

علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي -دراسة ميدانية -
*The Relationship Between Leadership And Job Burnout
 Phenomenon-Field Study-*

د.عمار كيرد، جامعة غرداية، Ammarkired@univ-ghardaia.dz

أ.د.هوارى معراج، جامعة غرداية، houari@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2020/08/15 تاريخ القبول: 2021/03/17 تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الإدارية بأبعادها (اسلوب الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) بظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعادها (بعد الإنهاك، بعد الكفاءة المهنية، بعد اللامبالاة) لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الاغواط، و توصلت إلى إثبات صحة الفرضية العامة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها ومستوى الاحتراق الوظيفي، كما اثبتت وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من (نمط الإشراف، بناء فرق العمل و التحفيز) وبين مستوى الاحتراق الوظيفي، وبينت ان هناك مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام .

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية؛ الاحتراق الوظيفي؛ القطاع العام

تصنيف JEL : M150، M540

Abstract:

This study aimed to determine the relation of the leadership with its dimensions (supervision style, work group and motivation) with job Burnout phenomenon with its dimensions (exhaustion, Cynicism, and Ineffectiveness) among workers in public sector institutions. The study prove the existence of a positive statistical relationship between (supervision style, work group and motivation) and the level of job Burnout among workers in public sector, it concluded also that there is an average level of Job Burnout among workers in public sector.

keyword: Leadership; Job Burnout; Public Sector.

JEL classification code : M150, M540

المؤلف المرسل: عمار كيرد،

الإيميل: Ammarkired@univ-ghardaia.dz

1. مقدمة:

تلعب القيادة الإدارية دورا حاسما وأساسيا في نجاح المؤسسة، ويظهر ذلك جليا في الأثر الذي تتركه لدى الأفراد، سواء كان هذا الأثر إيجابيا يؤدي الى تحقيق الأهداف، او سلبيا يزيد من التوتر والصراع بين الافراد مما يؤدي الى احتراقهم وظيفيا؛ و تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي أحد أهم المواضيع في الوقت الراهن لما لها من نتائج سلبية على الفرد والمؤسسة واقتصاد الدولة ككل؛ ومن بين آثارها ذلك النزيف الداخلي بالجملة للكفاءات والخبرات في مؤسسات القطاع العام للاقتصاد الجزائري وما خلفه من فراغ تعجز هذه الاخيرة عن سده، لعدم توفر مثل هذه الكفاءات في سوق العمل، و دراسة علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي تهدف لرفع الغموض عن العلاقة بين متغيري الدراسة ومحاولة معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهل تمثل جزء من المشكلة ام طرف في الحل؛ وكذا تحديد طبيعة العلاقة بين الوسائل التنظيمية للقيادة الإدارية (نمط الاشراف، فرق العمل، التحفيز) وبين ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل مؤسسات القطاع العام.

وعليه نطرح إشكالية البحث التالية: ما هي علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ؟
الأسئلة الفرعية:

- ما هي طبيعة ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟
- ما مدى تأثير كل من (نمط الاشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟
- ماهي السبل الواجب اتباعها من طرف القادة الإداريين للحد من انتشار الاحتراق الوظيفي؟

بناء على ما تقدم يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية العامة:** "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام". وتتمثل الفرضيات الجزئية في:
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف والاحتراق الوظيفي
- H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاحتراق الوظيفي

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى ما يلي:

- تحديد طبيعة متغيرات الدراسة القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي؛
- محاولة فهم العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للقيادة الإدارية (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) وظاهرة الاحتراق الوظيفي؛
- محاولة إيجاد سبل ووسائل للقادة الإداريين تمكنهم من التقليل من حجم تأثير ظاهرة الاحتراق الوظيفي على الافراد في مؤسسات القطاع العام.
- من اجل الاجابة على اشكالية البحث وتقديم الموضوع، قسمت الدراسة الى:
- الجانب النظري: التعريف بمتغيرات الدراسة؛
- الدراسة الميدانية: لتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة؛
- النتائج والتوصيات.

2. الجانب النظري: التعريف بمتغيرات الدراسة:

1.2. تعريف القيادة الادارية:

عرفها ستوغديل انها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف؛ (Jaldah, 2009,p149)، ويرى تيد بانها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين؛ (Abu Al-Nasr, 2007,p319)؛ اما نيومان فيقول انها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف؛ (Bilal, 2005,p227)؛ ويعرفها هانت بأنها نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه. (James.G.Hunt, 2002,p361). بناء على ما سبق نعرف القيادة الإدارية على انها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرووسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2.2. وسائل القيادة الإدارية في التأثير

1.2.2. نمط الإشراف

- نمط القيادة الأوتوقراطي: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. (The Development Institute for HR Development, 2011,p49)
- نمط القيادة الديمقراطي: ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكلوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها. (Al-Aghbari, 2003,p526) ؛ ويرى اوين ان نمط القياد الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. (Harris, 2008,p29).
- القيادة الحرة أو الفوضوية: ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وهي طرح نظري أكثر منه واقعي، حيث لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

2.2.2. بناء فريق العمل

- مفهوم فريق العمل:
 - يرى كل من ماكفيلين و سويني ان "الفرق هي الطريقة المفضلة لتنظيم العاملين، لإنجاز العمل، وتيسير التعلم في مكان العمل. (Thomas & Mark, 2008,p301)
 - أما ميلز فيعرف الجماعة بأنها وحدة تكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين. (Zanati, 2013,p214)
 - مكونات فريق العمل الناجح: يجب ان تتوفر في الفريق عناصر هامة لنجاحه وهي: (Malika, 1989,pp438-439):
 - وجود هدف جماعي؛
 - أن تكون الجماعة مسؤولة بوصفها وحدة عاملة داخل المنظمة؛
 - اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم الى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل الجميع للعمل في سبيل هدف مشترك؛

– التزام أعضاء الفريق بفكرة ان العمل معا يؤدي الى قرارات اكثر فعالية من العمل منفردا.

3.2.2. التحفيز

■ مفهوم التحفيز:

– هي تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجات الإنسانية المتزايدة باستمرار. (Ali, 2007,p207)؛ ويرى اليغر ان التحفيز لا يصنع الكفاءة،..بل هو حالة نفسية، واعية، تثير الفرد بعدة عوامل داخلية وخارجية والذي يؤدي الى الاداء الفردي والجماعي. ودرجة تحفز الفرد لا يمكن ان تعرف الا من خلال اثار الاداء المحصل عليه، المواقف وردود الفعل الايجابية، الرضا الواضح في العمل. (Allègre, 2008,p182)

■ انواع الحوافز: هناك نوعين من الحوافز، (Al-Maghrabi, 2004, pp134-135) :

أ.الحوافز الايجابية : تأخذ أشكالا مختلفة نذكر من بينها:

- الحوافز النقدية: استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الأداء؛
 - الأمن والاستقرار: الشعور بالأمن يحفز الأفراد على تقديم الأفضل؛
 - المدح والثناء: يهتم الافراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز؛
 - المنافسة: كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب؛
 - معرفة نتائج الأداء: ان هذه المعرفة تصلح كباعث لتحسين مستوى الأداء؛
 - المشاركة: تحث الفرد على زيادة الانتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل.
- ب. الحوافز السلبية: تتضمن العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن وسائله (التأنيب، التوبيخ، التنبيه، الانذار، خفض الاجر، منع الحوافز والترقية، خفض الرتبة)، وهذا يسبب الخوف للفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية (مرغما لا عن طواعية ورغبة) للتعليمات، وبالتأكيد تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل كالتغيب والاستقالة.

3. تعريف الاحتراق الوظيفي

- عرفته كريستينا ماسلاك Christina Maslach بأنه متلازمة الإجهاد العاطفي (الانهك)، تبدل الشخصية (اللامبالاة)، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي (الشعور بعدم الكفاءة)، التي يمكن أن تحدث بمقدار معين بين الأفراد العاملين مع العامة؛ (Maslach, 2009, p. 206) وحسب Elisabeth Grebot فإن الاحتراق الوظيفي هو ضغط أسبابه مرتبطة بالعمل، متعلقة بظروف العمل أو في صعوبات في العلاقات الوظيفية؛ (Grebot, 2008, p105) ويعرفه Pines على انه نتيجة للضغط النفسي المزمن أو المتكرر في العمل على المدى الطويل في مجال الخدمات الإنسانية. (Bährer-Kohler, 2013, p49) مما سبق من تعاريف يمكن ان نقدم التعريف الاجرائي التالي: الاحتراق الوظيفي هو حالة من الاستنزاف (العقلي، النفسي والجسمي) بحيث تتلف كل آليات التأقلم والتكيف تحت تأثير الضغوط المستمرة والمزمنة في بيئة العمل، يصل معه الفرد المحترق وظيفيا الى نقطة اللاعودة والعجز التام في الانسجام وتحقيق التكامل الوظيفي بينه وبين المؤسسة.

3.1. أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي: حسب Maslach تتمثل ابعاده في:

- **الإنهك Exhaustion:** الشعور بالإنهك العاطفي والجسماني، والاستنزاف إلى اقصى حد، وعدم القدرة على التعافي. وفقدان القوة على مواجهة أي عمل اخر أو التعامل مع أي شخص اخر. والانهك يعد اول رد فعل لضغط متطلبات العمل أو التغيير الجذري.
- **اللامبالاة Cynicism:** الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين في العمل، يقلل الفرد انغماسه في العمل، وهذا الاتجاه السلبي يهدد راحة الفرد وقدرته على أداء العمل بفعالية.
- **الشعور بعدم الكفاءة Ineffectiveness:** أي الشعور بالقصور في مستوى الإنجازات الشخصية، ينمو الشعور بالفشل لدى الفرد. وكأن العالم يتآمر ضده في كل محاولة للتقدم، وأن القليل الذي يقوم به يبدو تافها. فالفرد يفقد الثقة في قدرته على التغيير. وكما يفقد الثقة في نفسه، يفقد الآخرون الثقة فيه. (Maslach & Michael, 1997, pp17-18)

4. الدراسة الميدانية

1.4. المنهج المستخدم في الدراسة: إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحثان الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

2.4. بناء وثبات الاستبيان: تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وتم إعداد الاستبيان وعرضه على مجموعة من المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات وتعديله حسب ما يراه المحكمون، ثم تم إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة، وفي الأخير تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات عينة الدراسة. وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

- المحور 1: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- المحور 2: القيادة الإدارية بثلاث أبعاد: بعد الإشراف، بعد بناء فرق العمل، بعد التحفيز.
- المحور 3 : مقياس Maslach للاحتراق الوظيفي ضم ثلاث أبعاد: هي: بعد الإنهاك؛ بعد الكفاءة المهنية ؛ بعد اللامبالاة.

بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج (SPSS) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 1: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	البعد	عدد الفقرات	الثبات* ألفا كرونباخ
القيادة الإدارية	بعد الإشراف	08	.846*
	بعد فريق العمل	07	.873*
	بعد التحفيز	07	.897*
الثبات الكلي لمحور القيادة الإدارية الاحتراق الوظيفي	الثبات الكلي لمحور القيادة الإدارية	22	.875*
	بعد الإنهاك	05	.923*
	بعد الكفاءة المهنية	06	.864*
	بعد اللامبالاة	05	.934*
الثبات الكلي لمحور الاحتراق الوظيفي ثبات الاستبيان ككل	الثبات الكلي لمحور الاحتراق الوظيفي	16	.917*
	ثبات الاستبيان ككل	38	.898*

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ان الاستبيان قد أظهر معاملًا عاليًا من الثبات للدراسة ككل بلغ 0.898 وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثباته.

بعد التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، ومن ثم توزيعها على مفردات العينة، حيث تم توزيع 400 نسخة من الاستبيان استرجع منها 370 نسخة تم استبعاد 23 نسخة لعدم صلاحيتها، وبقيت 347 نسخة قابلة للدراسة اي بنسبة استرداد حوالي 91%، وزعت كما يلي:

الجدول 2: توزيع استبيانات العينة الصالحة للدراسة حسب كل مؤسسة.

المؤسسة العمومية المستهدفة	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة
شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"	80	60
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	50	47
اتصالات الجزائر	60	50
المديرية الولائية للتجارة	40	36
ديوان الترقية والتسيير العقاري	40	38
الجزائرية للمياه	60	52
مديرية المناجم	40	30
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS	40	34
المجموع	400	347

المصدر: من اعداد الباحثين

3.4. التحليل الوصفي لخصائص العينة قدم التحليل الديموغرافي النتائج التالية:

الجدول 3: التحليل الديموغرافي لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	187	53.9%
	انثى	160	46.1%
السن	أقل من 30 سنة	53	15.3%
	من 30 إلى 40 سنة	192	55.3%
	من 40 إلى 50 سنة	85	24.5%
	أكثر من 50 سنة	17	4.9%
المستوى التعليمي	ثانوي	63	18.20%
	ليسانس	240	69.20%
	ماجستير	29	8.40%
	دكتوراه	4	1.20%
	اخرى	11	3.20%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	110	31.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	105	30.3%
	من 10 إلى 20 سنة	89	25.6%
	أكثر من 20 سنة	43	12.4%

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

4.4. التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان: اعتمدنا جملة من الأدوات الإحصائية منها: المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية، والانحراف المعياري.

1.4.4. عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية

بعد الإشراف: يعبر نمط الإشراف عن الأسلوب السائد، وقد اقتصرنا الدراسة على أسلوب الإشراف (الأوتوقراطي والديمقراطي) لأنهما الأكثر شيوعاً، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول 4: استجابات أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نمط الإشراف الديمقراطي	3.22	0.372
نمط الإشراف الأوتوقراطي	3.39	0.401
بعد بناء فريق العمل	3.04	0.519
بعد التحفيز	3.46	0.539

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

■ بعد الإشراف: بشكل عام تبين لنا من تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد الإشراف أن المتوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ 3.30 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.390، حيث كانت درجة الأهمية النسبية متوسطة لكل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي في الإشراف، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب الديمقراطي قيمة 3.22 وانحراف المعياري إجمالي قدره 0.372 في حين بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب الأوتوقراطي 3.39 وانحراف المعياري إجمالي قدره 0.401، وهذا فيه دلالة على استعمال الأسلوبين معا في تسيير مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، إلا أن درجة ممارسة للأسلوب الأوتوقراطي بشكل أكبر حيث كان متوسطه الحسابي قريبا جدا من مجال الأهمية النسبية المرتفعة المحصور بين (3.40 إلى 5.00)، مما يوحي بأن نمط الإشراف السائد والأكثر ممارسة من طرف المدراء في المؤسسات العاملة في القطاع العام المستهدفة بالأغواط هو أسلوب الإشراف المهتم بالعمل (الأوتوقراطي).

■ بعد فريق العمل: تبين لنا من تحليل الاستجابات حول بعد بناء فريق العمل أن المتوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ 3.04 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.519، ويمكننا القول أن أفراد العينة يرون أن القادة الإداريين "المدراء" ليس من

اولياتهم على بناء فريق عمل متماسك وعالي الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الاوتوقراطي.

■ بعد التحفيز: تبين من تحليل الاستجابات حول بعد التحفيز (مادي ومعنوي) ان المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.46 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب0.539، وهذا يدل على قبول أفراد العينة لمحتوى عبارات هذا البعد، ويمكننا القول ان أفراد العينة يعانون من مشكل في تقبل ممارسات و تعاملات المدير تجاههم، كعدم تلقي الثناء والتميز في المعاملة، ما يؤثر سلبا على العلاقة بينهم وبينه و يؤدي الى زيادة الشعور بالضغط الوظيفي في العمل، وهذه السلوكيات (تلقي الثناء، العدالة في المعاملة) تعرف بالحوافز المعنوية، وفي ما يتعلق بالحوافز المادية فالدخل يمثل الحافز المادي الاهم، ونظام الاجور المطبق يُظهر عجزا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الاوتوقراطي.

2.4.4. عرض وتحليل بيانات محور الاحتراق الوظيفي

الجدول 5: استجابات افراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.596	3.17	بعد الإنهاك
0.422	3.45	بعد الكفاءة المهنية
0.651	3.05	بعد اللامبالاة

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

■ بعد الإنهاك: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.17 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.596، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسات العمومية المستهدفة غير قادرين على إعطاء رؤية واضحة تعكس مدى معاناتهم من الإحترق على مستوى بعد الإنهاك.

■ بعد الكفاءة المهنية: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.45 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.422، وهذا يدل على أن موافقة من قبل أفراد العينة في المؤسسات العمومية المستهدفة على فقرات هذا المجال مما يعكس عدم معاناة الباحثين من احتراق على بعد الكفاءة المهنية.

■ بعد اللامبالاة: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.05 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.651، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسات العمومية المستهدفة يعانون من الإحترق على مستوى بعد اللامبالاة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإحترق الوظيفي بلغت قيمته 3.24 وانحراف معياري قدره 0.366 بأهمية نسبية متوسطة، ويمكننا القول ان أفراد العينة العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة يعانون من مستوى متوسط من الإحترق الوظيفي.

5. اختبار الفرضيات

1.5. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب الإشراف وارتفاع مستوى الإحترق الوظيفي".

أ- بالنسبة لنمط الإشراف الأوتوقراطي:

الجدول 6: معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والإحترق الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النمط الأوتوقراطي و محور الإحترق الوظيفي	.128*	0.017

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي لدى أفراد عينة البحث العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة و المتغير التابع الإحترق الوظيفي يساوى $R = 0.128$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.017 وهى أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الأوتوقراطي و الإحترق الوظيفي في مؤسسات القطاع العام المستهدفة.

ب- بالنسبة لنمط الإشراف الديموقراطي:

الجدول 7: معامل الارتباط بين نمط الإشراف الديموقراطي والإحترق الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النمط الديموقراطي ومحور الإحترق الوظيفي	-.249**	0.00

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادي الديمقراطي و المتغير التابع الإحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة البحث العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة يساوي $R = -0.249$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والإحتراق الوظيفي في مؤسسات القطاع العام المستهدفة. وعليه فإنه يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب الإشراف والإحتراق الوظيفي".

2.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ونصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و الاحتراق الوظيفي"، كانت النتائج اختبار الفرضية كالتالي:

الجدول 8: معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الإحتراق الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بناء فريق العمل و الإحتراق الوظيفي	312. **	0.00

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل في مؤسسات القطاع العام المستهدفة و المتغير التابع الإحتراق الوظيفي يساوي 0.312، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل ومستوى الإحتراق الوظيفي.

3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ونصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الاحتراق الوظيفي"، تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثالث التحفيز من محور القيادة الإدارية، وفقرات محور الإحتراق الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 9: معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التحفيز و الإحتراق الوظيفي	.126 *	0.019

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل في مؤسسات القطاع العام المستهدفة و المتغير التابع الإحتراق الوظيفي يساوى 0.126، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.019 وهى أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز و الإحتراق الوظيفي. بناء على ما سبق، يمكن تحديد معامل التحديد بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية كمتغير مستقل والإحتراق الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع، والنتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 10: معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية ومحور الإحتراق الوظيفي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة β من SPSS	قيمة الثابت A من SPSS	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة الإدارية والإحتراق الوظيفي	219.**	0.48	242.	2.447	0.00

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط لبيرسون بلغت قيمته $R = 219$ والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.00 وهى أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الإحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة.

كما نلاحظ من الجدول ان معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0,48 اي ان المتغيرات المستقلة الجزئية مجتمعة (نمط الإشراف ، بناء فرق العمل، التحفيز) تفسر نسبة 48% فقط من التغير في مستوى الإحتراق الوظيفي ، والباقي 52% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة(المتغير المستقل الكلي) القيادة الإدارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير(المتغير التابع) الإحتراق الوظيفي بمعامل (β) ، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما:

$$Y (\text{الإحتراق الوظيفي}) = 2.445 + (0.242 \text{ القيادة الإدارية})$$

6. الخاتمة

من أجل تحديد علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين مؤسسات القطاع العام، أجريت دراسة ميدانية شملت بعض المؤسسات العمومية بولاية الاغواط، ومعرفة ما اذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على الفرضيات كالآتي:

✓ القادة الإداريين يعتمدون الأسلوبين معا (الأسلوب الديموقراطي و الأسلوب الأوتوقراطي) في تسيير مؤسسات القطاع العام، إلا أن درجة ممارسة للأسلوب الأوتوقراطي بشكل اكبر؛

✓ إن الموظفين من أفراد العينة يعانون من مستوى متوسط من الإحترق على بعد الإنهاك وبعد اللامبالاة، وعدم معاناتهم من احتراق على بعد الكفاءة المهنية؛ واجملا، أظهرت النتائج أن العاملين في مؤسسات القطاع العام يعانون من مستوى متوسط من الإحترق الوظيفي؛

✓ أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ونصها " توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام "؛

✓ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإشراف الأوتوقراطي، بينما توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإشراف الديموقراطي ؛

✓ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الإحترق الوظيفي؛

✓ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز ومستوى الإحترق الوظيفي؛

توصيات البحث:

■ توصيات الدراسة لقيادة "مدراء" مؤسسات القطاع العام:

✓ تفادي ممارسة أسلوب الإشراف الأوتوقراطي في القيادة لما له من آثار سلبية كبيرة على المرؤوسين و تعزيز ممارسة أسلوب الإشراف الديموقراطي في القيادة؛
 ✓ تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في المعاملة بين الأفراد وزيادة التمكين الوظيفي؛
 ✓ تشجيع بناء فرق عمل متماسكة تستطيع من خلالها تبسيط المهام المعقدة؛

✓ الاهتمام بالوافدين الجدد ومساعدتهم في الاندماج؛
 ✓ تحديد مصادر الضغط الوظيفي ومعالجتها لتفادي ان تتحول مستقبلا الى احتراق وظيفي؛
 ✓ محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز في القطاع العام بشقيه المادي والمعنوي؛
 ✓ إعتناء التدوير الوظيفي بحيث يمكن الموظف في وظيفته فترة زمنية محددة ومدروسة،
 فمن المعاناة وغير المجدي عمليا أن يمكن الموظف في وظيفته حتى يحال للتقاعد؛
 ✓ يجب على مؤسسات القطاع العام إعادة النظر في نظم الأجور وتعويضات مخاطر العمل
 ■ توصيات الدراسة بالنسبة للقيادة الإدارية العليا للبلاد وصناع القرار:
 ✓مراجعة سياسة التوظيف من طرف القيادة الإدارية العليا للبلاد وصناع القرار، وذلك من
 أجل الحد من انتشار الإحتراق لوظيفي بين الوافدين الجدد للمؤسسة، كون ان سياسة
 عقود ما قبل التشغيل المتبعة، والتي يبقى الفرد في ظلها مرتبطا بعقود مؤقتة بالمؤسسة
 لسنوات قد تطول، تستنزف جهده العقلي قبل البدني وتمنعه الشعور بالأمان والاستقرار
 الوظيفي؛

✓إعادة النظر في قانون التقاعد الحالي ورفع التجميد عن قانون التقاعد المسبق الذي كان
 معمولاً به، والذي يعد أصل المشكلة في نزيف العمالة الذي حدث في مؤسسات القطاع
 العام مما أحدث عجزاً لصندوق التقاعد، وسبب حالة كبيرة من الإحباط والضغط الكبير
 لدى الكثير من العمال الذين أجبروا على البقاء.

آفاق الدراسة:

توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات العاملة في القطاع العام وغيرها من
 مؤسسات القطاع الخاص ودراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى
 مثل:

- علاقة القيادة الإدارية بالاعتراب الوظيفي؛
- العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد؛
- نمط القيادة وأثره على الالتزام التنظيمي للأفراد؛
- القيادة الإدارية والتمكين الوظيفي.

7. قائمة المراجع:

- Abu Al-Nasr, M. (2007). *Management and Development of Human Resources "Contemporary Trends" (1 ed.)*. Cairo: The Nile Arab Group for Publishing.
- Al-Aghbari, A. S. (2003). *School administration, the planning and organizational dimension. (1, Ed.)* Saudi Arabia: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- Ali, G. (2007). *Human Resources Development (1 ed.)*. Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Allègre, C. B. (2008). *Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel*. Bruxelles: Édition de Boeck.
- Al-Maghrabi, K. M. (2004). *Organizational Behavior (Concepts and Foundations of Individual and Group Behavior in Organization) (3 ed.)*. Jordan: Dar Al-Fikr.
- Bährer-Kohler, S. (2013). *Burnout for Experts Prevention in the Context of Living and Working*. New York: Springer.
- Bilal, M. I. (2005). *organizational behavior between theory and practice*. Cairo: New University House.
- Grebot, É. (2008). *Stress et Burnout au travail (identifier, prévenir, guérir)*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation.
- Harris, L. M. (2008). *The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention*. USA: capella university.
- Jaldah, S. (2009). *Organizational Behavior and Modern Administrative Theories (1 ed.)*. Jordan: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- James.G.Hunt. (2002). *comportement humain et organisation (2 ed.)*. (C. D. Billy, Trans.) France: village mondial.
- Malika, L. K. (1989). *The Psychology of Groups and Leadership (4 ed., Vol. 4)*. Egypt: the Egyptian General Book Authority.
- Maslach, C., & et al. (2009). *practice, burnout : 35 years of research and*. *Journal of Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Maslach, C., & Michael, P. (1997). *The Truth About Burnout(How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It)*. USA: Jossey-Bass.

- The Development Institute for HR Development. (2011). Administrative Leadership. Iraq: Dar Al Mamoura for Printing and Publishing.*
- Thomas , E., & Mark, D. (2008). Applied organizational communication : theory and practice in a global environment (3 ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.*
- Zanati, M. R. (2013). Organizational Behavior (Behavior of Individuals and Groups in Organizations). Saudi Arabia: Al-Mutanabi Library.*