

أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف

راضية يوسف^{*}، أمال يوب

مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)

Management Leadership Patterns and their Impact on Employee's Burnout A Field Study in Bouchegouf Municipalities

Radhia Yousfi & Amel Youb

Economic, Finance and Management Laboratory (ECOFIMA), University of 20 August 1955, Skikda- Algeria

تاريخ الاستلام: 2018/11/25؛ تاريخ القبول: 2020/01/26؛ تاريخ النشر: 2021/06/06

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في الاحتراق الوظيفي للعاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ببلديات دائرة بوشقوف. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة شملت (32) عبارة تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (120) مبحوثا استرجع منها (90) استبانة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (75) استبانة. وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة؛ هناك شعور متوسط بالاحتراق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات؛ توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية؛ أنماط القيادة الإدارية؛ احتراق وظيفي؛ بلديات دائرة بوشقوف.

الترميز الاقتصادي (JEL) : L2 ؛ D23

Abstract:

This study aims to identify the impact of management leadership patterns (autocratic, democratic, free) in the burnout of employees. It focuses on a sample of employees of the municipalities of Bouchegouf. For this, a questionnaire was developed which includes 32 items. The questionnaire was intended for 120 employees, and we retrieved 90 questionnaires, but only 75 questionnaires were validated for the study. Using SPSS packages to analyze the data, we found that democratic leadership is the prevalent pattern in the studied Bouchegouf municipalities with a moderate sense of burnout for their employees. Statically, results show that there is a positive significant relationship between the autocratic pattern and the level of employee' burnout. The results show that there is a negative effect of the democratic pattern on the employees' burnout which has no relationship with the third pattern (free). We notice also the existence of significant differences at 0.05 related to only the employees' experience.

Key Words: Management Leadership; Management Leadership Patterns; Burnout; Bouchegouf Municipalities.

JEL Classification Codes: D23 ; L2

1- تمهيد :

إن القيادة الفاعلة لأي منظمة تعتبر أساس ضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور المهني من خلال ما تقدمه من ظروف عمل مواتية سواء تعلق الأمر بجانب الحوافز في العمل أو تقديم خدمات تشبع احتياجاتهم المادية أو المعنوية، وهذا من شأنه أن يعمل على توطيد أواصر الألفة والتعاون والانتماء ورفع مستوى الرضا الوظيفي وهو ما ينسجم مع الهدف الأساس الذي وجدت لأجله المنظمة. وتعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي من أبرز المشاكل التي تعاني منها فئة العاملين خاصة في المنظمات الحكومية، وذلك بالنظر إلى آثارها السلبية من الناحية النفسية والسلوكية والتي تقلل من قدرة الفرد على الإنجاز والإبداع وتقتص دافعيتهم نحو العمل. وقد أشار النفيعي (2000) إلى أهمية هذا الموضوع بالقول: "اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية، ولكن أيضا في مجال التطوير الإداري، لأنه من المشكلات الإدارية المهمة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعد مؤشرا على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحدار، ويصيبها الفشل على المدى الطويل للآثار السلبية على المنظمات والعاملين بها". وفي هذا الصدد؛ اعتبر الباحث (تشييرنس) أن من أهم منبئات الاتجاهات السالبة والتي تشكل ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين أسلوب القيادة والإشراف.

1- إشكالية الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة، تم طرح السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر تطبيق أنماط القيادة الإدارية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في بلديات دائرة بوشقوف؟

2- فرضيات الدراسة: للإجابة عن مشكل الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء أربع فرضيات أساسية هي:

الفرضية 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة الأوتوقراطية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة.

الفرضية 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة الديمقراطية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة.

الفرضية 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة الحرة في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة.

الفرضية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات المبحوثة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمسمى الوظيفي).

3- أهمية الدراسة وأهدافها: لموضوع الدراسة أهمية بالغة، باعتبارها تسلط الضوء على متغيرين أساسيين في الإدارة الحديثة، هما القيادة الإدارية باعتبارها محرك العملية الإدارية، والاحتراق الوظيفي كظاهرة نفسية وإدارية، كون المسؤولية في الاحتراق الوظيفي ليست محصورة في الفرد فقط وإنما تنحصر في المسؤولية القيادية كذلك، ذلك أن الاحتراق النفسي للفرد العامل يحتاج إلى تأييد قيادي وذلك من أجل التخفيف من حدته، عن طريق التقليل من المؤثرات المسببة للضغط، كالاستجابة لمطالب الفرد والاهتمام بالعلاقة بين الفرد ومنظمتها (الزملاء، المشرفين والقادة) ومحاولة بناء فرق عمل ودعمها. لذلك، تهدف هذه الدراسة للتعرف عن مستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية ومستوى الاحتراق الوظيفي في بلديات دائرة بوشقوف؛ بالإضافة إلى دراسة أثر ممارسة أنماط

القيادة الإدارية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات والتي يمكن أن تساهم في تطوير الواقع الوظيفي للعاملين بالمنظمات وتحسينه.

4- **الدراسات السابقة:** اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة وكان لها الدور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العملية. ومن هذه الدراسات:

4-1- **دراسة (شليح، 2015):** وهدفت للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، شملت العينة (299) مفردة من المجتمع الذي بلغ (1343) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نمط القيادة الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؛ يليه نمط القيادة الحر وأخيراً نمط القيادة الأوتوقراطي؛ مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية؛ وجود علاقة طردية معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والحر والاحتراق الوظيفي؛ ووجود علاقة عكسية معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي والاحتراق الوظيفي.

4-2- **دراسة (Sharjeel, Arfan, & Iram, 2016):** هدفت إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وذلك بإدخال عنصر الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. شملت عينة الدراسة (270) موظفاً في قطاع الاتصالات والرعاية الصحية. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة عكسية بين القيادة التحويلية وضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، الكفاءة الذاتية تتوسط علاقة التأثير بين القيادة التحويلية وضغوط العمل والاحتراق الوظيفي.

4-3- **دراسة (Danapour، 2016):** هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والاحتراق الوظيفي لدى مدربي الرياضات المائية في طهران، تكون مجتمع الدراسة من جميع مدربي الرياضات المائية وعددهم (830) مدرباً. شملت العينة (265) مشاركاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وكان من نتائج الدراسة: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين القيادة التربوية، القيادة الداعمة، القيادة الديمقراطية وقيادة رد الفعل الإيجابية والاحتراق الوظيفي بينما توجد علاقة ارتباط قوية وسالبة بين القيادة المتسلطة والاحتراق الوظيفي.

بعد مراجعة الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بها من مفاهيم، تبين أنها أجريت في بيئات مختلفة، كما اختلفت من حيث حجم المجتمع والعينة، واختلفت أيضاً من حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وما يلاحظ هو قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي، عدا دراسة (شليح، 2015) والتي اتفقت مع الدراسة الحالية في الأهداف وبعض النتائج المتوصل إليها، واختلفت مع دراسة (Danapour, 2016) التي توصلت إلى انعدام العلاقة بين الأنماط القيادية ومنها القيادة الديمقراطية والاحتراق الوظيفي بينما الدراسة الحالية توصلت إلى وجود علاقة أثر عكسية بين القيادة الديمقراطية والاحتراق الوظيفي، واتفقت مع دراسة (Sharjeel, Arfan & Iram, 2016) حيث اتضح أن هناك علاقة أثر بين القيادة والاحتراق الوظيفي للعاملين.

5- الإطار النظري للدراسة:

5-1- أنماط القيادة الإدارية:

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكن النظر إليها كدور اجتماعي تربيوي، كوظيفة اجتماعية، أو كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلا أن ثمة قاسم مشترك بينها وهو إحداث التأثير في الآخرين، وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما، فلا بد من الربط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها (العضياني، 2019). والقيادة في اللغة من الفعل قَادَ يَقُودُ: قَوْدًا وَقِيَادَةً وَقِيَادًا وَمَقَادَةً وَقِيدُودَةً. (قود) الدَّابَّةُ أو نحوها: مَشَى أَمَامَهَا آخِذًا بِمَقُودِهَا (جبران، 1996، صفحة 614)، أما اصطلاحاً فنجد من عرفها بأنها: "عملية يستطيع من خلالها شخص التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقة تجعل المنظمة أكثر تماسكاً" (Sharma & Jain, 2013, p. 310)، وهي "وظيفة دائرية موزعة بين أعضاء المجموعة وفقا لمهاراتهم ورهانات الوضع أو الحالة" (Vidal & Collomb, 2011, p. 9)، وهي "عملية تأثير عالية لزيادة الالتزام والامتثال للتوجيهات الروتينية للمنظمة" (Bass, 1990, p. 14).

وقد يمارس القائد في منظمته نوعا من الإشراف على مرؤوسيه، وتتأثر طريقة إشرافه هذه بنمط وأسلوب القيادة الممارس، ثم إن معرفة النمط القيادي يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، فطريقة القائد في تعامله مع المرؤوسين ومحاويلته تحقيق التجانس فيما بينهم، أو بين رغباتهم وميولاتهم، أو بين أهدافهم وأهداف المنظمة، تتوقف على مدى قدرته على تفهم قدرات العاملين معه وقدرته على ترغيبهم في أداء العمل المحدد لهم وطريقته في التواصل معهم، وهذا يعتبر معيارا يمكن على أساسه تحديد النمط القيادي الممارس من طرف القائد. وقد توصلت عديد الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة - وهو المدخل السائد في منظمات الأعمال حتى الآن - إلى عدة تصنيفات للقيادة الإدارية هي: القيادة الأوتوقراطية؛ القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة.

- القيادة الأوتوقراطية: تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ أن القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تخوله إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، وأهم ما يميز قائد هذا الأسلوب أنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائماً أن تكون كل الأمور تحت سيطرته، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، والقائد وفق هذا النمط يركز على العمل ويُهمل العلاقات الانسانية (بوتيقار وزايد، 2017، الصفحات 254-255).

- القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... الخ، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم، وتتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية ويمنح الثواب

والعقاب على أسس موضوعية ويكون هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض (يوسفى و بياخشة، 2018، صفحة 4).

- القيادة الحرة: في هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك سيجعله محبوباً لديهم أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة. ويتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يتسم جو العمل بعدم الجدّة، ويطلق عليها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الأوتوقراطية)، تتميز بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام. وتتميز أيضاً باتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لأن في ذلك حرية للمرؤوس في ممارسة أعماله (يوسفى و بياخشة، 2018، صفحة 4).

5-2- الاحتراق الوظيفي:

يعتبر الباحث الأمريكي (هربرت فردنيرجر) والمحلل النفسي، أول من أدخل مصطلح "الاحتراق النفسي" أو الاحتراق الوظيفي Burnout إلى عالم الاستخدام الأكاديمي وذلك عام 1974، وعرفه بأنه "حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمّنة، وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبياً، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل وفقدان القدرة على الإبداع" (الأحمد، 2011)، وعرفه بأنه "رد فعل مطول ومزمن ناتج عن الإجهاد العاطفي والضعف النفسية في العمل ومن أهم مظاهره: نقص النشاط في الوظيفية؛ التغيب عن العمل؛ التأخيرات المتتالية؛ الشكاوى المختلفة؛ النزاعات في مكان العمل؛ أو في النهاية الهجر الوظيفي" (Asgari & Jafari, 2013, p. 66). ويحدث الاحتراق الوظيفي نتيجة للتفاوت المدرك بين متطلبات الوظيفية والموارد (المادية والعاطفية) (Beheshtifar & Omidvar, 2013, p. 107). أي أن الاحتراق الوظيفي يحدث عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل (الوظيفة) وطبيعة الفرد الشاغل لتلك الوظيفية، وكلما زادت درجة التباين بين هذه البيئتين زادت درجة الاحتراق الوظيفي للموظف في بيئة عمله. ومن بين الأسباب البيئية المثيرة للضعف التنظيمية (الاحتراق) هو عدم توافر الأمن الوظيفي وخشية العاملين من التسريح أو الإحالة المبكرة على التقاعد حين تكون نسب البطالة في المجتمع عالية جداً (الشعلان، 2016). ولهذه الأسباب وأخرى تزايد الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي واتجهت الجهود نحو إيجاد نقيض إيجابي لهذا المفهوم (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, p. 397).

وقد قامت الباحثتان (Maslach & Jackson) بتحديد أبعاد الاحتراق الوظيفي في ثلاث أبعاد أساسية هي (Maslach & Jackson, 1981): الإجهاد العاطفي؛ عدم الانسانية والإنجاز الشخصي، حيث عبّرت الباحثتان أنّ الاحتراق الوظيفي هو متلازمة من الإرهاق والإجهاد العاطفي، السخرية والميل للتجرّد من الشخصية وتدني الإنجاز الوظيفي الشخصي والذي يحدث بشكل متكرر بين الأفراد.

- الإجهاد الانفعالي (Emotional Exhaustion): الإجهاد النفسي أو الإرهاق العاطفي، وهو البعد الأول والعامل الرئيس للاحتراق الوظيفي، يتعلق بفقدان الطاقات العاطفية للفرد واستنفادها (Naghdibibalan & Azadehdel, The Relationship Between Managers Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Burnout: The Case of MELLAT Bank in East of Guilan Province, 2015, p. 3) وهو ناتج

عن الضغط الجسدي، العاطفي والإنهاك المعرفي والإدراكي، والميل لفك الارتباط بالعمل والرفض السلوكي للوظيفة (Hildenbrand, Sacramento, & Binnewies, 2018, p. 36). والإجهاد الانفعالي كذلك هو شعور الفرد بفراغ انفعالي صارخ وتدني كبير للطاقة، مع عدم القدرة على التركيز إضافة إلى الشعور بالإحباط وغياب الدافعية في العمل (علوطي و مغار، 2017، صفحة 74).

- **عدم الانسانية (Depersonalization):** أو التجرد من الانسانية أو تبدل المشاعر ويقصد به أيضا فقدان العنصر الانساني في التعامل مع الآخرين أو اللاشخصنة، اللأنسنة أو التجرد من الشخصية، وتشير كذلك إلى معاملة طالبي الخدمة كأشياء وليسوا كأفراد (النفيعي، 2000، صفحة 61). وفي نفس السياق ذهب باحثون إلى أن عدم الانسانية يشير إلى انعدام المشاعر، البُعد أو الابتعاد العلائقي والردود الوقحة للموظفين مع المستفيدين من الخدمة (Naghdibibalan & Azadehdel, 2015, p. 350). وأيد ذلك الباحثان زوبياتيس وكونستنتي حيث عبّرا عنه بأنه يعزى إلى أسباب منها: الإجهاد في العمل؛ التفاعل المفرط مع الأشخاص؛ عبء العمل المفرط؛ طبيعة مسؤوليات الوظيفة والتعامل مع شكاوى العملاء أو الموقف الصعبة الأخرى (Zopiatis & Constanti, p. 302).

- **الإنجاز الشخصي (Personal Accomplishment):** أو الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، يكون أحيانا أكثر تعقيدا من البعدين السابقين (Maslach & Leiter, 2008, p. 499). ويقصد به الشعور بنقص القدرة والنجاح للأفراد المرتبطين (Zopiatis & Constanti, p. 308)، ويشير إلى توجه الفرد إلى تقييم ذاته بطريقة سلبية، وهنا يحس الموظف بأنه لا يستطيع القيام بمهامه بالشكل المطلوب، نتيجة كثرة الشك في قدراته وعدم الشعور بفعالية ما يقدمه من عمل، كما يعبر عن شعور الفرد بعدم التحسن في وظيفته وأنه سوف يستمر في إعطاء نتائج سلبية في عمله (Naghdibibalan & Azadehdel, 2015, p. 350).

II - الطريقة والأدوات :

- 1- **أنموذج الدراسة:** تم بناء الأنموذج المبين في الشكل رقم (1) والذي يوضح أهم متغيرات الدراسة.
- 2- **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين ببلديات دائرة بوشقوف بولاية قالمة وهي أربع بلديات: بوشقوف؛ وادي فراغة؛ عين بن بيضاء، وبلدية مجاز الصفاء. بلغ حجم المجتمع (378) موظفا، وشملت العينة (120) موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. تم استرجاع (90) استبياناً من إجمالي الاستبيانات الموزعة أي بنسبة استرداد بلغت 75 %، وتم استبعاد (15) استبياناً لعدم اكتمالها وعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب كل بلدية.
- 3- **حدود الدراسة:** الحدود الموضوعية: الكشف عن تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين. أما الحدود المكانية فشملت جميع بلديات دائرة بوشقوف وهي بلدية (بوشقوف، وادي فراغة، عين بن بيضاء، مجاز الصفاء). الحدود الزمنية: شهر سبتمبر 2019. وتمثلت الحدود البشرية في جميع الموظفين العاملين بهذه البلديات.
- 4- **أداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبيان؛ والذي تم تصميمه وبناءه وتطويره بعد الاطلاع على أهم ما جاد به الأدب النظري حول الموضوع - هذا فيما يتعلق بالمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية - وفيما يخص المتغير التابع - الاحتراق الوظيفي - فقد قامت الباحثتان ببنائه اعتمادا على دراسة (Maslach & Jackson, 1981).

صممت الأداة لقياس علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع. تضمنت الأداة (34) عبارة تم توجيهها إلى عينة من الموظفين بالبلديات محل الدراسة وقسمت إلى جزأين: يتعلق الجزء الأول بالمتغيرات الشخصية وتضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمسمى الوظيفي) والجزء الثاني يتعلق بأنماط القيادة الإدارية ويضم (12) عبارة موزعة على ثلاثة أنماط قيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الديمقراطية، الحرة)، أما الجزء الثالث فيتعلق بالاحتراق الوظيفي ويضم (22) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كذلك (الإجهاد الانفعالي، عدم الانسانية، الإنجاز الشخصي) - راجع قائمة الملاحق - وقد صُممت الأداة باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماما إلى موافق تماما - انظر الجدول 2 - .

5- صدق الأداة: يعتبر الصدق من بين الشروط الواجب توافرها في الاستبيان، وتكون الأداة صادقة إذا كانت عباراتها تقيس فعلا ما تريد الباحثان قياسه، إذا أن صدق الأداة يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

أ- الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم ثلاث (3) محكمين من جامعات مختلفة - انظر الجدول 17 - وطلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التابعة لها، إضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وإجراء التعديلات على الأداة بعد الأخذ بتلك الملاحظات وأصبحت الأداة بصورتها النهائية وصالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب- صدق الاتساق الداخلي: يوضح درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، كما هو موضح في الجدول (3). حيث توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" لفقرات محور أنماط القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي موجبة عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وهو ما يبيّن أن جميع العبارات تخدم المجالات التابعة لها.

ج- الصدق البنائي: يبيّن مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة - انظر الجدول 4 - .

6- ثبات الأداة: لاختبار ثبات الأداة، تم الاستعانة بمعادلة "كرونباخ ألفا" باستخدام برنامج SPSS.V24 والنتائج موضحة في الجدول رقم (5)، ويتبيّن من نتائج الجدول أن قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة مرتفع، وقد تراوحت ما بين (0.823 و 0.860) لمحور أنماط القيادة الإدارية، وبلغ معامل الثبات للمحور ككل (0.604)، وتراوحت معاملات الثبات لمحور الاحتراق الوظيفي ما بين (0.817 و 0.882) وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور ككل (0.900) كما بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.839)، وهي معاملات ثبات مرتفعة وأكبر من النسبة المقبولة 60% ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

7- اختبار التوزيع الطبيعي: لاختبار ما إذا كانت الأداة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم حساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتكون البيانات تتوزع طبيعيا إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع ضمن المجال [-3،3] وقيمة معامل التفرطح تكون واقعة ضمن المجال [-7،7] (بنوناس، 2016، صفحة 188)، كما هو موضح في الجدول (6)، حيث يظهر من خلال الجدول أن

جميع قيم معاملات الالتواء لأداة الدراسة كانت ضمن المجال [-3,3] وجميع قيم معاملات التفلطح تقع ضمن المجال [-7,7]، وهو ما يشير إلى أن جميع أبعاد أداة الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: بعد جمع البيانات وتضريح إجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS V24). حيث يستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الانسانية (عامر و عباس، 2017، صفحة 172). وقد تمت هذه المعالجة باستخدام التكرارات والنسب المئوية؛ معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب ثبات الأداة؛ معاملات الارتباط "بيرسون" لحساب صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال التابعة له؛ الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ تحليل الانحدار البسيط لمعرفة علاقة الأثر بين أنماط القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي؛ اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة.

9- وصف خصائص عينة الدراسة: أشارت النتائج أن فئة الإناث هي السائدة في الإدارات المبحوثة بنسبة 68.32%، أما بالنسبة لمتغير العمر؛ فشكّلت الفئة العمرية بين 36 و45 سنة العدد الأكبر في العينة المدروسة بتكرار (33) مبحوثاً أي ما نسبته 44%، تليها الفئة بين 26 و35 سنة بنسبة 32% وجاءت الفئة التي تزيد أعمارها عن 45 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 13.3%، ونسبة 10.7% في الفئة التي تقل أعمارها عن 25 سنة، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي؛ كان العدد الأكبر من المبحوثين لهم مستوى جامعي بنسبة 52%، يليه مباشرة الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 48%، بينما سجلت المعطيات مبحوثين (2) فقط لهم شهادة ماجستير. ويظهر متغير عدد سنوات الخبرة أن ما نسبته 44% لهم خبرة في الإدارات المبحوثة تتراوح بين 6 و15 سنة، يليه نسبة 26% للفئة التي لا تتجاوز خبرتها 5 سنوات، ثم الفئة التي تزيد خبرتها عن 25 سنة بنسبة 21.3%، بينما سجلت الفئة التي تتراوح خبرتها بين 16 و25 سنة نسبة 8%. وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي؛ فقد كان أغلب أفراد العينة ينتمون إلى رتبة عون إداري بنسبة 42.7% بينما تمثل النسبة 33.3% رتبة الملحقين الإداريين ويمثلون (25) مبحوثاً، وما نسبته 24% فقط في رتبة متصرف إداري.

III النتائج ومناقشتها :

1- تحليل نتائج الدراسة:

- تحليل نتائج محور أنماط القيادة الإدارية: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة تصورات العاملين حول مستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية وجاءت النتائج مبينة في الجدول (7)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها ثلاث درجات كمتغير للتحكيم باستخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{(1 - 5)}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

فيكون: مستوى التطبيق المنخفض (1.33)؛ مستوى التطبيق المتوسط (3.67)؛ مستوى التطبيق المرتفع (5-3.68).

يوضح الجدول (7) وجود تباين في مستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية بالبلديات المبحوثة حسب إجابات أفراد العينة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.46-1.71) أي بين درجة منخفضة ومتوسطة، وجاء تطبيق النمط الديمقراطي أولاً بمتوسط حسابي (3.46)، يليه تطبيق النمط الأوتوقراطي بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (1.88)، وأخيراً النمط الحر وبلغ متوسطه الحسابي (1.71) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية (2.35) وبدرجة متوسطة. وتفسر الباحثان هذه النتيجة تبعاً لوجهة نظر العاملين أنها تعطي انطباعاً إيجابياً حول نمط القيادة المعمول به في العينة المدروسة من البلديات، وهو أمر ينبئ بأن قيادة هذه البلديات هي قيادة ديمقراطية تقوم في أساسها على تفويض السلطة وتوسيع صلاحيات اتخاذ القرار وفق مسؤولية كل عامل وبما يضمن إنجاز مهامه بمستوى عالي من الجودة. وهذا ناتج عن ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية بين القائد والموظفين، ومن مظاهر ذلك هو مساندة الموظفين ودعمهم خاصة في المناسبات الاجتماعية، بالإضافة إلى تخصيص الوقت الكافي للاستماع لمطالبهم والعمل على تلبية قدر الإمكان، ودراسة مشاكلهم الوظيفية والخاصة ومحاولة الفصل في أي خلاف بينهم بطريقة عادلة وموضوعية، وهذا ما أدى إلى تطبيق ضعيف لكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر، أي أن القائد لا يلجأ إلى هذين النمطين إلا عندما تستدعي الضرورة ذلك.

- تحليل نتائج محور الاحتراق الوظيفي: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين كما في الجدول (8)، وقد تراوحت إجابات أفراد العينة حول هذا المحور بين درجة منخفضة ومتوسطة، وجاء بعد الإنجاز الشخصي أولاً بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة متوسطة، يليه بعد الإجهاد الانفعالي بمتوسط حسابي (2.72) وبدرجة متوسطة، وأخيراً بعد عدم الإنسانية بدرجة منخفضة بمتوسط (1.56)، وجاء المستوى العام للاحتراق الوظيفي متوسطاً وبمتوسط حسابي (2.58). ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي: فيما يتعلق ببعيد الإنجاز الشخصي؛ يتبين أن أفراد العينة لا يعانون من الشعور بقلّة الإنجاز الشخصي لديهم، لأن لديهم ثقة عالية في قدراتهم وأنهم قادرين على التعامل بهدوء مع المشكلات التي تواجههم في عملهم، كما يمكنهم بسهولة خلق جو مريح أثناء تعاملهم مع الجمهور ولهم القدرة على التعامل بفعالية مع مشاكل وانشغالات الجمهور اليومية.. وأن البعض منهم قد حقق إنجازات في هذا العمل وأثر بشكل إيجابي على حياة الآخرين سواء من الزملاء أو الجمهور. أما فيما يتعلق ببعيد الإجهاد الانفعالي؛ فما يلاحظ أنهم يعانون من إجهاد وإرهاق في العمل ولكن بدرجة متوسطة، ومن نتائجه شعور بعض العاملين المستجوبين بأنه استهلك كامل طاقته في نهاية يوم العمل وأن معظمهم لديه شعور مستمر بالتعب في كل مرة يواجه فيها يوم عمل آخر، والقليل منهم يرى أن التعامل مع الجمهور طوال اليوم هو ضغط بالنسبة له ويسبب له التوتر، ويمكن القول أن هذه النسبة المتوسطة من الإجهاد الانفعالي هو أمر طبيعي بالنسبة لعامل يداوم يوم كامل مع أشكال مختلفة من الجمهور ومثل هذا الشعور ينتاب أي موظف باختلاف وظيفته ومكان عمله، خاصة وأن أغلب العاملين يشغلون وظائف لا تتناسب مع مؤهلهم العلمي. وفيما يتعلق ببعيد عدم الإنسانية؛ تم تسجيل غياب لهذا البعد، ومظاهره ضعيفة في البلديات المبحوثة، أي أن هؤلاء العاملين مهما تعرضوا لضغوط العمل ومشاكله لم يفقدوا جانب الإنسانية لديهم

أثناء تعاملهم مع الآخرين ولم يؤثر ذلك على شعورهم الانساني والعاطفي لأنهم في النهاية يتعاملون مع بشر وليس مع أشياء جامدة.

2- اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية 1: والتي تنصّ على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة الأوتوقراطية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط - انظر الجدول 9 والجدول 10-.

توضح نتائج الجدول (9)، (10) وجود علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الاحتراق الوظيفي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط "بيرسون" والتي بلغت (R=0.298) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ويفسر النمط الأوتوقراطي ما مقداره (8.9%) من التباين الكلي للمتغير التابع وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²) وهي نسبة مقبولة تشير إلى ملاءمة النموذج. أي أن 8.9% من الاحتراق الوظيفي للعاملين يعود لنمط القيادة الأوتوقراطي، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل عشوائية أخرى، وبالنظر إلى قيمة (Sig) والتي بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة (F) التي بلغت (7.111) يتبين وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الأوتوقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما زاد اعتماد قيادة البلديات على نمط القيادة الأوتوقراطي أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالاحتراق الوظيفي. وعليه؛ يتم رفض الفرضية الأولى والتي نصّها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الأوتوقراطية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة" وتقبل الفرضية البديلة. ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = a + bx_1$$

حيث: a: ثابت الانحدار ويساوي (2.174)؛ b: ميل الخط المستقيم أو معامل الانحدار ويساوي (0.216)؛

Y: المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)؛ x₁: المتغير المستقل الأول (النمط الأوتوقراطي).

ومنه تصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط بين النمط الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي وفق الشكل:

$$Y = 2.174 + 0.216x_1$$

- اختبار الفرضية 2: والتي نصّها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة الديمقراطية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار تحليل الانحدار البسيط، والنتيجة يوضحها الجدول (11) والجدول (12).

توضح نتائج الجدول (11)، (12) وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الاحتراق الوظيفي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط "بيرسون" والتي بلغت (R=0.255) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ويفسر النمط الديمقراطي ما مقداره (6.5%) من التباين الكلي للمتغير التابع وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²). أما النسبة الباقية فتعود لعوامل عشوائية أخرى، وبالنظر إلى قيمة (Sig) والتي بلغت (0.027) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة (F) التي بلغت (5.081) وقيمة الميل الحدي للانحدار (β) والتي بلغت (-0.173) وهي قيمة سالبة يتبين وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الديمقراطية في الاحتراق الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما زاد اعتماد قيادة البلديات على نمط القيادة الديمقراطية أدى ذلك إلى التقليل من شعور

العاملين بالاحتراق الوظيفي. وعليه؛ يتم رفض الفرضية الثانية والتي نصها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الديمقراطية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة" وتقبل الفرضية البديلة. ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = a + bx_2$$

حيث: a: ثابت الانحدار ويساوي (3.181)؛ b: ميل الخط المستقيم أو معامل الانحدار ويساوي (-0.173)؛

Y: المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)؛ x₂: المتغير المستقل الثاني (النمط الديمقراطي)؛

ومنه تصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط بين النمط الديمقراطي والاحتراق الوظيفي وفق الشكل:

$$Y = 3.181 - 0.173x_2$$

- اختبار الفرضية 3: تنص الفرضية الثالثة على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة الحرة في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية؛ تم الاعتماد على اختبار تحليل الانحدار البسيط - انظر الجدول 13-.

حيث توضح نتائج الجدول (13) عدم وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة الحر ومستوى الاحتراق الوظيفي، وذلك بالنظر إلى قيمة (F) والتي بلغت (0.323) بمستوى دلالة (Sig = 0.572) وهي قيمة غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يفسر بأن الانحدار غير معنوي، أي أن نمط القيادة الحر ليس له تأثير معنوي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين. وعليه؛ يتم قبول الفرضية الثالثة والتي نصها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الحرة في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات محل الدراسة" وتُرفض الفرضية البديلة.

- اختبار الفرضية 4: تنص الفرضية الرابعة على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات المبحوثة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمسمى الوظيفي)". ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لمعرفة الفروق حسب متغير الجنس لكون المجموعتين ذكور وإناث مستقلتين، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى الاحتراق الوظيفي تبعاً لمتغير (العمر، المؤهل، الخبرة والوظيفة)، والنتائج موضحة في الجدولين (14) و(15).

أ- الفروق باختلاف متغير "الجنس": تم استخدام اختبار T-test للعينات المستقلة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر العاملين حول مستوى الاحتراق الوظيفي تبعاً لمتغير "الجنس". وقبل إجراء هذا الاختبار تم التأكد من تساوي التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث) وذلك باستخدام اختبار Levene's Test حيث بلغت (Sig) القيمة (0.409) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث).

وقد أشارت نتائج الجدول (14) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول الشعور بالاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس)، حيث بلغت (F) القيمة (0.688) عند مستوى دلالة (Sig = 0.239) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن كل من الذكور والإناث كانت آراؤهم واحدة حول مدى شعورهم بالاحتراق الوظيفي.

ب- الفروق باختلاف متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والوظيفة): تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول مستوى الاحتراق الوظيفي بالبلديات محل الدراسة تبعاً لاختلاف متغير (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة).

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد العينة حول مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)، إذ تراوحت مستويات الدلالة لقيمة (F) على التوالي: (0.986)، (0.713)، (0.069)، وهي كلها غير دالة معنوياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما أدلت النتائج إلى وجود فروق إحصائية في إجابات أفراد العينة في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير "الخبرة المهنية" إذ بلغت القيمة (Sig) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام الاختبارات البعدية بطريقة (شفيه) - انظر الجدول 16-

يشير الجدول (16) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بين العاملين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والعاملين الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة وتعود الفروق لصالح العاملين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، حيث بلغ متوسطهم الحسابي (2.6863) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للعاملين الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة والذي بلغ (2.1428)، كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى الاحتراق الوظيفي بين العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-6 سنة) والذين تتراوح خبرتهم بين (16-25 سنة) وتعود الفروق لصالح العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-6 سنة) ذلك أن متوسطهم الحسابي بلغ (2.9082) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للعاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (16-25 سنة) والذي بلغ (2.0856)، كما توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بين العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-6 سنة) والعاملين الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة وتعود الفروق لصالح العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-6 سنة)، حيث بلغ متوسطهم الحسابي (2.9082) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للعاملين الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة والذي بلغ (2.1428).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إجابات أفراد العينة، أن العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (6-15 سنة) هم الأكثر شعوراً بالاحتراق الوظيفي، وقد يعود هذا الشعور نتيجة الإجهاد والإرهاق الذي يعاني منه هؤلاء العاملين ويمكن أن يكون سببه الملل الوظيفي والروتين، لأن أغلب العاملين بالبلديات هم على اتصال مباشر مع المواطنين وقد يواجهون مشاكل معهم نتيجة تعاملهم مع أشكال مختلفة منهم، أو يمكن أن يكون هؤلاء العاملين يرون أنهم استنفدوا طاقاتهم في رتب وظيفية لا تتوافق مع مستواهم العلمي، ولم تعد أمامهم فرصة كبيرة لتوظيف إمكاناتهم كما تكاد تنعدم القدرة لديهم على الإبداع وتقديم الأفضل في العمل، وحتى تكاد تنعدم لديهم الفرصة بالعمل في مكان آخر. ويمكن أن ترجع تلك الفروق بينهم وبين الذين تتراوح خبرتهم بين (16-25 سنة) والذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة، في أن هؤلاء العاملين هم في نهاية مشوارهم الوظيفي ومقبلون على التقاعد ولم يعد عندهم اهتمام كبير بإثبات مكانتهم في العمل عكس الذين تتراوح خبرتهم بين (6-15 سنة) والذين هم في بداية حياتهم الوظيفية وفي مرحلة الاستكشاف وحب الوظيفة ومستعدين لتقديم الأفضل لإثبات أنفسهم وأنهم جديرون بالثقة في شغل وظيفتهم، لذلك هم الأكثر معاناة من الاحتراق الوظيفي.

في ضوء النتائج المتوصل إليها؛ فإنه الفرضية الرابعة مرفوضة، والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بالبلديات المبحوثة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي"، وتعزى الفروق الإحصائية لمتغير الخبرة المهنية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

IV_ الخلاصة :

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة علاقة الأثر بين أنماط القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي للعاملين ببلديات دائرة بوشقوف بولاية قلمة، وبعد معالجة الموضوع ميدانيا؛ خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة، إذ كان تطبيقه بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، يليه نمط القيادة الأوتوقراطي ثم النمط الحر وكلاهما بدرجة منخفضة؛ أما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فكان متوسطا؛
- وجود علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والاحتراق الوظيفي للعاملين ببلديات دائرة بوشقوف، بينما توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي، في حين انعدام الأثر لنمط القيادة الحر؛
- وجود فروق معنوية في مستوى الاحتراق الوظيفي تبعاً لمتغير "الخبرة" بين الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و15 سنة والذين تتراوح خبرتهم بين 16 و25 سنة والذين تتجاوز خبرتهم 25 سنة وتعود الفروق لصالح العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و15 سنة.

كما قدمت الباحثان مجموعة من الاقتراحات، تذكر منها:

- التأكيد على ضرورة التزام قيادة المؤسسات بنمط القيادة الديمقراطية لتأثيرها في التقليل من مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما زاد اعتماد قيادة المؤسسات على النمط الديمقراطي ساهم ذلك في تقليل الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى موظفيها؛
- الابتعاد عن تبني النمط الأوتوقراطي في قيادة المؤسسات، وذلك لتأثيره في زيادة مستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين؛
- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة ومريحة للعاملين والتي يمكن أن تقلل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومنها: توفير نظام حوافز مرن، ضمان فرص عادلة للتقدم الوظيفي، توفير الحماية الاجتماعية والصحية، منح صلاحيات أوسع في العمل بما لا يتعارض مع أهداف وصالح المؤسسة، الاحترام والتقدير، توسيع قنوات الاتصال بين القيادة والعاملين... وغيرها؛
- التوسع في دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى الاحتراق الوظيفي نظرا لندرة الدراسات حول العلاقة بين هذين المتغيرين.

- الإحالات والمراجع:

- بدرية العضياني. (2019). القيادة التربوية. تاريخ الاسترداد 07 25 2018، من: <https://shms.sa/authoring/127461-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A%D8%A9/view>.
- بشير شلح. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. تأليف رسالة ماجستير. غزة: جامعة الأزهر.
- حببية عامر، و فرحات عباس. (2017). دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية. مجلة رؤى اقتصادية، 7 (2)، 165-183. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/46845.165-183>
- راضية يوسف، و موسى بخاخشة. (2018). أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف. مجلة التنمية الاقتصادية، 3 (1)، 2-18. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60792.2-18>
- صباح بنوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. تأليف أطروحة دكتوراه. جامعة بسكرة.
- ضيف الله النفيعي. (2000). الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 14 (1).
- عاشور علوطي، و عبد الوهاب مغار. (2017). علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 9 (31)، 71-80.
- فاطمة الأحمد. (2011). الاحتراق الوظيفي. تاريخ الاسترداد 07 25 2018، من: www.aleqt.com/2011/06/01/article_544468.html.
- فهد الشعلان. (2016). مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. (المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المحرر) تاريخ الاسترداد 07 25 2018، من: <https://platform.almanhal.com/Files/2/82161>.
- مسعود جبران. (1996). معجم الرائد: معجم لغوي عصري (الإصدار 7). بيروت: دار العلم للملايين: مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر.
- هاجر بوتيقار، و مراد زايد. (2017). أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج بجيجل. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 3 (10)، 243-272. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34035.243-272>
- Asgari, M. H., & Jafari, A. L. (2013). The study of the Relationship between the Leadership styles of managers and Job Burnout of Technical-Vocational Education Centers Employees in the North of Iran. International Research Journal of Applied and Basic Sciences. (1) 4 .
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, 3 rd Edition .New York: The Free Press.
- Beheshtifar, M., & Omidvar, A. R. (2013). Causes to Create Job Burnout in Organizations. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. (6) 3 .
- Danapour, M. (2016). The Relationship between Leadership Styles and Burnout of Aquatics Coaches In Tehran, Iran. International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management. 35-25، (7) 3 .
- Hildenbrand, K, Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience. Journal of Occupational Health Psychology. (1) 23 .
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behavior. 113-99، 2 .
- Maslach, C., & Leiter. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of Applied Psychology. (3) 93 .
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). What is Job Burnout? Annual Review of Psychology. 52 .
- Naghdi-bibalan, A., & Azadehdel, M. R. (2015). The Relationship Between Managers Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Burnout: The Case of MELLAT Bank in East of Guilan Province. Science Journal (CSJ), Special Issue. 356-347، (3) 36 .
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. Global Journal of Management and Business Studies 3، 318-309، (3)
- Sharjeel, S, Arfan, A., & Iram, A. (2016). Impact of transformational leadership on Job Stress and Burnout: The Mediating Role of Self-Efficacy. Abasyn Journal of Social Sciences: Special Issue, AIC. 16-1 .
- Vidal, F., & Collomb, B. (2011). Leadership et Management (éd. 1er édition). Bruxelles: Group de Boeck.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. Leadership Styles and Burnout: Is There an Association? International Journal of Contemporary Hospitality Management. (3) 22 .

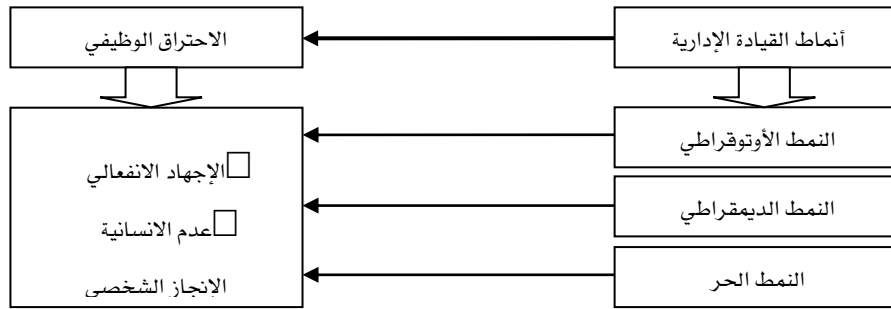
Referrals and references:

- ACHOUR ALOUTI & ABD ELWAHAB MAGHAR . (2017). The relationship of the absence of distributive justice to the dimensions of job burnout. Human and Social Sciences Review, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/78532>، 9 (31)، 71-80.
- BADRIA AI-ODAYANI. (2019). Educational leadership. Redemption date 25 07, 2018, From: <https://shms.sa/authoring/127461-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A%D8%A9/view>.
- BASHIR SHALAH. (2015). Leadership styles and their relationship to job burnout from the viewpoint of doctors working in the Palestinian Ministry of Health. Author of a master's thesis. Gaza: Al-Azhar University.
- DEIF ALLAH AI-NAFEI. (2000). Occupational burnout in government service organizations. King Abdulaziz University Journal of Economics and Management, 14 (1).
- FAHAD AI-SHAALAN. (2016). Confronting job burnout: Toward a proposed model for individual responsibility and leadership. (The Arab Journal for Security Studies and Training, Editor) The date of recovery is 25 07, 2018, From: <https://platform.almanhal.com/Files/2/82161>
- FATIMA AI-AHMED. (2011). Occupational burnout. Redemption date 25 07, 2018, From: www.aleqt.com/2011/06/01/article_544468.html

- HABIBA AMER & FARHAT ABBAS, (2017), The role of Continuous improvement processes in the achievement of TQM in the economic institution – Case study of th Condor Bordj Bou Arreridj, Roa Iktissadia Review, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/46845> , 7(2), 165-183.
- HADJAR BOUTIGAR & MOURAD ZAYED. (2017). The Impact of Leadership Styles on the Motivation of Individuals Working in Algerian Industrial Enterprises: A Case Study of the African Company for Glass, Jijel. Journal of Psychological and Educational Research, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34035> , 3(10), 243-272.
- MASSOUD DJOBRAN. (1996). Al-Raed Lexicon: A Modern Linguistic Dictionary (Edition 7). Beirut: House of Science for the Millions: a cultural institution for authorship, translation and publishing.
- RADHIA YOUSFI & MOUSSA BEKHAKHCHA. (2018). The impact of leadership management styles on the Organizational Commitment of employees from their point of view : a field study in the hospital public institution Brahmia Messaoud in Boucheouf, Economic Development Review, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60792> , 3(1), 2-18.
- SABAH BENOUNAS. (2016). The Impact of Administrative Leadership Styles on Organizational Commitment: A Case Study of the Banking Sector in the State of Biskra. Author of a PhD thesis. Biskra University.

- الملاحق:

الشكل (1): متغيرات الدراسة - أنموذج البحث الافتراضي -



المصدر: من إعداد الباحثين

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب البلديات

اسم البلدية	حجم المجتمع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستجدة	العدد الصالح للدراسة
بوشقوف	157	40	22	02	20
وادي فراغة	101	30	30	03	27
عين بن بيضاء	120	30	21	06	15
مجاز الصفاء	89	20	17	04	13
المجموع	467	120	90	15	75

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من طرف مصلحة المستخدمين لهذه البلديات.

جدول (2): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

جدول (3): معامل الارتباط " بيرسون " لمحور أنماط القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي

النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي		النمط الحر		بعد الإجهاد الانفعالي		بعد عدم الانسانية		بعد الإنجاز الشخصي		
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	
01	0.803**	05	0.919**	10	0.885**	13	0.828**	22	0.670**	27	0.625**
02	0.733**	06	0.911**	11	0.919**	14	0.813**	23	0.781**	28	0.532**
03	0.862**	07	0.833**	12	0.866**	15	0.884**	24	0.820**	29	0.694**
04	0.853**	08	0.648**	-	-	16	0.668**	25	0.836**	30	0.620**
-	-	09	0.663**	-	-	17	0.887**	26	0.794**	31	0.942**
-	-	-	-	-	-	18	0.778**	-	-	32	0.902**
-	-	-	-	-	-	19	0.685**	-	-	33	0.804**
-	-	-	-	-	-	20	0.293*	-	-	34	0.769**
-	-	-	-	-	-	21	0.555**	-	-	-	-

* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS V24).

جدول (4): معامل ارتباط "بيرسون" بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

الاحتراق الوظيفي	الإنجاز الشخصي	عدم الانسانية	الإجهاد الانفعالي	أنماط القيادة الإدارية	النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	
0.790**	0.628**	0.578**	0.595**	0.658**	0.512**	0.350**	0.582**	الأداة ككل
0.000	0.000	0.011	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

**معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24)

جدول (5): قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لأداة الدراسة ومجالاتها

معامل الثبات "كرونباخ ألفا"	عدد العبارات	مجالات أداة الدراسة	محاور الدراسة
0.823	04	النمط الأوتوقراطي	أنماط القيادة الإدارية
0.860	05	النمط الديمقراطي	
0.858	03	النمط الحر	
0.604	12	معامل الثبات الكلي لمحور أنماط القيادة الإدارية	
0.882	09	الإجهاد الانفعالي	الاحتراق الوظيفي
0.817	05	عدم الانسانية	
0.867	08	الإنجاز الشخصي	
0.900	22	معامل الثبات الكلي لمحور الاحتراق الوظيفي	
0.839	34	معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة	

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24)

جدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

معامل التفلطح	معامل الالتواء	الاحتراق الوظيفي	معامل التفلطح	معامل الالتواء	أنماط القيادة الإدارية
-0.001	0.441	الإجهاد الانفعالي	-0.668	0.625	النمط الأوتوقراطي
-0.480	0.873	عدم الانسانية	-0.433	-0.526	النمط الديمقراطي
2.033	-1.411	الإنجاز الشخصي	2.714	1.783	النمط الحر
0.809	-0.301	المحور ككل	-0.209	0.360	المحور ككل

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24)

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية بالإدارات المبحوثة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنماط القيادة الإدارية
منخفض	0.875	1.88	النمط الأوتوقراطي
متوسط	0.935	3.46	النمط الديمقراطي
منخفض	1.015	1.71	النمط الحر
متوسط	0.517	2.35	المحور ككل

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24)

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالبلديات المبحوثة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاحتراق الوظيفي
متوسط	0.969	2.72	بعد الإجهاد الانفعالي
منخفض	0.669	1.56	بعد عدم الانسانية
متوسط	0.861	3.46	بعد الإنجاز الشخصي
متوسط	0.635	2.58	المحور ككل

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24)

جدول (9): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين نمط القيادة الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
الانحدار	2.649	1	2.649	7.111	0.298	0.089	0.009*
الخطأ	27.193	73	0.373				دال
المجموع	29.842	74					

* دال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24)

جدول (10): معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر نمط القيادة الأوتوقراطي في الإحترق الوظيفي للعاملين

القرار	الدلالة	قيمة t	المعاملات المعلمية		النموذج
			قيمة Beta	Sdt. Error	
رفض الفرضية	0.000*	12.929		0.168	الثابت
	0.009*	2.667	0.298	0.081	النمط الأوتوقراطي

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24) * دال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (11): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين نمط القيادة الديمقراطي والإحترق الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة
الانحدار	1.942	1	1.942	5.081	0.255	0.065	0.027*
الخطأ	27.900	73	0.382				دال
المجموع	29.842	74					

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24) * دال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (12): معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر نمط القيادة الديمقراطي في الإحترق الوظيفي للعاملين

القرار	الدلالة	قيمة t	المعاملات المعلمية		النموذج
			قيمة Beta	Sdt. Error	
رفض الفرضية	0.000*	11.556		0.275	الثابت
	0.027*	-2.254	-0.255	0.077	النمط الديمقراطي

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24) * دال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (13): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين نمط القيادة الحر والإحترق الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة
الانحدار	0.131	1	0.131	0.323	0.066	0.004	0.572
الخطأ	29.711	3	0.407				غير دال
المجموع	29.842	74					

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24) * دال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (14): نتائج اختبار T-Test للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير الجنس

الاحترق الوظيفي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	ذكر	24	2.4549	0.56916	-1.188	73	0.239
	أنثى	51	2.6411	0.66069			

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24) * فروق دالة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	3	0.020	0.047	0.986
	داخل المجموعات	71	0.419	-	-
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	0.139	0.339	0.713
	داخل المجموعات	72	0.411	-	-
الخبرة المهنية	بين المجموعات	3	7.052	7.323	0.000*
	داخل المجموعات	71	0.321	-	-
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	2	2.133	2.771	0.069
	داخل المجموعات	72	0.385	-	-

المصدر: نتائج برنامج (SPSS. V24) * فروق دالة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (16): المقارنات البعدية بطريقة "Scheffee" لأثر الخبرة المهنية على آراء العينة حول الشعور بالاحترق الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	من 6-15 سنة	من 16-25 سنة	أكثر من 25 سنة
-----------	-----------------	--------------	-------------	--------------	----------------

0.54346*	-	-	-	2.6863	5 سنوات فأقل	الاحتراق الوظيفي
0.76542*	0.82259*	-	-	2.9082	من 6-15 سنة	
-	-	-0.82259*	-	2.0856	من 16-25 سنة	
-	-	-0.76542*	-0.54346*	2.1428	أكثر من 25 سنة	

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24) * فروق دالة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

- أداة الدراسة (الاستبيان):

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- العمر: 25 سنة فأقل من 26-35 سنة من 36-45 سنة 46 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي جامعي ماجستير دكتوراه
- 4- الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6-15 سنة من 16-25 سنة 25 سنة فأكثر
- 5- الوظيفة: عون إداري ملحق إداري سرف إداري تقني إعلام آلي

- الجزء الثاني: العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية)

1	2	3	4	5	العبارة
					النمط الأوتوقراطي
					01 يوجه المسؤول تعليمات غير قابلة للنقاش.
					02 ينفرد المسؤول باتخاذ القرارات دون أخذ رأي العاملين في الاعتبار
					03 يعتبر المسؤول أن استشارة العاملين والأخذ بآرائهم مضيعة للوقت.
					04 يستغل المسؤول منصبه للتأثير في العاملين.
					النمط الديمقراطي
					05 يدرس احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها.
					06 يخصص وقتا كافيا للاستماع لمطالب العاملين.
					07 يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى عالي من الجودة.
					08 أشارك في صنع القرار فيما يخص العمل الذي أقوم به.
					09 يسمح لي بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة.
					النمط الحر
					10 يتساهل المسؤول مع العاملين المقصرين في أعمالهم ولا يحاسبهم.
					11 يُهمل المسؤول الأعمال الموكلة للعاملين ولا يتابعها.
					12 يفتقد المسؤول إلى القدرة على التحكم في النظام الداخلي للعمل.

الجزء الثالث: العبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)

1	2	3	4	5	العبارة
					الإجهاد الانفعالي
					13 أشعر بأنني استنزفت عاطفيا في عملي.
					14 أشعر بأنني استهلكت كامل طاقتي في نهاية يوم عملي.
					15 أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح وأواجه يوم عمل آخر.
					16 التعامل مع الناس طوال اليوم هو في الحقيقة ضغط بالنسبة لي.
					17 أشعر بأنني أحترق نفسيا بسبب عملي.
					18 أشعر بالإحباط من وظيفتي.
					19 التعامل مع المواطنين بشكل مباشر يسبب لي التوتر.
					20 أشعر بأنني أقدمت على النهاية وأصبحت حياتي بلا معنى.
					عدم الانسانية
					21 أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين وكأنهم أشياء وليسوا بشرا.

22	أصبحت أكثر قسوة مع المواطنين منذ أن توليت هذه الوظيفة.
23	أشعر بالقلق لأنني وبسبب عملي أصبحت غير عاطفي وبلا مشاعر.
24	أنا في الحقيقة لا يهمني ما يحدث للآخرين.
25	أشعر بأن المواطنين يلومونني على بعض المشاكل التي تحصل لهم.
الإنجاز الشخصي	
26	أتعامل بفعالية مع مشاكل المواطنين.
27	أشعر بأنني أؤثر بشكل إيجابي على حياة الآخرين من خلال عملي.
28	أشعر بحيوية ونشاط زائد في العمل.
29	يمكنني بسهولة خلق جو مريح أثناء تعاملي مع المواطنين.
30	أشعر بالابتهاج بعد تعاملي عن قرب مع المواطنين.
31	حققت الكثير من الإنجازات القيّمة في هذا العمل.
32	في عملي، أتعامل بهدوء مع المشاكل التي تواجهني.

جدول (17): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	مؤسسة الانتماء
01	أمال يوب	أستاذ محاضر " أ "	علوم التسيير	جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة
02	موسى باخاشة	أستاذ محاضر " أ "	علوم التسيير	جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة
03	حسيني إسحاق	أستاذ محاضر " أ "	علوم التسيير	جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

راضية يوسف، أمال يوب. (2021)، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11(01)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر، ص 379-397.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين [بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسيب](#)

[المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية \(CC BY-NC 4.0\)](#).



Roa Iktissadia Review is licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License](#). [Libraries Resource Directory](#). We are listed under [Research Associations](#) category