

أثر القيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي  
-دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة-

*The Impact of Transformational Leadership On The Degree  
Of Job Burnout-Case Study Of Post and  
Telecommunications Directorate In Khenchela-*

ط.د/ بوظمين منى<sup>1</sup> ، د/ بن لحرش صراح<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أم البواقي، مخبر الابتكار والهندسة المالية (INIF) (الجزائر)،  
boutamine.mouna@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> جامعة أم البواقي، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين (COFIFAS) (الجزائر)،  
Benlaharche.sarah@univ-oeb.dz

تاريخ الاستلام: 2023/02/14 تاريخ قبول النشر: 2023/05/26 تاريخ النشر: 2023/06/30

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي لعينة من موظفي مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية خنشلة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي؛ وذلك من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة، كما تم إعداد استبيان وزع على عينة الدراسة، والذي تم معالجة بياناته باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spssv22. أظهرت أهم نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة عدم وجود أثر بين أبعاد القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بالمؤسسة محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الاحتراق الوظيفي، الإجهاد العاطفي، مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة -الجزائر-.  
تصنيف JEL : M10 ، M12 ، M54.

**Abstract:** This study aims to find out the impact of transformational leadership on the degree of job burn in a sample of employees of the Post and Telecommunications Directorate in Khenchela, where the descriptive and analytical approaches were used, and a questionnaire was prepared and analyzed by using the (spss-22) program.

The most important results of the statistical analysis showed that there was no effect between the dimensions of transformational leadership and job burnout.

**Keywords:** Transformational leadership, Ideal influence, Inspirational motivation, Individuals consideration, Intellectual stimulation, Job burnout; Emotional stress, Post and telecommunication directorate in Khenchela -Algeria-.

**Jel Classification Codes:** M10, M12, M54.

\* المؤلف المرسل: بوظمين منى

**1. مقدمة:**

إن تحقيق الريادة العلمية والوظيفية بالمؤسسات ورفع كفاءة مواردها البشرية يستدعي توفير بيئة عمل تتناسب والمهام الموكلة لهم، إلا أن التفاعلات الاجتماعية التي تعيشها الأفراد بشكل يومي تؤدي الى خلق مجموعة من السلوكيات التنظيمية كاستجابة فعلية اتجاه الآخرين واتجاه عملهم، وفي ظل هذه التفاعلات والمواقف والتي يكون لها تأثير قوي في استنزاف الطاقات الإبداعية، يأتي دور القائد لتصحيح التغيرات الحاصلة بشكل إيجابي، ومع ظهور العديد من التوجهات الجديدة في علم القيادة ظهر مفهوم القيادة التحويلية كترجمة أكثر حداثة للأنماط القيادية المتعارف عليها سابقا.

تبعاً لذلك فإن المهن الإدارية التي يمارسها الأفراد تخلق نوعاً من الضغوط النفسية والإجهاد البدني والتي تتدرج ضمن مخلفات ظاهرة الاحتراق الوظيفي نتيجة سعيه نحو تحقيق عمله على أكمل وجه، وفي هذا الشأن توالت العديد من الأبحاث العلمية التي أبرزت دور القائد التحويلي في خفض درجة الاحتراق الوظيفي خاصة بالهيكل الإداري للمؤسسات.

**2.1 الإشكالية:**

بالرغم من الأهداف الريادية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها، يبقى الاهتمام بالموارد البشرية الى جانب تحصيل رقيها النفسي والذاتي الهدف الأسمى لها، وهذا يستدعي توفر سمات قيادية تصحح الانحرافات التي تطرأ على السلوك الوظيفي لهم، وبناء على ذلك جاءت إشكالية الدراسة موضحة كالآتي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تقليل درجة الاحتراق الوظيفي بمديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بولاية خنشلة؟

**3.1 التساؤلات الفرعية:**

يندرج ضمن الإشكالية المطروحة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعكس أهداف الدراسة والمتمثلة في:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير المثالي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للحافز الإلهامي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاعتبارات الفردية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاستثارة الفكرية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؟

#### 4.1 الفرضية الرئيسية:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم تقديم الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة.

#### 5.1 الفرضيات الفرعية

يندرج ضمن الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير المثالي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للحافز الإلهامي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاعتبارات الفردية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاستثارة الفكرية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة.

### 6.1 أهمية الدراسة:

إن التعامل مع المؤلفات الأكاديمية تجعل الباحث يدرك أهمية دراسته التي تتدرج ضمن ثقافة البحث العلمي، والتي تبرز من المكانة التي تحتلها المتغيرات البحثية المعروضة وسط الأدبيات النظرية التي عالجتها العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث تتدرج القيادة التحويلية كمتغير مستقل له تشابكات عديدة مع العلوم الإدارية الأخرى خاصة في علم المناجمنت الحديث، في حين جاء الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع يشكل ظاهرة نفسية تؤثر على الأوساط المهنية بشكل سلبي تستدعي حتما معالجتها بالشكل الصحيح وعليه جاءت هذه الورقة البحثية لدراسة العلاقة الأثرية بين المتغيرات المذكورة سابقا والتي ستعتبر انطلاقة علمية للعديد من الأبحاث المستقبلية المعالجة لنفس الموضوع.

### 7.1 أهداف الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الموضحة في النقاط التالية:
- جمع محاور نظرية تساعد في فهم متغيرات الدراسة؛
- معرفة تأثير النمط القيادي التحويلي على سلوكيات العمال وخفض نسب العياء المهني بمديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؛
- قياس درجات الاحتراق الوظيفي بين أوساط الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة مستوى تأثير القيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؛
- تقديم نتائج وحلول لتنشيم دور القيادة التحويلية في معالجة ضغوط العمل والإرهاك التي تصيب الموظف وتحويله الى فرد منتج في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة.

**8.1 المنهج المتبع:**

فرضت طبيعة الدراسة تحديد منهجين معينين لاستكمال متطلباتها النظرية والتطبيقية حيث تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي للإحاطة بالمداخل المفاهيمية لمتغيرات الدراسة وكذا تحديد العلاقة بينها في الجانب التطبيقي.

**9.1 حدود الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر القيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي بأحد مجتمعات القطاع الوظيفي الجزائري وهي مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتي طبقت على عينة عشوائية شملت 49 موظف، خلال الفترة الممتدة بين شهر سبتمبر 2022 إلى غاية شهر جانفي 2023.

**10.1 الدراسات السابقة**

قصد إثراء هذا البحث العلمي وتقديم نتائج مفيدة ستشكل امتداد أكاديمي للباحثين في نفس المجال، تم الاطلاع على مجموع الدراسات والمؤلفات العلمية والتي ستكون نقطة الانطلاق نحو بيان الفجوة العلمية.

**10.1.1 الدراسات العربية**

-دراسة (يوسف عطية، 2018) بعنوان "دور القيادة التحويلية في

إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات" أطروحة دكتوراه علوم في قسم علوم التسيير، جاءت الدراسة بهدف بيان مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير، تم الاعتماد على النموذج الوضعي لمعالجة الدراسة والتي طبقت على عينة شملت 180 فردا من عدة منظمات اقتصادية، حيث تم بناء استبيان وزع على العينة المذكورة سابقا والذي تم تحليل بياناته بواسطة أدوات برنامج (SPSS) وبناء نماذج الانحدار الخطي بالإضافة الى برنامج (AMOS) وبناء نماذج معدلات هيكلية.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود أثر للقيادة التحويلية على إدارة مراحل التغيير ووجود نفس الأثر على مجالات التغيير، كما توصلت الى أن القيادة التحويلية تؤثر على نوع التغيير.

-دراسة (راضية يوسف، 2021) بعنوان: "أنماط القيادة الإدارية وأثرها

في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة "بوشقوق"

هدفت الدراسة الى تحديد نوع العلاقة بين أساليب القيادة والاحتراق الوظيفي، تم توزيع استبانة على 120 فردا وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الديمقراطي والاحتراق الوظيفي وانعدام العلاقة بين الأسلوب القيادي الحر والاحتراق الوظيفي.

-دراسة (حموش أسماء، 2019) بعنوان: علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ونمطي الشخصية أ وب بالاحتراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي- دراسة ميدانية على عينة من الثانويات بولاية بومرداس-، هدفت الدراسة لمعرفة الأنماط القيادية الممارسة بالمؤسسة محل الدراسة وارتباطها بنمط شخصية القائد والاحتراق الوظيفي لديه، شملت عينة الدراسة 270 أستاذ موزعين على 23 ثانوية بولاية بومرداس والتي اعتمدت استبانة متعددة العوامل كأسلوب قياس لمتغير القيادة ل (باس وأفوليو) وقياس (ماسلاش) للاحتراق الوظيفي، في حين تم قياس نمط الشخصية انطلاقا من أسلوب القياس (Golize)، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها وجود علاقة سلبية ودالة معنوية بين أسلوب القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي في بعدي الإجهاد الانفعالي وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي.

### 10.2.1 الدراسات الأجنبية

-دراسة (شيليا أ. بواما، 2022) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على رضا واحتراق هيئة تدريس التمريض خلال جائحة COVID-19: تحليل مدروس بوساطة" جاءت الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية وسلوكياتها على الرضا والاحتراق المهني لعمداء ومديري هيئة التمريض بكندا، اعتمدت الدراسة على اثراء الجانب النظري واجراء 645 دراسة استقصائية من خلال استطلاع الكتروني مجهول موزع بين أعضاء هيئة التدريس في التمريض، وقد تم الاستعانة بالإحصاءات الوصفية وتقديرات الموثوقية واختبار نموذج الوساطة المعتدلة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في برنامج تحليل اللحظة v24.0 وتم استخدام طريقة "البوتستراب" لتقدير الآثار الكلية والمباشرة وغير المباشرة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود تأثير مباشر قوي لسلوك القيادة التحويلية على ثقافة مكان العمل والرضا الوظيفي ووجود تأثير مباشر معكوس على الإرهاق في هيئة التدريس بينما توسطت ثقافة مكان العمل تأثير القيادة على الرضا الوظيفي والإرهاق.

-دراسة (اسلام البيومي سالم، 2015) بعنوان " القيادة التحويلية:

العلاقة بالإجهاد الوظيفي والاحترق الوظيفي في فنادق الخمس نجوم" جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الإجهاد والاحترق الوظيفيين في فنادق الاستضافة، وبالتحديد بين موظفي الاتصال الضيوف وغير الضيوف بفنادق خمس نجوم بمصر والتي شملت 113 فندق، شملت عينة الدراسة 327 فردا بنسبة استجابة بلغت 65.4 حيث تم اختبار صحة الفرضيات انطلاقا من أسلوب (MLQ) لقياس متغير القيادة التحويلية والذي اعتمد فيه على أسلوب (MQL From 5X) المتضمن ل 32 عنصر الموزعة وفقا لأبعاد القيادة التحويلية الفردية، في حين تم اختيار أربعة عناصر لقياس ضغط العمل وكذلك أربعة عناصر أخرى لقياس متغير الاحترق الوظيفي.

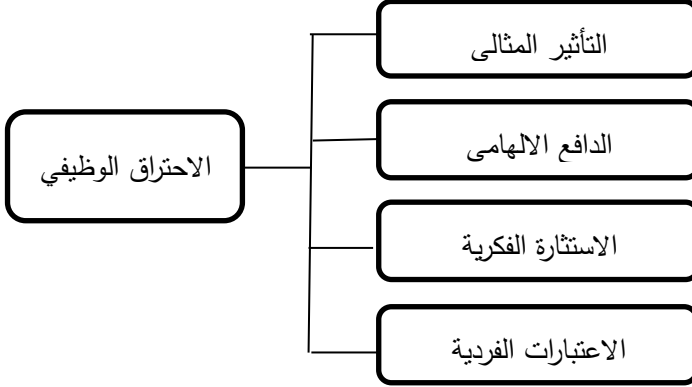
كشفت الاختبارات الإحصائية المعتمدة عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط سلبية بين القيادة التحويلية وضغوط العمل، إضافة الى وجود ارتباط سلبى بين القيادة التحويلية والاحترق الوظيفي بنسب عالية خاصة عند موظفي الاتصال الضيف.

انطلاقا من العرض البحثي المقدم يظهر لنا أن الدراسات السابقة تتفق مع هذه الدراسة في بعض الجوانب المتعلقة بالموضوع والمتغيرات المقدمة واتفقت مع بعضها في أدوات التحليل الإحصائي لكنها أيضا أظهرت وجود عدة اختلافات أبرزها:

- فجوة المجتمع: والتي تشمل قياس أثر القيادة التحويلية على درجة الاحترق الوظيفي بعينة من القطاع الوظيفي الجزائري والتي لم تكن ضمن نطاق الدراسات الميدانية السابقة؛
- فجوة معرفية: وتتمثل في تقديم مفاهيم أوسع وأكثر حداثة حول متغيرات الدراسة والخروج بنتائج جديدة ذات قيمة علمية مضافة في البحث الأكاديمي.

## 11.1 أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة وفقا للمتغيرات البحثية  
المتغير المستقل المتغير التابع



المصدر: من إعداد الباحثين.

## 2. ماهية القيادة التحويلية:

إن التحكم في الطاقات البشرية الهائلة بالمؤسسات يستند الى قوة التغيير وتحويل الفكر الضمني للأفراد نحو ابداعات ميدانية، وهذا ما يمنح هذا النمط القيادي سمة التحويلية.

## 1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

في ظل الاجتهادات البحثية للعديد من الباحثين في مجال الفكري القيادي، ظهرت عدة تعريفات لهذا المصطلح أبرزها ما يلي:

- عرفها "بيرنز" مؤسس القيادة التحويلية على أنها: العملية المشتركة التي من خلالها يسعى القائد والمرؤوسون لتوفير التحفيز والدعم نحو تحقيق أعلى مستويات من الروح المعنوية والدافع والأخلاق. (Akram I & Bassam, 2021, p. 394)
- أسلوب قيادي حديث يقوم على أساس العلاقة المشتركة بين القادة والأفراد قصد الوصول الى رؤية موحدة. (بوكرشيدة و جوادي، 2021، صفحة 101)



- مجموعة من النشاطات الهادفة الى تحويل وتغيير معتقدات التابعين بما يحقق التناسب بين الرؤية المستقبلية الموضوعة والوضعية المراد الوصول اليها في إطار تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة. (zaaf, 2021, p. 694)
- ويعرفها الاقتصادي "باس" على أنها عملية تهدف الى فتح وتنشيط اهتمامات الأفراد وتحسين مستويات ادراكهم لتجاوز المصلحة الفردية وتدريبهم على تقبل اهتمامات الجماعة. (هبة و العنزي، 2022، صفحة 298)
- ممارسات إدارية ينتهجها أرباب العمل للتأثير على العمال، غايته الوصول الى أهداف تحقق مصلحة جميع الأفراد. (رمضاني و صغيري، 2022، صفحة 25)
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية هي توجه حديث في أنماط القيادة والتي تبنى على التأثير في المرؤوسين بالشكل الذي يترجم سلوكياتهم الى طاقات إبداعية.

## 2.2 مكونات القيادة التحويلية:

- تستند فعالية النمط القيادي التحويلي الى جملة الأبعاد التالية:
- **التأثير المثالي:** ويأخذ محورين أساسين حيث يحاول القائد هنا التأثير على المرؤوسين انطلاقاً من الرؤية التي يضعها أمامهم، حيث يؤكد على المكانة المهمة للقيم والمعتقدات وكذا الأخلاق والمسائل المعنوية التي تكون حصيصة القرارات المتخذة. (Saiful & others, 2022, p. 170)
- **الدافع الإلهامي:** يتمثل هذا المكون في قدرة القائد التحويلي على تحفيز المرؤوسين واثارة قدراتهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وغرس قيم العمل الجماعية ضمن الفريق كما يسعى القائد التحويلي هنا الى رفع الحماس والتفاؤل لدى أتباعه. (ALLALI & ALLALI, 2021, p. 1092)
- **الاعتبارات الفردية:** سلوك ينتهجه القائد والممثل في منح الاهتمام على الصعيد الشخصي ويتضمن معرفة الحاجات والرغبات لكل فرد أو مرؤوس واعطائها الأولوية على احتياجاتهم الذاتية. (حازم و الفقيه، 2022، صفحة 121)
- **الاستثارة الفكرية:** يشمل هذا البعد عمل القائد التحويلي على تطوير النمط الفكري للمرؤوسين بطرق إبداعية تجعلهم ينظرون الى المشاكل والتحديات من

زوايا أخرى، وهذا يستوجب توفير المساعدة التي يحتاجونها لبلوغ الصورة المستقبلية بالكفاءة والجودة المطلوبة. (صحراوي و مسعودي، 2022، صفحة 465)

- **التمكين:** تصرف يندرج ضمن أساسيات القيادة التحويلية ويتمثل في منح القائد التحويلي بعضاً من أشكال السلطة للمرؤوسين وتوجيههم ليصبحوا قادة، يمنحهم هذا السلوك فرصة الاختيار واتخاذ القرار، تحمل المسؤولية الناتجة عن أفعالهم تطوير كفاءاتهم. (زرقوط و جبار، 2021، صفحة 466)

### 3.2 صفات القائد التحويلي:

يمتلك القائد التحويلي مجموعة من الصفات التي تجعله يتأصل هرم القيادة نذكر منها: (زمورة و باي، 2021، صفحة 535)

- **الاهتمام بالفرد:** وتشمل قدرته على فهم رغبات المرؤوسين الشخصية بشكل فردي؛

- **قوة الشخصية:** يختص القائد بشخصية تجعله محل جذب واهتمام من طرف المرؤوسين وبالتحديد قدرته في بث قيم الاحترام وايصال الرؤية التي يتطلع اليها؛

- **التحفيز:** وتتمثل هذه الصفة في استطاعته على التأثير في المرؤوسين بشكل إيجابي يدفعهم نحو تفجير طاقاتهم الإبداعية.

### 3. المدخل المفاهيمي للاحتراق الوظيفي:

ترتبط إنتاجية الفرد وكفاءته المهنية بالعوامل النفسية التي تجعله يبدي ردة فعل معينة اتجاه وظيفته، والتي تتولد عنها أيضاً سلوكيات مهنية لا مرغوبة.

### 1.3 مفهوم الاحتراق الوظيفي:

ان اهتمام الباحثين الاحتراق الوظيفي كظاهرة إنسانية ساهم في ابراز العديد من التعاريف منها:

- هو الشعور بالاضطراب وعدم الاستقرار النفسي كالتوتر نتيجة الضغط الذي يفرضه العمل على الموظفين في المحيط الإنساني والاجتماعي. (بلوني، 2021، صفحة 507)

- حالة نفسية وشعورية تتمثل في الإحساس بالإجهاد المفرط لطاقت الفرد العامل سواء العاطفية أو المادية والذي يترجم العلاقة السلبية بين الموظف ووظيفته وحتى التجرد عنها. (بوغرز و آخرون، 2022، صفحة 709)
- وضعية تصيب الموظف على الصعيد العاطفي والجسدي والعقلي، تجعله غير قادر على تنفيذ الطلب بشكل متواصل، وهو حالة ناجمة عن الإرهاق والتعب الزائد عن حده لمدة طويلة. (Laradji & Mounira, 2021, p. 177)

بناء على التعاريف السابقة، فإن مفهوم الاحتراق الوظيفي يندرج ضمن السلوكيات الإنسانية، والتي لها عدة تبعات سلبية وأضرار على الموظف وتحوله من فرد منتج الى عامل معيق لأهداف وغايات المؤسسة.

### 2.3 أبعاد الاحتراق الوظيفي:

- يترجم الاحتراق الوظيفي الى عدة صور تمثل مجموع الأبعاد التي تمس الاستقرار المهني داخل المؤسسات للأفراد العاملين، والممثلة كالتالي:
  - **الإجهاد العاطفي:** ردة فعل يبديها الموظف وفق دلالات معينة والتي لها أثر على صحته الجسدية والنفسية كالإرهاق والتعب الجسماني والمشاعر السلبية كالنشأوم وفقدان الأمل. (ABDELFAH & MEHDI , 2022, p. 593)
  - **انخفاض الإنجاز الذاتي:** هو شعور الفرد بعدم كفاءته الوظيفية نتيجة فشل محاولاته في إعطاء النتائج المطلوبة، مما يؤدي به في نهاية المطاف الى التوقف عن بذل اية مجهودات، خاصة في ظل الإجراءات العقابية التي يمارسها رئيس العمل لتأديبه عن السلوكيات السلبية الناتجة. (BENHAMMOU, 2022, p. 1236)
  - **فقدان المشاعر:** تجنب التواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين وعدم ابداء أي ردة فعل اتجاه سلوكياتهم أثناء العمل، وقد يبدي العامل أيضا بعضا من الانفعالات غير المرغوبة كالغضب وعدم احترامه لعمله، كما تنعكس هذه الحالة سلبا في أدائه لواجباته المهنية والتهرب منها. (حصه و نايف بن عماش، 2021، صفحة 163)

**4. دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة:**

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وتدعيماً للجانب النظري للمتغيرات البحثية، جاءت الدراسة الميدانية لمعالجة الإشكالية المطروحة، انطلاقاً من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وصولاً إلى اختبار صحة الفرضيات.

**1.4 عينة الدراسة:**

استهدفت الدراسة المجتمع الممثل في موظفي مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بخنشلة وشملت عينة عشوائية من الموظفين بالهيكل الإداري، حيث تم استرجاع 49 استبيان صالح للدراسة من بين 50 استبيان تم توزيعه سابقاً.

**2.4 أداة الدراسة**

بغرض معرفة أثر القيادة التحويلية في تقليل درجة الاحتراق الوظيفي بمديرية البريد والاتصالات السلوكية واللاسلكية بخنشلة إحصائياً، عمد الباحثون إلى الاعتماد على الاستبيان والذي يعرف على أنه: أداة بحث تستخدم للحصول على المعلومات من خلال مجموعة من الأسئلة المكتوبة على الاستمارة والتي تعكس الغرض العلمي للظاهرة المدروسة. (ربيع و جرودي، 2017، صفحة 102)

حيث تم بنائه وفقاً للأسس والضوابط التي وضعت له، وقد اشتملت أسئلة الاستبيان المذكور سابقاً على ثلاثة محاور أساسية كالتالي:

- البيانات الشخصية لموظفي مؤسسة الاتصالات السلوكية واللاسلكية بخنشلة؛
- محور متعلق بالمتغير المستقل والممثل في القيادة التحويلية؛
- محور متعلق بالمتغير التابع والممثل في الاحتراق الوظيفي.

وحتى تتضح الرؤية كان مقياس " ليكرت" الأنسب لقياس درجة استجابة المبحوث اتجاه الاستبانة وذلك باختيار درجة الموافقة الموضوعية أمام كل عبارة.

**3.4 صدق وثبات أداة الدراسة:**

نظراً لأهمية التأكيد على صحة الاستبيان وفقاً لما تقتضيه مجريات الدراسة تم ربطه بالأدوات المستخدمة في مقياس الصدق ودلالات الثبات الإحصائية ببرنامج الحزم الإحصائية Spss اصدار 22.

## 1.3.4 الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان في شكله الأولي على الدكتورة المشرفة للتأكد من مدى صدق الفقرات وتوافقها مع هدف الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات لتصحيحه وإعداده في شكله النهائي.

## 2.3.4 ثبات الفا كرو نباخ:

## جدول رقم (01): معامل ألفا كرو نباخ

عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
24	0.842

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الكلية لمعامل ثبات ألفا كرو نباخ قدرت ب 0.842 مقارنة بعدد العبارات الموافقة لكل محور والبالغة 24 عبارة، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الدراسة وموافقتها للأهداف العلمية التي وضعت من أجلها.

## 3.3.4 الاتساق الداخلي:

بالاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون" تم دراسة صدق واتساق البنود مع محاور

الاستبيان تبعا لكل متغير، حيث يمثل

X: عبارات المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

Y: عبارات المتغير التابع (الاحترق الوظيفي)

## الجدول رقم (03): معامل ارتباط بيرسون بين متغير القيادة التحويلية وبنودها

البند	X1	X2	X3	التأثير المثالي
معامل الارتباط	0.533**	0.722**	0.809	
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	
البند	X4	X5	X6	الدافع الإلهامي
معامل الارتباط	0.934**	0.947**	0.930**	
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	
البند	X7	X8	X9	الاعتبارات الفردية
معامل الارتباط	0.920**	0.944**	0.906**	
مستوى المعنوية				
البند	X10	X11	X12	الاستثارة الفكرية
معامل الارتباط	0.936	0.945	0.912	
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

تشير بيانات الجدول رقم (03) الى أن معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومستوى معنويتها أقل من 5% وحسب قيم هذه المعاملات فان العلاقة بين الفترات مع كل بعد كانت قوية مما يشير الى وجود اتساق داخلي تام بين أبعاد القيادة التحويلية وبنودها.

#### الجدول رقم (04): معامل ارتباط بيرسون بين متغير الاحتراق الوظيفي وبنوده

البند	Y1	Y2	Y3	Y4
معامل الارتباط	0.565**	0.476**	0.035	0.338*
مستوى المعنوية	0.000	0.001	0.813	0.018
البند	Y5	Y6	Y7	Y8
معامل الارتباط	0.590**	0.471**	0.597**	**0.614
مستوى المعنوية	0.000	0.001	0.000	0.000
البند	Y9	Y10	Y11	Y12
معامل الارتباط	0.778**	0.742**	0.627**	0.715**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

توضح بيانات الجدول رقم (04) الى أن معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ومستوى معنويتها أقل من 5% ماعدا العبارة الثالثة، مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين متغير الاحتراق الوظيفي وبنوده.

#### 4.4 التوزيع الطبيعي:

نحو سعي الباحثين للتأكد من اعتدالية البيانات من عدمها، تم الاعتماد على "معاملات الالتواء والتفرطح" فحسب العديد من الدراسات فان مجال التوزيع الطبيعي وفق معاملات الالتواء تتمحور بين [-3,3] في حين معاملات التفرطح تتواجد ضمن المجال [-7,7]. (يوسفي و يوب، 2021، صفحة 385)

#### الجدول رقم (05): التوزيع الطبيعي

القيادة التحويلية			
قيمة معامل الالتواء	الخطأ المعياري	قيمة معامل التفرطح	الخطأ المعياري
-0.748	0.340	-0.626	0.668
الاحتراق الوظيفي			
قيمة معامل الالتواء	الخطأ المعياري	قيمة معامل التفرطح	الخطأ المعياري
-0.115	0.340	0.028	0.668

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

انطلاقاً من بيانات الجدول رقم: (05) فإن الدلالة الإحصائية لمعاملات الالتواء والتفرطح المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية بلغت  $-0.748$  و  $-0.626$  على التوالي في حين أن الدلالة الإحصائية لمعاملات الالتواء والتفرطح المتعلقة بمتغير الاحتراق الوظيفي بلغت  $0.115$  و  $0.028$  على الترتيب، وتقع هذه القيم ضمن مجالات القياس المناسبة للاعتدالية لمعاملات الالتواء والتفرطح، وعليه فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهي جاهزة للخضوع للاختبارات الإحصائية المعلمية.

#### 5.4 الاختبارات الوصفية:

في سعي الباحثين نحو تحديد اتجاه العينة واستجابات الأفراد اتجاه بنود محاور الاستبيان، تم الاعتماد على بعض الاختبارات الوصفية الممثلة في الجداول الموالية:

#### الجدول رقم (06): اتجاه العينة لمتغير القيادة التحويلية

المحور	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التأثير المثالي	X1	3.84	1.214	موافق
	X2	2.88	1.148	محايد
	X3	3.29	1.099	محايد
	نتيجة البعد الأول	3.33	1.153	محايد
الدافع الالهامي	X4	3.14	1.173	محايد
	X5	3.33	1.248	محايد
	X6	3.18	1.202	محايد
	نتيجة البعد الثاني	3.21	1.207	محايد
الاعتبارات الفردية	X7	2.69	1.194	محايد
	X8	2.84	1.264	محايد
	X9	2.67	1.281	محايد
	نتيجة البعد الثالث	2.733	1.246	محايد
الاستشارة الفكرية	X10	3.06	1.232	محايد
	X11	2.96	1.274	محايد
	X12	2.90	1.246	محايد
	نتيجة البعد الرابع	2.97	1.250	محايد
القيادة التحويلية	الدرجة الكلية	3.06	1.214	محايد

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

يلاحظ من الجدول رقم: (06) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع بنود الاستبيان المتعلق بالمتغير المستقل "القيادة التحويلية" بلغت قيمة (3.06) بانحراف معياري تراوح

بين (1.214) كنتيجة فإن إجابات الباحثين لعينة الدراسة تتجه نحو المحايدة مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة غير مهتمة بتطبيق سلوكيات القيادة التحويلية.

#### الجدول رقم (07): اتجاه العينة لمتغير الاحتراق الوظيفي

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
Y1	3.65	1.032	غير موافق بشدة
Y2	3.04	1.136	محايد
Y3	3.71	0.957	موافق
Y4	4.10	0.918	موافق
Y5	4.24	0.947	موافق بشدة
Y6	4.10	0.918	موافق
Y7	3.53	1.138	موافق
X8	3.49	1.082	موافق
Y9	3.82	1.093	موافق
Y10	4.14	0.913	موافق
Y11	3.98	0.968	موافق
Y12	4.35	0.723	موافق بشدة
نتيجة المحور	3.84	0.985	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

يلاحظ من الجدول رقم: (07) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع بنود الاستبيان المتعلق بالمتغير التابع "الاحتراق الوظيفي" بلغت قيمة (3.84) بانحراف معياري تراوح بين (0.985) كنتيجة فإن إجابات الباحثين لعينة الدراسة تتجه نحو الموافقة مما يشير إلى ارتفاع درجة الاحتراق الوظيفي بين أوساط الموظفين داخل بيئة العمل.

#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

يستند البحث العلمي إلى أهمية الفروض الموضوعية، والتي تساعد في إيجاد توضيح منطقي للإشكالية المطروحة، وعليه تم الاعتماد على الاختبار الإحصائي المعروف بـ "الانحدار الخطي البسيط" لدراسة صحة الفرضيات الموضوعية بوضع فرضيتي العدم والوجود.



## 1.6.4 اختبار الفرضية الرئيسية:

- تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة

## التحويلية على الاحتراق الوظيفي

ملخص النموذج			
معامل الارتباط	معامل التحديد	المربع r المعدل	الخطأ في التقدير
0.116	0.013	-0.008	6.48049
تحليل التباين			
درجة الحرية df	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	0.639	0.428	
المعاملات			
المعامل	قيمة المعامل	قيمة T	مستوى المعنوية
المعامل الثابت B1	48.588	15.324	0.000
معامل الانحدار B0	-0.66	-0.800	0.428

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

يتضح من الجدول رقم (08) أن قيمة F المحسوبة بلغت قيمة (0.639) بمستوى معنوية (0.428) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية الدراسة 0.05 أي أكبر من 5% مما يدل على أن الانحدار غير معنوي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة

#### 2.6.4 اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها:

- تنص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير المثالي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير المثالي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير المثالي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي

#### على الاحتراق الوظيفي

ملخص النموذج			
معامل الارتباط	معامل التحديد	المربع r المعدل	الخطأ في التقدير
0.085	0.007	-0.014	6.50075
تحليل التباين			
درجة الحرية df	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	0.343	0.561	
المعاملات			
المعامل	قيمة المعامل	قيمة T	مستوى المعنوية
المعامل الثابت B1	48.436	12.009	0.000
معامل الانحدار B0	-0.230	-0.585	-0.561

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

ينتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة F المحسوبة بلغت قيمة (3.343) بمستوى معنوية (0.561) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية الدراسة (0.05) أي أكبر من 5% مما يدل على أن الانحدار غير معنوي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل

الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بختنشة.

- تنص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للدافع الإلهامي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بختنشة.

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للدافع الإلهامي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بختنشة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للدافع الإلهامي على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بختنشة.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي

### على الاحتراق الوظيفي

ملخص النموذج			
معامل الارتباط	معامل التحديد	المربع r المعدل	الخطأ في التقدير
0.013	0.000	-0.021	6.52390
تحليل التباين			
درجة الحرية df	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	0.007	0.932	
المعاملات			
المعامل	قيمة المعامل	قيمة T	مستوى المعنوية
B1	46.394	16.363	0.000
B0	-0.024	-0.086	0.932

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة F المحسوبة بلغت قيمة (0.007) بمستوى معنوية (0.932) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية الدراسة (0.05) أي أكبر من 5% مما يدل على أن الانحدار غير معنوي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل

الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

- **تنص الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاعتبارات الفردية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

✓ **الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاعتبارات الفردية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

✓ **الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاعتبارات الفردية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات

الفردية على الاحتراق الوظيفي

ملخص النموذج			
معامل الارتباط	معامل التحديد	المربع r المعدل	الخطأ في التقدير
0.099	0.10	-0.011	6.49252
تحليل التباين			
درجة الحرية df	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	0.463	0.500	
المعاملات			
المعامل	قيمة المعامل	قيمة T	مستوى المعنوية
B1	47.678	19.762	0.000
B0	-0.185	-0.680	0.500

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة F المحسوبة بلغت قيمة (0.463) بمستوى معنوية (0.500) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية الدراسة (0.05) أي أكبر من 5% مما يدل على أن الانحدار غير معنوي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة.

- تنص الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاستثارة الفكرية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة.

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاستثارة الفكرية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  للاستثارة الفكرية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على

### الاحتراق الوظيفي

ملخص النموذج			
معامل الارتباط	معامل التحديد	المربع r المعدل	الخطأ في التقدير
0.208	0.043	0.023	6.38147
تحليل التباين			
درجة الحرية df	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	2.129	0.151	
المعاملات			
المعامل	قيمة المعامل	قيمة T	مستوى المعنوية
B1	49.595	19.663	0.000
B0	-0.385	-1.459	0.151

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spssv22.

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة F المحسوبة بلغت قيمة (2.129) بمستوى معنوية (0.151) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية الدراسة (0.05) أي أكبر من 5% مما يدل على أن الانحدار غير معنوي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي في مديرية الاتصال والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة

## 5. الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي هدفت لدراسة أثر القيادة التحولية على درجة الاحتراق الوظيفي بمديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة، نورد جملة من النتائج والمقترحات على النحو الآتي:

## 1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمفسرة على النحو الآتي:
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة التحولية على الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة مما يدل على غياب الممارسات القيادية ذات النمط التحولي بالمؤسسة محل الدراسة والذي فسره ارتفاع في العياء الوظيفي وضغوط العمل؛
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير المثالي على الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة والذي يعزى الى عدم تمتع القادة بالمؤسسة بكاريزما التأثير على سلوكيات الموظف وعدم إدراكهم لفاعلية التواصل والمهارات الإنسانية في رفع معنويات هذه الموارد البشرية وتوجيهها من حالة خمول الى حالة نشاط؛
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للدافع الإلهامي على الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة مما يدل على انخفاض رضا الموظف اتجاه عمله، الأمر الذي يدعو الى ضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية للتكفل باحتياجاته ونقائصه مع الحرص على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية لهم؛
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاعتبارات الفردية على الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة ويرجع ذلك للتفرّد في استخدام السلطة وعدم مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار والذي يؤدي بهم الى انجاز الوظائف بشكل روتيني وآلي، وهذا ما يزيد من درجة التوتر والارهاق العقلي والجسدي لديهم؛

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاستثارة الفكرية على الاحتراق الوظيفي في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة مما يفسر غياب النتائج الفكرية للموظف في حل المشاكل وتسهيل أداء الوظيفة الموكلة اليه بأدوات إبداعية لا تماثل المتألف عليها، والتي لا تحظى أيضا باهتمام من قبل القائد لتطبيقها.

## 2.5 مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- إعادة ضبط هرم القيادة ووضع الكفاءة البشرية المناسبة لإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يدعم تحقيق الأهداف المخططة وتبسيط متطلبات العمل دون استنزاف للقدرات البشرية؛
- توعية مدراء مديرية المؤسسة محل الدراسة بضرورة الممارسات القيادية التحويلية في تطوير كفاءاتها وتحسين جودة حياتهم الوظيفية بعيدا عن مسببات الاحتراق الوظيفي؛
- دعوة الإدارة العليا للمؤسسة وتشجيعها نحو توفير بيئة عمل تتناسب المهام الموكلة للموظفين؛
- تحديد كفاءات بشرية ممثلة لفئة الموظفين من أجل حل باب النقاش والتفاوض مع القيادات العليا بما يتناسب مع تحقيق مصلحة جماعية؛
- توفير حوافز ومكافآت تشجيعية للموظفين تشكل وسط عملي آمن للموظف وتدفعه نحو الإنجاز.

## 6. قائمة المراجع:

أحمد فراولة حازم، و أحمد عبد الباقي الفقيه. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية. مجلة الابتكار والتسويق، 09(01)، الصفحات 115-139.

أسماء حموش. (2019). علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ونمطي الشخصية أو بالاحتراق النفسي لدى أساتذة الطور الثانوي -دراسة على عينة من الثانويات بولاية بومرداس (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر أبو قاسم عبد الله.

بنت فهد بن محمد العمر حصه ، و بن سويلم العنزي نايف بن عماش. (2021). درجة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بفعالية الأداء لدى معلمات التربية الخاصة في مراكز الرعاية النهارية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(19)، الصفحات 159-178.

- توفيق عودة أبو عيادة هبة، و طلال غربي العنزي. (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها "دراسة تحليلية". مجلة أبحاث، 17(1)، الصفحات 295-308.
- حمزة رمضاني، و حسين صغيري. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(03)، الصفحات 23-41.
- حميدة زرقوط، و بوكثير جبار. (2021). التوجه نحو القيادة التحويلية-دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء-سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 08(02)، الصفحات 461-479.
- راضية يوسف، و أمال يوب. (2021). أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق. مجلة رؤى اقتصادية، 11(1)، الصفحات 379-397.
- رضا بوغرزة ، و آخرون. (2022). دور بيئة العمل الداخلية في الحد من الإحترق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 7(2)، الصفحات 705-727.
- صابر بوكشريدة، و يوسف جواوي. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. مجلة دفاتر المخبر، 16(01)، الصفحات 97-120.
- عبد الحميد بلوني. (2021). مسببات الإحترق الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة بالشركة الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي، 12(06)، الصفحات 502-521.
- مسعود ربيع، و جرودي رنده. (2017). تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 6(1)، الصفحات 101-120.
- ميمية صحراوي، و زكرياء مسعودي. (2022). واقع أبعاد القباة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي. مجلة المنهل الاقتصادي، 05(01)، الصفحات 461-478.
- نزهوة زمورة، و أحمد باي. (2021). القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 09(01)، الصفحات 530-551.
- يوسف عطية. (2018). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات-دراسة عينة من المنظمات-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- ABDELFAH, H., & MEHDI , C. (2022). *The role of Vocational Adjustment in reducing job burnout among employees in the health sector: a case study of the Tchirine Ibrahim institutions in the state*



- of Ghardaia. *Economy and Environment Review*, 05(02), pp. 585-605.
- Akram I, A.-M., & Bassam , O. G. (2021). *The degree of Practising transformational Leadership among Heads of Academic Departements in Libyan Universities and its Relationships with the level of Functional Performance from The Viewpoint of Faculty Members. REMAH review for Research and Studies*(51), pp. 389-409.
- ALLALI, Z., & ALLALI, F. (2021). *The transformational Leadership Style and its Impact on the Organizational Commitment: Empirical Evidence from the National Employment Agency. Al Bashaer Economic Journal*, 7(2), pp. 1088-1104.
- BENHAMMOU, N. (2022). *The Relationship of job burnout with the performance of employees, case study of the Mobilis Bechar Regional Directorate. Journal of Economics and Sustainable Development*, 05(02), pp. 1228-1247.
- Boamah, S. A. (2022). *The impact of transformational leadership on nurse faculty satisfaction and burn out during the COVID-19 pandemic: A moderated mediated analysis. Journal of Advanced Nursing*, 78(09), pp. 2815-2826.
- Laradji, F. Z., & Mounira, A. (2021). *Disruptive student behavior and its relation with teacher burnout. Dirassat Journal*, 10(01), pp. 176-186.
- Saiful, H., & others. (2022). *The Homeschooling Head Performance: How The role of transformational Leadership, Motivation, and Self-Efficacy? INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 03(01), pp. 167-179.
- Salem, I. E. B. (2015). *Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253.
- zaaf, n. (2021). *The contribution of transformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economie, Commercial and Management Science Medea. Al-MIEYAR Journal*, 12(02), pp. 646-710.