



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : ادارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان :

دور آليات التمكين الإداري في التقليل  
من الاحتراق الوظيفي - دراسة حالة - مؤسسة صناعة  
الأنايب ب غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 21./09./2020

إعداد الطالبتين :

\* صافي فتيحة

\* بحورة ميرة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
طالب احمد نور الدين	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
هوارى معراج	دكتور	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
رحماني يوسف	دكتور	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

مررت قاطرة بحثي بالعديد من العوائق،

ومع ذلك بذلت أقصى ما لدي من مجهود لأنخطاها بثبات بفضل من الله عز وجل.

أهدي عملي هذا

إلى من أفضلها عن نفسي ولم لا قد ضحيت بالكثير من أجلي، و لم تدخر جهدا في سبيل

إسعادي على الدوام أمي قرة عيني وحبيرة قلبي .

نسير في دروب الحياة و يبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

إلى صاحب السيرة العطرة و الأفعال الحسنة أبي الغالي رحمة الله عليك.

إلى جدتي أم كلثوم أطال الله في عمرها

إلى من اعتمدت عليه في كل صغيرة و كبيرة عمي

الأستاذ الفدير "صافي مسعود"

إلى إخوتي الأعماء علي حسين عمار ياسين عبدالكريم

إلى صديقاتي وكل من وقفوا بجانبني وساعدوني

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن ينال رضاكم

فتيحة

# الإهداء

إلى البنبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكته سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة و الصناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فؤادي إلى

أخواتي مسعود ، العيد ، محمد ، سهيلة ، بشرى ، وزوجة أخي مليكة .

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطع زهرة تعلمنا إلى

بنات خالاتي : صبرينة ، هاجر ، محبوبه ، فطيمة ، خيرة.

إلى عماتي وخالاتي كل واحدة باسمها.

إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم و النجاح إلى

أساتذتي الكرام.

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

# شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلاله العظيم ، و الشكر لله وحده لا شريك  
لو على نعمه التي لا تحصى ولا تعد علينا ، سبحانه وتعالى و إليه المصير .  
"الحمد لله الذي هدانا لهذا لو كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والذي منحنا  
القوة والصبر ليتم بنعمته علينا هذا العمل المتواضع. "

كما أتقدم بالشكر الجزيل يسرني تقديم هذا الشكر لوالدي ووالدتي اللذان  
سما على تربيتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي، وأشكر كل من درسني أو  
ساهم في تدريسي كما أقدم الشكر والتقدير للأستاذ المشرف على هذا  
البحث المتواضع،

"الدكتور معراج هواري"

الذي اسأل الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم، وشكر موجه كذلك  
لإدارة جامعة غرداية لتوفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في  
كل الأمور التي من شأنها أن تخول لهم قضاء مريحا للدراسة وطلب العلم في  
أمان ونظام ، وأوجه الشكر للمجالس العلمية لحرصها على تطوير مجال الدراسة  
وتشجيعها لطلاب الجامعة على الدراسة ومواصلة طلب العلم في أفضل الأجواء  
واروعها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIP في ولاية غرداية ، وكذلك دراسة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي و أبعاد التمكين (تطوير العمل ، الكفاءة ، الاستقلالية ، المعنى )، توصلنا من خلال الدراسة إلى اقتراح نموذج نظري يوضح العلاقة بين "آليات التمكين ، الاحتراق الوظيفي " ،وقدمت استخدام المنهج الوصفي ومن بين خصائصه : ملائمة مع طبيعة البحث. واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة ، بحيث تم اختيار عينة عشوائية متمثلة في موظفين اداريين دائمين قمنا بتوزيع 30 استبانة (3 يوجد فيهم نقص فيا لمعلومات، 5 غير مسترجعة ،أما الاستبانات الصالحة للدراسة كانت 22 استبانة) ،وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS.23، وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المتغيرين علاقة عكسية يعني أنه كلما زاد تمكين العاملين قل مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIP.

**الكلمات المفتاحية:** آليات التمكين ، الاحتراق الوظيفي ، الاحتراق النفسي ، ضغط العمل

#### **Abstract :**

**Key words :** Empowerment mechanisms, job burn-out, psychological burnout, work stress

The study aimed to identify the extent of the impact of the empowerment mechanisms in reducing job burnout among employees of the ALFAPIP Pipe Industry Corporation in the state of Ghardaia , as well as studying the relationship between job combustion and the dimensions of empowerment (job development, efficiency, independence, meaning). We reached through the study To suggest a theoretical model that clarifies the relationship between “empowerment mechanisms, job burnout,” and the descriptive analytical approach was used to suit the nature of the research. And the use of the questionnaire as a tool to collect data from the sample members, so that a random sample of permanent administrative employees was chosen. We distributed 30 questionnaires (3 of them were lacking in information, 5 were not retrieved, and the questionnaires valid for the study were 22). And data analysis and hypothesis testing using the statistical package SPSS.23, and the results of the study showed that the relationship between the two variables is an inverse relationship, meaning that the more employees are empowered, the less job burnout they have in ALFAPIP.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لآليات التمكين الإداري والاحتراق الوظيفي</b>	
9-8	تمهيد
56-10	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول آليات التمكين الإداري والاحتراق الوظيفي
62-58	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
67	تمهيد
69-68	المبحث الأول: الإجراءات وأدوات الدراسة
91	المبحث الثاني : النتائج
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة العامة
97	المراجع
102	الملاحق
125	الفهرس

قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول	الرقم
18	الجدول رقم 01 : بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين	01
72	الجدول رقم 02 : المعلومات المستوردة من الاستبانة	02
73	الجدول رقم 03 : البيانات المتعلقة بالمستجوبين	03
77	جدول رقم 04 : يمثل قياس صدق الاستبانة آليات التمكين	04
78	جدول رقم 05 : يمثل قياس صدق الاستبانة الاحتراق الوظيفي	05
81	جدول رقم 06 : يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ	06
81	الجدول رقم 07 : مقياس ليكارت الخماسي	07
82-81	الجدول رقم 08 : تحليل وجهة نظر الموظفين حول آليات التمكين	08
83	الجدول رقم 09 : تحليل وجهة نظر الموظفين حول الاحتراق الوظيفي	09
86-85	الجدول 10 : مصفوفة الارتباط تدرس العلاقة بين محور البات التمكين بأبعاده وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي	10
86	الجدول رقم 11 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين تطوير العمل والاحتراق الوظيفي	11
87	الجدول رقم 12 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين الكفاءة والاحتراق الوظيفي	12
88	الجدول رقم 13 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين الاستقلالية والاحتراق الوظيفي	13
89	الجدول رقم 14 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين المعنى والاحتراق الوظيفي	14
90	الجدول رقم 15 : يمثل معاملات الانحدار	15

قائمة الأشكال :

الصفحة	الأشكال	الرقم
و	الشكل رقم 01 : المخطط الإجرائي للدراسة	01
12	الشكل رقم 02 : الأساليب السلوكية في الإدارة	02
28	الشكل رقم 03 : فوائد التمكين	03
46	الشكل رقم 04 : تصنيف العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني	04
71	الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
72	الشكل رقم 06 : نموذج الدراسة	06

قائمة الملاحق :

العنوان	الرقم
الملحق رقم 01 : الإستبيان	01

المقدمة العامة

تعد التغييرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات و أساليب جديدة في الفكر الإداري، و بالنظر إلى المنافسة الشديدة فإن التوجه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال يحث على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المراد الوصول إليه من البيئة الخارجية ، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العنصر البشري من خلال إعطائه حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر أو التقليل من آثارها .

لقد ظهر مفهوم تمكين العاملين أو كما يسمى أيضا تمكين الموارد البشرية في أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية وتتميز هذه الفلسفة الجديدة بأن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على المورد البشري في المقام الأول، حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في الدول الكبرى فهو يمثل ركيزة المنظمة في تحقيق نجاحها الاستراتيجي و تنفيذ مختلف أهدافها ، كما تلعب سياسة التمكين دوراً فعالاً في ربط المصالح الفردية بمصالح الشركة مع غرس روح المشاركة في صنع القرار وتنمية الشعور بالمسؤولية. يعتبر تمكين العاملين أحد العناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى مستوى من الرضا الوظيفي و يهيئ لهم جو من الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرار الأمثل المتعلق بعملهم.

وعلى الرغم مما يشهده العالم اليوم من تطورات علمية و تكنولوجية انعكست على كثير من جوانب الحياة المختلفة ، مما ساهم في تعقيد الحياة و ظهور الكثير من الاضطرابات ، أصبح هذا التغيير في حد ذاته يمثل قوة أساسية له تأثيراته المختلفة وعواقبه الخطيرة على النواحي النفسية والاجتماعية، ونتيجة لهذه التغييرات أصبح الإنسان اليوم يواجه في حياته خاصة المهنية منها العديد من التهديدات والمخاطر والضغوط التي يفترض منه التعامل معها بفاعلية للحد من آثارها الضارة، فهذا التغيير المتسارع لا يمس الصناعات والتكنولوجيات وحسب، بل يتغلغل في أعماق حياتنا الشخصية مما يحيطنا بأمراض نفسية وبدنية عنيفة ومدمرة، فتكون النتيجة المتوقعة تعرض العاملين لمستويات مرتفعة من الضغوط والتوترات التي تترك آثاراً نفسية على كل من الأفراد والمنظمات . و هذا ما دعا بعض الباحثين إلى وصف القرن الحالي بعصر الضغوط النفسية و الاحتراق الوظيفي،



فالاحتراق النفسي مرض عصري شائع وهو حالة فقدان الفرد للاهتمام نتيجة الاجهاد الانفعالي .  
فقد لاقت ظاهرة الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة من طرف الباحثين والكتاب في الدول المتقدمة  
باعتبارها من أعظم المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين داخل المنظمة، فهو مؤشرا للشركات  
بالدخول في أزمة تؤدي بها إلى الانحدار وربما إلى الفشل على المدى الطويل وعدم تمكنها من  
النهوض مجددا لما خلفه من آثار عادت بالسلب على تطورها و ازدهارها .

تسعى المنظمات المعاصر لبذل جهد كبير للاهتمام بالموارد البشري في مختلف مجالات العمل، لما  
لها من دور كبير في بناء المجتمعات و رقيها وذلك بإتباعها وسائل و طرق حديثة تعمل على رعاية  
العمال، و بالرغم من ذلك فإن العديد من المواقف الضاغطة التي يتعرض لها  
الأفراد أثناء مزاولتهم لمهنتهم و تراكمها و استمرارها من شأنه أن يؤدي إلى نتائج خطيرة على  
الموارد البشرية العاملة و أدائها.

نحن بصدد تقديم دراسة ميدانية حول "دور آليات التمكين الإداري في التقليل من الاحتراق  
الوظيفي " في المؤسسة الصناعية الأنابيب ALFAPIP في ولاية غرداية .

ومن خلال ما سبق يتبادر الى اذهاننا إشكالية البحث الرئيسية:

الى أي مدى تأثر آليات التمكين الإداري في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة  
الأنابيب "ALFAPIP" ؟ لمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل  
محاور هذا الموضوع قمنا بتحليلها إلى مجموعة من الإشكاليات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير العمل و الاحتراق الوظيفي عند مستوى  
معنوية  $0,05 = ?$

2. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة و الاحتراق الوظيفي عند مستوى  
معنوية  $0,05 = ?$



3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعنى والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ؟

### فرضيات الدراسة:

بناء على تعريف مشكلة الدراسة وأهدافها، تم طرح الفرضيات التالية من أجل مناقشتها واختبار صحتها، وهي كالتالي:  
الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر آليات التمكين الاداري في التقليل من الاحترق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب "ALFAPIP"

ويتفرع من الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير العمل و الاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ؟

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ؟

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ؟

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعنى والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ؟

## مبررات اختيار الموضوع:

هناك دوافع الموضوعية إلى اختياري للموضوع، منها:

-موضوع حديث الدراسة .؛

- كان من اختيار الأستاذ "خنيش يوسف" ؛

### 1- أهداف البحث:

التعرف على مدى تأثير آليات التمكين الإداري في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIP غرداية؛

التعرف على العوامل والأسباب المؤدية لانتشار الاحتراق الوظيفي في مؤسسة ALFAPIP؛

التوصل إلى العلاقة التي تربط بين آليات التمكين الإداري والاحتراق الوظيفي في مؤسسة ALFAPIP؛

التعرف على مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي في مؤسسة ALFAPIP .

### 2- أهمية البحث:

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي على المستوى العالمي إلا أن هناك نقصا ملموسا لدى الكتاب و الباحثين العرب في تناول هذا الموضوع وقيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديد لعالم المعرفة في مجال السلوك الإداري؛

إن هذه الدراسة تساعد في اقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية التطوير الإداري و تطوير العنصر البشري من حيث استراتيجيات جديدة لتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثر على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية الفيسيولوجية والسلوكية و الذي ينعكس على ارتفاع أدائهم و يسهم في تحسين و رفع إنتاجية العاملين في الوزارات الحكومية بشكل عام .قد يكون

الاحتراق الوظيفي أحد أسباب المشكلات و انخفاض الأداء و كثرة الغياب و الأخطاء و دوران العمل و ضعف الانتماء و العدوانية و التخريب .

### 3- حدود البحث:

حصرنا دراستنا ضمن الإطار الزمني والمكاني محددان كما يلي :

#### البعد الزمني:

امتدت الدراسة من شهر

21 فيفري 2020

إلى 20 أوت. 2020

#### الحدود المكانية:

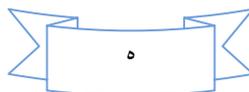
شملت الدراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأنايب ALFAPIP الواقعة في ولاية غرداية.

### 4- المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

بناء على طبيعة الإشكالية المطروحة، وبغية الوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة من هذا البحث، وقصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة والتمكن منه ، تم اتباع منهج الوصفي . من بين خصائصه :معرفة مشكلة البحث ،جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة و ذلك بصياغتها بسؤال ،وضع الفرضيات البحث وتحديد المسلمات ،جمع المعلومات المطلوبة و ايجاد النتائج و تنظيمها ،تحليل النتائج و تفسيرها و استخلاص الاستنتاجات من تم اتخاذ القرارات المناسبة

كما اعتمادنا على الاستبانة وعلى أساس ما قدم من هذا الأخير ثم التحليل مستعينين في ذلك

بالبرنامج الإحصائي spss23.



5- صعوبة البحث:

جائحة كانت أكبر حاجز تعرضنا له في مشوارنا الدراسي ؛

عدم استقبال من طرف الشركة لالتزامها بالحجر الجزئي لعمالها للحفاض على سلامتهم

# الفصل الأول :

الإطار النظري

## تمهيد:

كثيرا ما يستخدم تعبير تمكين الموظف في الدوائر التنفيذية حيث اكتسب أهمية كبيرة في سياسات الإدارة الحديثة. (Talia et al, 2014) فالقوة البشرية التي تتسم بالكفاءة والمهارة هي رأس مال لأكثر أهمية في جميع المنظمات ، فبعض المجتمعات على الرغم من عدم كفاية الموارد الطبيعية اتبعت طريق التنمية لأنها استطاعت تمكين القوة البشرية. (Barsi et al ,2013)

ولقد حقق العلماء تقدما كبيرا في تطوير البناء لتمكين الموظف ، و مع ذلك فقد فشلوا في الوصول الى التوافق في الآراء بشأن ماذا يعني التمكين في الواقع (Conger and Kanungo ,1988 ;Potterfield ,199) ; Thomas and Velthouse ,1990 ؛ وفي هذا الصدد ظهر في الأدب منظورين لتمكين الموظف و هما : المنظور الإداري و المنظور النفسي . من وجهة نظر الإدارية يعني تمكين الموظف بناء منطقي يصف كيف أن أصحاب السلطة في المنظمات ( أي المديرين) تفوض القوة و السلطة الرسمية مع أولئك الذين يفتقرون لها ( أي الموظفين ) (Conger and Kanungo,1988) ، ويؤكد العديد من أصحاب النظريات أن التمكين الإداري في المنظمات يؤدي أيضا الى تمكين نفسي لدى العاملين) (Kanaipak ,2009 ;2010 لطيفة 2014)

هذا و يعتبر تمكين العاملين مساهما أساسيا في النجاح التنظيمي ، حيث لاحظ العديد من الباحثين و جود علاقة مباشرة بين مستوى التمكين الموظف و أدائه (Spreitzer ,1995 ; Baird & Wang ,2010 ;Ambabd & Bahron ,2012 ;Meyerson & Dewettinck,2012 ;YasoThai et al. ,2015) والالتزام التنظيمي (Malik et al. ,2013) ، و الرضا الوظيفيا لأصقة ، (Raza et al. ,2012 ; Abraiz et al . ) . 2010 ;2015 ، كما أن هناك تأثير إيجابي لتمكين العاملين على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (Kahreh , et al,2011) ، وإبداع العاملين (الحراشنة و الهيتي 2006؛ راضى ،2010؛ المبيضين و الطروانة ،2011؛

(Fernandez & moldogaziev)، و الإنتاجية ( الشرييني ،2004) و سلوكيات المواطنة التنظيمية (زهرة ،2004).

أما مصطلح الاحتراق الوظيفي يعتبر Feudenberger أول من استخدمه عام (1974) للإشارة لحالة الإجهاد أو الإحباط ، بسبب الإخلاق في أسلوب الحياة أو الفشل في تحقيق المكافأة (Paphonasiou et al.,2014)، وتعتبر أعمال كرسيتين ماسلاك (Maslach) أساتذة علم النفس بجامعة بيركلى الأمريكية الرائدة في دراسة و تطوير مفاهيم الاحتراق الوظيفي ، حيث عرف الاحتراق الوظيفي بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني ، و الاستنفاد الانفعالي ، و التبدل الشخصي ، و الاحساس بعدم الرضا عن الانجاز الشخصي و الأداء المهني (Maslach & Jackson ,1981).

و يعتبر الاحتراق الوظيفي من المشكلات الإدارية الهامة التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية و غير الحكومية ، ويعتبر مؤشرا على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التديني و الانحدار و يصيبها الفشل على المدى الطويل للأثار السلبية على المنظمات و العاملين بها ( النفيعي،2001) ،حيث أن العاملين المحترفين هم أكثر عرضة لترك العمل(Hilton,2015) ،وإنخفاض الأداء (Maslach et al.,2001 ;Schaufeli & Enzmann,1998)، و إنخفاض الرضا الوظيفي (Nwabuoku et al ., 2010 ;Aks& Temeloglu,2015 ; Leung et al. ,2015)

هنالك بعض العوامل المهمة التي تؤثر على سلوك الأفراد في مكان العمل ، ومنها الاحتراق الوظيفي و التمكين ،وتحاول هذه الدراسة توضيح علاقة التمكين بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة الأنابيب .

المبحث الأول : عموميات حول آليات التمكين الإداري و الاحتراق الوظيفي

المطلب الأول : آليات التمكين الإداري

تمهيد:

إن مصطلح التمكين لم يكن وليد الصدفة ، وإنما يعود إلى التحولات و تطورات كبيرة التي شهدها العالم ولا يزال يشهدها في جميع المجالات . وعلى كافة المستويات و بالأخص الجانب الإداري منها . هذه التحولات و التطورات دفعت بالمنظمة للبحث عن سبل جديدة ، تمكنها من التصدي للتحديات التي تواجهها ، و من أهم السبل التي تمكنها من ذلك ، هو الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة . فلا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها بدون هذا العنصر البشري ، فالمنظمة بدون أفراد ماهية إلا مجموعة الأصول الثابتة التي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر و تتطور . إلا بمساعدة القوى العاملة ، فالمورد البشري هو منبع الأفكار و الأداة الرئيسية في تحويل التحديات و المعوقات إلى فرص و قدرات تنافسية ، وذلك باستثمار فاعليته و طاقاته الذهنية و معارفه و مهاراته التي هي بمثابة الكنز والثروة الحقيقية للمنظمة .

الفرع الأول : التطور التاريخي

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانيات، ولاقى شيوعا ورواجا في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية تبني استراتيجية تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة، وسنتناول فيما يلي أهم النظريات التي تعرضت للجانب الإنساني بشكل عام، ولا استراتيجية تمكين العاملين بشكل خاص.

## أولاً: النظرية السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف العامل وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله من هنا بدأت نظريات أخرى تنحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم استراتيجية تمكين العاملين بشكلها المعاصر لم تتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن استراتيجية تمكين العاملين بشكلها المعروف حاليا في الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص مساهمة المدرسة السلوكية في الإدارة وعلاقتها باستراتيجية تمكين العاملين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص19.

الشكل رقم 02 : الأساليب السلوكية في الإدارة



المصدر : كرمية توفيق ،تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان ،SCSEG،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علومالتسيير،فر عادية أعمال، كليةالعلومالاقتصاديةو علومالتسد بير،جامعة الجزائر ،2007-2008،ص11.

ثانيا : النظريات الحديثة في الإدارة

نشأت هذه النظريات مؤخرا في الإدارة، وهي نظرية النظم، النظرية الظرفية والإدارة على الطريقة اليابانية نظرية Z

**1/نظرية النظم:** تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي BERTALAMFLY الذي اهتم و درس سلوكيات النظم النظرية البحتة، أو تلك الموجودات في المجتمع الإنساني معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام، مكوناته والعلاقة مع البيئة، وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث.<sup>1</sup>

ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فيسكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه<sup>2</sup>

**2/النظرية الظرفية:** تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، كما توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي

<sup>1</sup>خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص12

<sup>2</sup>يجي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص25

مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة مجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملائمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة .

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع و خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

**3/نظرية Z:** هي نظرية يابانية ، أمريكية قدمها Willaim ouchi و Rechar d tanner

إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق وتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره ،ص27.

الفرع الثاني : مفهوم التمكين (تعريفه ، أهميته ، أهدافه )

- مفاهيم عامة حول التمكين

### التمكين لغة

تعني التقويم ، أو التعزيز . والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية ، وتعزيز الاستقلالية ، والمسؤولية الذاتية ، والتركيز على العاملين في المنظمة .

ومنحهم القوة ، والمعلومات ، و المكافأة ، والمعرفة ، و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ و غيره متوقع خلال أداء المهام المنوطة بهم (مازن ، 2006 ، ص1).

ويتضح من خلال التعريف اللغوي للمصطلح التمكين ، هو جعل الفرد قادرا على اتخاذ القرارات فيما يخص التحديات ، و المشكلات التي تواجهه خلال العمل بكل حرية ، واستقلالية .

### مصطلح التمكين في اللغة الانجليزية:

في الادبيات الانجليزية فمصطلح التمكين (Empowerment) يتركب من ثلاث أقسام :

1/القسم الثاني Em: يعني طريق البلوغ إلى السلطة.

2/القسم الأول : Power و يعني السلطة و القوة.

3/القسم الثالث : Ment واقعية الوصول و بلوغ السلطة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Migneault, P.(2006).mpowerment:Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation sy-chologique et comportementale? Mémoire présente à la faculté des superieurs en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, école études relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal. de

(Empowerment) (Patrick Mijneault ,2006 ,p6) وقد جاء مصطلح التمكين في قاموس الانجليزية (Dictionary Webster 1976) بمعنى تحويل أو تفويض أو منح السلطة القانونية لشخص ما. (جردات وآخرون ،2013، ص68)

## I. تعريف التمكين الإداري

تعددت تعريف التمكين في الفكر الاداري ، وتنوعت مفاهيمها من دراسة الى أخرى . و بناء على ذلك فأن من أهم التعاريف التي تطرقت الى مفهوم التمكين الاداري ما يلي:

➤ يعرف (Invancevichet al. ,1997 :219) التمكين "بانه العملية التي تساعد بها المدراء الاخرين الاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل ، وبذلك فأن (Ivancevichet) وزملاءه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الانتاج او النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات و الافعال دون موافقات مسبقة".

➤ يعرف (Hellviegel et al . ,2001) التمكين " بأنه العملية التي يتم بموجبها اعطاء او منح العاملين السلطة ، المهارات / الحرية..... للقيام بوظائفهم " <sup>1</sup>.

➤ يعرف (Bowen and lawler ,1992;1995) التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية ، وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية و ضحاها . التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل اليها " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مطلق الدوري، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص27

<sup>2</sup> يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص6

- يعرف أفندي, 2003: التمكين " بأنه استراتيجية تقوم على منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و تحقيق المشاركة الفعلية في ادارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الابداعي و تحمل المسؤولية و خلق الرقابة الذاتية " <sup>1</sup>
- يعرف (Blanchard , 1996) التمكين "فلسفة ادارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الاشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة " .<sup>2</sup>
- يعرف (Carole) التمكين "بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة " .<sup>3</sup>
- يعرف التمكين " بأنه العملية المحددة المحتوى التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة و الرقابة لدى العاملين بأنفسهم ، و بالشركة التي يعملون فيها . وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق الذات Self-esteem وتنمية القدرات الذاتية Self-efficiency مما يؤدي الى تحسين الأداء وتحقيق الرضا "<sup>4</sup>.
- تعرف لوبوي (Leboyer ,2006,p12) التمكين بأنه منح سلطة اتخاذ القرار لفئة العمال مستويات الدنيا من الهرم التنظيمي . ما يعني خلق نظام تشاركي في عملية تقرير كيفية تسير العمل بين مختلف مستويات التنظيم "<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أفندي عطية، تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2003، ص11

<sup>2</sup> عادل البغدادي و رافد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2013، ص136

<sup>3</sup> Carole Eagle luby" A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community Col-lege", University Of Florida ,Usa, 2006, P.12

<sup>4</sup> Brown, Donald R.: An Experiential Approach to Organization Development, 7th ed. Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey. (2006) , pp: 13-22.

<sup>5</sup>ساخي بوبكر ،تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في التنمية البشرية و فعالية الأداءات ،فرع علم النفس و الأروثونيا، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ،2015-2016،ص18.

- يعرف ( عبد الوهاب ،1999) التمكين " بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".
- يعرف ( القريوتي و العنزي ،2006) التمكين " بأنه شعور الفرد على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه و ليس بصفته أجير الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل و إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو و التطور الشخصي"<sup>1</sup>.
- كتعريف شامل لتمكين : هو مشاركة العاملين الفعلية في اتخاذ القرارات المنظمة للمنشآت والمؤسسات ، ومشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل ، وتحمل مسؤولية كاملة.

### الجدول رقم 01 : بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين

المصدر	التعريف
(Huxtable ,1995)	مفهوم يتضمن السلطة للفرق و الأفراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية .
(Ivancenich et. Al ,1997)	منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج و السلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة .
(Buchanan & Huczynsk ,1	تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا و تقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة و التأكيد على الاتصالات الأفقية .
(Heizer & Render ,1999)	توسيع وظائف الأفراد العاملين و منحهم المسؤوليات و السلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة .
(Jones et. Al ,2000)	توسيع مهام و مسؤوليات الأفراد العاملين .
(Pride and Ferrell , 2000)	منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة ومسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع الى مشرفيهم .
(Rusell and Taylor III ,2000)	منح العاملين السلطة من قبل الادارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل .
(McShane and Glinow ,2000)	الشعور بالقابلية و الفعالية الذاتية عندما تمنح القوة للأفراد في مواقف كانت فيها ضعيفة .
(Schemerhorn et. Al ,2000)	العملية التي من خلالها يستطيع المدراء

ابو بكر سالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية ،مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية إدارة المال و الأعمال ،جامعة آل بيروت ،2010،ص21<sup>1</sup>

مساعدة الآخرين في اكتساب و استعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم و بالأعمال التي يؤديونها .	
ممارسة منح المقدار الكافي من السلطة و القوة للآخرين في المستويات الدنيا من المنظمة .	(Seta et al. ,2000)
تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات و السلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل .	(Carrall et al. , 2000)
منح العاملين السلطة و المسؤولية من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن	(Nickels et al. , 2002)
منح العاملين المسؤولية و السلطة لاتخاذ القرارات المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات و الخدمات على أن يكونوا شركاء في الأرباح و الخسائر .	(Noe et al. , 2003)
البيئة التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية ، الثقة و الالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات و المبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد .	(Besterfield et al. , 2003)

مصدر : كتاب إدارة التمكين و الإندماج ص 21

## II. أهمية التمكين :

للتمكين فوائد عديدة على جميع مستويات التنظيم (مستوى الأفراد ، المجموعة و المنظمة ) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي ، و توفير فرص التطوير التنظيمي و تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار

و يمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية الثلاثة وهي :

أولا :على مستوى المنظمة

أ:يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة

حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فان السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة للإثبات أنفسهم و تطلق العنان لطاقت الموظف

وتسلط الضوء على مواهب و ابداع الموظفين ، بالنسبة للدائرة فان هذه السياسة تسهل العمل و يبدو الموظف أكثر نشاط و حماس مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة.

و ينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة و العملاء يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة الاستجابة لهم و حل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة و كبيرة الى الادارة مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة و يؤثر في نجاحه .<sup>1</sup>

### ب: توفير فرص التطور التنظيمي

حيث أن اهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرص اللازمة و الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية و هذا يؤدي الى تنمية المرؤوسين ، و تحسين مهاراتهم و تنمية روح الالتزام و الابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم و احتياجاتهم المشروعة.<sup>2</sup>

ويساعد على تخفيض التكاليف و أخيرا فإنه يؤدي الى تنمية المرؤوسين و اعدادهم لتحمل المسؤولية .

هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين الى تحقيقها.

### ج: زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة<sup>3</sup>

فالأفراد الممكّنين الذين يملكون المعلومات و السلطة في اتخاذ القرارات يسعون الى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل المستويات الأداء و هذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية و الذي يعود بالمنفعة على المنظمة.

<sup>1</sup> د.محمود احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل ، الطبعة الثانية ، 2006، ص193.

<sup>2</sup> د.عبد المجيد قدي ، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004، ص07.

<sup>3</sup> مها مهدي قاسم ، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة ، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-27-2005

**د : تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات**

يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار احد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار ، و بالتالي فان زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرارات بالمنظمة ، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة

**هـ : يؤدي التمكين الى تحقيق الديمقراطية في الادارة**

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات ، و على ذلك تصير الادارة قريبا من أن تكون جماعية.

**و : تسهيل تخطيط الاستراتيجي طويل المدى**

حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية و التي تشمل التخطيط الاستراتيجي.

**ي : زيادة الانتاجية**

حيث تفرغ الادارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة و تحقيق أهدافها ، كما أن المدراء سيكون لهم الوقت الكافي لتعليم المهارات الجديدة .

- زيادة قدرة المنظمة علة الاستجابة للتغيرات البيئية.

- إدارة الوقت.

ثانيا : على مستوى المجموعة

ان تمكين عمل المجموعات تصنف الى أربعة و هي :

### أ: تطوير فرق العمل

يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي الى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد ، الى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل و الكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الادارة بهم وتقديرها لقدراتهم و لهذا فان فوائد عمل فريق العمل تعددت و قد يكون أهمها:<sup>1</sup>

-تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة ، و تزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.

-تزيد إحساس العاملين بالهوية.

- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.

-تخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخا مناسباً للعمل.

-تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجية.

-تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

-تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة و دقة المهام.

-تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقدم حلولاً مبتكرة لها.تحسين مستوى ونوعية القرارات.

-تحسين مستوى ونوعية القرارات.

<sup>1</sup>د.عطية حسن أفندي ،تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003،ص43.

-تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

-تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

### ب:بناء فريق قوامه الثقة

فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدرةاتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده .

### ج: زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة

إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين ، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتباره ا مضيعة للوقت ، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

### د- زيادة قدرة الفريق على التحليل.

وتكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:

\*استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.

\*مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم.

\*حث الفريق على العمل ،حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.

\*استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

ثالثا :على مستوى الأفراد

يعتبر التمكين من أهم المدخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية . وتعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على الأفراد في التنظيم ويمكن عرضها كآتي:<sup>1</sup>

عندما يتم منح القوة والسلطة للموظفين في اتخاذ القرارات، واتخاذ الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بأعماله الرئيسية.

ويرى موسى اللوزي أن من أهم أهداف التمكين ، هو إعطاء الفرصة الكاملة للمدير للقيام بأعماله الرئيسية ، مثل التخطيط الاستراتيجي أي عندما يمكن للأفراد أن يقوموا بالأعمال دون الرجوع للإدارة والحصول على الموافقة منها فإن التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضاً، أي أن الأفراد بهذه الطريقة يمكنهم ملاحظة المشاكل وحلها بشكل أسرع لأنهم يملكون السلطة والمشاركة أكثر في المنظمة .

#### أ: زيادة مسؤوليات الموظفين

عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة ، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين ، أيضاً تقلل من تكاليف التدريب.

#### ب: زيادة الرضا الوظيفي

فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا.

#### ج: تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين

<sup>1</sup>مها مهدي قاسم ، مرجع سبق ذكره.

حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم ، والخروج من منطقة الروتين.

#### د: زيادة مشاركة الموظفين

عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحًا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل ، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

#### هـ: التقليل من مقاومة التغيير

عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المنظمة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين أهمية التغيير.

إذا بشكل عام فإن التمكين يحقق الفوائد التالية:<sup>1</sup>

\*خلق استراتيجية لتحسين الخدمات والمنتجات.

\*يساعد المنظمة على اللحاق بالمنظمات الأخرى في بيئتها المحيطة والمقصود هنا أن المنظمة من خلال تمكين موظفيها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المنظمات المنافسة، وخاصة عندما أصبح التمكين أسلوبًا متبعًا في معظم المنظمات التي تريد أن تكون ناجحة.

\*إنشاء منظمة دائمة التعلم، ذات مستوى أداء عالي .

ويعتبر Tome Peter من أكثر الكتاب اللذين تحدثوا عن أهمية المشاركة و التمكين في المنظمات حيث يشرح في كتابه ( البحث عن التميز ) مع Robert Waterman ، خصائص التميز في

<sup>1</sup>مها مهدي قاسم ، مرجع سبق ذكره.

المنظمات و يرى أن معظم المنظمات المبدعة هي المنظمات التي تعتمد على أسلوب التمكين باعتبار أن " الإنتاجية تأتي من الأفراد "

لذلك تم تصنيف فوائد التمكين:

\*خلق و زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.

\*تحقيق الإبداع في التنظيم , و الذي يتميز بالسرعة

\*تحقيق المرونة من خلال تمكين الأفراد

\*بناء نظام من القيم , يعتمد على الانفتاح

\*تعليم الموظفين كيف يجوبون التغيير .

\*خلق رؤيا جديدة في كل المستويات

كما عدد Brown and Lawler و Frey و غيرهم مزايا عديدة للتمكين ، تتضمن: <sup>1</sup>

\*استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

\*شعور العاملين برضا أكبر ، حيث يمارسون عمل مسؤولا أكبر ويطورون مهارات جديدة.

\*ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

<sup>1</sup> د. عطية حسن أفندي، مرجع سبق ذكره، ص22

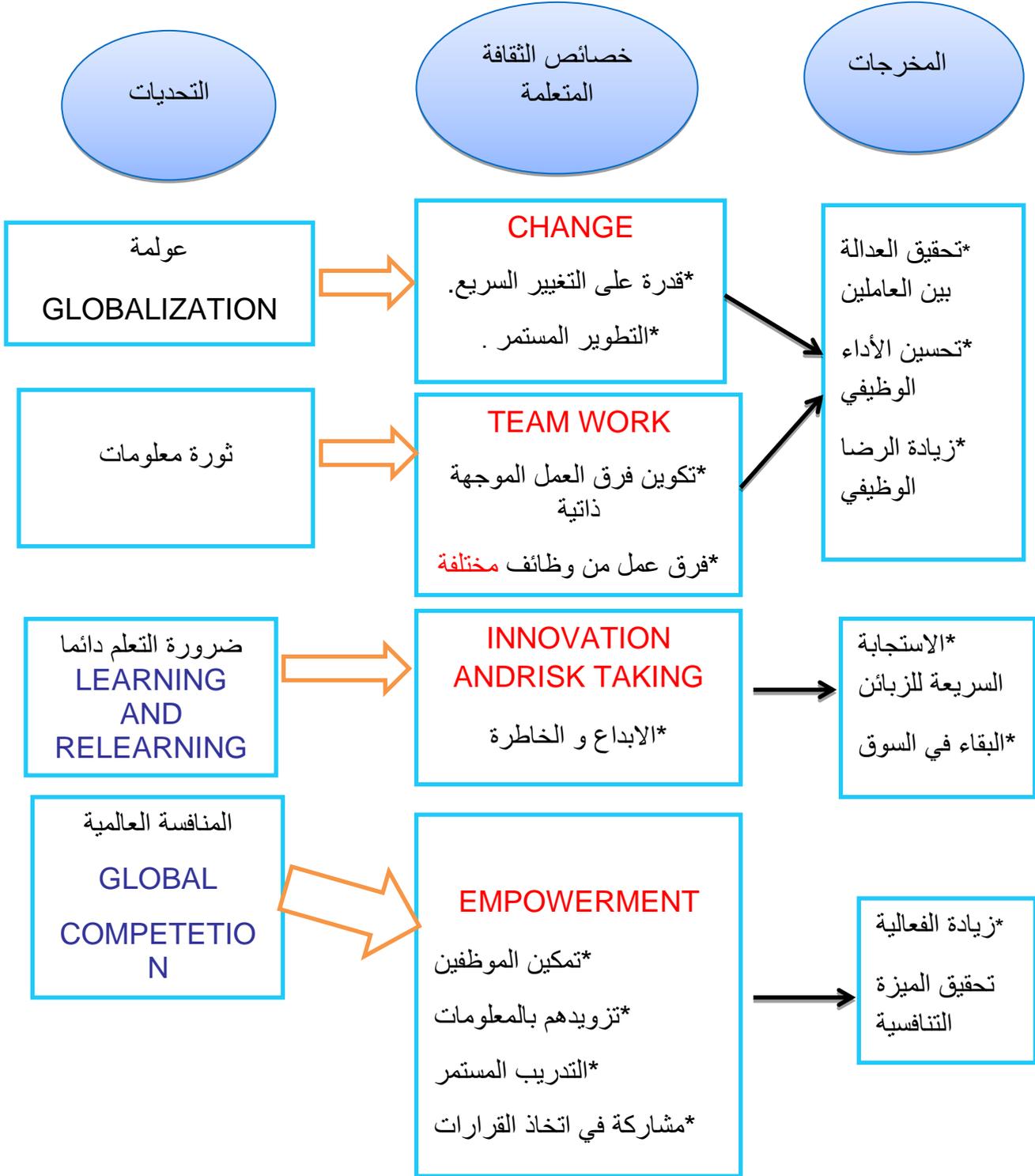
\*إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء

\*الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال

ومنه فمن المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين ، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المديرين ففعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد

ويمكن إيضاح فوائد التمكين حسب الشكل الموالي :

الشكل رقم 03 : فوائد التمكين



المصدر : مها مهدي قاسم ،  
مرجع سبق ذكره

### III. أهداف التمكين:

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار ، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم ، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم ، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم ، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به ، وتكون الرقابة غير ضرورية لان العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم .

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، و إن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في :<sup>1</sup>

- ✓ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- ✓ زيادة فرصة الإبداع و الابتكار؛
- ✓ دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات؛
- ✓ تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- ✓ تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل؛
- ✓ زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات؛
- ✓ استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية؛
- ✓ تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل؛

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص42.

✓ الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون؛

✓ القدرة على المنافسة؛

✓ زيادة ربحية المؤسسة و زيادة المبيعات فيها و من ثم تحقيق النمو<sup>1</sup>

✓ إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ و الاستغناء عنها ببناء بيئة عمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين ، كالفخر بالانتماء للمنظمة و الاعتراف بممارسة العمل فيها.

✓ تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي و الانصراف إلى الجانب الاستراتيجي.<sup>2</sup>

و يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين ، هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع ، أو تقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.

### الفرع الثالث : نظريات التمكين الإداري

هناك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورته ،ومن بين النظريات التي مست هذا الجانب ما يلي:<sup>3</sup>

#### I. النظرية الشخصية البالغة لـ (Chris Argyris) :

وجهه (Argyris) انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية ( البيروقراطية و الإدارة العلمية )

<sup>1</sup> محمد الطاهر قريشي، لطيفة سبتي أحمد، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، العدد 1، 2015، ص 65.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>3</sup> فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-BATICIM وحدة أم البواقي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع ادارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015، ص 7

من خلال كتابه " المنظمة و الشخصية " "Personlity and organization" " لإعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه و إشراف و مساعدة و يرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات ، وحق المشاركة ، و تحمل المسؤولية.

## II. نظريات الجودة الشاملة : TQ

و هي تعزى إلى جهود (Edwardz Deming) حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة ، و التغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، و تعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة ، كما أن من أهم متطلبات مشاركة العامل في تحسين المستمر لتلك الجودة ، لكون المدير لا يستطيع وحده لتحقيق الجودة الشاملة ، والمستمرة دون الموظف التفاني ، و المنتمي لفكر الجودة ، الذي يستوجب إعطائه الفرصة و تمكينه من الإبداع ، و التميز . (الجميل ، 2008 ، ص43)

## IV. نظرية النظم :

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو التي تتفاعل فيما بينها و تستمد طاقاتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة ، و هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة ، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة ، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكاملة ، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة ببعضها البعض ، مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على الساهمة الفعالة ، فزادة أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور ، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة

على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا سيكون هذا العضو عبئا على الفريق و معيقا لتحقيق أهدافه.<sup>1</sup> ( الوادي ، 2012 ، ص39)

### الفرع الرابع : أبعاد التمكين الإداري

يرى كل من (Thoms & Velthouse ,1990) أن التمكين الإداري يتكون من أربع أبعاد أساسية هي:<sup>2</sup>

1-الاستقلالية (Self-Determination): وهو درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله .

2-الكفاءة: (Efficiency) تعني اعتماد الفرد على خبراته و مهاراته في إنجاز مهام عمله.

3-معنى العمل (Meaningfulness): بمعنى إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له و للمنظمة ككل.

4-تطوير العمل (Development of Job): هو اعتقاد الفرد بأن له دور في القرارات التي تتخذ و في السياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

و لاحظ الباحث أن هذه الأبعاد قد لاقت استخداما واسع النطاق من جانب الباحثين في هذا المجال حيث قام (Spritzer ,1995) باستخدام نفس هذه الأبعاد في قياس مستويات التمكين و قد أوضحت دراسته بأن الأبعاد الأربعة تساهم جميعها في تكوين مفهوم التمكين و لكن بمستويات متفاوتة.

و من هنا سنعتمد في هذه الدراسة على نموذج Thomas & Velthouse ذو الأربعة أبعاد وهي كالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاطمة تدارنت ، مرجع سبق ذكره ،ص8

<sup>2</sup> Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " Cognitive Elements of Empowerment": An Inetrpre-tive Model Of Instrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990,P: 669.

## 1) الاستقلالية (Self-Determination):

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله ، و درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة و الغير الملموسة في المنظمة ، بحيث تتضمن حرية الاختيار و المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية و يشير كل من (المعاينة و أندرواس ، 2008) أن الاستقلالية تعني الحرية في المشروع في سلوكيات و عمليات العمل و مواصلتها ، وقد وجد كل من (Desi & Ryan ,1989) أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة و الابتكار و روح المبادرة و أن إدراك الفرد بأن الأشخاص و الأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله و تؤدي إلى انخفاض احترام و تقدير الفرد لذاته

ويرى الباحث أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين ، و أنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية و تحمل مسؤوليات و تبعات الاختيار.

## 2) الكفاءة (Efficiency) :

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد ، و يعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات ز صلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات ، و قد لاحظ (Bandura 1997) أن الكفاءة الذاتية (Self Efficacy/Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته و هذا السلوك يحد من تطوير ذاته ،

و يرى كل من (Gist & Mitchell, 1992) أن تدريب الأفراد له لأثر إيجابي في زيادة المهارات و المعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة و القدرة على تحمل المسؤوليات و زيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية .

<sup>1</sup> أبو بكر سالم، مرجع سبق ذكره، ص22.

## 3) المعنى (Meaningfulness):

ويعني الإحساس بوجود الغاية و الهدف من الارتباط الشخصي لأفراد بالعمل من خلال الاعتراف الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة الخاصة به ، كما أن انخفاض و جود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة و عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة ، حيث يرى (Sjoberg et.al,1983) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام و الرغبة في المشاركة و التركيز ، و يشير (Bass ,1990) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين و ليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات و مسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة و الذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة.

و يرى الباحث أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين و ليس فقط من مخرجات التمكين ، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى تطبيق الجيد لمفهوم التمكين ، و بتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله و درجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## 4) تطوير العمل (Development of Job):

و يعني إدراك الفرد بأن تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة و يرى كل من (المعاينة و آندرواس،2008) أن بعد التطوير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على نظام الذين يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات ، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي و يرى كل من (Rabindra & Kanungo,1992) أن هذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية و على جودة الحياة الوظيفية ، و يرى (William ,1992) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى

شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة و الذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية و انخفاض تقديره لذاته و عدم تحمسه لأخذ المبادرة و تحمل المخاطرة.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس : أنواع التمكين

قسم ( Souminen 2005 ) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

أ/التمكين الظاهري : و يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها ، و تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب/التمكين السلوكي : و يضير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها و كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها و بالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج/تمكين العمل المتعلق بال نتائج : و يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات و حلها و كذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

<sup>1</sup> ابو بكر سالم، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup>قريدة مباركة، دور التمكين الاداري في خلق القيمة في المؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة ALFAPIP غرداية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، سنة 2017، ص18.

## المطلب الثاني : الاحتراق الوظيفي

تمهيد:

تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملا ، الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون ، و متى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعدا سلبيا له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل ، و يؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك و الاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها و قد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة ، (Burnout) بالاحتراق النفسي أو الوظيفي و تناولتها العديد من الدراسات بالبحث ، و أصبح موضوع الاحتراق الوظيفي للعاملين مدار (18) ، و على الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ : بحث و نقاش (الزهراني ، 2008

على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي ، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محير إلى حد ما . وفي كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات للاحتراق تكون أيسر من تعريف أعراضه . و بالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي ، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة ، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه الكلاسي و رشيد، ( 2001116)

## الفرع الأول : مفهوم الاحتراق الوظيفي

- مصطلحات ومفاهيم أساسية:

1 / الاحتراق الوظيفي: هو إفراط الفرد في استخدام طاقاته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمال الزائدة

الاحتراق النفسي: هو إفراط الفرد في استخدام طاقاته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته

2 / الانهك النفسي: وهو فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات, والروح المعنوية, وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة, واستنفاده لكل طاقاته, وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة.

3/ عدم الإنسانية "تبدل المشاعر": التجرد عن الخواص الشخصية.

4 / الشعور بالإحجاز: يقيس مستوى الشعور بتحقيق عدم تحقيق إنجازات شخصية على صعيد العمل

5 / ضغط العمل: هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور .

ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء و انخفاض مستوى فاعلية ضغط العمل هو استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني او نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة

الفرق بين ضغط العمل وبين الاحتراق الوظيفي :

1 - أن الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة, إلا أن المصابين بضغط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغط باختلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ ويفقد الرغبة في أي مجهود, كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع.

2 - أن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذل بينما في حالة الاحتراق لا يشعر

الشخص بحقيقة حالته.

3- أن الموظف عندما يشعر بضغط العمل فشل يعني أنه يهتم كثيرا للعمل الذم يؤديه، بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكثر عمله. (باش، غ. ص: 18)

### • تعريف الاحتراق الوظيفي

- يعرف الاحتراق الوظيفي " بأنه إدراك الفرد لعدم قدرته على مواجهه احداث المهنية، والتي تشكل تهديدا لذاته وتحدث لديه معدلا عاليا من الانفعالات السلبية التي تصاحبها التغيرات الفسيولوجية كرد فعل تنبهي لتلك الضغوط<sup>1</sup> (الرقاد 2009)
- عرفه هريون فرويد نبيرجر (1974) " بأنه حاله من الانتهاك تحصل نتيجة لأعباء والمنظمات الزائدة والملقاة على الافراد على حساب طاقاتهم وقوتهم . " (الطاحلية 1995: 8)
- وعرفه ليفي (2، 1984) بانه استجابة الجسم غير المحددة لجميع التأثيرات والتغيرات - والمتطلبات و الضغوطات التي يتعرض لها ومحاولته التكيف معها".
- كما عرفت (الحرثاوي، 1991: 13) الاحتراق " بأنه حالة نفسية تفرق الافراد الذين يعلمون في مهن تتطلب تقديم خدمات اجتماعية، و إنسانية الناس كثيرين، وذلك نتيجة لضغوط العمل و الاعباء الزائدة الملقاة عاتق هؤلاء الافراد".
- عرفه (عبد الرحمان 1992: 3) بانه حالة نفسية، أو عقليق الأفراد الذين يعملون في مهن يكون في طبيعتها التعامل مع الناس كثيرين، وهؤلاء العاملون عادة يعطون أكثر مما يأخذون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>لنا حسن محمد المنصور، الاحتراق الوظيفي و علاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الاداريين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في التربية، فرع إرشاد نفسي و تربوي، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2013م-1434هـ، ص11.

<sup>2</sup>سماهر مسلم عياد أبو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة-أسبابها و كيفية علاجها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فرع إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 1431هـ-2010م، ص16.

➤ يعرفه يوسف (2004): " بأنه عبارة عن حالة من الانهك الجسمي والانفعالي والعقلي تنتج عن الانهك طويل المدى في مواقف مشحونة انفعالياً وضاغطة مصحوبة بتوقعات شخصية مرتفعة تتعلق بأداء الفرد".

➤ وتعرفه سميث واخرون ( 2012) بأنه "شعور الإنسان بالإنهك الشديد والاستنزاف العقلي والعاطفي والجسدي، وهو نتيجة الإفراط بالتوتر لفترة طويلة، و هذه الحالة تحدث عندما يشعر الفرد بأنه غير قادر على مواجهة المتطلبات الدائمة والملحة، فيبدأ بفقدان الاهتمام بأي شيء وفقدان الدافع والرغبة في الحياة<sup>1</sup>".

➤ كذلك عرفه (maslach , 1991) بأنه " حالة من الاجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الاعراض النفسية والجسدية والعقلية".

➤ ويعرف بأنه " حال من التعب والاجهاد العقلي والجسمي والانفعالي تتميز بالتعب المستمر واليأس والعجز وتطوير مفهوم سلبي واتجاهات سلبية نحو العمل والحياة والناس<sup>2</sup>". ( جبر ، 2010).

➤ كتعريف شامل للاحتراق الوظيفي : هو نوع خاص من الضغط العصبي المرتبط بالعمل

<sup>1</sup>نهاية التלבاني ، مروان الاغا، رأفت سعد الله، علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)المجلد 29(4)،2015،ص701/702.

<sup>2</sup>سماهر مسلم عباد أبو مسعود ،مرجع سبق ذكره،ص13.

الفرع الثاني : مراحل الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي لا يحدث دفعة واحدة، ولكنه يمر بعدد من المراحل حتى يصل إلى ذروة المعاناة بالاحتراق النفسي وهذه المراحل هي: <sup>1</sup>

**I. المرحلة الأولى: الاستثارة Stress Arousal**

وتعرف بمرحلة الاستثارة الناتجة عن الضغوط، أو الشد العصبي الذي يعايشه الفرد في عمله وترتبط بالأعراض التالية:

- سرعة الانفعال؛
- القلق الدائم؛
- فترات من ضغط الدم العالي؛
- الأرق ؛
- صعوبة التركيز والصداع.

**II. المرحلة الثانية: الحفاظ على الطاقة Energy Conservation**

وتشمل هذه المرحلة بعض الاستجابات السلوكية مثل:

- التأخير عن مواعيد العمل ؛
- تأجيل الأمور المتعلقة بالعمل؛
- زيادة في استهلاك المنبهات مثل الشاي والقهوة.. الخ ؛
- الانسحاب الاجتماعي ؛
- الشعور بالتعب المستمر.

<sup>1</sup>د.بورزق كمال . د.نورة نميش د.نعموش محمد الطاهر، الاحتراق الوظيفي لدى مربي الاحتياجات الخاصة، دراسة ميدانية بالمؤسسات المختصة بالأغواط و الجلفة، العدد السادس/جوان 2018 JFBE مجلة إقتصاديات المال والأعمال، ص534-535

## III. المرحلة الثالثة: الاستنزاف Exhaustion

وترتبط هذه المرحلة بمشكلات بدنية ونفسية مثل:

- الاكتئاب المتواصل؛
- اضطرابات مستمرة في المعدة؛
- تعب جسيمي مزمن ؛
- إجهاد ذهني مستمر؛
- صداع دائم ؛
- الرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع ؛
- الرغبة في هجر الأصدقاء .

علينا أن نشير أنه ليس من الضروري وجود جميع الأعراض بكل مرحلة للحكم بوجود حالة الاحتراق النفسي، ولكن ظهور عرضين أو أكثر في كل مرحلة يمكن أن يشير إلى أن الشخص يمر بإحدى مراحل الاحتراق النفسي.

بالإضافة إلى الاستنزاف والإرهاك والمشكلات البدنية والنفسية مثل ما ذكرنا سابقا : الاكتئاب المتواصل واضطرابات مستمرة في المعدة، تعب جسيمي مزمن، إجهاد ذهني مستمر، صداع دائم والرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع

الفرع الثالث : أبعاد الاحتراق الوظيفي

## 1) الإنهاك العاطفي (Emotional Exhuastion)

هو فقدان الموظف لثقتة بذاته، وروحه المعنوية، واستنفاده لطاقاته بالكامل، يصاحبه إحساس بالإحباط والتوتر النفسي الدائم، كما أنه يتمثل في نضوب المصادر العاطفية والداخلية للموظف،

بحيث يصبح لديه شعور بأنه لم يعد لديه ما يقدمه لعمله، و هو شعور عام بالتعب الشديد ينتاب الفرد نتيجة لأعباء العمل والمسؤوليات الزائدة المطلوبة منه

(Maslach & Jackson, 1981: 109).

## (2) تبدل المشاعر الإنسانية (Depersonalization)

ويعني ذلك حسب ماسلاك وباينز ( Maslack & Pines, 1977 ) تبني الموظف لمواقف سلبية وساخرة تجاه الجمهور وزملاء المهنة ، كما أنه يعني معاملة الآخرين كجمادات وليس كبشر، ويميل الموظف إلى كثرة التذمر، والانتقاد، ولوم الآخرين، واللامبالاة، والبرود في العلاقات، والسخرية من الآخرين، و هو يمثل وسيلة للتعامل مع البُعد الأول للاحتراق وهو الإنهاك العاطفي ، كما أنه يمثل وسيلة للدفاع عن النفس وتقليل الشعور بالذنب .

## (3) تدني الإنجاز الشخصي

ويظهر هذا البُعد كما يراه ماسلاك وجاكسون ( Maslack & Jackson 1981 ) حينما يبدأ الموظف في تقييم نفسه بشكل سلبي، حيث يفقد الحماس للإنجاز، ويشعر بأنه لم يعد كفؤاً لعمله مقارنة بزملائه، وبعدم قدرته على الوفاء بالتزاماته في الحياة بشكل عام ومن أعراضه أيضاً الشعور بالفشل، وعدم القدرة على التعامل مع المشاكل بفاعلية، وعدم الشعور بالسعادة والانسجام في العمل.<sup>1</sup>

## الفرع الرابع : النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي:

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد واضح في النظريات النفسية، إنما بدأ بصورة استكشافية، و تم ربطه بضغط العمل وعلى أية حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال

<sup>1</sup> نهاية التلبياني، مروان الآغا، رأفت سعد الله، علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 29(4)، 2015، ص307.

الإطار العام لها وبموجب أدبيات علم النفس فإن هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق وهي<sup>1</sup> :

- نظرية التحليل النفسي
- النظرية السلوكية
- النظرية المعرفية أو الوجودية

وسوف نعرض بإيجاز هذه النظريات و بيان مدى العلاقة بينها في تحديدها تفسيرها لظاهرة الاحتراق الوظيفي

### 1) نظرية التحليل النفسي

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الآن ا لمدة طويلة ، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل ، مما قد يمثل جهدا مستمرا لقدرات الفرد ، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية ، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للربغبات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية ، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق الوظيفي ، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به ، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها ، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتنفيس الانفعالي

### 2) النظرية السلوكية

تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة ، فالمعلم مثلا الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة ، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين ، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة

<sup>1</sup> عباد أبو مسعود ، مرجع سبق ذكره ، ص20.

للتعلم، فضلاً عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافة إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفيه مقبولة ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل (Burnout) فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سوي، يسمى الاحتراق السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي : فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة.

### 3) النظرية الوجودية

فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي، لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول، إذ إن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي. مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول : إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زيادة العبء عليه، أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله، أو على أقل تقدير توجد النية لترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي على المجتمع كله. (علي، 2008)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عباد أبو مسعود، مرجع سبق ذكره، ص20

الفرع الخامس : العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي

I. العوامل التي تؤدي الى حدوث الاحتراق الوظيفي:

أشارت الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة إلى عدد كبير من العوامل التي تلعب دورا بارزا في حدوث ظاهرة الاحتراق لخصها جيرنس على النحو التالي<sup>1</sup> : (عودة ، 1998)

1) العوامل الخاصة بالبعد الفردي :

حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماء و التزاما بعمله و إخلاص له هو الأكثر تعرضا للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين ، و يفسر هؤلاء ذلك إلى أن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه

2) العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي :

تجد العديد من المؤسسات نفسها أحيانا ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها ، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات و إزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل و أهدافه و رسالته و مصلحة المواطنين ، يجد العام لون الأكثر التزاما و انتماء الى مهنتهم و يجدون أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يدفع بهم إلى الإحباط و الإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم ، و بالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن و يجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

3) العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني :

لما كانت المهنة و متطلباتها هي الجانب البارز و البعد الأهم الذي يحدد للعامل فيها انتمائه لعمله و التزامه به و بأهدافه ، فان ظروف العمل و بيئته تسهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة

<sup>1</sup>أنور أبو موسى. يحيي كلاب أنور أبو موسى ، يحيي كلاب ، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين ،دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية و التأهيل ،بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ،معهد التنمية المجتمعية ،2011-2012،ص26

ضغط العمل الواقع على العامل ، و على هذا فان إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل ، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود به إلى حالة من المعنوية المنخفضة ، و عدم الرضا عن العمل بأبعاد مختلفة و بالتالي إلى الاحتراق الوظيفي. و من هنا نرى أن العوامل التي تؤثر في حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي متعددة ، و تتجمع هذه العوامل فيما بينها و تتفاعل لتحدث ظاهرة الاحتراق الوظيفي ، فهذه الظاهرة تتميز بالتعقيد و التشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل في إثارتها و تحديد اتجاهاتها و مداها و يختلف الباحثون و تتجمع هذه العوامل فيما بينها و تتفاعل لتحدث ظاهرة الاحتراق الوظيفي ، فهذه الظاهرة تتميز بالتعقيد و التشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل في إثارتها و تحديد اتجاهاتها و مداها و يختلف الباحثون في تصنيفها ، و بعد مراجعة عدة دراسات في هذا المجال تم تصنيف تلك المصادر كما يلي:

#### الشكل رقم 04: تصنيف العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني



#### II. أسباب حدوث الاحتراق الوظيفي:

أسباب الاحتراق أغلبها مرتبطة ببيئة العمل كما تتيحه من فرص تساعد على تعظيم مستويات الضغوط والإحباط والقهر لفترات طويلة من الزمن ، وفي المقابل تكون المكافآت ضئيلة لمواجهة هذه الأسباب. ويمكن تلخيص هذه الأسباب في الآتي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>أنور أبو موسى. يحيى كلاب، ص26.

1. علاقات العمل الشخصية ؛
2. عبئ وغموض والصراع الدور؛
3. الأعمال الكتابي؛
4. نقص المكافآت وغياب الدعم ؛
5. ضعف التغذية الراجعة عن مدى كفاءة أو عدم كفاءة الأداء؛
6. نظم الأجور والحوافز ؛
7. المهام البيروقراطية المتزايدة ؛
8. ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل؛
9. الرقابة وملل في العمل؛
10. الخصائص الشخصية لمفرد ؛
11. العملاء ومراجعون سريعاً الانفعال؛
12. سياسات غامضة او تحكمية ؛
13. نظم الاتصال غير فعالة ؛
14. صارمة وجمود التنظيم. (الزيكدر, 2002 :ص 95)

وكذلك هناك عدد آخر من الأسباب التي تؤدي لحدوث حالة الاحتراق لدى الإداريين يمكن إجمالها في :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أنور أبو موسى. يحي كلاب، مرجع سبق ذكره،ص27

1. أسباب شخصية:

حيث أن الإداريين الأكثر انتماء والتزما في عمله و إخلاصا لو هو أكثر احتمالية للتعرض للاحتراق.

2. أسباب مهنية:

يلعب الجانب الوظيفي دور في عملية الاحتراق الوظيفي ويؤثر سلبا وإيجابا في الأداء الوظيفي كون العمل يعتبر مركز حياة الفرد حيث من خلال الوظيفة يوفر عددا من احتياجاته الأساسية ورغباته.

أيضا تلعب الوظيفة دور في تكوين شخصية الفرد وشعوره بالتقدير كاحترام لاستقلالية. فمثلا إذا كانت الوظيفة التي يقوم بها الإداري تفتقر للإثارة وتتسم بالرقابة ، سيؤدي ذلك إلى الاحتراق بالإضافة إلى ذلك فشل الوظيفة في تحقيق احتياجات الإداري الشخصية المتوقعة سيشعر بعد الرضا الوظيفي والضغط المؤدي إلى الاحتراق والذي يؤثر بدوره على أداء الوظيفة . (محمد 8)

الفرع السادس: مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي

يمكن الاستدلال على حدوث الاحتراق الوظيفي من الاعراض التالية :<sup>1</sup>

\*الشعور بالإرهاك النفسي كالجسمي المؤدي لفقدان الطاقة النفسية ، أو المعنية الضعف الحيوية والنشاط كفقدان الشعور بتقدير الذات والاتجاه السلبي نحو العمل كفقدان الدافعية كالنظرة السبية للذات كالإحساس باليأس كالعجز كالفشل.

\*أداء العمل بطريقة روتينية ومقاومة التغيير كالتطوير كفقدان الابتكار والروح الإبداعية كضعف الرغبة في الذهاب للعمل كأداء عمل ضعيف والإحساس بالإرهاك والتعب وتجنب التحدث مع الآخرين من الأصدقاء كالزملاء في شئون العمل كالذاتية المطلقة والإحساس باللوم والذنب وتأنيب الضمير والتغيب الغير مبرر عن العمل. (الحايك ، 2000، ص 20)

<sup>1</sup> يحيى كلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

الفرع السابع: أعراض الاحتراق الوظيفي

هناك العديد من الأعراض التي تدل على الإصابة بما يعرف بالاحتراق الوظيفي، ففي دراسة لكالاميداس ( Calammidas ) وجد أن أعراض الاحتراق يمكن ملاحظتها فيما يلي:

1. عندما يبدأ الموظفون أو العمال بالحرص على الإجازات والعطل الأسبوعية.

2. كذلك عند انتهاء الدوام اليومي وانصرافهم إلى بيوتهم بسرعة.

3. كذلك رغبتهم في التقاعد والحديث عنه وعن مزاياه وعن دوره في تخليصهم

من العمل.

ويرى أن هذه الأعراض تمثل الدرجة الأولى والمستوى المبكر للاحتراق، وأن هناك أعراضاً متقدمة للاحتراق تظهر على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ/ عندما تأخذ أعراض القلق النفسي والجسمي مكانها وموقعها على مستوى الصحة الجسمية.

ب/ عندما تبدأ أعراض الإرهاق العقلي تحتل مكانها في سلوكه المهني، وتؤثر سلباً على حماسه واندفاعه في العمل الذي يقوم به.

ج/ بداية أعراض حدة الطبع، وتغير السلوك وعدم الرغبة في التعامل مع الآخرين، ومحاولاته الجادة إنهاء علاقته مع الآخرين، وبخاصة علاقات العمل، ومن ثم عدم الرغبة في الظهور أمام الناس.

د / مرحلة الاحتراق النفسي والوظيفي والانفعالي، حيث تشخص حالات من التذمر المتواصل من العمل، وعدم الرغبة في الأداء والإنجاز، والانكفاء عن الآخرين وعدم الرغبة في التعامل مع الزبائن أو مدخلات العمل الأخرى، ومن ثم الانعزال عن الآخرين في مختلف مجالات الحياة.

<sup>1</sup>د.فهد بن أحمد الشعلان، مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة ، DOI:10.12816/0023029. المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب -المجلد32-العدد(25)3-54، الرياض،2016م-

كذلك أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك أربعة مؤشرات أولية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار كنوع من التحذير بأن الفرد في طريقه إلى الاحتراق الوظيفي وهي:<sup>1</sup>

1. الانشغال الدائم والاستعجال في إنهاء القائمة الطويلة التي يدونها الفرد كل يوم، فعندما يقع الفرد

في شرك الانشغال الدائم، فإنه يضحى بالحاضر. وهذا يعني أن وجوده في اجتماع أو مقابلة يكون جسدياً، وليس ذهنياً. ففكره إما أن يكون في المقابلة السابقة أو فيما ينبغي عمله في اللقاء اللاحق. وعادة في مثل هذه الحالة ينجز الفرد مهامه بصورة ميكانيكية دون أي اتصال عاطفي مع الآخرين، حيث إن الهم الوحيد الذي يشغل باله هو السرعة والعدد وليس الإتقان والاهتمام بما بين يديه.

2. تأجيل الأمور السارة والأنشطة الاجتماعية من خلال الاقتناع الذاتي بأن هناك وقتاً لمثل هذ الأنشطة، ولكن فيما بعد لن يأتي أبداً، ويصبح التأجيل القاعدة أو المعيار في حياة الفرد.

3. العيش حسب قاعدة (يجب وينبغي) يصبح هو السائد في حياة الفرد، ما يترتب عليه زيادة حساسية الفرد لما يظنه الآخرون، ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه. و حتى في حالة الرغبة في إرضاء الآخرين، التي تصاحب هذه القاعدة ، فإنه يجد ذلك ليس بالأمر السهل عليه.

4. فقدان الرؤية أو المنظور الذي يؤدي إلى أن يصبح كل شيء عنده مهمً وعاجلاً وتكون النتيجة بأن ينهمك الفرد في عمله لدرجة يفقد معها روح المرح، ويجد نفسه كثير التردد عند اتخاذ القرارات .

<sup>1</sup>د.فهد بن محمد الشعلان، مرجع سبق ذكره ، ص24.

الفرع الثامن : طرق المقاومة لظاهرة الاحتراق الوظيفي :

كما وردت عند العلي ،ومن خلال الاطلاع الباحثة على الادب التربوي المكتوب والدراسات المختلفة مثل رمضان (1999) والعارضة(1998) والبدوي(2000) ، التي تضمنت وسائل مقاومة الظاهرة الاحتراق ن قامت لخصت هذه لاستراتيجيات على النحو التالي:<sup>1</sup>

I. الاستراتيجيات المتعلقة بالمجال النفسي والجسدي للفرد، ومتمثلة في:

- 1) الاتجاه نحو وسائل التسلية والترفيه مثل برامج وممارسة الهوايات ، مما يؤدي إلى تفادي حالات التوتر والقلق التي تسببها ظروف العمل اليومية
- 2) ممارسة الانشطة الرياضية مما يحافظ على الحيوية الفرد وتمتعه بصحة جسدية جديدة ، والرياضة بحد ذاتها تعد طريقة من طرق التفريغ النفسية ،وبذلك تحافظ على الصحة النفسية للفرد
- 3) استغلال اوقت الفراغ المتمثلة بكسر روتين الحياة يومية ،مثل الاشتراك في لندوات والدورات واعمال النقابات والجمعيات الخيرية
- 4) الانسحاب العقلي والجسدي من لجو العمل لفترة معينة ولتسلية باي شيء اخر مثل قراءة كتب لا علاقة لها بالعمل
- 5) وضع اهداف واقعية تقع ضمن قدرته وامكانيته.

II. الاستراتيجية المتعلقة بمجال العلاقة مع الاخرين ن ومتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup>لنا حسن محمد منصور ، مرجع سبق ذكره ،ص19

تجنب الانعزال عن الزملاء والاصدقاء مثل الاشتراك بنشاطات جماعية معهم على ان يكون هؤلاء الزملاء ذوي الاهتمامات التي تتفق مع اهتمامات الفرد ، أي ان هناك انسجام بين الفرد ومجموعة الزملاء الذين يتعامل معهم والاشتراك في الاعمال تعاونية مشتركة مع الزملاء فيما يخص العمل

### III. الاستراتيجية المتعلقة بمجال العمل وتمثل في:

- 1) تقبل الاساليب والطرق الجديدة والايان بأهميتها استخدامها
- 2) الاشتراك في الندوات والدورات المتخصصة في مجال العمل
- 3) الاشتراك في النشاطات التطوير المهني
- 4) البقاء بحالة عقلية متناقضة من الاسباب المهمة لمنع لاحترق النفسي
- 5) اللجوء الى خلق روح الدعابة والنكت اثناء العمل
- 6) تنوع المهام التي يقوم بها الشخص اثناء اعمل هذا من شأنه التأثير في حيوية الفرد وبالتالي التأثير في مستوى ادائه.

### IV. الاستراتيجية المتعلقة بصاحب لعمل الاداري ( أو الجهة المسؤولة ):

وتتمثل هذه الاستراتيجية لمسئولة بالنمط لإداري الذي يتبناه القائد (المدير) وقد اضافة الباحث هذه لاسراتيجيات على اعتبار انها تمثل سببا من اسباب بقاء الفرد في عمله وإلا زاد تدمره من ظروف العمل من الاستراتيجيات التي وجد الباحث انه على الاداري اتباعها:

- ✓ اختيار النمط الاداري الذي يتناسب مع الموقف
- ✓ أن يعمل على اشتراك الموظفين في وضع الاهداف وكذلك في صنع القرارات وتنفيذها
- ✓ أن يستخدم اساليب التعزيز المادية والمعنوية
- ✓ أن يعمل على وضع افراد جماعات رفاق العمل المنسجمين مع بعضهم ليقوموا بأداء وظيفة معينة
- ✓ أن يتيح الفرصة امام الموظفين للتعبير عن آراهم وطرح مشكلاتهم لتوصل معهم الى حلها

- ✓ أن يعمل على تطوير العاملين معه من الناحية المهنية
  - ✓ أن يخلق روح الدعاية أثناء العمل حيث كشفت كارين لين عن ادراك المعلم لأسلوب من الفكاهة الاساسية من العوامل الرضا المهني عند المعلم
- إن العمل وفق هذه الاستراتيجية يعمل على تجنب أعراض الاحتراق النفسي من ثم التخلص منه ، مما يؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد حيث يشعر بأنه قادر على انجاز وبأنه ذو وفاعلية اجتماعية جيدة ، وأنه قادر على صنع القرارات وتنفيذها ، وهذا بدوره ينمي مفهوم ذات ايجابي لدى الفرد ويشعره بتحقيق ذاته .(العلي ، 2003)<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : العلاقة بين المتغيرين

#### الفرع الأول :علاقة التمكين بالاحتراق الوظيفي

من خلال دراستنا التي أجريناها حول تمكين العاملين و الاحتراق الوظيفي بحيث توصلنا إلى أن هناك علاقة عكسية بينهما ، فكلما زاد اهتمام المنظمة بالتمكين يستطيع العاملين الموجودين في المؤسسة التصرف بكل بحرية ويتمكن العامل بإبداء رأيه الشخصي حول موضوع ما ويبرز لدى المنظمة مبدعين جدد وهذا الاهتمام يساهم في التقليل من الاحتراق الوظيفي و العجز النفسي لدى العاملين.

بحيث أن الاحتراق النفسي يعتبر السبب الرئيسي المؤدي بالعامل للاحتراق الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>لناحسن محمد المنصور،مرجع سبق ذكره ،ص20

<sup>2</sup>من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني :علاقة الاحتراق النفسي بالاحتراق الوظيفي

يركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلبا على النفس ،كالإرهاق النفسي والعصبي ، بينما يركز علماء السلوك والتنظيم على المصدر الذي يسبب الاحتراق وهو الوظيفة وما يتعلق بها من بيئة وقيادة وعلاقات عمل ومركزية وغيرها من المتغيرات التنظيمية<sup>1</sup>

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول :دراسات عربية

I. الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الاداري

■ دراسة "عمار العايب " 2014 بعنوان :دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الاداري والمتمثلة في تفويض السلطة ، الاتصال الفعال التدريب ، فرق العمل ، ولمعرفة ذلك تم توزيع استبانة مكونة من 34 مسؤل على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الاداريين بمختلف الرتبة و المستويات الادارية ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف و لقد توصلت الدراسات الى وجود علاقة بين التمكين الاداري و الرضا الوظيفي ، والى وجود دور للتمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين الاداريين المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد بسطيف.

■ دراسة (مریم شرع ، 2015 ) بعنوان : الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء الأسرة الجامعية بجامعة غرداية و قيادتها الأكاديمية ،رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف.

<sup>1</sup>ساهر مسلم عباد أبو مسعود،ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة -أسبابها و كيفية علاجها،غزة-فلسطين،1431هـ/2010م ،ص47.

هدفت الدراسة إلى رصد و تحليل الممارسات السلوكية المتعلقة بالتمكين و تقييم مستوى تحققة بجامعة غرداية، و ذلك حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية بها، كما هدفت الدراسة أيضا إلى توضيح أهمية التمكين كمفهوم إداري يمكن أن يساعد المؤسسة الجامعية في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها التعليمية .

و من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء و اختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقة بين ممارسات التمكين و علاقتها بجودة و كفاءة الأداء الإداري و الأكاديمي ، إلى جانب فحص مستوى إدراك عيني للتمكين النفسي باعتباره المتغير الوسيط في هذه العلاقة . و لتجميع البيانات و تحليلها و مناقشتها تم تطوير نوعين من الاستبيانات تم توزيعها على المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس و الذين بلغ عددهم ( 144 ) وكذا المبحوثين من الإداريين البالغ عددهم ( 19 ) من بين عمداء و رؤساء أقسام و شعب . و قد تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيانات و استرجاعها بواسطة (SPSS) ،وبعد المعالجة و التحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- مستوى إدراك عيني الدراسة لمفهوم التمكين الهيكلي و كذا تقييمهم لسلوك القائد التمكينية جاء متوسطا ، في حين جاء مستوى إدراكهم لمفهوم التمكين النفسي مرتفعا.

- مستوى ممارسة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الكفايات و المهارات التعليمية جاء مرتفعا ،حيث تعكس هذه الكفايات جودة أداء الخدمة التعليمية أكاديميا.

- ترتبط محاور المفهوم الخاص بالتمكين و المتضمنة( التمكين الهيكلي ، سلوكيات القائد التمكينية ، والتمكين النفسي) فيما بينها بعلاقات موجبة و دالة إحصائية.

- سجلت النتائج وجود علاقة ارتباطيه بين محاور المتغير المستقل(المتعلق بالتمكين) و المتغير التابع ( جودة الأداء التعليمي و الإداري)، حيث أن أقوى علاقة ارتباطيه كانت بين التمكين النفسي و جودة الأداء الإداري.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:

- ضرورة خلق الإدارة الجامعية بجامعة غرداية لبيئة تنظيمية ملائمة تعمل على تشجيع المشاركة و إشاعة الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية سواء كانوا أكاديميين أو إداريين.

- تعزيز مفهوم التمكين النفسي من خلال التقدير و الاهتمام بتفوق العاملين و منح المكافآت مما يعزز من شعور الموظف بإدراكه لذاته و قدرته على أداء العمل ، مع إظهار الثقة به و إشعاره دوما بتوقع إنجاز مميز منه.

كما تضمنت توصيات الدراسة اقتراح شمول الدراسات المستقبلية لمجالات أخرى ، كتطبيق التمكين في القطاع الصحي أو البنكي ، بالإضافة إلى تناول موضوعات أخرى ك : تمكين المرأة في المناصب القيادية (تحديات و معوقات)، أو دراسة التمكين في القطاع العام و الخاص (دراسة مقارنة).

— دراسة ( أبو بكر بوسالم ، 2015 ) بعنوان : دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة سوناطراك الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي رمل ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بن بلقايد تلمسان.

و سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية) ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، و بلغ تعدادها ( 340 ) مفردة ، و تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة ، و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة ( 56.3 % ) في التميز التنظيمي في الشركة.

و توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين ، و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم ، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

– دراسة (يحي ملحم، 2006)؛ "متطلبات تمكين العاملين : شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية :  
:

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من (191) موظف خدمات مباشرة من شركات الهاتف الخليوي الأردنية ، وقد دلت الدراسة على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أربعة متطلبات للتمكين . وتتضمن هذه المتطلبات الأساسية كل من : الثقة ، الحوافز ، الاتصال و تدفق المعلومات ، والمعرفة والمهارة ، و علاقتها مع تمكين موظفي الخدمات في الشركات المبحوثة .

وقد بينت نتائج الدراسة تأثيرا قويا و مباشرة لهذه المتغيرات الأربعة المستقلة على المتغير التابع ، وهو تمكين الموظفين . من هنا فإن متطلبات التمكين و شروطه التي تمت دراستها في هذا الموضوع كانت تدل على أهمية إحصائية واضحة لمستوى التمكين بين العاملين في شركات الخليوي . و قد شملت الدراسة عددا من التوصيات التي تتعلق بالأبحاث المستقبلية ذات العلاقة ، بالإضافة إلى توصيات تمم الباحثين و المديرين على حد سواء.

– دراسة ل: صفاء عبد الحسين (2012) بعنوان : أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 38 سؤال والتي تضم أربع محاور هي تفويض الصلاحية ، الاستقلالية ، التعلم والتدريب ، الدافعية ، كمتغيرات مستقلة والرضا الوظيفي لمتغير تابع . وقد وزعت هذه الاستبانة على 100 فرد وهم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد التعليم التقني ببغداد وقد وصلت الدراسة الى وجود علاقة بين التمكين الاداري و الرضا الوظيفي.

## II. الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتراق الوظيفي

– من خلال مسح الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسة أعدتها سماهر أبو مسعود (2010) حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها

حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الوزارة بقطاع غزة وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق كمصادر انتشارها والسبل الكفيلة لعلاجها، حيث تكون مجتمع الدراسة من 821 موظف طبقت الدراسة على 258 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وكانت نسبة الاسترداد 86 بالمائة.

و من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه ( الإجهاد الانفعالي و عدم الإنسانية ) فيما كان مستوى الاحتراق منخفضا على بعد (الانجاز الشخصي).

وأوصت الدراسة بالتقرب من الله و تبني القيم الدينية في المعاملات ما بين الزملاء في العمل بالإضافة إلى ضرورة اهتمام أصحاب القرار بظاهرة الاحتراق و العمل على التخفيف من حدة انتشارها من خلال تبني وزارة التربية والتعليم لاستراتيجيات تكسر الجمود والروتين كسياسة التدوير الوظيفي . و الاهتمام بشكل أكبر بالجانب الترفيهي للموظفين ، و الاهتمام بالحوافز بأنواعها.

– دراسة الكلابي ورشيد ( 2001 ) "الاحتراق الوظيفي : دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات الاحتراق وذلك باستخدام بيانات جمعت من 654 موظف وموظفة وتم قياس درجات الاحتراق باستخدام مقياس ماسلاك المكون من 22 مفردة.

أهم نتائج الدراسة:

-الموظفون في العينة يعانون بدرجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي. لا توجد فروق فيما يخص المستوى التعليمي أو الجنس.

-توجد فروق معنوية في درجات الاحتراق تعزى للعمر ومدة الخدمة .

– دراسة القاسم (2008) بعنوان محددات الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في مجال القطاعين العام و الخاص بالمملكة العربية السعودية ،

واستخدمت النهج الوصفي الذي طبق على عينة حجمها (488) موظفا وموظفة في القطاعين العام و الخاص بمعدل عشرة وزارات حكومية في الرياض وأنتي عشرة شركة خاصة وأظهرت

#### نتائج الدراسة:

1. أن هناك فرقا معنويا بين الموظفين الإناث و الموظفين الذكور في قطاع حكومي لبعدها الإنهاك النفسي والجسمي ، حيث وجد أن الإناث في القطاع الحكومي أعلى احتراقا من الذكور لنفس القطاع.

2. أن الموظفين القطاعين يعانون من احتراق متوسط في بعد الإنهاك النفسي و الجسمي، ومن احتراق منخفض في بعد الشعور بقصور الانجاز الشخصي وفي بعد الاتجاه السلبي نحو الذات و نحو الآخرين ، وأن هناك علاقة عكسية بين نمط القيادة الديمقراطية وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في القطاعين العام والخاص.

3. تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين درجة اللامركزية وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في القطاعين العام و الخاص ، كما ظهر وجود علاقة عكسية بين مدى وجود العلاقات الاجتماعية وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في القطاعين العام والخاص ، ووجود علاقة إيجابية طردية بين الرسمية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

4. هناك علاقة ايجابية بين عدم توازن الدور والاحتراق الوظيفي بأبعاده، الإنهاك النفسي و الجسمي ، والشعور بقصور الانجاز الشخصي ، الشعور بالاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين بالإضافة الى وجود علاقة عكسية بين درجة وضوح الأهداف و درجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

5. أن كبار السن من الموظفين يشعرون بشكل عام بإنهاك نفسي و جسمي و بقصور الانجاز الشخصي و الاتجاه السلبي نحو الذات و نحو الآخرين بمستوى أقل من صغار السن في كلا القطاعين العام والخاص.

6. اتضح من نتائج الدراسة أن هناك فروقا معنوية على درجة الاحتراق الوظيفي بين مستويات الخبرة الوظيفية بأبعاده الثلاثة في كلا القطاعين ، كما ظهرت وجود فروق معنوية في الاحتراق الوظيفي بين فئات المستويات الإدارية في القطاع الخاص ببعديه الإنهاك النفسي و الجسمي و الشعور بقصور الإنجاز الشخصي فقط ، حيث إن الموظفين الأعلى مستوى إداريا في القطاع الخاص يتعرضون للاحتراق ببعديه الأول و الثاني بدرجة أقل من الموظفين الأقل مستوى.

— دراسة العودي (2008) بعنوان مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مدربي كرة القدم في الجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مدربي كرة القدم في الجمهورية اليمنية ،وقد تكونت عينة الدراسة من (75) مدربا اختيروا بالطريقة العشوائية ، وقد استخدم الباحث مقياس أعرض الاحتراق النفسي الذي يتضمن محاور الإنهاك العقلي والانهك البدني و الانهاك الانفعالي و التغيير الشخصي نحو الأسوأ ، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاحتراق النفسي لدى الدربين جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور المقياس المستخدم ماعدا محور الإنهاك البدني حيث جاء بدرجة كبير لأنه أكثر محاور المقياس المستخدم تأثيرا كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لدرجة تصنيف المدرب و سنوات الخبرة ( جبر ،2010).

المطلب الثاني : دراسات أجنبية

## I. الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين

- دراسة: (L.-C. Chang , C.-HLiu,2008)

" Employee Empowerment, Innovative Behavior & Job  
Productivity of Public Health Nurses: A cross-sectional  
Questionnaire  
Survey"

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده الأربعة (معنى العمل، الاستقلالية، الكفاءة، الأثر)، وسلوكه الإبداعي وبين إنتاجية ممرضات الصحة العامة، وقد تم أخذ عينة عمدية لستة مراكز صحية في شمال تايوان من خلال تصميم ( 670 ) استبانة، بلغ عدد الاستبانات المناسبة والمستخدمه في التحليل ( 576 ) استبانة بما نسبته ( 85.9 % ) من العينة المأخوذة في الدراسة. وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لهما تأثير قليل على معدل إنتاجية العمل؛

2- معدل الإنتاج الضعيف سببه النزاع القائم بين سلوكيات ممرضات الصحة العامة.

وقدم الباحث توصية تتمثل في : حث قسم الصحة على تقوية الاستمرار في تبني التمكين والسلوكيات الإبداعية لزيادة العمل ومعدل الإنتاج.

– دراسة: (Henry Ongori ,2009)

" Managing behind the scenes: A view point on employee Em-  
powerment"

تهدف هذه الدراسة للبحث في العناصر التي توفرها الشركة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الاستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في الشركة، وتنخفض معدلات دوران العمل فيها، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- التمكين الإداري ضروري في عصر العولمة، لتمكين الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل؛

2- التمكين الإداري هو أحد الاستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم؛

3- التمكين الإداري يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات:

1- ضرورة اشتراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم؛

2- ضرورة أخذ التمكين كاستراتيجية لإنجاز أهداف الشركة؛

3- ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في الشركات لنجاح التمكين.

## II. الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتراق الوظيفي

– دراسة (Gurbu et al.,2007) بعنوان الاحتراق الوظيفي لدى المحاضرين العاملين في

جامعة اتاتورك ، جامعة عثمان غازي ، وجامعة الاناضول بتركيا.

هدفت لدراسة الى معرفة درجة الاحتراق الوظيفي لدى المحاضرين العاملين في جامعة اتاتورك ، جامعة عثمان غازي ، و جامعة الاناضول بتركيا ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (108) محاضرا يعملون في الجامعات الذكورة ، واللاتي تقع في عدة مناطق بتركيا.

و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي : تأثر مستوى الاحتراق النفسي لدى المبحوثين بمجموعة من العوامل التابعة مثل الرضى الوظيفي ،الدعم الاجتماعي ، بيئة العمل ، وظروف العمل ، مكان السكن ، الجامعة التي يعمل بها.

ويتأثر مستوى الاحتراق النفسي بمجموعة من العوامل التابعة مثل الرضى الوظيفي ، الدعم الاجتماعي بيئة العمل ، وظروف العمل .

وأظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة مرتبطة بقوة مع المسى الوظيفي أكثر مما يرتبط بالجنس .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في الفصل الأول يمكن القول ، أن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس وروح المبادرة ، فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر ، غير أنه أمام كل ما قد يقوم به العامل من جهد مبذول و كفاءة و فعالية في الأداء فإنه من الممكن أن تصادفه في مسار تأديته لمهام عمله مجموعة من المتغيرات والمؤثرات التي ربما قد تعرقل أداءه ، ومن هنا يتولد لدى الفرد احتراق نفسي مسببا احتراق وظيفي لديه و يرجع سلبا على الأداء الوظيفي للعامل .

# الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعدها أن تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ، يأتي الجانب التطبيقي لإسقاط

ما تم دراسته نظريا على مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIP.

تناولنا في هذا الجانب تقديم عام للمؤسسة وتطرقنا أيضا إلى وصف المنهج المتبع و النموذج العام

لدراسة و مجتمع و عينة الدراسة وطرق معالجة البيانات و النتائج و التوصيات.

## المبحث الأول : الإجراءات وأدوات الدراسة

سنتعرض في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) و التي هي محل . الدراسة و أهم الوظائف و المصالح التي تتكون منها وكذا نشاطها و أهميتها الاقتصادية ، ثم نقوم بتحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا ، و الأدوات المستعملة المساعدة على اتباع منهج الدراسة المختار.

### المطلب الأول :تقديم عام للمؤسسة

تعتبر مؤسسة الأنابيب محل الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني ويجاد الميزة التنافسية التي تمكنها من دخول المنافسة الدولية . و فيما يلي عرض موجز للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب ALFAPIPE غرداية.

#### I. نبذة تاريخية للمؤسسة

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد و الصلب والتي انبثقت .. منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب ، و نظرا لزيادة الطلب الداخلي و الخارجي على الحديد و الصلب و بالأخص في قطاع البترول و بعد صدور قانون (88-05) المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تم اعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسة العمومية أنابيب التي أصبحت بمجلس .إدارة خاص ورأس مال تابع للدولة وانبثقت منها الوحدات التالية:

- ✓ وحدة أنابيب الغاز المنزلي بتبسة. TGT
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية. TSI
- ✓ وحدة المرشاة و الرش المحوري ببرج بوعريريج. TMIA
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة للماء بوهران. TTP
- ✓ وحدة الأنابيب الكبرى بالرغاية. GTR
- ✓ وحدة الأنابيب الصغرى بالرغاية. PTS

✓ وحدة تقديم الخدمات. UPS

✓ وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية. PAF

✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية. (YUBES SOIRAL GHARDAIA)

وفي إطار إعادة الهيكلة الجديدة في سنة 2000 ، تم تقسيم الوحدات التالية للمؤسسة الأم بالرغاية إلى مديريات مشكلة لجمع أنابيب (GROUP ANABIB) بذمة مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم ويتكون هذا المجمع من ثلاثة مديريات تساهم بنسبة 15% من رأسمالها للمجمع وهي:

● مديرية غرداية. PIPE GAZ

● مديرية الرغاية TUBES LONG TUD NaL و تضم وحدتي PTS و

GTR

وفي سبتمبر 2006 أصبحت المؤسسة مستقلة عن المجمع (GROUP.ANABIB) وأصبحت تسمى الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تضم وحدتين هما وحدة غرداية و وحدة عنابة.

## II. تعريف المؤسسة وأهميتها

تم إنشاء و حدة الأنابيب بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره 7000000000 دج ، وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع بالمنطقة الصناعية بنورة و تبعد حوالي 8 كلم عن مقر الولاية غرداية و... على مساحة تتجاوز 24 هكتار والتي تعد أكبر و حدة للإنتاج على مستوى الولاية وكانت تضم 969 عامل.

انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة مدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وفي أكتوبر 2000 و بعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ ومديرية

مستقلة ماليًا و إداريًا تابعة لمجمع الأنابيب GROUP ANABIB ، حيث أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001.2008

وعلى الشهادة المعهد الأمريكي البترولي API QI وذلك ابتداء من 2 جانفي 2001 .

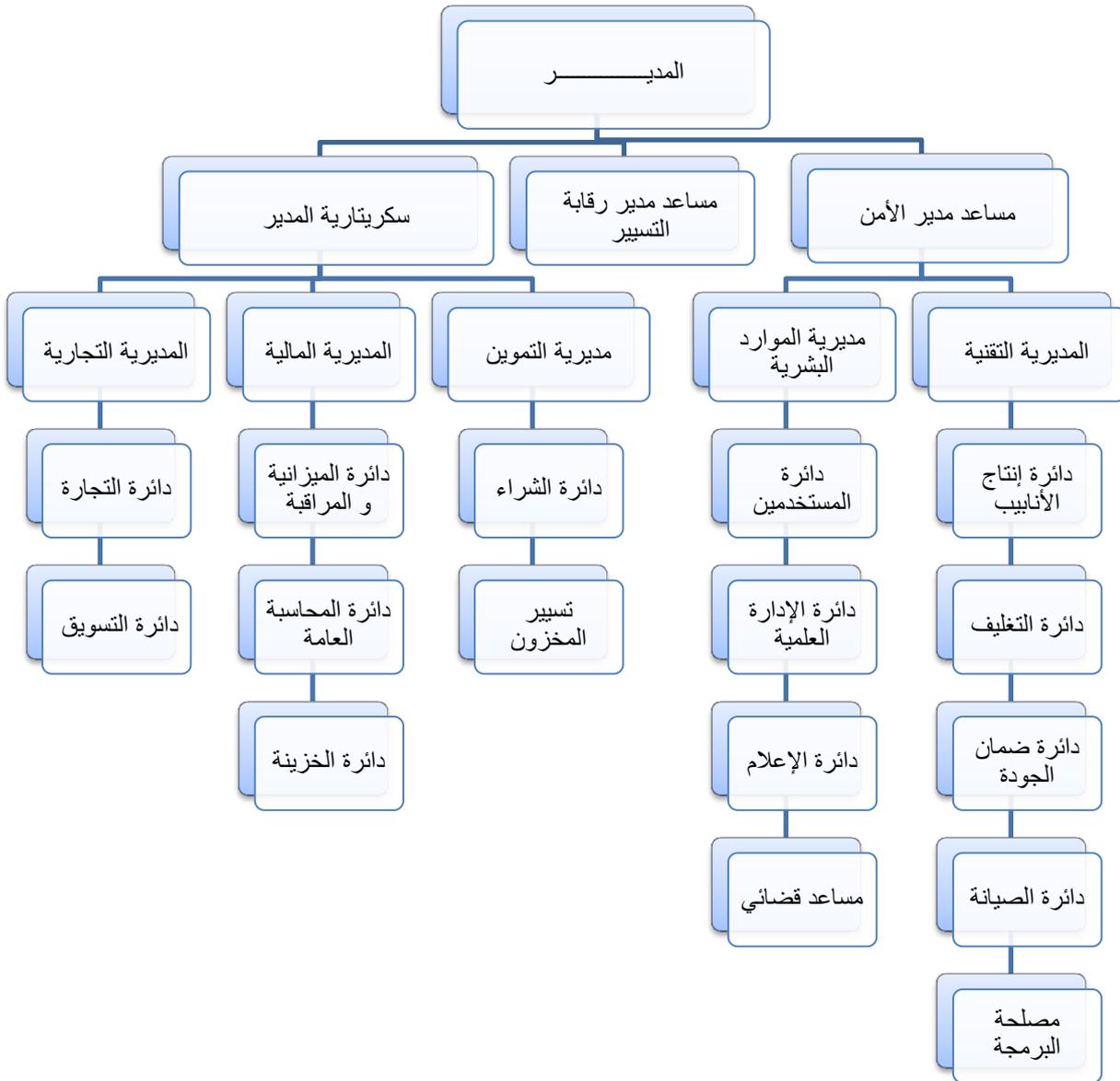
وتتمثل الأهمية الاقتصادية للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول الغاز الطبيعي كمنشآت أساسية و إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر يميز الوحدة عن باقي المؤسسات الأخرى في المجمع و طوله بين 7 م إلى 13 م .

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف و هذا لتغطية الاحتياج الوطني المتمثل في كل سوناطراك سونلغاز قطاع الري و البناء ، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة و التكنولوجيا الجديدة و الجودة العالية للمنتوج في مجال الحديد والصلب بالإضافة إلى تدريب و تحفيز العمال و توفير مناصب شغل و بالتالي القضاء على البطالة من أجل اكتساب خبرة مهنية عالية ، وتخفيض ديون و تكاليف المؤسسة بحيث يصبح لديها سعر تنافسي لتلبية طلبات العملاء سواء داخليا أو خارجيا بالكم و النوع و الوقت المحدد.

تلعب المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني والمحلي فعلى الصعيد المحلي تسعى للتقليل من البطالة بحكم أنها تعد أكبر و حدة إنتاجية على مستوى ولاية غرداية و منطقة الجنوب الجزائري كما تقدر طاقتها الإنتاجية في 2016 بـ 180000 طن سنويا ويرجع كل هذا إلى المكان الذي تتواجد فيه ، فهي تتوسط الطريق الوطني بين منطقة حاسي الرمل و حاسي وسعود و قريها من الحقول البترولية . أما على الصعيد الوطني فهي تدعم قطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري فهي تعطي حوالي 60% من الاحتياج الوطني كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مركزها في السوق و ذلك من خلال تبنيها سياسة لتوسيع النشاط لتطبيق النشاط لتطبيق برامج التطوير و لقد شرعت فيها المؤسسة منذ سنة 1986 بإنشاء و رشة للتغليف الخارجي للأنابيب عادة..البوادلان... كذلك للحصول على نوعية جيدة من الأنابيب و تتوفر المؤسسة على آلات إنتاجية ذات قدرات إنتاجية عالية تسمح لها بالاستجابة

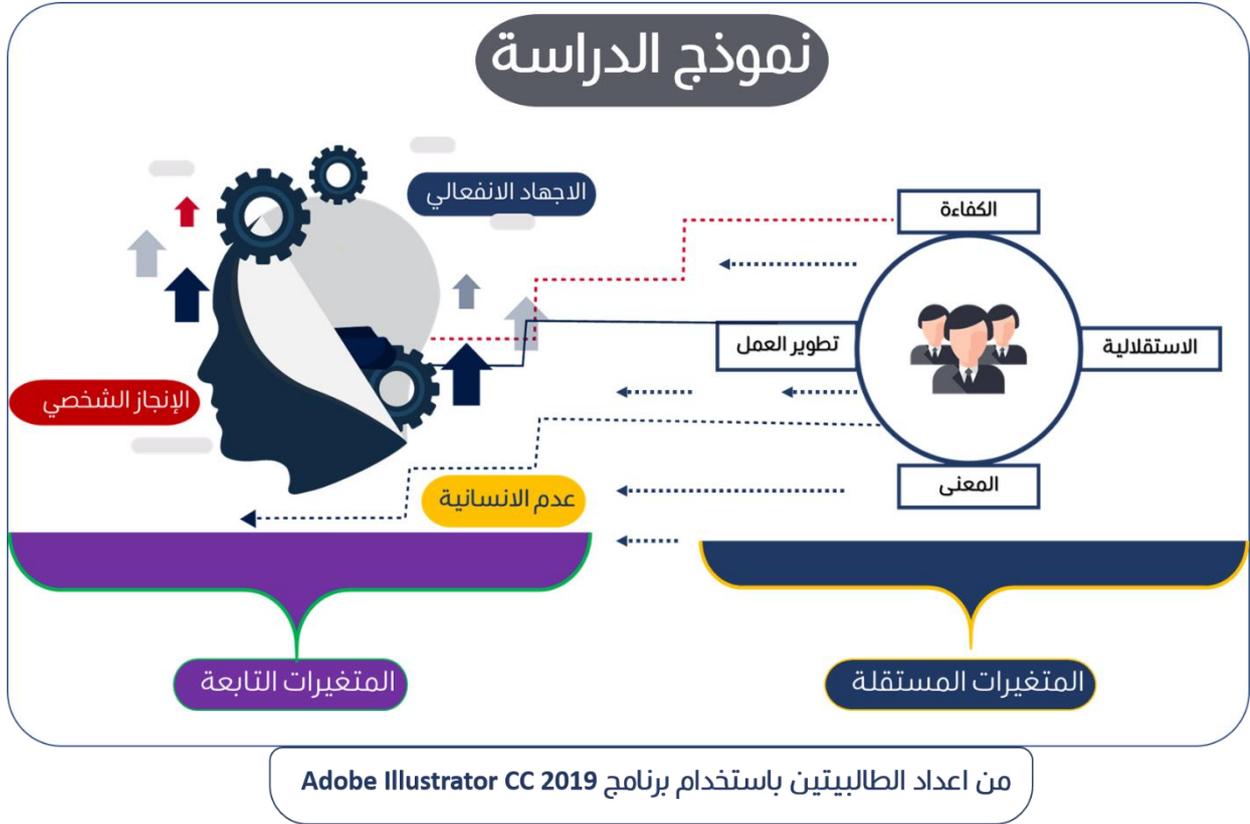
لطلبات بكمية كبيرة إلا أن هذه الآلات تتطلب اليد العاملة المتخصصة والخاصة بالصيانة وتصلح العطل ، و تقوم المؤسسة بتشغيل 915 عامل حيث تستعين المؤسسة بالعمالة الاجنبية لذلك وهو ما يمثل نقطة ضعف لدى المؤسسة نتيجة لمخاطر انقطاع الانتاج المحتمل الخاص باعتمادها على نظام التوظيف المؤقت .

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

الشكل رقم 06 : نموذج الدراسة



مجتمع وعينة الدراسة وما يتلق بالاستبانة:

الجدول رقم 02 : المعلومات المستوردة من الاستبانة

الجدول رقم...2): المعلومات المستوردة من الاستبانة

البيانات	العدد	النسبة المئوية
نقص في المعلومات	3	10
الاستبيانات الغير مسترجعة	5	16,66
الاستبيانات الصالحة للتحليل	22	73,34
المجموع الكلي	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة

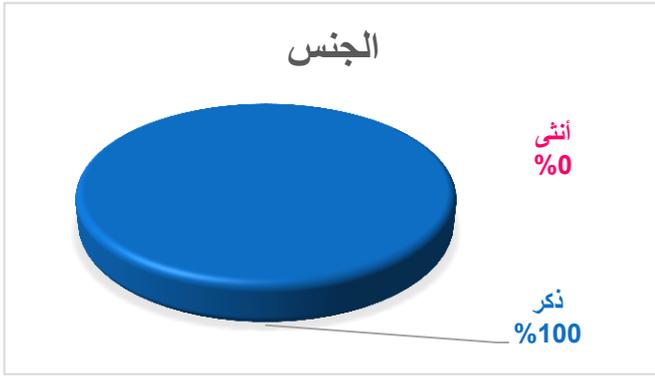
❖ عرض خصائص العينة المبحوثة

الجدول رقم 03 : البيانات المتعلقة بالمستجوبين

الجدول رقم (03): البيانات المتعلقة بالمستجوبين

النسبة المئوية %	التكرار	العامل الديمغرافي	
100	22	ذكر	الجنس
100	0	أنثى	
22		المجموع	
31,8	7	30 سنة فأقل	العمر
31,8	7	من 31 الى 39 سنة	
31,8	7	من 40 سنة الى 49 سنة	
4,5	1	50 سنة فأكثر	
22		المجموع	
9,1	2	ثانوي	المؤهل العلمي
18,2	4	بكالوريا	
72,7	16	شهادة عليا	
22		المجموع	
0	0	نائب مدير عام	الوظيفة
36,4	8	مشرف اداري	
0	0	مدير تنفيذي	
63,6	14	وظيفة أخرى	
22		المجموع	

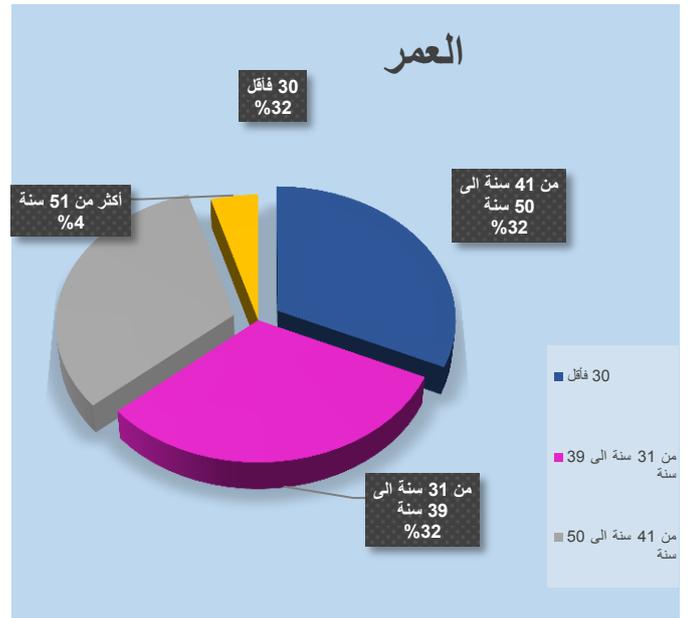
36,4	8	5 سنوات و أقل	سنوات الخدمة
31,8	7	من 6 الى 10 سنوات	
13,6	3	من 11 الى 15 سنة	
18,2	4	16 سنة فأكثر	
22		المجموع	

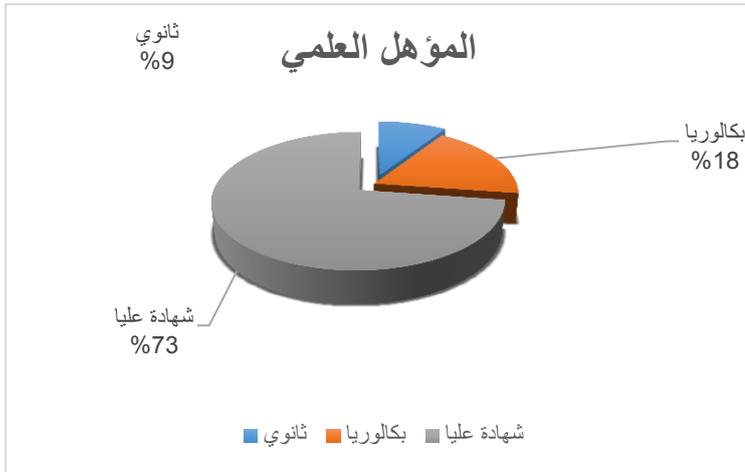


الجنس	Frequency	Percent
نكر	22	100,0
أنثى	0	0
Total	22	100,0

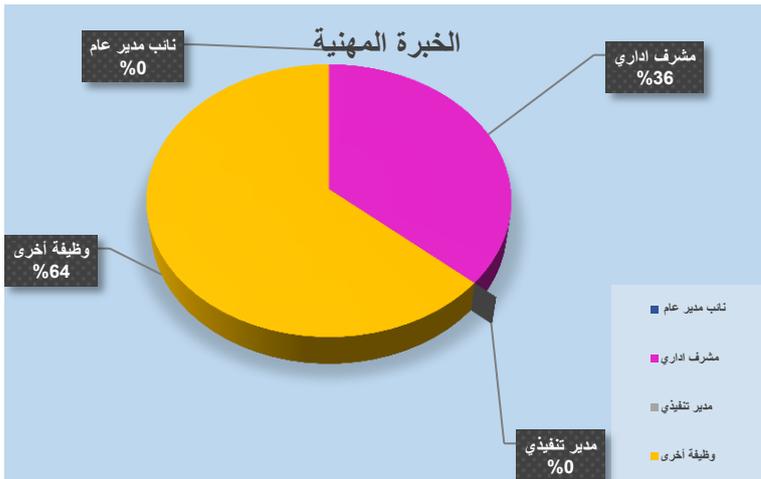
العمر

		Frequency	Percent
Valid	سنة فأقل 30	7	31,8
	من 31 الى 39 سنة	7	31,8
	من 40 سنة الى 49 سنة	7	31,8
	سنة فأكثر 50	1	4,5
	Total	22	100,0





المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	2	9,1
	بكالوريا	4	18,2
	شهادة عليا	16	72,7
	Total	22	100,0



الوظيفة			
		Frequency	Percent
Valid	مشرف اداري	8	36,4
	وظيفة أخرى	14	63,6
	Total	22	100,0



سنوات الخدمة		Frequency	Percent
Valid	سنوات و 5 أقل	8	36,4
	من 6 الى 10 سنوات	7	31,8
	من 11 الى 15 سنة	3	13,6
	سنة فأكثر 16	4	18,2
	Total	22	100,0

المطلب الثالث: الثبات ومصداقية أداة جمع البيانات

### 1- صدق المحكمين

عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم من (02) أستاذ من جامعة غرداية متخصصين في مجال علم النفس والتنظيم و في مجال التسويق الابداعي، فاستجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعدادده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية

2- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

جدول رقم 04 : يمثل قياس صدق الاستبانة آليات التمكين الاداري

رقم العبارة	العبارة في الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
<b>المجال الأول : تطوير العمل</b>			
1	زيادة فرص الابداع والابتكار	,470*	,027
2	اشعر بان لي اثر كبير في تطوير العمل في شركة	,887**	,000
3	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الاخرين في الشركة	,824**	,000
4	حققت مساهماتي الاثر الايجابي في تطوير الشركة	,898**	,000
5	اساهم بدور اساسي في اجراء التغييرات التي تهدف الى تطوير الشركة	,893**	,000
<b>المجال الثاني : الكفاءة</b>			
1	انا واثق في قدراتي الشخصية الانجاز عملي	,803**	,000
2	لدى القدرة على تشخيص نقاط القوة و الضعف في الشركة	,855**	,000
3	اتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي اودي بها عملي	,856**	,000
4	استطيع التعامل مع مشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا	,775**	,000
<b>المجال الثالث :الاستقلالية</b>			
1	توفير لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	,833**	,000
2	اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	,905**	,000
3	لدى استقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	,459*	,031
4	تتوفر لي فرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن جودة عالية في عملي	,727**	,000
5	لدى الحرية في التعامل مع المشكلات التي توا جهني في عملي	3,27	1,032
<b>المجال الرابع :المعنى</b>			
1	تشعرني ادارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم	,674**	,001
2	انني افتخر بالجهود التي ابذلها في عملي	,671**	,001
3	ان مهام عملي لها معنى بالنسبة لي	,753**	,000
4	اشعر بانني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	,916**	,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الاحصائي spss23

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور (آليات التمكين) والدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0,459 .

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم 05 : يمثل قياس صدق الاستبانة الاحتراق الوظيفي

رقم العبارة	العبارة في الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
<b>المجال الأول: الاجهاد الانفعالي</b>			
1	اشعر بتعب وانهاك عند نهاية دوام الدراسي	,799**	,000
2	احيانا تكون المهام المسندة لي معقدة او صعبة	,686**	,000
3	اشعر باكتئاب وضيق الصدر اثناء ادائي لمهام عملي	,601**	,003
4	اواجه صعوبة في الحصول على اجازة للراحة	,846**	,000
5	لا اضطر للتأخر في العمل او انجاز بعض اعمال في منزل	,655**	,001
<b>المجال الثاني: الإنجاز الشخصي</b>			
1	استطيع ان افهم كيف يشعر المراجعين تجاه مهنتي	,454*	,034
2	اشعر انني من خلال عملي أؤثر ايجابا في حياة الآخرين	,517*	,014
3	حققت اشياء كثيرة جديرة بالتقدير في هذا العمل	,818**	,000
4	استطيع بسهولة تهيئة الجو مناسب لأداء عملي على اكمل وجه	,599**	,003
5	اشعر انني ابذل جهدا شاقا في عملي	,492*	,020
<b>المجال الثالث : عدم الانسانية</b>			
1	اشعر بانني اعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات	,837**	,000
2	اشعر بالقلق في ان يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلدا في مشاعري	,613**	,002
3	اشعر ان المراجعين يلمونني على بعض المشاكل التي يعاني منها	,701**	,000
4	اشعر بانني اصبحت اكثر قسوة على الآخرين منذ ان توليت هذا العمل	,603**	,003

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الاحصائي spss23

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور (الاحتراق الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0,492. وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي.

❖ ثبات الاستبانة :

معامل ألفا كرومباخ: سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 23. لقياس الثبات و في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج .

جميع محاور الاستبانة	32	,897
----------------------	----	------

جدول رقم 06 : يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ

المحاور	المجال	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
آليات التمكين	تطوير العمل	5	,859
	الكفاءة	4	,819
	الاستقلالية	5	,767
	المعنى	4	,730
	المحور ككل: آليات التمكين	18	,911
الاحتراق الوظيفي	الاجهاد الانفعالي	5	,758
	الإنجاز الشخصي	5	,479
	عدم الانسانية	4	,892

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " الكلي أكبر من (0,7)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

❖ تفسير ومعالجة البيانات:

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)

اختبار كولمجروف- سمرنوف نتعرف من خلاله على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .

البيان	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية sig
آليات التمكين	,502	,963
الاحتراق الوظيفي	,542	,930

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Kolmogorov-Smirnov Z ممثلة فيما يلي: (0,502 و 0,545)، ومستوى المعنوية لها على التوالي: (0,930 و 0,963) وكلها جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

عينة الدراسة أقل من 30 هنا من الممكن استعمال الطرق المعلمية باحتساب معادلة التوزيع الطبيعي-عن الباحث الدكتور حسين مردان عمر "لا يعني بالضرورة فقدان هذا الشرط (التوزيع

الطبيعي) اذ ان الامر يكون خاضع حينها لخصائص البيانات المأخوذة من العينات ومن هنا نلاحظ تساهل البعض مع هذا الشرط في حدود الاعداد من 20-29، لكننا نجد التشدد واضحاً فيما لو قلت الاعداد عن 15 اذ ينصح الكثيرون باللجوء الى البديل، وهذا الكلام مدعوماً بمعادلة الخطأ المعياري

كلما اقتربت عينة الدراسة من المجتمع قل الخطأ المعياري.

الجدول رقم 07 : مقياس ليكارت الخماسي

الترميز	الموافقة	المجال
01	غير موافق بشدة	(1,79 -1)
02	غير موافق	(2,59 -1,80)
03	محايد	(3,39 -2,6)
04	موافق	(4,19 -3,4)
05	موافق بشدة	(5 -4,2)

الجدول رقم 08 : تحليل وجهة نظر الموظفين حول آليات التمكين الاداري

المحور	الرقم	العبارة في الاستبيان	المؤشرات الإحصائية	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
آليات التمكين الاداري	1	زيادة فرص الابداع والابتكار	3,95	,785
	2	اشعر بان لي اثر كبير في تطوير العمل في شركة	3,64	,790
	3	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الاخرين في الشركة	3,77	,973
	4	حققت مساهماتي الاثر الايجابي في تطوير الشركة	3,50	,964
	5	اساهم بدور اساسي في اجراء التغييرات التي تهدف الى تطوير الشركة	3,14	1,125
<b>المتوسط العام للبعد الأول</b>			<b>3,6</b>	<b>0,9274</b>
	1	انا واثق في قدراتي الشخصية الانجاز عملي.	4,36	,492
	2	لدى القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.	3,82	,907
	3	اتمعت بإمكانية كبيرة في الطرق التي اودي بها عملي.	3,91	,868

موافق	,907	3,82	أستطيع التعامل مع مشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.	4
<b>المتوسط العام للمجال الثاني</b>				
موافق	0,7935	3,9775	توفير لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	1
محايد	1,110	3,23	اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.	2
محايد	1,019	3,09	لدى استقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	3
موافق	,858	3,45	تتوفر لي فرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن جودة عالية في عملي.	4
<b>المتوسط العام للمجال الثالث</b>				
محايد	0,964	3,25	تشعرني ادارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم	1
موافق	,848	3,64	انني افتخر بالجهود التي ابذلها في عملي	2
موافق	,526	3,91	ان مهام عملي لها معنى بالنسبة لي	3
موافق	,526	4,09	اشعر بانني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	4
موافق	,848	3,64		
<b>المتوسط العام للمجال الرابع</b>				
موافق	0,687	3,82		
<b>المتوسط العالم لمحور آليات التمكين</b>				
موافق	0,800833	3,455		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

يعرض الجدول رقم 8 تحليل وجهة نظر الموظفين حول آليات التمكين الاداري بأربعة مجالات بحيث يبين نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الاداري وهو بعد تطوير العمل والذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,6 و الانحراف المعياري 0,9274 مما يعني الاتجاه العام "موافق" وهو إشارة على إدراك أفراد عينة الدراسة لقدرتهم على تطوير العمل ، حيث جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,95 و انحراف معياري 0,785 تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 03 بمتوسط حسابي 3,77 و انحراف معياري 0,973 في حين جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,64 و انحراف معياري 0,790 و تليها الفقرة رقم 04 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,50 و انحراف معياري 0,964 بينما جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,14 و انحراف معياري 1,125.

يتضمن الجدول نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد الكفاءة والذي جاء قياسه عن طريق أربعة أسئلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,9775 و الانحراف المعياري 0,7935 مما يعني الاتجاه العام "موافق" وهو إشارة على إدراك أفراد عينة الدراسة لكفاءتهم و مهارتهم في أداء العمل ،حيث جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,36 و انحراف معياري 0,492 تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 03 بمتوسط حسابي 3,91 و انحراف معياري 0,868 في حين جاءت الفقرة رقم 02 و الفقرة رقم 04 في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3,82 و انحراف معياري 0,907 .

و يبين نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد الاستقلالية والذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,25 و الانحراف المعياري 0,964 مما يعني الاتجاه العام "محايد" وهو إشارة على أن أفراد الشركة المبحوثة لا تتوفر لديهم الحرية الكاملة للقدرة في التصرف و اختيار الطرق المناسبة و تنفيذها ،حيث تتراوح قيمة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات ما بين (3,09-3,45).

يوضح الجدول نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد المعنى والذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,82 و الانحراف المعياري 0,687 مما يعني الاتجاه العام "موافق" وهو إشارة على إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى العمل ،حيث جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,09 و انحراف معياري 0,526 تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي 3,91 و انحراف معياري 0,526 في حين جاءت الفقرة رقم 01 و الفقرة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,64 و انحراف معياري 0,848 .

الجدول رقم 09 : تحليل وجهة نظر الموظفين حول الاحتراق الوظيفي

المؤشرات الإحصائية					
الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة في الاستبيان	الرقم	المحور
موافق	1,054	3,59	اشعر بتعب وانهاك عند نهاية دوام	1	الاحتراق الوظيفي
موافق	,963	3,55	احيانا تكون المهام المسندة لي معقدة او صعبة	2	
محايد	1,110	3,23	اشعر باكتئاب وضيق الصدر اثناء ادائي لمهام عملي	3	
محايد	1,006	3,18	اواجه صعوبة في الحصول على اجازة للراحة	4	
محايد	1,151	3,09	اضطر للتأخر في العمل او انجاز بعض اعمال في منزل	5	
<b>محايد</b>	<b>1,0568</b>	<b>3,328</b>	<b>المتوسط العام للمجال الأول</b>		
موافق	,854	3,41	استطيع ان افهم كيف يشعر المراجعين تجاه مهنتي	1	
موافق	,588	3,82	اشعر انني من خلال عملي أؤثر ايجابا في حياة الاخرين	2	
موافق	,853	3,82	حققت اشياء كثيرة جديرة بالتقدير في هذا العمل	3	
موافق	,899	3,95	استطيع بسهولة تهيئة الجو مناسب لأداء عملي على اكمل وجه	4	
محايد	1,002	3,36	اشعر انني ابذل جهدا شاقا في عملي		
<b>موافق</b>	<b>0,8392</b>	<b>3,672</b>	<b>المتوسط العام للمجال الثاني</b>		
محايد	1,037	2,86	اشعر بانني اعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات	1	
محايد	1,133	3,05	اشعر بالقلق في ان يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلدا في مشاعري	2	
غير موافق	1,098	2,59	اشعر ان المراجعين يلمونني على بعض المشاكل التي يعاني منها	3	
غير موافق	,963	2,55	اشعر بانني اصبحت اكثر قساوة على الاخرين منذ ان توليت هذا العمل	4	
<b>محايد</b>	<b>1,05775</b>	<b>2,7625</b>	<b>المتوسط العام للمجال الثالث</b>		
<b>محايد</b>	<b>0,97</b>	<b>3,28</b>	<b>المتوسط العالم لمحور الاحتراق الوظيفي</b>		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

يعرض الجدول رقم 09 تحليل وجهة نظر الموظفين حول الاحتراق الوظيفي بثلاثة مجالات بحيث يبين نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الاحتراق الوظيفي وهو الاجهاد الانفعالي والذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,328 و الانحراف المعياري 1,0568 مما يعني الاتجاه العام "محايد" وهو إشارة على أن أفراد عينة الدراسة يعانون إنهاك عاطفي ،حيث

جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,59 و انحراف معياري 1,054 تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي 3,55 و انحراف معياري 0,963 في حين جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,23 و انحراف معياري 1,110 و تليها الفقرة رقم 04 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,18 و انحراف معياري 1,006 بينما جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,09 و انحراف معياري 1,151 .

يتضمن الجدول نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الاحتراق الوظيفي وهو الانجاز الشخصي والذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,672 و الانحراف المعياري 0,8392 مما يعني الاتجاه العام "موافق" وهو إشارة على أن أفراد عينة الدراسة ضعف الانجاز الشخصي ،حيث جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,95 و انحراف معياري 0,899 تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي 3,82 و انحراف معياري 0,588 في حين جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,82 و انحراف معياري 0,853 و تليها الفقرة رقم 01 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,41 و انحراف معياري 0,854 بينما جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,36 و انحراف معياري 1,002 .

يوضح الجدول نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الاحتراق الوظيفي وهو عدم الانسانية والذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,7625 و الانحراف المعياري 1,05775 مما يعني الاتجاه العام "محايد" وهو إشارة على ان هناك قصور تفاعلات داخل العمل في الشركة المبحوثة ،حيث جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,05 و انحراف معياري 1,113 تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي 2,86 و انحراف معياري 1,037 في حين جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,23 و انحراف معياري 1,098 و تليها الفقرة رقم 04 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,55 و انحراف معياري 0,963 .

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنايب "ALFAPIP"

ويتفرع من الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير العمل والاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  ؟

5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة والاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  ؟

6- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية والاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  ؟

7- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعنى والاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  ؟

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعف جدا	ضعف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
نام					نام					

لدينا الشكل الذي يبين نوع وقوة الارتباط الموجود بين المتغيرات المستقلة والتابع

وعليه يتم معالجة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها :

- هذا الجدول يمثل كامل معاملات الارتباط يمكنك فصله كما في المثال

الجدول 10 : مصفوفة الارتباط تدرس العلاقة بين محور اليات التمكين بأبعاده وعلاقتها

بالاحترق الوظيفي

Correlations						
		التطوير	الكفاءة	الاستقلالية	المعنى	الاحترق الوظيفي
التطوير	Pearson Correlation	1	,584**	,688**	,540**	,519*
	Sig. (2-tailed)		,004	,000	,009	,013
	N	22	22	22	22	22
الكفاءة	Pearson Correlation	,584**	1	,523*	,352	,451*
	Sig. (2-tailed)	,004		,013	,108	,035
	N	22	22	22	22	22
الاستقلالية	Pearson Correlation	,688**	,523*	1	,664**	,041
	Sig. (2-tailed)	,000	,013		,001	,856
	N	22	22	22	22	22
المعنى	Pearson Correlation	,540**	,352	,664**	1	,247
	Sig. (2-tailed)	,009	,108	,001		,269
	N	22	22	22	22	22
الاحترق الوظيفي	Pearson Correlation	,519*	,451*	,041	,247	1
	Sig. (2-tailed)	,013	,035	,856	,269	
	N	22	22	22	22	22

اثبات صحة الفرضية الاولى :

الفرضية - H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير العمل والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

الفرضية - H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير العمل والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

الجدول رقم 11 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين تطوير العمل والاحترق الوظيفي

البيان	تطوير العمل	الاحترق الوظيفي
تطوير العمل	1,000000	,519*
sig مستوى المعنوية		,013
الاحترق الوظيفي	,519*	1,000000
مستوى المعنوية	,013	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

لدينا من خلال جدول الارتباط ان معامل بيرسون يساوي 0,519 ولدينا مستوى المعنوية  $\text{sig}=,013$  حيث ان  $\text{sig}$  أقل من 0.05 وعليه نقول إن هناك علاقة طردية متوسطة بين تطوير العمل والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية تساوي 0.05 ومنه نقبل الفرضية H1 التي تقول ان هناك علاقة طردية متوسطة بين تطوير العمل والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية تساوي 0.05 ونرفض الفرضية H0.

اثبات صحة الفرضية الثانية :

1- الفرضية - H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ ؟

2- الفرضية H0 -توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة والاحترق الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ ؟

الجدول رقم 12 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين الكفاءة والاحتراق الوظيفي

البيان	الكفاءة	الاحتراق الوظيفي
الكفاءة	1,000000	<b>,451</b>
<b>sig</b> مستوى المعنوية		<b>,035</b>
الاحتراق الوظيفي	<b>,451</b>	1,000000
مستوى المعنوية	<b>,035</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي  
spss23

لدينا من خلال جدل الارتباط أن معامل بيرسون 0,451 و لدينا مستوى المعنوية sig 0,035 حيث أن sig أقل من 0,05 و عليه نقول أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الكفاءة و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من 0,05 ومنه نقبل الفرضية البديلة H1 التي تقول أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الكفاءة و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية تساوي 0,05 و نرفض الفرضية الصفرية H0

اثبات صحة الفرضية الثالثة

1- الفرضية - H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية و الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية 0,05 = ∞ ؟

2- الفرضية H0 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية و الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية 0,05 = ∞ ؟

الجدول رقم 13 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين الاستقلالية والاحتراق الوظيفي

البيان	الاستقلالية	الاحتراق الوظيفي
الاستقلالية	1,000000	<b>,041</b>
<b>sig</b> مستوى المعنوية		<b>,856</b>
الاحتراق الوظيفي	<b>,041</b>	1,000000
مستوى المعنوية	<b>,856</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي  
spss23

لدينا من خلال جدول الارتباط أن معامل بيرسون  $0,041$  و لدينا مستوى المعنوية  $sig\ 0,856$  حيث أن  $sig$  أكبر من  $0,05$  و عليه نقول أن هناك علاقة طردية قوية بين الاستقلالية و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية أكبر من  $0,05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أن هناك علاقة طردية قوية بين الاستقلالية و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية تساوي  $0,05$  و نرفض الفرضية البديلة.  $H_1$

1- الفرضية  $H_1$  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعنى و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية  $0,05 = \infty$  ؟

2- الفرضية  $H_0$  - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعنى و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية  $0,05 = \infty$  ؟

الجدول رقم 14 : يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين المعنى والاحتراق الوظيفي

البيان	المعنى	الاحتراق الوظيفي
المعنى	1,000000	<b>,247</b>
<b>sig</b> مستوى المعنوية		<b>,269</b>
الاحتراق الوظيفي	<b>,247</b>	1,000000
مستوى المعنوية	<b>,269</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي

spss23

لدينا من خلال جدول الارتباط أن معامل بيرسون  $0,247$  و لدينا مستوى المعنوية  $sig\ 0,269$  حيث أن  $sig$  أكبر من  $0,05$  و عليه نقول أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المعنى و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من  $0,05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المعنى و الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية تساوي  $0,05$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$

اختبار الفرضية الرئيسية

اثبات صحة الفرضية الاولى :

الفرضية - H1 تؤثر آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب "ALFAPIP"

الفرضية - H0 لا تؤثر آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب "ALFAPIP"

يعد نموذج الانحدار الخطي القياسي الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر آليات التمكين كمتغير مستقل في الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة إحصائية .

الجدول رقم 15 : يمثل معاملات الانحدار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
آليات التمكين	1,964	2,691	,014	,144	,380 <sup>a</sup>	3,369	,081 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال الجدول رقم نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري بحيث نقول لا تؤثر آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب "ALFAPIP"

$$y = 0,364x + 1,964$$

:

## المبحث الثاني : النتائج

### المطلب الأول : نتائج الدراسة

نستنتج من خلال الدراسة التي قمنا بها أن هناك تأثير كبير لآليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIP ، وكذلك حسب رأينا أنه توجد علاقة بين تطوير العمل و الاحتراق الوظيفي ، و بين الكفاءة و الاحتراق الوظيفي ، و بين الاستقلالية و الاحتراق الوظيفي ، و بين المعنى و الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية 0,05.

### المطلب الثاني: التوصيات

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة أمور يحتاج إليها الموظف الإداري في بيئة العمل أوفي حياته الاجتماعية أو الشخصية ومن بين هذه الأمور ما يلي:

- 1) وضع العامل المناسب في المكان المناسب بما يتناسب مع قدراته وخبرته المهنية ،وتطوير نظام الاختيار و التعيين و التوظيف بين متطلبات الوظيفة خصائص الفرد.
- 2) العمل على تحقيق العبء الملقى على عاتق العاملين لأن كلما قل العبء على العامل قل الاحتراق لديه وبذلك يكون أدائه الأفضل.
- 3) عقد دورات تدريبية للإداريين أثناء خدمتهم وذلك لتدريبهم و تأهيلهم على استخدام الطرق الأمثل للمواجهة السليمة للتغلب على الاحتراق الوظيفي من خلال توفير آليات التمكين و كذلك تزويد الإداريين بنشرات دورية تفيدهم في استخدام طرق متجددة لمواجهة ضغوط العمل.
- 4) إجراء المزيد من الدراسات الميدانية و ذلك لتنبية المسؤولين بأن هذه المشكلات لازالت قائمة (حسب اعتقاد الباحثين ) و إنها بحاجة إلى حل . وذلك بسبب ما يترتب على هذه الضغوط من تأثير على شخصية الموظف وعلى سلوكه ونفسيته و ممارسته لمهنته .

## خلاصة الفصل

مكننا هذا الفصل من تجسيد ما جاء به الفصل الأول من مفاهيم و مصطلحات نظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة ، من خلال التأكد من صحة الأسئلة التي تتكون منها الدراسة، حيث تم ذلك بداية بمعالجة ، وترميز بيانات الدراسة الخاصة بمقاييس المتغيرات التي تم توزيعها على أفراد العينة، تم قياس ثباتها وصدقها بمعامل الارتباط و بمعامل ألفا كرونباخ و انتهاء بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية وكذلك مكننا هذا الفصل من الوصول إلى نموذج.

الختامة

### الخاتمة

حققت نتائج البحث أن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة ، وأكدت على أهمية تبني استراتيجية تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين علاقة بين المدير و العاملين حيث أن هذه علاقة تشكل حجر أساس لنجاح المنظمة. ان تزويد الأفراد بالوسائل والأساليب الفعالة التي تمكنهم من التكيف مع الضغوط تفيد الى حد كبير في التخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي. كذلك ابتعاد الفرد و لو لفترة قصيرة عن جو الضغوط يساعد على تخفيف من حدة الارهاق البدني والعقلي الذي يؤثر سلبا على الأداء. نستنتج من خلال الفصلين الاول يمثل (الجانب النظري) ، و الفصل الثاني يمثل (الجانب التطبيقي) . و ان هناك تأثير كبير لآليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنايب، رغم تزايد الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي على المستوى العالمي إلا أن هناك ملموس لدى الكتاب والباحثين العريف يتناول هذا الموضوع بجدية وبدقة و القيام بمثل هذه دراسة سوف يضيف جديد لعالم المعرفة في مجال السلوك الإداري ، من خلال الدراسة التي اجريناها توصلنا الى بناء نموذج نظري مقترح يلخص العلاقة الطردية بين المتغيرين (اليات التمكين، و الاحتراق الوظيفي) بحيث أكد أن كلما زاد إهتمام المنظمة بالتمكين يستطيع العاملين الموجودين في المؤسسة التصرف بكل حرية و بتمكين العامل بإبداء رايه الشخصي حول موضوع ما، يبرز لدى المنظمة مبدعين جدد وهذا الاهتمام يساهم في التقليل من الاحتراق الوظيفي والعجز النفسي لدى العاملين .

شكرا لكل من ساعدنا و وجهنا في إعداد هذا البحث الذي نتمنى أن ينفعا الله به ويستفيد منه غيرنا انشاء الله.

قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

### أولا : المؤلفات

1. أفندي عطية، تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية الادارية، القاهرة، مصر، 2003
2. أنور أبو موسى. يحي كلاب، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الاداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية و التأهيل ، غزة، 2011-2012
3. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
4. ساهر مسلم عباد أبو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة -أسبابها و كيفية علاجها، غزة- فلسطين، 1431هـ/2010م
5. عادل البغدادى و رافد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2013
6. عباد أبو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة، أسبابها و كيفية علاجها، 2010م/1431هـ
7. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003

8. فهد بن أحمد الشعلان، مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة، DOI:10.12816/0023029، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب – المجلد32-العدد(25)3-54، الرياض،2016م-1437هـ
9. لنا حسن محمد منصور ، الاحتراق الوظيفي و علاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الاداريين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل ،القدس-فلسطين،2013م-1443هـ
10. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ،دار وائل ، الطبعة الثانية 2006،
11. محمد مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2009
12. يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،19،2006.
- 13.
- ثانيا : المذكرات
14. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005

15. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004
16. فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-BATICIM وحدة أم البواقي-، جامعة أم البواقي، 2015
17. قريدة مباركة، دور التمكين الاداري في خلق القيمة في المؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة ALFAPIP، غرداية، قسم علوم تسيير , جامعة غرداية.سنة 2017
18. مها مهدي قاسم ، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة ، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ،الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-27-2005

ثالثا : المجالات

19. بورزق كمال. د.نورة نميش د.نقموش محمد الطاهر ،الاحتراق الوظيفي لدى مربي الاحتياجات الخاصة ،دراسة ميدانية بالمؤسسات المختصة بالأغواط و الجلفة ،العدد السادس/جوان 2018 JFBE مجلة إقتصاديات المال والأعمال
20. محمد الطاهر قريشي، لطيفة سبتي أحمد، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، العدد 1، 2015
21. نهاية التلباني، مروان الآغا، رأفت سعد الله، علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)المجلد 29(4)، 2015

22. Carole Eagle luby" A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community Col-lege", University Of Florida ,Usa, 2006
23. Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " Cognitive Elements of Empowerment": An Inetrpre-tive Model Of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990
24. Migneault, P.(2006).mpowerment:Quelle est l'influence du climat psychologique surl'habilitation sy-chologique et comportementale? Mémoire présente à la faculté des superieurs en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, école études relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal.

الملاحق

الملحق رقم 01 : الإستهبان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير

قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته و بعد :

استمارة استهبان

في اطار الاعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص ادارة الموارد البشرية" بعنوان " دور آليات التمكين الاداري في التقليل من الاحتراق الوظيفي" في مؤسسة صناعة الأنابيب – دراسة حالة – نرجو من سيادتكم أن تمدو لنا يد المساعدة بالإجابة على اسئلة هذا الاستهبان بدقة و موضوعية مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع و الفائدة و نؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة ، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

ملاحظة: تعريف الاحتراق الوظيفي

من إعداد الطلبة :تحت إشراف الدكتور :

معراج هواري

صافي فتيحة

بحورة ميرة

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

● الجنس

ذكر

أنثى

● العمر

30 سنة فأقل

من 31 الى 39 سنة

من 40 سنة الى 49 سنة

50 سنة فأكثر

● المؤهل العلمي

متوسط

ثانوي

بكالوريا

شهادة عليا

● المستوى التنظيمي

● سنوات الخدمة

5 سنوات و أقل

من 6 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة

16 سنة فأكثر

## الملاحق

الجزء الثاني :

المحور الأول : آليات التمكين الاداري

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1/تطوير العمل

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	زيادة فرص الابداع والابتكار					
2.	اشعر بان لي اثر كبير في تطوير العمل في شركة					
3.	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الاخرين في الشركة					
4.	حققت مساهماتي الاثر الايجابي في تطوير الشركة					
5.	اساهم بدور اساسي في اجراء التغييرات التي تهدف الى تطوير الشركة					

2/الكفاءة

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	انا واثق في قدراتي الشخصية الانجاز عملي					
2.	لدى القدرة على تشخيص نقاط القوة و الضعف في الشركة					
3.	اتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي اودي بها عملي					
4.	استطيع التعامل مع مشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا					

ملاحظة: من فضلك لا تقلب الصفحة

حتى تتأكد من الجواب عن جميع الأسئلة

3/الاستقلالية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	توفير لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
2.	اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي					
3.	لدى استقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي					
4.	تتوفر لي فرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن جودة عالية في عملي					
5.	لدى الحرية في التعامل مع المشكلات التي توا جهني في عملي					

4/المعنى

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	تشعرنى ادارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم					
2.	انني افتخر بالجهود التي ابذلها في عملي					
3.	ان مهام عملي لها معنى بالنسبة لي					
4.	اشعر بانني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم					

المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي

1/ الاجهاد الانفعالي

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	اشعر بتعب وانهاك عند نهاية دوام الدراسي					
2.	احيانا تكون المهام المسندة لي معقدة او صعبة					
3.	اشعر باكتئاب وضيق الصدر اثناء ادائي لمهام عملي					
4.	اواجه صعوبة في الحصول على اجازة للراحة					
5.	اضطر للتأخر في العمل او انجاز بعض اعمال في منزل					

2/ الإنجاز الشخصي

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	استطيع ان افهم كيف يشعر المراجعين تجاه مهنتي					
2.	اشعر انني من خلال عملي أؤثر ايجابا في حياة الاخرين					
3.	حققت اشياء كثيرة جديرة بالتقدير في هذا					

					العمل	
					استطيع بسهولة تهيئة الجو مناسب لأداء عملي على اكمل وجه	4.
					اشعر انني ابذل جهدا شاقا في عملي	5.

3/عدم الانسانية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	اشعر بانني اعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات					
2.	اشعر بالقلق في ان يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلدا في مشاعري					
3.	اشعر ان المراجعين يلمونني على بعض المشاكل التي يعاني منها					
4.	اشعر بانني اصبحت اكثر قسوة على الاخرين منذ ان توليت هذا العمل					

قائمة المحكمين لأداة الاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
1.	مراكشي عبد الحميد	دكتور	جامعة غرداية
2.	جديد عبد الحميد	دكتور	جامعة غرداية
3.	هواري معراج	برفيسور	جامعة غرداية



الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري</b>	
9-8	تمهيد :
	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول آليات التمكين و الاحتراق الوظيفي
10	المطلب الأول: آليات التمكين الاداري
10	الفرع الأول : التطور التاريخي
15	الفرع الثاني : مفهوم التمكين (تعريف ، أهمية ، أهداف)
32	الفرع الثالث : نظريات التمكين
35-33	الفرع الرابع : أبعاد التمكين
36	الفرع الخامس :انواع التمكين
	المطلب الثاني :الاحتراق الوظيفي
37	الفرع الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي
40	الفرع الثاني : مراحل الاحتراق الوظيفي
42	الفرع الثالث : أبعاد الاحتراق الوظيفي
43	الفرع الرابع: نظريات الاحتراق الوظيفي
45	الفرع الخامس :العوامل و أسباب الاحتراق الوظيفي
48	الفرع السادس : مظاهر الاحتراق الوظيفي
49	الفرع السابع : أعراض الاحتراق الوظيفي
51	الفرع الثامن : طرق مقاومة الاحتراق الوظيفي

	المطلب الثالث : العلاقة بين المتغيرين
53	الفرع الأول : علاقة التمكين بالاحتراق الوظيفي
54	الفرع الثاني :علاقة الاحتراق النفسي بالاحتراق الوظيفي
	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
58-55	المطلب الأول : دراسات محلية دولية
62	المطلب الثاني : دراسات أجنبية
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
67	تمهيد
68	المبحث الأول : الإجراءات وأدوات الدراسة
68	المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة
72	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
76	المطلب الثالث : الثبات و مصداقية أداة جمع البيانات
	المبحث الثاني : النتائج
91	المطلب الأول : نتائج الدراسة
91	المطلب الثاني : التوصيات
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
97	المراجع
102	الملاحق
125	الفهرس