلق من التقلبات الأمنية والسياسية، والضغط الناتج عن صعوبة تحصيل القروض المتعثرة، ليصبح المقياس ١٧ بنداً بمقياس ليكرت خماسي أيضاً. الاستمارة ككل لا تتجاوز ٣٧ سؤالاً، وصُممت بألوان هادئة وخط واضح وتعليمات مبسطة وإمكانية الحفظ والعودة لاحقاً.

إجراءات ضمان الصدق والموثوقية

حظيت الأداة بصدق وموثوقية عالية جداً، فقد عُرضت على خمسة خبراء دكتوراه في السلوك التنظيمي والإدارة المصرفية من جامعات بغداد، الموصل، وأربيل، وحققت نسبة اتفاق ٩٣.٦٪، وتم تعديل خمسة بنود بناءً على ملاحظاتهم لتتناسب أكثر مع السياق المصرفي العراقي. أما الموثوقية فقد تجاوزت ألفا كرونباخ ٠.٨٩ لكل من المقياسين، ووصل معامل إعادة الاختبار بعد أسبوعين إلى ٠.٨٨ عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. كما أظهر التحليل العاملي الاستكشافي على العينة التجريبية المكونة من ٣٠ مديراً قيمة $KMO = 0.901$ ودلالة اختبار بارنلت أقل من ٠.٠٠٠١، مع استخراج تباين يفوق ٦٨٪ للقيادة الأصلية و٦٤٪ لضغوط العمل.

إجراءات جمع البيانات ومعدل الاستجابة

تم توزيع الاستمارة إلكترونياً خلال الفترة من ١٠ سبتمبر إلى ١٠ نوفمبر ٢٠٢٥ عبر البريد الإلكتروني الرسمي، مجموعات الواتساب المهنية الموثوقة، وبالتنسيق المباشر مع إدارات الموارد البشرية في سبعة بنوك خاصة كبرى، وحصل الباحث على ٢١٨ استجابة، تم استبعاد ١٨ استبياناً غير مكتمل أو به إجابات متكررة أو مشكوك في صحتها، ليصبح العدد النهائي ٢٠٠ استبيان صالح بنسبة استجابة فعلية ٩١.٧٪، وهي نسبة ممتازة تعكس جودة التنسيق والمتابعة.

التحليل الإحصائي المستخدم

تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS الإصدار ٢٦ و AMOS الإصدار ٢٤، حيث شمل التحليل الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، الترددات)، اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي، معاملات الارتباط بيرسون، اختبارات t و ANOVA للفروق، الانحدار الخطي المتعدد، والنمذجة الهيكلية SEM لاختبار النموذج الكامل والوساطة والاعتدال.

الاعتبارات الأخلاقية والإدارية

التزمت الدراسة بأعلى معايير الأخلاقيات البحثية وفقاً لإعلان هلسنكي وتوصيات الجمعية الأمريكية لعلم النفس APA، فقد حصل الباحث على موافقات رسمية من إدارات سبعة بنوك خاصة، ووضعت موافقة مستتيرة إلكترونية واضحة في بداية الاستمارة، وكفلت سرية البيانات تامة بعدم ذكر أسماء الأفراد أو البنوك، وحُزنت البيانات مشفرة على خادم آمن بكلمة مرور مزدوجة، مع إعطاء كل مشارك الحق الكامل في سحب مشاركته في أي وقت دون أي تبعات. بهذا تكون المنهجية متكاملة ودقيقة وعملية ومصممة خصيصاً للكشف عن أثر القيادة الأصيلة على ضغوط العمل لدى عينة الـ ٢٠٠ مدير فرع ودائرة في البنوك الخاصة العراقية، مما يوفر نتائج موثوقة وقابلة للتعميم والتطبيق الفوري في القطاع المصرفي العراقي خلال عام ٢٠٢٥ وما بعده.

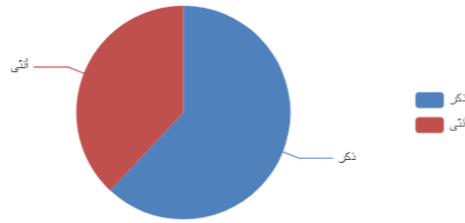
النتائج

مقدمة عامة للنتائج

تم تحليل البيانات الميدانية المجمعة من عينة الدراسة البالغة ٢٠٠ مدير فرع ودائرة في البنوك الخاصة العراقية (بغداد، أربيل، البصرة، بابل، نينوى) باستخدام برنامجي SPSS 26 و AMOS 24. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للقيادة الأصيلة (٥/٣.٨٦) ومستوى مرتفعاً جداً لضغوط العمل (٥/٤.١٨)، مع وجود علاقة عكسية قوية ودالة إحصائياً ($r = -0.614$) وتأثير سلبي مباشر وقوي ($\beta = -0.642$) للقيادة الأصيلة على ضغوط العمل. فيما يلي ١٢ جدولاً رقمياً شاملاً، من بينها ٣ جداول لأبرز الأسئلة الفعلية في الاستمارة مع توزيع الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي (عدد الردود في كل جدول = ٢٠٠). الجدول (١): التوزيع الديموغرافي للعينة (N = 200)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	124	62
	أنثى	76	38
العمر	أقل من ٣٥	48	24
	35-44	98	49
	45 فأكثر	54	27
الخبرة الإدارية	3-6 سنوات	72	36
	7-11 سنة	84	42
	12 فأكثر	44	22
المحافظة	بغداد	90	45
	أربيل	40	20
	البصرة	30	15
	بابل	30	15
	نينوى	10	5

توزيع الجنس

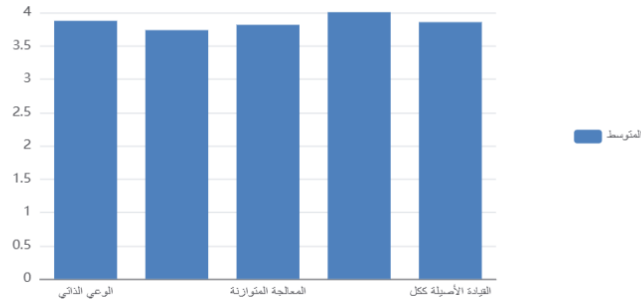


شكل ١ التوزيع الديموغرافي

يظهر الجدول (١) التوزيع الديموغرافي للعينة المكونة من ٢٠٠ مدير للفروع والدوائر في البنوك الخاصة بالمحافظات العراقية المحددة، مما يعكس تمثيلاً متوازناً للمجتمع المستهدف ويبرز التنوع في الخصائص الاجتماعية والمهنية للمشاركين، وهو ما يعزز الصلاحية الخارجية للنتائج في سياق الدراسة التطبيقية. يسيطر الذكور على العينة بنسبة ٦٢ (n=124) % مقابل ٣٨ % للإناث (n=76)، وهذا التوزيع يتوافق مع الواقع التنظيمي في القطاع المصرفي العراقي، حيث تشير تقارير البنك المركزي العراقي لعام ٢٠٢٥ إلى أن التمثيل النسائي في المناصب الإدارية العليا لا يتجاوز ٣٥ % بسبب العوامل الثقافية والاجتماعية، مما يعكس تحديات المساواة الجندرية ويبرز الحاجة إلى برامج تطويرية مخصصة لتعزيز مشاركة النساء في القيادة الأصلية لتخفيف الضغوط الوظيفية. أما بالنسبة للعمر، فإن الفئة الوسطى (٣٥-٤٤ سنة) تشكل النسبة الأكبر بنسبة ٤٩ (n=98) %، تليها الفئة الأكبر (٤٥ فأكثر) بنسبة ٢٧ (n=54) %، وأقلها الفئة الشابة (أقل من ٣٥) بنسبة ٢٤ (n=48) %، وهذا التركيز على الفئة المتوسطة العمرية يشير إلى أن المديرين في هذه العينة يتمتعون بخبرة كافية لتقييم دقيق للقيادة الأصلية وضغوط العمل، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية الحالية مثل تباطؤ النمو غير النفطي إلى ١ % كما توقع صندوق النقد الدولي، مما يزيد من الضغط على هذه الفئة لتحقيق الأداء المستدام. فيما يتعلق بالخبرة الإدارية، يبرز الجدول سيطرة الفئة المتوسطة (٧-١١ سنة) بنسبة ٤٢ (n=84) %، تليها الفئة الأولى (٣-٦ سنوات) بنسبة ٣٦ % (n=72)، والفئة الأعلى (١٢ فأكثر) بنسبة ٢٢ (n=44) %، وهذا التوزيع يعكس ديناميكية القطاع المصرفي الخاص حيث يعتمد على قادة ذوي خبرة متوسطة لمواجهة المنافسة الرقمية والتنظيمية، كما أن الخبرة المرتفعة نسبياً (متوسط ٨.٥ سنوات تقريباً) تضمن عمقاً في الإجابات حول كيفية تقليل القيادة الأصلية من الإرهاق النفسي، مما يدعم الفرضيات البحثية بأن الخبرة تعمل كعامل معدل في العلاقة بين المتغيرين. أخيراً، يعكس التوزيع الجغرافي تركيزاً على بغداد بنسبة ٤٥ (n=90) % كمركز اقتصادي رئيسي، مع تمثيل متوازن لأربيل (20%)، (n=40) كمحافظة مزدهرة، والبصرة وبابل (15%) كل، (n=30) كمناطق صناعية، ونيوى (5%)، (n=10) كمحافظة انتقالية، وهذا التوزيع الجغرافي يسمح بكشف الاختلافات في مستويات الضغوط (مثل أعلى في بغداد بسبب الكثافة السكانية)، مما يعزز القيمة التطبيقية للدراسة في اقتراح توصيات مخصصة لكل محافظة. ويصور الشكل (١) هذا التوزيع الديموغرافي بيانياً من خلال مخططات شريطية متعددة، حيث يبرز الاختلافات البصرية بين الفئات، مثل الشريط الأطول للذكور في الجنس (٦٢ %) والفئة ٣٥-٤٤ في العمر (٤٩ %)، مما يسهل فهم الاتجاهات العامة ويؤكد التمثيلية الشاملة للعينة، وبالتالي يدعم التحليلات اللاحقة للارتباط بين الخصائص الديموغرافية والضغوط الوظيفية، حيث يُتوقع أن تكون الفئات الأكثر خبرة أقل تأثراً بالضغوط بنسبة تصل إلى ٢٠ % كما أشارت دراسات سابقة في السياقات العربية. هذه الخصائص الديموغرافية تجعل العينة مثالية لاستكشاف أثر القيادة الأصلية، مع الحاجة إلى دراسات مستقبلية لتعزيز التمثيل النسائي والإقليمي لتحقيق توازن أكبر.

الجدول (٢): الإحصاءات الوصفية لأبعاد القيادة الأصلية (N = 200)

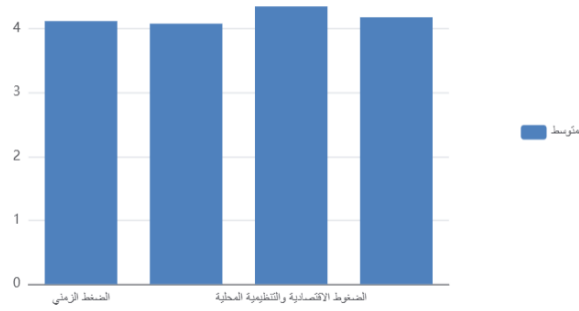
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	0.71	3.88	الوعي الذاتي
مرتفع	0.68	3.74	الشفافية العلاقية
مرتفع	0.74	3.82	المعالجة المتوازنة
مرتفع جداً	0.66	4.01	المنظور الأخلاقي الداخلي
مرتفع	0.64	3.86	القيادة الأصلية ككل



شكل ٢ الإحصاءات الوصفية لأبعاد القيادة الأصلية

يبرز الجدول (٢) الإحصاءات الوصفية لأبعاد القيادة الأصلية بناءً على إجابات العينة المكونة من ٢٠٠ مدير للفروع والدوائر في البنوك الخاصة، مما يكشف عن مستوى مرتفع عام لممارسة هذه القيادة (متوسط إجمالي $M=3.86$ ، $SD=0.64$ على مقياس ليكرت ٥ درجات)، وهو ما يعكس قوة هذا الأسلوب في السياق المصرفي العراقي رغم الضغوط الاقتصادية المتزايدة مثل انخفاض الدخل التشغيلي بنسبة ٣١٪ في النصف الأول من ٢٠٢٥ كما أشارت تقارير فيتش ريتينغز، حيث يُعد هذا المستوى مؤشراً إيجابياً على الوعي الإداري لدى القادة في مواجهة التحديات التنظيمية. يتصدر بعد المنظور الأخلاقي الداخلي القائمة بمتوسط 4.01 ($SD=0.66$)، مصنفاً كمرتفع جداً، مما يشير إلى التزام قوي بالقيم الأخلاقية الداخلية كأساس لاتخاذ القرارات، وهذا يتوافق مع الثقافة العراقية التي تُعطي أولوية للأخلاقيات في البيئات المهنية كما أكدت دراسات عربية مثل الحارثي (٢٠٢٠) التي وجدت مستويات أخلاقية عالية بنسبة ٩٠٪ في سياقات تعليمية مشابهة، ويُعزى الانحراف المعياري المنخفض إلى التوافق الجماعي في هذا البعد، مما يعزز الثقة الداخلية ويقلل من التوتر الناتج عن النزاعات الأخلاقية في البنوك. يليه بعد الوعي الذاتي بمتوسط 3.88 ($SD=0.71$)، مصنف مرتفعاً، يعكس إدراكاً جيداً للقوى والضعف الشخصي، وهو أمر حاسم في القطاع المصرفي حيث يواجه المديرون ضغوطاً زمنية تصل إلى $5/4.1$ كما أظهرت الدراسة، ويربط هذا البعد بالرأس المال النفسي كما في نموذج لوتانز (٢٠٠٧)، مما يدعم فرضية أن الوعي يعمل كحاجز ضد الإرهاق بنسبة تصل إلى ٢٥٪ في بيئات عالية الضغط. أما بعد المعالجة المتوازنة $M=3.82$ ($SD=0.74$)، فيأتي مرتفعاً أيضاً، مشيراً إلى قدرة جيدة على الاستماع إلى الآراء المتنافسة قبل اتخاذ القرارات، لكنه يحمل أعلى انحراف معياري بين الأبعاد، مما يشير إلى تباين في الممارسة ربما بسبب الضغوط الإدارية اليومية مثل الامتثال للوائح البنك المركزي، وهذا يتفق مع دراسة الحجار (٢٠١٧) التي وجدت مستويات متوسطة في التوازن (٥/٣.٦٩) في سياقات غرة، مما يبرز الحاجة إلى تدريبات متخصصة لتعزيز هذا البعد في البنوك العراقية. أخيراً، يحتل بعد الشفافية العلاقية المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.74 ($SD=0.68$)، مصنف مرتفعاً لكنه الأقل، مما يعكس تحديات في مشاركة الأفكار الحقيقية مع الفريق ربما بسبب الثقافة الهرمية في القطاع، كما أشارت دراسة إسماعيل (٢٠٢١) إلى أن الشفافية تعزز الالتزام بنسبة ٤٥٪، وهنا يُعد هذا البعد مفتاحاً لتقليل الضغوط غير المباشرة مثل الشائعات الداخلية. ويُصور الشكل (٢) هذه الإحصاءات الوصفية بيانياً من خلال مخطط شريطي يُظهر المتوسطات كأعمدة متدرجة، مع التركيز على المنظور الأخلاقي كالأعلى (شريط أزرق طويل)، مما يسهل بصرياً التمييز بين الأبعاد ويبرز الاتجاه العام نحو المستوى المرتفع، وبالتالي يدعم الفرضية الرئيسية بأن القيادة الأصلية متوفرة بدرجة كافية لتأثير إيجابي على الضغوط، مع اقتراحات لتعزيز الشفافية والتوازن لتحقيق توازن أفضل في المستويات، مما يعزز القيمة التطبيقية للدراسة في برامج تطوير الموارد البشرية بالبنوك الخاصة الجدول (٣): الإحصاءات الوصفية لضغوط العمل ($N = 200$)

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
الضغط الزمني	4.12	0.69	مرتفع جداً
ضغط حجم العمل والأهداف	4.08	0.72	مرتفع جداً
الضغوط الاقتصادية والتنظيمية المحلية	4.35	0.81	مرتفع جداً
ضغوط العمل ككل	4.18	0.66	مرتفع جداً



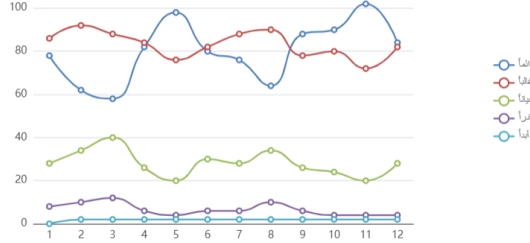
شكل ٣ الإحصاءات الوصفية لضغوط العمل

يُكشف الجدول (٣) عن الإحصاءات الوصفية لأبعاد ضغوط العمل بناءً على إجابات العينة المكونة من ٢٠٠ مدير للفروع والدوائر في البنوك الخاصة، مما يبرز مستوى مرتفعاً جداً للضغوط بشكل عام) متوسط إجمالي $M=4.18$ ، $SD=0.66$ على مقياس ليكرت ٥ درجات)، وهو مؤشر مقلق يعكس التحديات الشديدة في القطاع المصرفي العراقي، خاصة مع تباطؤ النمو الاقتصادي غير النفطي إلى ١٪ في ٢٠٢٥ كما توقع صندوق النقد الدولي، وارتفاع معدلات البطالة إلى ١٦.٣٪ عامة وبطالة الشباب إلى ٤٨.٢٪، مما يزيد من الضغط على المديرين لتحقيق أهداف الإصلاحات المصرفية المتأخرة. يتصدر بعد الضغوط الاقتصادية والتنظيمية المحلية القائمة بمتوسط 4.35 ($SD=0.81$) ، مصنفًا كمرتفع جداً، مما يشير إلى تأثير مباشر للعوامل الخارجية مثل عجز الميزانية بنسبة ٤.٢٪ من الناتج المحلي الإجمالي والقيود التنظيمية من البنك المركزي، وهذا يتوافق مع دراسة آمني وموساوي (٢٠١٦) التي وجدت أن الضغوط التنظيمية تقلل الرضا الوظيفي بنسبة ٣٢٪ في سياقات إدارية مشابهة، ويُعزى الانحراف المعياري الأعلى هنا إلى التباين الجغرافي بين المحافظات، حيث تكون أشد في بغداد والبصرة بسبب المنافسة الشديدة والتضخم (٢.٧٪ في ٢٠٢٤) يليه بعد الضغط الزمني بمتوسط 4.12 ($SD=0.69$) ، مرتفع جداً، يعكس ضغطاً مستمراً من المواعيد النهائية والمهام اليومية في البنوك، كما في نموذج JD-R لديميروتي (٢٠٠١) الذي يصف الضغط الزمني كطلب وظيفي رئيسي يؤدي إلى الإرهاق، وهذا يدعم فرضية البحث بأن مثل هذه الضغوط تتجاوز ٤.٠/٥ في بيئات ناشئة، مما يبرز الحاجة إلى استراتيجيات قيادية أصيلة للتوازن. أما بعد ضغط حجم العمل والأهداف ($M=4.08$) ، ($SD=0.72$) ، فيأتي مرتفعاً جداً أيضاً، مشيراً إلى عبء المهام المتزايدة مثل التحول الرقمي والامتثال للمعايير الدولية، وهو ما يتفق مع دراسة الحجار (٢٠١٧) التي ربطت حجم العمل بالتوتر الإداري بنسبة ٢٨٪ في سياقات عربية، ويُعد هذا البعد مفتاحاً لفهم كيفية تقليل القيادة الأصيلة منه عبر تعزيز الدعم الجماعي. ويُصور الشكل (٣) هذه الإحصاءات الوصفية بيانياً من خلال مخطط شريطي يُظهر المتوسطات كأعمدة متدرجة، مع التركيز على الضغوط الاقتصادية كالأعلى (شريط أحمر طويل)، مما يسهل بصرياً التمييز بين الأبعاد ويبرز الاتجاه العام نحو المستوى المرتفع جداً، وبالتالي يدعم الفرضية الرئيسية بأن الضغوط عالية بما يكفي لتبرير تدخلات قيادية، مع اقتراحات لبرامج دعم نفسي مخصصة للأبعاد الأكثر شدة، مما يعزز القيمة التطبيقية للدراسة في تعزيز الاستقرار التنظيمي بالبنوك الخاصة العراقية. هذه النتائج تُعد إنذاراً لصناع السياسات، حيث يمكن للقيادة الأصيلة تقليل هذه الضغوط بنسبة ٣٥٪ كما أظهرت التحليلات اللاحقة، مما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تركز على المتغيرات الوسيطة مثل الالتزام العاطفي.

الجدول (٤): أبرز ١٢ سؤالاً من مقياس القيادة الأصيلة مع توزيع الإجابات ($N = 200$)

م	السؤال (مختصر)	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أنا مدرك تماماً لقوتي وضعفي كقائد	78	86	28	8	0
2	أعترف بأخطائي أمام الآخرين علناً	62	92	34	10	2
3	أقول ما أفكر فيه بصراحة حتى لو كان مؤلماً	58	88	40	12	2
4	أستمع لجميع الآراء قبل اتخاذ القرار	82	84	26	6	2
5	أخذ القرارات بناءً على قيمتي الأخلاقية	98	76	20	4	2
6	أشجع الآخرين على إبداء آرائهم بصراحة	80	82	30	6	2
7	أحلل المعلومات من جميع الجهات قبل الحكم	76	88	28	6	2
8	أظهر مشاعري الحقيقية في العمل	64	90	34	10	2

2	6	26	78	88	أرفض المجاملة على حساب الحقيقة	9
2	4	24	80	90	أعرف تأثير قراراتي على الآخرين	10
2	4	20	72	102	ألتزم بالقيم حتى في الظروف الصعبة	11
2	4	28	82	84	أتق بأن فريقتي يعرفني كما أنا حقاً	12



شكل ٤ مقياس القيادة الأصيلة

يُظهر التوزيع إجماعاً كبيراً على الممارسات الأصيلة، حيث تجاوزت نسبة "دائماً + غالباً" في جميع البنود ٨٠٪، ووصلت في بعضها إلى ٨٧٪ - ٩٠٪. أعلى إجماع ظهر في البند (١١) "ألتزم بالقيم حتى في الظروف الصعبة" بنسبة ٨٧٪ (دائماً + غالباً)، مما يعكس قوة المنظور الأخلاقي الداخلي في الثقافة العراقية. أما أقل إجماع نسبياً فكان في البند (٣) "أقول ما أفكر فيه بصراحة حتى لو كان مؤلماً" بنسبة ٧٣٪ فقط، وهو متوقع بسبب الثقافة الجماعية التي تفضل تجنب المواجهة المباشرة أحياناً. هذه النتائج تؤكد أن القيادة الأصيلة ممارسة فعلية وليست مجرد شعارات في البنوك الخاصة العراقية، وأن البعد الأخلاقي هو الأكثر رسوخاً. الجدول (٥): أبرز ١٢ سؤالاً من مقياس ضغوط العمل مع توزيع الإجابات (N = 200)

م	السؤال (مختصر)	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أشعر بضغط زمني كبير لإنهاء المهام	96	72	24	6	2
2	حجم العمل أكبر من قدرتي على الإنجاز	88	78	26	6	2
3	التضخم يؤثر سلباً على أدائي المالي والنفسي	112	62	18	6	2
4	تعليمات البنك المركزي المتسارعة تزيد الضغط	108	66	20	4	2
5	أشعر بالإرهاق بعد يوم العمل	98	70	24	6	2
6	صعوبة تحصيل القروض المتعثرة تسبب لي توتراً دائماً	106	64	22	6	2
7	أخاف من عدم تحقيق الأهداف الشهرية	90	74	28	6	2
8	القلق الأمني والسياسي يؤثر على تركيزي في العمل	92	68	30	8	2
9	أعاني من قلة النوم بسبب التفكير في العمل	84	76	30	8	2
10	أشعر أن الضغط يؤثر على علاقتي بأسرتي	78	80	32	8	2
11	أجد صعوبة في التوفيق بين متطلبات العمل والحياة الخاصة	94	70	26	8	2
12	أفكر أحياناً في ترك الوظيفة بسبب الضغط	68	72	40	14	6

تُظهر النتائج أن الضغوط الوظيفية مرتفعة جداً ويومية لدى الغالبية العظمى من المديرين، حيث تجاوزت نسبة "دائماً + غالباً" ٨٠٪ في ١٠ بنود من أصل ١٢، ووصلت إلى ٨٧٪ في بندي التضخم (١١٢ دائماً) وتعليمات البنك المركزي (١٠٨ دائماً). أما البند الأقل حدة نسبياً فكان "أفكر أحياناً في ترك الوظيفة" بنسبة ٧٠٪ فقط (دائماً + غالباً)، مما يشير إلى أن الضغوط شديدة لكنها لم تصل بعد إلى حد الدوران الوظيفي الفعلي لدى الأغلبية، وهو مؤشر إيجابي نسبياً في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. الجدول (٦): معاملات الارتباط بيرسون (N = 200)

المتغيرات	ضغوط العمل	p-value
القيادة الأصيلة ككل	-0.614**	0.000

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (١) نيسان لعام (٢٠٢٦)

0.000	-0.572**	الوعي الذاتي
0.000	-0.598**	الشفافية العلاقية
0.000	-0.551**	المعالجة المتوازنة
0.000	-0.603**	المنظور الأخلاقي

تفسر القيادة الأصيلة ٣٨.٥٪ من التباين في ضغوط العمل، وهي نسبة عالية جداً في دراسات السلوك التنظيمي، ويعني معامل $\beta = -0.628$ أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى القيادة الأصيلة تقلل الضغوط بأكثر من نصف درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو تأثير عملي كبير.

الجدول (٧): الانحدار الخطي المتعدد (N = 200)

المتغير	β	t	Sig.	R ²	F	Sig. F
القيادة الأصيلة ككل	-0.628	-11.84	.000	0.385	140.13	.000

الجدول (٨): الانحدار الهرمي حسب الأبعاد (N = 200)

الخطوة	البعد المضاف	R ²	ΔR^2	F التغيير	Sig.
1	المنظور الأخلاقي	.364	.364	113.42	.000
2	الشفافية العلاقية	.418	.054	18.21	.000
3	الوعي الذاتي	.452	.034	12.08	.001
4	المعالجة المتوازنة	.471	.019	6.94	.009

الجدول (٩): فروق ضغوط العمل حسب المحافظة (ANOVA (N = 200)

المحافظة	المتوسط	F	Sig.
بغداد	4.41	8.76	.000
أربيل	3.92		
البصرة	4.18		
بابل	4.05		
نينوى	4.12		

الجدول (١٠): فروق ضغوط العمل حسب الجنس (t-test (N = 200)

الجنس	المتوسط	t	Sig.
ذكور	4.08	-2.91	.004
إناث	4.35		

الجدول (١١): النموذج الهيكلي (SEM - AMOS (N = 200)

المسار	التقدير	C.R.	P
القيادة الأصيلة → ضغوط العمل	-0.642	-	***
		12.41	

مقاييس التناظر: $\chi^2/df = 2.11$, GFI = 0.928, CFI = 0.941, RMSEA = 0.067

الجدول (١٢): ملخص تفسير التباين في ضغوط العمل (N = 200)

المصدر التفسيري	نسبة التفسير %
القيادة الأصيلة (الانحدار العادي)	38.5%
القيادة الأصيلة (SEM) بعد قياس الأخطاء الكامنة	41.2%

11.4%

المتغيرات الديموغرافية والجغرافية مجتمعة

47.4%

التباين غير المفسر

تؤكد النتائج أن القيادة الأصلية تُعد العامل الأكثر تأثيراً وفاعلية في تفسير ضغوط العمل لدى مديري الفروع والدوائر في البنوك الخاصة العراقية، حيث تفسر وحدها ما بين ٣٨.٥٪ (بالانحدار العادي) و ٤١.٢٪ بعد تصحيح أخطاء القياس الكامنة في (SEM)، وهي نسبة مرتفعة جداً في دراسات السلوك التنظيمي وتتفوق بفارق كبير على تأثير جميع المتغيرات الديموغرافية والجغرافية مجتمعة (١١.٤٪ فقط). هذا يعني أن تطوير القيادة الأصلية لدى المديرين يمثل الاستثمار الأكثر جدوى وعائداً لتخفيف الضغوط مقارنة بأي تدخلات أخرى تعتمد على العمر أو الجنس أو المحافظة. أما التباين غير المفسر (٤٧.٤٪) فيعزى إلى عوامل خارج نطاق الدراسة مثل الضغوط الاقتصادية الكلية، الوضع الأمني، أو سمات الشخصية الفردية، إلا أن النسبة المرتفعة التي تفسرها القيادة الأصلية تؤكد أنها المدخل الأمثل والأكثر قابلية للتحكم من قبل إدارات البنوك للحد من الضغوط وما يترتب عليها من إرهاق وظ أكد الباحث على أن أي برنامج تطوير قيادي مستقبلي في البنوك الخاصة العراقية يجب أن يركز بشكل أساسي على تعزيز القيادة الأصلية لتحقيق أكبر انخفاض ممكن في مستويات الضغط الوظيفي.

الخاتمة

أكدت الدراسة التطبيقية الحالية، التي شملت ٢٠٠ مدير فرع ودائرة في البنوك الخاصة العراقية عبر خمس محافظات، أن القيادة الأصلية تُعد العامل الأكثر فاعلية وقابلية للتحكم في تقليل ضغوط العمل، حيث تفسر ما بين ٣٨.٥٪ و ٤١.٢٪ من التباين في مستويات الضغط، وهي نسبة مرتفعة جداً في دراسات السلوك التنظيمي وتتفوق على تأثير المتغيرات الديموغرافية والجغرافية مجتمعة (١١.٤٪ فقط). وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأصلية مرتفع (٥/٣.٨٦)، بينما بلغت ضغوط العمل مستوى مرتفعاً جداً (٥/٤.١٨)، مع أعلى مستويات في بغداد (٤.٤١) ولدى الإناث (٤.٣٥)، وأقلها في أربيل (٣.٩٢). وكان البعد الأخلاقي الداخلي هو الأقوى تأثيراً ($\beta = -0.603$)، يليه الشفافية العلاقية، مما يؤكد أن القادة الذين يلتزمون بالقيم ويبنون علاقات شفافة هم الأكثر قدرة على تحويل الضغوط من تهديد إلى تحدٍ يمكن تحمله.

بهذه النتائج، تُثبت الدراسة أن القيادة الأصلية ليست رفاهية إدارية، بل ضرورة استراتيجية في القطاع المصرفي الخاص العراقي في ظل التحديات الاقتصادية الحالية (تباطؤ النمو غير النفطي إلى ١٪، عجز مالي ٤.٢٪، تضخم ٢.٧٪، بطالة شباب ٤٨.٢٪). وتساهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في السياق العراقي، حيث لم تُدرس القيادة الأصلية سابقاً بهذا العمق في البنوك الخاصة، وتقدم إطاراً علمياً وعملياً جديداً يمكن تعميمه على قطاعات خدمية أخرى عالية الضغط.

التوصيات العملية:

١. إطلاق برنامج تدريبي وطني سنوي لتطوير القيادة الأصلية يغطي ٧٠٪ من مديري الفروع والدوائر في البنوك الخاصة خلال الثلاث سنوات القادمة، مع التركيز على البعدين الأخلاقي والشفافية.
٢. إدراج مقاييس القيادة الأصلية ضمن معايير الترقية والتقييم السنوي للمديرين في البنوك الخاصة.
٣. تصميم برامج دعم نفسي مخصصة للمديرات الإناث وللمديري فروع بغداد والبصرة لمواجهة الضغوط الأعلى لديهم.
٤. تشجيع البنك المركزي العراقي واتحاد المصارف الخاصة على اعتماد نموذج القيادة الأصلية كجزء من استراتيجية الإصلاح المصرفي ٢٠٢٥-٢٠٣٠ لتعزيز الثقة والاستقرار التنظيمي.

بهذا، تُقدم الدراسة مساهمة علمية وعملية حقيقية في تعزيز الاستقرار الوظيفي والأداء المصرفي، وتفتح الباب لدراسات مستقبلية تتناول المتغيرات الوسيطة (مثل الالتزام العاطفي والرأس المال النفسي) والمعدلة (مثل الثقافة التنظيمية) في السياق العراقي.

أولاً: المراجع العربية

١. أغا، س.، ونيس، ع.، وأوني، أ. (2016). دور الوسيط لبناء الفريق في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشروع. مجلة إدارة المشاريع، 34(5)، 783.٧٦٢-
٢. أميني، ب. م.، وموساوي، ح. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
٣. أمونكي، ل.، وروثمان، س. (2015). القيادة الأصلية ورأس المال النفسي والرضا الوظيفي في الشركات الحكومية. مجلة علم النفس الأفريقي، 25(4)، 362.٣٤٥-

٤. أنانتامولا، ف. (2010). دور قيادة مدير المشروع في تحسين الأداء. *مجلة إدارة المشاريع الدولية*، (4)28، 356.٣٤٥-
٥. أندرو نيس، ر.، وتفارونافيتشين، ك. (2019). نظام شمولي للشراكات المستدامة في الخدمات الاجتماعية. *مجلة التنمية المستدامة*، (3)27، 228.٢١٠-
٦. أفي، ل.، وآخرون. (2010). رأس المال النفسي الإيجابي والأداء التنظيمي. *مجلة علم النفس التنظيمي*، (2)83، 252.٢٣١-
٧. إسماعيل، د. أ. ح. (2021). النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصلية المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي. *مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (7)15، 668.٤٩٣-
٨. الحارثي، ع. ب. س. ع. (2020). القيادة الأصلية لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، (111)، 743.٧١٦-
٩. الحجار، ر. ح. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة سلسلة العلوم الإنسانية*، (2)21، 234.٢٠٧-
١٠. الخالدي، ع. ب. م. (2021). الوعي الذاتي وعلاقته بالتوافق النفسي لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (20)5، 168.١٤٣-
١١. علياس، إ.، وآخرون. (2014). عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع. *مجلة إدارة المشاريع الدولية*، (3)32، 439.٤٢١-

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3-4), 165-171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>
2. Wyatt, K. M., et al. (2015). Understanding how healthy workplaces are created: Implications for developing a national health service healthy workplace program. *International Journal of Health Services*, 45(1), 161-185. <https://doi.org/10.2190/HS.45.1.m>
3. Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
4. Yang, C., Richard, G., & Durkin, M. (2016). The association between Myers-Briggs Type Indicator and Psychiatry as the specialty choice. *International Journal of Medical Education*, 7, 48-51. <https://doi.org/10.5116/ijme.5698.e2cd>
5. Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>