

علاقة الأنماط القيادية بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة

**The relationship of leadership styles with job burnout from the point of view of workers in the public hospital institution skikda**

د غياد كريمة<sup>1</sup>، بن وريدة حمزة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة (الجزائر)، k.ghiad@univ-skikda.dz

<sup>2</sup> المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة – ميله (الجزائر)

h.benourida@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/26

تاريخ الارسال: 2021/10/21

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وظاهرة الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بسكيكدة، تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، إذ بلغ مجتمع الدراسة 592 عامل، وزعت 60 استبانة بطريقة عشوائية على عينة الدراسة، وتم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة وكانت جميعها قابلة للتحليل باستخدام برنامج *SPSSV20*.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمطين القيايين الأوتوقراطي والديمقراطي والاحترق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، بينما النمط الحر فقد سجل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والاحترق الوظيفي.

**كلمات مفتاحية:** القيادة؛ الأنماط القيادية، الاحتراق الوظيفي، المؤسسة العمومية الاستشفائية بسكيكدة.

**تصنيفات JEL:** J24, J28, M12, M54.

**Abstract**

The study aimed to find out the relationship between leadership styles and the phenomenon of job burnout from the point of view of workers in the public hospital institution skikda. All distributed questionnaires were retrieved and all of them were able to be analyzed using the program. Spssv20.

The study concluded that there is no statistically significant relationship between the autocratic and democratic leadership styles and job burnout in the institution under study, while the free pattern recorded a statistically significant relationship, and the results showed a statistically significant relationship between leadership styles and job burnout.

**Keywords:** Leadership; Leadership styles, job burnout, the public hospital institution skikda.

**JEL Classification Cods :** J24, J28, M12, M54.

## المقدمة:

حظيت القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين لكونها مفتاح الإدارة وهي عملية تأثر متبادل بين القائد ومرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى يتم بلوغ الأهداف المرجوة يجب إتباع نمط معين من القيادة بحيث يتلاءم مع البنية الداخلية والانفتاح الخارجي، وتختلف ممارسة الأنماط القيادية من مؤسسة إلى أخرى، وتمثل القيادة نوعاً من الممارسات العملية في التعامل مع المرؤوسين ومن خلال ممارسة القائد لسلوك معين ينسب إليه النمط الذي يستخدمه كمنهج في تعامله مع مرؤوسيه، على اعتبار أن النمط القيادي البناء هو الذي يلي حاجة الأفراد وأهداف المؤسسة، فأداء المرؤوسين مرتبط بنمط القائد المتبع الذي يتطلب تحفيزهم على التميز والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، كما يقع على عاتق القائد إيجاد وتوفير بيئة ومناخ سليمين وملائمين للعمل تسمح لهم بالانسجام والتأقلم مع المتغيرات التي تعتبر مصدراً من مصادر الإجهاد والضغوط النفسية.

تؤدي الضغوط النفسية الشديدة والمتكررة التي تواجه الفرد إلى تشكل الاحتراق الوظيفي، سواء تعلق الأمر بالجانب الأسري أو الاجتماعي أو المهني، لكن الأساس في ظهور هذا المصطلح هو ميدان العمل وما قد يعانيه الفرد من أعباء وكثرة المسؤوليات والضغوط الشديدة التي قد تؤدي به في نهاية المطاف إلى الإصابة بالضغوط النفسية، ومنه إلى الاحتراق الوظيفي.

**إشكالية البحث:**

إن اهتمام الباحثين بالقيادة جاء نتيجة قناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بان ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قيادتها، فالمنظمات تتم بموضوع القيادة بحيث تزيد من الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديرين وقادة في الوقت نفسه، وتختلف مستويات الضغط النفسي تبعاً لتنوع العمل وطبيعته، لهذا سنتطرق للأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من خلال طرح الإشكالية التالية: هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية وظاهرة الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؟ وتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الديمقراطي والاحتراق الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الحر والاحتراق الوظيفي؟

لمعالجة إشكالية البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية وظاهرة الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة.

ولمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي المطروح سابقاً تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الديمقراطي والاحتراق الوظيفي؛

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الحر والاحتراق الوظيفي.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العناصر التالية:

- معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة؛

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- تقديم بعض المقترحات التي تساهم في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية بسكيكدة.

أهمية الدراسة:

- تحديد العلاقة بين المتغيرين موضوع الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- تقديم فرصة للمديرين للوعي اتجاه ممارساتهم لمختلف الأنماط القيادية، وذلك لتوظيف هذه الأنماط بفعالية، وتمكينهم

من تطوير ممارساتهم القيادية وأثرها على الاحتراق الوظيفي؛

- كذلك تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الأنماط القيادية في المؤسسة ودورها في التأثير على المرؤوسين وسلوكياتهم.

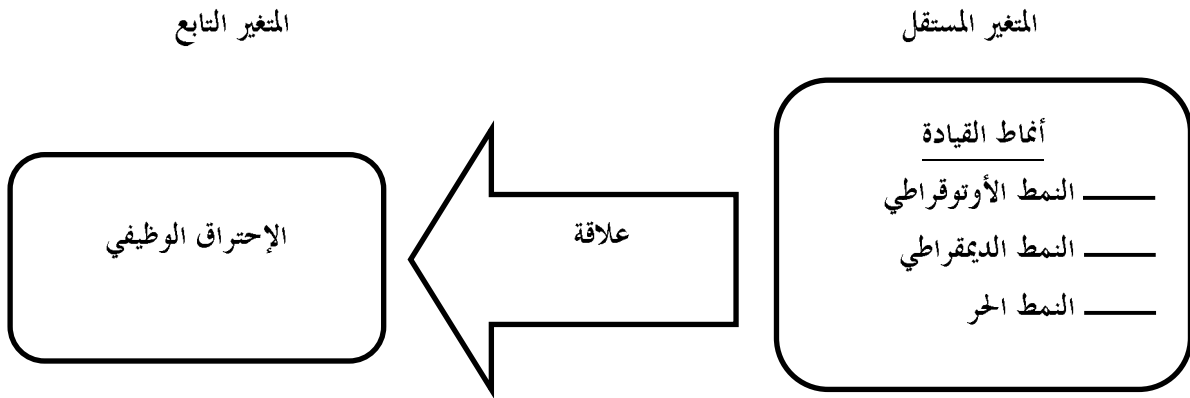
منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي في الفصل الأول من أجل الإحاطة بهذه الدراسة، من خلال استعراض الجوانب

النظرية حول أنماط القيادة والاحتراق الوظيفي. أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للدراسة،

مستخدمين أداة الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة البحث وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين

## 1- الأنماط القيادية

عرفت الأنماط القيادية منذ البداية اهتماما بارزا من العلماء والباحثين المختصين في المجال، حيث يحاولون في كل مرة تطوير نظريات تبحث في أنماط قيادية أحدث من سابقتها وأكثر مواكبة للتطورات الاقتصادية.

### 1-1- مفهوم القيادة الإدارية

تعددت التعاريف والمفاهيم التي قام الباحثون والكتاب بإدراجها ضمن موضوع القيادة الإدارية، ويمكن تعريف القيادة من خلال عرض عدد من التعاريف التالية:

\_\_\_\_\_ "القيادة هي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (Northouse, 2016, p. 06)؛

\_\_\_\_\_ "القيادة هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من أجل المساهمة في فعالية ونجاح المنظمة" (Yukl, 2013، صفحة 03)؛

\_\_\_\_\_ "القيادة هي علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين ينوون تغييرات حقيقية والنتائج التي تعكس أهدافهم المشتركة" (Daft، 2015، صفحة 05)؛

\_\_\_\_\_ "هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (هاشم، 2010، صفحة 34).

ويمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: القدرة على التأثير في الناس (أفراد وجماعات) لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه أو بأنها القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين.

### 1-2- مفهوم الأنماط القيادية

النمط لغة هو: "الطريقة أو الأسلوب، وهو كناية عن منهج متسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته، بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤيه، تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك" (قمبور، 2017، صفحة 231).

النمط اصطلاحا هو: "أسلوب يتبعه القائد لتوجيه المرؤوسين، لتحفيزهم وتنفيذ خطط المنظمة" (يوسفي، 2020، صفحة 99) إذن فالنمط القيادي يتم تعريفه على أنه: أسلوب خاص بالقائد في حد ذاته يستعمله في قيادة المرؤوسين التابعين له.

### 1-3- أنماط القيادة الإدارية

**1-3-1 نمط القيادة الأوتوقراطية:** يتميز ذلك النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه، متبعا في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالبا ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى قلق، وعدم الاستقرار النفسي لديهم (قمبور، 2017، صفحة 231).

**1-3-2 نمط القيادة الديمقراطي:** تقوم هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرارات في النهاية تأتي من تفكير ومبادرة الجماعة (عوي، 2008، صفحة 153).

**1-3-3 نمط القيادة الحرة:** القائد في ظل هذا النمط يتنازل لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه، وفي ضوء هذا النمط من القيادة تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض من الإنتاجية، وعدم الجدوية في الحديث والمناقشة، وتأخر الأعضاء عن موعد الاجتماع وكثرة تخلفهم، والتهور في تقلد القرارات، والتبرم من تحمل مسؤوليات أخرى (بن مسعود، 2016، الصفحات 362-363).

## 2- الاحترق الوظيفي

حظيت ظاهرة الاحترق الوظيفي باهتمام الباحثين في الفترة الأخيرة، حيث تناولتها الكثير من الدراسات بالبحث والاستقصاء، إذ أمسى موضوع الاحترق الوظيفي للعاملين مجال بحث واهتمام، ومن هذا المنطلق سنطرق في هذا المبحث إلى بعض العموميات والأساسيات حول الاحترق الوظيفي.

## 2-1- مفهوم الاحترق الوظيفي

تعرف الباحثة 'ماسلاك' الاحترق الوظيفي بأنه: "مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي، والتبدل الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني" (الطالع، 2015، صفحة 189) وقد أشير إلى الاحترق الوظيفي على أنه: "حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي، وهذه الحالة تحدث نتيجة للتعامل مع الناس لفترة طويلة، وفي مواقف تتطلب بذل مجهود انفعالي مضاعف" (ملحم، 2020، صفحة 62) وعليه فإن الاحترق الوظيفي يعرف بأنه: "مجموعة التغيرات الفسيولوجية أو السيكولوجية التي تطرأ على الفرد في المنظمة، جراء وقوعه تحت طائلة الضغوط المتكررة في العديد من الجوانب الحياتية اليومية، تؤدي به إلى الخدار في أدائه يفقد خلالها ثقته بنفسه مما يؤدي به إلى عزوفه عن العمل" (شلق، 2015، صفحة 40).

**2-2- اسباب الاحترق الوظيفي:** الحقيقة أن الأسباب المؤدية إلى الاحترق الوظيفي متعددة وقد اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديدها، فمنهم من صنفها في ثلاثة أسباب أو عوامل هي (الشعلان، 2016، الصفحات 20-21):

أ- **العوامل الخاصة بالبعد الفردي:** حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماءً والتزاماً بعمله وإخلاصاً له هو الأكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، ويفسر هؤلاء ذلك بأن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغط العمل الذي يعمل فيه مثال ذلك: مدير المدرسة الذي يبذل جهوداً مضمّنة في سبيل الحفاظ على المناخ المدرسي ويسعى بحنكة ودراية إلى ضبط الوضع المدرسي، وقيادة مدرسته قيادة فعالة، يقع أحياناً تحت طائلة الروتين والمركزية التي تفرضها عليه الإدارة التعليمية.

ب - **العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:** تجد العديد من المؤسسات نفسها أحياناً ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، ما يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات وإزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه ورسائله ومصلحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاماً وانتماءً لمهنتهم أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة، ما يدفعهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، ومن ثم يحدث لديهم حالة من عدم التوازن تجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

ج - **العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني:** لما كانت المهنة ومتطلباتها هي الجانب البارز الذي يحدد العامل فيها انتماءه لعمله والتزامه بأهدافه، فإن ظروف العمل وبنيته تسهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة ضغط العمل الواقع على العامل، وعلى هذا فإن إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقوده إلى حالة معنوية منخفضة، وعدم رضا عن العمل بأبعاده المختلفة، ومن ثم إلى الاحتراق الوظيفي.

وقد حددت (ماساك) وزملاؤها مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو التالي :

- **ضغط العمل:** مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين الفرد وبيئته والتي تسبب حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق؛

- **محدودية صلاحيات العمل:** إن أحد المؤشرات التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، ويتأتى هذه الوضعية من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراء المناسب من قبل الموظف؛

- **قلة التعزيز الإيجابي:** عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية، دون مقابل مادي أو معنوي؛ يكون ذلك مؤشراً آخر للمعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف؛

- **انعدام الاجتماعية:** يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في بعض المهوم والأفراح، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً مادياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة؛

- **عدم الإنصاف والعدل:** يتم أحياناً تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إحلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانات الأجهزة ومحدودية برامجها، إضافة إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية قادرة على أداء الواجبات المطلوبة؛

- **صراع القيم:** قد يحمل الموظف قيماً تختلف عن قيم المؤسسة نفسها، واحتمال زيادة الصراع على القيم بين الموظف والمؤسسة يزداد كلما قل الالتزام والانتماء ما بين الطرفين.

## 2-3- كيفية التغلب على الاحترق الوظيفي والوقاية منه

إن حالة الاحترق النفسي، ليست بالدائمة وبالإمكان تفاديها والوقاية منها ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والاسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكملة للجهود المؤسسية في تفادي الاحترق النفسي.

**2-3-1 كيفية التغلب على الاحترق الوظيفي:** يشير الباحثون إلى أن منع أو تقليل الاحترق النفسي ليس بالأمر السهل، نظرا للتباين الذي حصل بين المهتمين في القدرات والتوقعات، ذلك ما ترتب عليه صعوبة التغلب على ظاهرة الاحترق الوظيفي، في حين استخلص الباحثون جهوداً للتغلب على هذه الظاهرة تكمن في هذه الإجراءات (شلق، 2015، الصفحات 49-50):

- عدم مبالغة المهنيين في توقعاتهم؛
- توسيع نطاق المسؤولية والعمل على تفعيل مبدأ المشاركة في القرارات؛
- توفير قدرات كافية من الاستقلالية في القرارات؛
- الاستعداد لتقديم الدعم النفسي في بيئة المنظمة؛
- تقليل العبء الوظيفي؛
- الابتعاد عن العمل الاعتيادي؛
- تكوين علاقات صداقة مع العاملين في مجالات أخرى في المنظمة؛
- إبراز طرق تقليل الضغط العصبي وقلق؛
- النظرة للقيم الإنسانية من جانب المسؤولين على أنها ركن أساسي في ثقافة وسياسات المنظمة.

**2-3-2 الوقاية من الاحترق الوظيفي:** يوصي الباحثون والمختصون في السلوك التنظيمي إلى ضرورة إعادة التوافق بين الفرد وبيئة عمله، من خلال التخفيف من آثار الاحترق الوظيفي والوقاية منه من خلال إتباع ما يلي (تلاي، 2017، الصفحات 70-71):

### أولاً: على المستوى الفردي:

- ✚ على الفرد فهم عمله الشخصي والأساليب الملائمة في الاستجابة للضغوط وفهم تلك الاستجابة للتمكن من تحديد أنماط السلوك الغير مهمة وتغييرها؛
- ✚ على الفرد إعادة فحص قيمه وأهدافه وأولوياته، لان الأهداف غير واقعية والتي لا يمكن تحقيقها في العمل تعرض الفرد للإحباط والارتباك، لذلك يجب التأكد من قابليتها للتحقق وترتيبها حسب الأولوية؛
- ✚ على الفرد أن يقسم حياته إلى مجالات: العمل، المنزل، الحياة الاجتماعية، والتركيز على كل مجال يعيشه بقدر الإمكان وعدم السماح لضغوط أي مجال أن يؤثر على مجال آخر؛
- ✚ العمل على بناء نظام للمساعدة، فكل فرد بحاجة إلى أصدقاء وزملاء يقدمون له النصح ويصغون إليه ويهتمون به ويشاركونه اهتماماته.

## ثانيا: على المستوى التنظيمي:

- ✚ الاختيار والتعيين من خلال انتقاء أحسن الأفراد الذين تتوافق قدراتهم مع متطلبات المهام وذلك لتحقيق التوافق المهني؛
- ✚ تحليل الدور وذلك بتوضيح الحقوق والواجبات والمسؤوليات والأهداف المتوقع انجازها لتجنب النزاعات المختلفة بين العمال؛
- ✚ تحسين مناخ العمل من خلال توفير فرص الترقية والمكافآت وفرص التقدم وتحفيزهم ماديا ومعنويا؛
- ✚ توفير روح التآزر من خلال دعم العلاقات الاجتماعية بين العمال؛
- ✚ إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وفتح قناة الاتصال بين الإدارة والعمال؛
- ✚ التكوين والتدريب للرفع من كفاءة الأفراد لأداء العمل وتنفيذه، حيث أن القصور فيه أو في جزء منه قد يؤدي للإصابة الاحتراق الوظيفي؛
- ✚ الاستشارة والعلاج النفسي من خلال الاستعانة ببرامج الصحة النفسية أو الأطباء والأخصائيين النفسانيين لتوجيههم وإرشادهم؛
- ✚ المراقبة والرعاية الصحية المستمرة للعمال.

### 3- علاقة الأنماط القيادية بالاحتراق الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة

**3-1 مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من 592 عامل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، وبالنظر لمجتمع الدراسة تم إجراء الدراسة على عينة تبلغ 60 عامل أي بنسبة 10% من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، حيث تم توزيع 60 إستبانة بطريقة عشوائية، وتم استرجاع جميع الإستبانات، وعليه فعدد الإستبانات القابلة للقياس والمستعملة في الدراسة هي 60 إستبانة.

### 3-2: الأدوات المستعملة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبانة لغرض جمع البيانات اللازمة، حيث تم تصميم مجموعة من الأسئلة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاث أقسام كما يلي:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الأقدمية، الوظيفة).
- القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بالأنماط القيادية، وينقسم إلى 3 أنماط، حيث يضم كل نمط 5 عبارات، وهي متعلقة بمدى ممارسة القائد لهذه الأنواع من الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة.
- القسم الثالث: يتعلق هذا القسم بالاحتراق الوظيفي ويضم 7 عبارات.

ولكي يتم الإجابة على كل أسئلة الإستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لاختيار أحد الإجابات التالية (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وخصص لكل حالة من الحالات وزن كما يظهر في الجدول التالي:



الجدول (01): مقياس ليكرث الحماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرث الحماسي من خلال حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس أي (4/5 = 0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى للمقياس ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

الجدول (02): طول خلايا مقياس ليكرث

الفترة	1.80 - 1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

### 3-3: صدق وثبات إستبانة الدراسة

-الصدق الظاهري للإستبانة: من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الإستبانة على عدد من الأساتذة، من أجل تحكيم هذا الاستبيان والوقوف على مدى مصداقيته، ومدى توافق العبارات مع موضوع الدراسة وتقديم الآراء والملاحظات والتوجيهات حول مضمونه، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كل التوجيهات والملاحظات المقدمة، وتم تصميم الإستبانة في شكلها النهائي.

-ثبات الإستبانة: من أجل اختبار الاتساق للإستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي تتراوح قيمته ما بين 0 و1 (كلما اقترب من 1 كلما ذل على وجود ثبات عال).

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة، من خلال قياس ثبات مجموعة محاور الإستبانة كل محور على حدا، وكانت النتائج المحصل عليها مبينة في الجدول رقم 03.

تم التحقق من ثبات وصدق الإستبانة من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق، حيث أن القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار تنص على أن النسب المقبولة لثبات الإستبانة هي 60% أو ما يزيد، والنسبة المقبولة لصدق الإستبانة هي 70% أو ما يزيد ويحسب بجدر معامل الثبات.

الجدول (03): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نمط القيادة الأوتوقراطي	من 1 إلى 5	0.911
نمط القيادة الديمقراطي	من 1 إلى 5	0.912
نمط القيادة الحر	من 1 إلى 5	0.647
الاحتراق الوظيفي	من 1 إلى 6	0.863
المجموع	من 1 إلى 28	0.780

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0.647 و0.863 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0.780 وهي قيمة جيدة، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الإستبانة.

**3-4 أساليب المعالجة الإحصائية:** لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات أفراد العينة المدروسة بعد إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) من خلال تبويبها وترميزها، استخدمنا الأدوات الإحصائية الممثلة في :  
❖ أساليب الإحصاء الوصفية :

- 1) التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية؛
- 2) المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات؛
- 3) الانحراف المعياري لبيان مدى تركيز أو تشتت إجابات أفراد العينة من وسطها الحسابي؛
- 4) معامل الارتباط لمعرفة درجة أو قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع واتجاه هذه العلاقة .

❖ أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- 1) اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات فقرات الإستبانة؛
- 2) تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاستخراج معادلة الانحدار بين متغيرات الدراسة ومعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومن تم الإجابة على فرضيات الدراسة.

### 3-5 تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة

أ: نمط القيادة الأوتوقراطي: يمكن تلخيص عبارات نمط القيادة الأوتوقراطي فيما يلي:

الجدول (04): الوسط الحسابي لعبارات نمط القيادة الأوتوقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	يستخدم القائد أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المرؤوسين	2.57	1.125	منخفض	2
2	يعتبر القائد تبادل الآراء مضيعة للوقت	1.97	1.089	منخفض	5
3	يعتبر القائد كل من يخالفه من المرؤوسين متحديا لسلطته	2.42	1.266	منخفض	3
4	ينفرد القائد في اتخاذ القرارات	2.67	1.298	متوسط	1
5	يتصرف القائد دون استشارة المرؤوسين	2.10	1.145	منخفض	4
الإجمالي	نمط القيادة الأوتوقراطي	2.3433	0.94176	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (04) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى نمط القيادة الأوتوقراطي والتي جاءت كما يلي:

يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 2.57، وانحراف معياري 1.125، أي منخفض محتلا المرتبة الثانية، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أن القائد يستخدم أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المرؤوسين في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 1.97 وانحراف معياري 1.089، أي منخفض محتلا المرتبة الخامسة، وهذا ما يبين أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن القائد يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 2.42 وانحراف معياري 1.266، وهذا ما يبين أن هناك تقييم منخفض من طرف أفراد عينة الدراسة محتلا المرتبة الثالثة، مما يدل على أن القائد لا يعتبر كل من يخالفه من المرؤوسين متحديا لسلطته في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 2.67 وانحراف معياري 1.298، أي تقييم متوسط محتلا المرتبة الأولى، وهذا ما يبين أن هناك موافقة نوعا ما من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن القائد ينفرد في اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 2.10 وانحراف معياري 1.145، وهذا ما يبين أن هناك درجة تقييم منخفضة من طرف أفراد عينة الدراسة محتلا بذلك المرتبة الرابعة، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أن القائد يتصرف دون استشارة المرؤوسين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات النمط القيادي الأوتوقراطي قد بلغ 2.3433 بانحراف معياري 0.94176 أي منخفض، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة تطبق النمط الأوتوقراطي ولكن بدرجة منخفضة.

**2- نمط القيادة الديمقراطية:** يمكن تلخيص عبارات نمط القيادة الديمقراطية فيما يلي:

الجدول (05): الوسط الحسابي لعبارات نمط القيادة الديمقراطية

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0.836	3.75	يخطط القائد للعمل بالتعاون مع المرؤوسين	1
1	مرتفع	0.696	3.92	ينصح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي	2
5	مرتفع	0.982	3.55	يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين	3
4	مرتفع	0.854	3.68	يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	4
2	مرتفع	0.761	3.88	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	5
-	مرتفع	0.56819	3.7567	نمط القيادة الديمقراطي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (05) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى القيادة الديمقراطية والتي جاءت كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 3.75 بانحراف معياري 0.836 أي مرتفع محتلا المرتبة الثالثة، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن القائد يخطط للعمل بالتعاون مع المرؤوسين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 3.92 بانحراف معياري 0.696 أي مرتفع محتلا المرتبة الأولى، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن القائد يتيح الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 3.55 بانحراف معياري 0.982 أي مرتفع محتلا المرتبة الخامسة، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن القائد يفوض جزءا من سلطاته للمرؤوسين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 3.68 بانحراف معياري 0.854 أي مرتفع محتلا المرتبة الرابعة، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن القائد يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 3.88 بانحراف معياري 0.761 أي مرتفع محتلا المرتبة الثانية، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛
- وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لقرارات النمط القيادي الديمقراطي قد بلغ 3.7567 بانحراف معياري 0.56819 أي مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة تمارس النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة.

### 3- نمط القيادة الحر: يمكن تلخيص عبارات نمط القيادة الحر فيما يلي:

الجدول (06): الوسط الحسابي لعبارات نمط القيادة الحر

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسط	1.062	2.92	يعطي القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	1
4	منخفض	1.030	2.42	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في تنفيذ العمل	2
3	منخفض	1.240	2.57	يمنح القائد سلطاته الإدارية لجميع العاملين	3
2	متوسط	0.994	2.83	يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات	4
5	منخفض	1.041	2.03	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	5
-	منخفض	0.69318	2.5533	نمط القيادة الحر	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- يشير الجدول رقم (06) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى نمط القيادة الحر والتي جاءت كما يلي:
- المتوسط الحسابي للفقرة 1 بلغ 2.92 بانحراف معياري 1.062 أي متوسط محتلا المرتبة الأولى، ما دل أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أن القائد يعطي للمرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة؛
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.42 بانحراف معياري 1.030 أي منخفض محتلا المرتبة الرابعة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أن كل مرؤوس ينفرد برأيه الشخصي في تنفيذ العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 2.57 بانحراف معياري 1.240 أي منخفض محتلا المرتبة الثالثة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أن القائد يمنح سلطاته الإدارية لجميع العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 2.83 بانحراف معياري 0.994 أي متوسط محتلا المرتبة الثانية، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أن القائد يتردد عادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.03 بانحراف معياري 1.041 أي منخفض محتلا المرتبة الخامسة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أن القائد يتساهل مع الرؤوسين المقصرين في أعمالهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لقرارات نمط القيادة الحر قد بلغ 2.5533 بانحراف معياري 0.69318 أي منخفض، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة تطبق النمط الحر ولكن بدرجة منخفضة.

#### 4-الاحترق الوظيفي: يمكن تلخيص عبارات الاحترق الوظيفي فيما يلي:

##### الجدول (07): الوسط الحسابي لعبارات الاحترق الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	أشعر أنني مستترف عاطفيا نتيجة لممارسة مهنتي	2.97	1.288	متوسط	1
2	أشعر بالإحباط بسبب عملي	2.62	1.354	متوسط	3
3	أشعر بالضيق عندما أستيقظ من النوم لمواجهة يوم عمل جديد	2.70	1.357	متوسط	2
4	أصبحت أكثر قساوة مع الناس منذ ممارسة مهنتي	2.48	1.295	منخفض	5
5	أشعر بالانزعاج وقلق لأن هذه المهنة زادت من سلبية عواطف وتبلد مشاعري	2.60	1.475	منخفض	4
6	أشعر أنني لا أؤثر إيجابا في حياة الآخرين	1.92	0.979	منخفض	6
الإجمالي	الاحترق الوظيفي	2.5472	1.00239	منخفض	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (07) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاحترق الوظيفي والتي جاءت كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 2.97 بانحراف معياري 1.288 أي متوسط محتلا المرتبة الأولى، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنهم يشعرون بالاستترف العاطفي نتيجة لممارسة مهنتهم في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.62 بانحراف معياري 1.354 أي متوسط محتلا المرتبة الثالثة، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنهم يشعرون بالإحباط بسبب عملهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 بلغ 2.70 بانحراف معياري 1.357 أي متوسط محتلا المرتبة الثانية، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنهم يشعرون بالضيق وقلق عند استيقاظهم من النوم لمواجهة يوم عمل جديد في المؤسسة الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 2.48 بانحراف معياري 1.295 أي منخفض محتلا المرتبة الخامسة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنهم أصبحوا أكثر قساوة مع الناس منذ ممارستهم مهنتهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.60 بانحراف معياري 1.475 أي منخفض محتلا المرتبة الرابعة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنهم يشعرون بالانزعاج وقلق لأن هذه المهنة زادت من سلبية عواطفهم وتبلد مشاعرهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 6 يساوي 1.92 بانحراف معياري 0.979 أي منخفض محتلا المرتبة السادسة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنهم يشعرون بتأثيرهم إيجابا في حياة الآخرين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛ وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي ل فقرات الاحتراق الوظيفي قد بلغ 2.5472 بانحراف معياري 1.00239 أي منخفض، وهذا يدل على أن أفراد العينة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة يتوافر لديهم احتراق وظيفي منخفض، وذلك قد يعود لوضوح الأعمال والمهام الموجهة إليهم.

### 3-6: اختبار فرضيات الدراسة

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي.

الجدول (08): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي						النمط الأوتوقراطي
قيمة F	مستوى المعنوية Sig	قيمة T	قيمة A	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
1.890	0.175	1.375	0.189	0.032	0.178	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من الجدول (08) أعلاه أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (الأوتوقراطي) والمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) قد بلغ النسبة 0.178 ومنه توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة جدا، وبلغت نسبة معامل التحديد R<sup>2</sup> القيمة 0.032، وهي تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في النمط القيادي الأوتوقراطي يفسر ما نسبته 3.2% من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير الاحتراق الوظيفي؛ كما كانت قيمة A لهذا المتغير المستقل 0.189 والتي تعبر عن درجة التأثير، أي أن التغير بوحدة واحدة عند النمط القيادي الأوتوقراطي يؤدي إلى التغير في الاحتراق الوظيفي بقيمة 0.189 وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة، ونلاحظ أن F المحسوبة قدرت بـ 1.890، عند مستوى دلالة بلغت قيمته 0.175 مع قيمة T المحسوبة التي بلغت 1.375 و بالتالي فهو غير دال إحصائيا أي أن نموذج الانحدار غير معنوي، ما يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقر بـ "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة".

فالنمط الأوتوقراطي له آثار سلوكية سلبية كثيرة منها مركزية السلطة، والإنفراد في اتخاذ القرارات، واستخدام أسلوب الأمر والنهي فقط، والتصرف بدون استشارة الرؤوسين، مما يؤدي إلى الشعور بقلق وبالإحباط في كثير من الأحيان وبما أن

المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة تطبق النمط الأوتوقراطي بدرجة منخفضة فالعاملين فيها يتوافر لديهم احتراق وظيفي منخفض.

**ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الديمقراطي والاحتراق الوظيفي.

الجدول (09): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي					النمط الديمقراطي
قيمة F	مستوى المعنوية Sig	قيمة T	قيمة A	R <sup>2</sup> معامل التحديد	
0.824	0.368	-0.908	-0.209	0.014	معامل الارتباط 0.118

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين من الجدول (09) أعلاه أن معامل الارتباط R بين المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) والمتغير المستقل (النمط الديمقراطي) قد بلغ النسبة 0.118، ومنه توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة جدا، وبلغت نسبة معامل التحديد R<sup>2</sup> القيمة 0.014، وهي تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في النمط القيادي الديمقراطي يفسر ما نسبته 1.4% من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير الاحتراق الوظيفي؛ ، كما كانت قيمة A للمتغير المستقل -0.209 وهي تعبر عن درجة التأثير أي أن التغير بوحدة واحدة عند النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى التغير في الاحتراق الوظيفي بقيمة -0.209، وهي قيمة تشير إلى التأثير السلبي في العلاقة حيث أنه كلما زادت نسبة تطبيق النمط الديمقراطي يصاحبه تدني في مستويات الاحتراق الوظيفي، ونلاحظ أن F المحسوبة قدرت بـ 0.824، عند مستوى دلالة بلغت قيمته 0.368، مع قيمة T المحسوبة التي بلغت -0.908، و بالتالي فهو غير دال إحصائيا أي أن نموذج الانحدار غير معنوي، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقر بـ "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الديمقراطي والاحتراق الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة".

ويمكن تفسير ذلك بأن النمط القيادي الديمقراطي يستند على التعاون في العمل وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي من خلال تفويض جزء من السلطة مما يتيح للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات ويشجع على المناقشة الجماعية لأساليب العمل، وبما أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة تمارس النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، فهذا يؤدي إلى توافر احتراق وظيفي منخفض لدى العاملين بالمؤسسة، فكلما زادت نسبة تطبيق النمط الديمقراطي أدى ذلك إلى تقليل مستوى الاحتراق الوظيفي.

**ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الحر والاحتراق الوظيفي.

الجدول (10): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين النمط القيادي الحر والاحترق الوظيفي

الاحترق الوظيفي						النمط
قيمة F	مستوى المعنوية Sig	قيمة T	قيمة A	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
11.929	0.001	3.454	0.597	0.171	0.413	الحر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من الجدول (10) أعلاه أن معامل الارتباط R بين المتغير التابع (الاحترق الوظيفي) والمتغير المستقل (النمط الحر) قد بلغ النسبة 0.413، ومنه توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة، كما وبلغت نسبة معامل التحديد R<sup>2</sup> القيمة 0.171، وهي تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في النمط القيادي الحر يفسر ما نسبته 17.1% من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير الاحترق الوظيفي، كما كانت قيمة A تساوي 0.597 والتي تعبر عن درجة التأثير أي أن التغير بوحدة واحدة عند النمط القيادي الحر يؤدي إلى التغير في الاحترق الوظيفي بقيمة 0.597، ونلاحظ أن F المحسوبة قدرت بـ 11.929 عند مستوى دلالة بلغت قيمته 0.001، مع قيمة T المحسوبة التي بلغت 3.454، وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أن نموذج الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقرر بـ "وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط الحر والاحترق الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة".

ويمكن تفسير وجود علاقة بين النمط الحر والاحترق الوظيفي، على أن القائد الذي يمارس النمط الحر تؤدي ممارسته إلى ارتفاع مستوى الاحترق الوظيفي، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمارس هذا النوع من الأنماط عادة ما يؤدي به التسبب الإداري إلى تحميل العاملين الكثير من الأعباء الوظيفية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحترق الوظيفي.

#### د- اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية والاحترق الوظيفي.

الجدول (11): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والاحترق الوظيفي

الاحترق الوظيفي				الأنماط القيادية
قيمة F	مستوى المعنوية Sig	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
4.481	0.007	0.194	0.440	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من الجدول (11) أعلاه أن معامل الارتباط R بين المتغير التابع (الاحترق الوظيفي) والمتغير المستقل (الأنماط القيادية) قد بلغ النسبة 0.440، ومنه توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة، كما وبلغت نسبة معامل التحديد R<sup>2</sup> القيمة 0.194، وهي تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في الأنماط القيادية يفسر ما نسبته 19.4% من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير الاحترق الوظيفي، ونلاحظ أن F المحسوبة قدرت بـ 4.481 عند مستوى دلالة بلغت قيمته 0.007، وبالتالي فهو



دال إحصائيا أي أن نموذج الانحدار معنوي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تقر بـ " وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة".

ويمكن تفسير ذلك بأن الأنماط القيادية تؤثر بشكل ما على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، إذ أنه بارتفاع مستوى النمط القيادي الديمقراطي يقل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، فالمؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة تطبق النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويقابله تطبيق بنسب ضعيفة لكل من النمط الأوتوقراطي والحر، وهذا ما يفسر نسبة الاحتراق الوظيفي المنخفضة.

#### الخلاصة:

يحتل موضوع القيادة الإدارية بجميع أنماطها أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في عدة مجالات، كونها تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية، ومحورا ترتكز عليه مختلف النشاطات المنظمة ويتوقف عليها نجاحها، فالقيادة الإدارية تقوم على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، وعملية التأثير تختلف وتباين باختلاف الأسلوب القيادي الممارس، فالقائد الكفء هو الذي يقف على وضعية العاملين الصحية والجسمية والنفسية، من خلال الاهتمام بضغوطات العمل التي تؤثره والتي قد توصله إلى أحاسيس ومشاعر الاحتراق الوظيفي من جراء الضغوطات المتعددة والمتراكمة، ولقد استهدفت هذه الدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، والكشف عما إذا كانت توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين كل من الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي.

ومن خلال الدراسة التي أجريناها وتفسير نتائج الإستبانة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

#### النتائج:

- 1-شهد موضوع القيادة الإدارية تطورات عديدة عبر مختلف مراحل الفكر الإداري، أدت إلى ظهور مجموعة نظريات علمية حاولت تفسير هذا المفهوم وتحديد أساليبه والتي تكفل تحقيق أهداف التنظيم؛
- 2-توصلت العديد من الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة حيث تم تصنيفها وفق هذا المدخل إلى ثلاث أنماط قيادية: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة؛
- 3-يجب أن تتوفر لدى القائد مجموعة من المهارات الشخصية والتي تشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية للقائد، والمهارات الفنية والإنسانية والقدرة على التواصل والتفاعل بين العاملين، وكذلك المهارات التنظيمية؛
- 4-الاحتراق النفسي هو مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبليد الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني؛
- 5-يحدث الاحتراق الوظيفي من ضغوط العمل النفسية نتيجة تضارب الأدوار وازدياد حجم العمل، حيث يرتبط حدوث الاحتراق عادة بالمهام التي يتعذر على الشخص تحقيقها؛
- 6-عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين كل من الاحتراق الوظيفي والنمطين القياديين الأوتوقراطي والديمقراطي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، بينما النمط الحر فقد سجل وجود علاقة ذو دلالة إحصائية.

7- قبول الفرضية الرئيسية التي تقر بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي، فالأنماط القيادية المتبعة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة تؤثر بشكل ما على مستويات الاحتراق الوظيفي؛

8- تسجيل مستوى احتراق وظيفي منخفض داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، وذلك بناء على إجابات أفراد العينة المدروسة، أي أن أفراد العينة غير موافقون على توفر الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة؛

9- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.7567) وهي نسبة مرتفعة؛

10- نسبة تطبيق كل من النمط الأوتوقراطي والحر منخفضة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل نمط على التوالي (2.3433)، (2.5533).

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة اقتراحنا عددا من التوصيات والتي من شأنها تعزيز السلوك القيادي، والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال التالي:

- 1- ضرورة إبراز سمات الأنماط القيادية وتوصيفها جيدا للمؤوسين في المؤسسة؛
- 2- العمل على مشاركة المؤوسين في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وتعزيز المناقشة الجماعية؛
- 3- تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي باعتباره النمط الأنسب للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بأراء المؤوسين ومقترحاتهم ومنحهم التفويض الملائم من أجل تحسين القرارات المتخذة؛
- 4- محاولة اعتماد نمط القيادة المناسب من خلال تبني ذلك ضمن ثقافة تنظيمية قادرة على خلق التميز والإبداع.
- 5- العمل على تجنب ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي، وما يعكسه من آثار سلبية تلقي بظلالها على التقليل من إمكانية تحقيق المنظمات لأهدافها، في الوقت الذي يتعارض فيه هذا النمط مع المؤسسة العمومية الإستشفائية بسكيكدة والقائمة على الديمقراطية؛
- 6- العمل على التقليل ما أمكن من ممارسة نمط القيادة الحر، وعدم منح صلاحيات للمؤوسين على إطلاقها، لما يسببه ذلك من عدم انضباط وإشاعة للفوضى داخل المؤسسة؛
- 7- التركيز على أهمية البرامج الهادفة والمساعدة للمؤوسين لاسيما على الصعيد الصحي، والاجتماعي والتعليمي، وماله من أثر ايجابي بالغ في نفوسهم؛
- 8- تطوير برامج تدريبية خاصة بالموظفين من شأنها رفع الغموض عن أدوار المؤوس وصلاحياتهم لدى المؤسسة؛
- 9- تبني سياسات الترفيه والترويح عن النفس تجاه المؤوسين للحد من الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي.

#### - آفاق الدراسة:

انطلاقا من الأهمية الكبيرة للأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي، يتم اقتراح إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول

المواضيع التالية:

- 1-إجراء دراسات مماثلة على أنماط قيادية أخرى والتعرف على علاقتها بالاحتراق الوظيفي؛
- 2-إجراء دراسات حول أسباب الاحتراق الوظيفي الأخرى؛
- 3-إجراء دراسات حول أسباب ارتفاع ممارسة النمط الأوتوقراطي؛
- 4-إجراء دراسات ميدانية مشاهمة على مجتمعات أخرى للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مجتمعات أخرى؛
- 5-دراسة تعبر عن برنامج مقترح للحد من انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتخفيف من آثارها على أداء المرؤوسين.

المصادر والمراجع:

1. يوسف، راضية، (2020)، دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية —دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوغريج، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
2. بن مسعود، عبد المحسن، (2016)، الأنماط القيادية التربوية وجودة التعليم لمديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الصفحات 351-428، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
3. تلال، نبيلة، (2017)، الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة —دراسة ميدانية على عينة من القابلات ببعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة وبسكرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
4. الشعلان، فهد محمد بن أحمد، (2016)، مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 23، العدد 3، الصفحات 03-53، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض.
5. شلح، محمد بشير عبد الله، (2015)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية —محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
6. الطلاع، أحمد سليمان، (2015)، واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 17، العدد 2، الصفحات 181-214، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
7. عبوي، زيد منير، (2008)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
8. قمبر، عبد الرؤوف، (2017)، أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 2، العدد 7، الصفحات 227-248، جامعة المدية، الجزائر.
9. ملحم، محمود إبراهيم، (2020)، تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، الصفحات 51-77، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
10. هاشم، عبد الرزاق عادل، (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار الباروزي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. Daft, Richard L., (2015), The Leadership Expzperience, Sixth Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States Of America.
12. Northouse, Peter G, (2016), Leadership Theory and practice, Seventh Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States Of America.
13. Yukl, Gary, (2013), Leadership in organizations, 8th ed, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, United States Of America.