



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة غرداية

مخبر البحث: السياحة، الإقليم والمؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام - دراسة ميدانية -

أطروحة دكتوراه في العلوم في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير

إعداد الطالب: كيرد عمار

نوقشت و أجزيت بتاريخ : 21 / 10 / 2021

الرقم	اللقب و الإسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	سليمان بلعور	أستاذ	غرداية	رئيسا
02	معراج هواري	أستاذ	غرداية	مشرفا ومقررا
03	محمد زوزي	أستاذ محاضر أ	غرداية	مشرفا مساعدا
04	هتهات المهدي	أستاذ محاضر أ	ورقلة	مناقشا
05	بن برطال عبد القادر	أستاذ محاضر أ	الأغواط	مناقشا
06	هزرشي طارق	أستاذ محاضر أ	الجللفة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2021

الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا

محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد:

﴿..وما توفيقي إلا بالله عليه

توكلت واليه أنيب﴾.

الحمد لله أن وفقني إلى إعداد هذا العمل وأعانني على إتمامه..

وأتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور المشرف هواري معراج

والأستاذ المشرف المساعد محمد زوزي على النصح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة هذه الأطروحة.

كيرد عمار

الإهداء

الى روح والدي رحمه الله..

الى والدي.. إخواني أخواتي.. أصدقائي

و الى كل من نعرف من قريب أو بعيد..

إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع ..

كبيرد عمار

الطالب:

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (اسلوب الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) بظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعادها الثلاث (بعد الإنهاك، بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية، بعد اللامبالاة) لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين حول محاور الدراسة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 400 نسخة من الاستبيان استرجع منها 370 نسخة تم استبعاد 23 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 347 نسخة قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات العينة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود علاقة موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (أسلوب الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- هناك مستوى متوسط من ممارسة القيادة الإدارية بنمطها (الأوتوقراطي و الديموقراطي) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط
- هناك مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة بولاية الأغواط.
- وجود علاقة طردية موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الاوتوقراطي ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- وجود علاقة عكسية سالبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديموقراطي و مستوى الاحتراق الوظيفي.
- وجود علاقة موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي
- وجود علاقة موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الاحتراق الوظيفي .
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول محاور الدراسة (القيادة الإدارية و الاحتراق الوظيفي) وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) .

Abstract

This study aimed to determine the relation of the leadership with its three dimensions (supervision style, group of work and motivation) with job Burnout phenomenon with its three dimensions (exhaustion, personal accomplishment, and depersonalization) among workers in public sector institutions in Laghouat. The study aimed also to determine the effect of the personal variables (sex, age, level of education, and years of experience), on the responses of the employees regarding the leadership and its influence on job Burnout.

A descriptive approach was used, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as the basic research tool. The questionnaire was distributed to the study random sample that reached (400) questionnaire, (370) Questionnaires were returned, (23) of them was non-valid; only (347) questionnaires were valid for statistical analysis. The data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached the following conclusions:

- The study proves the truth of the general hypothesis, and concluded the existence of a moderate positive statistical relationship between leadership axe with its three dimensions (supervision style, group of work and motivation) and the level of job Burnout among workers in public sector institutions.
- The study concluded that there is an average level of practicing leadership styles (Autocratic & Democratic) in public sector institutions in Laghouat.
- The study concluded that there is an average level of job Burnout among workers in public sector institutions in Laghouat.
- The study concluded the existence of a weak positive statistical relationship between the Autocratic leadership pattern and the increase level of job Burnout.
- The study concluded the existence of a weak negative statistical relationship between to the democratic leadership pattern and the increase level of job Burnout.
- The study concluded the existence of a moderate positive statistical relationship between group of work and the level of job Burnout.
- The study concluded the existence of a weak positive statistical relationship between motivation and the level of job Burnout.
- It appears that there were no statistically significant differences in trends sample about their response to the study axes (leadership and job Burnout) depending on the following variables (age, sex, level of education, and the years of experience).

الفهرس

أ.....	ملخص الدراسة
ت.....	الفهرس
ح.....	قائمة الاشكال
خ.....	قائمة الجداول
د.....	المقدمة
2.....	الفصل الأول : القيادة الإدارية التطور التاريخي ،المفهوم والمكونات
3.....	1-1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة
3.....	1-1-1 القيادة في التاريخ القديم
6.....	2-1-1 القيادة في التاريخ الحديث
8.....	2-1 مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها
8.....	1-2-1 تعريف القيادة الإدارية
10.....	2-2-1 مكونات العملية القيادية
20.....	3-1 القيادة والمفاهيم المتداخل معها
20.....	1-3-1 القيادة والرئاسة
22.....	2-3-1 القيادة والزعامة
23.....	3-3-1 القيادة والإدارة
26.....	4-1 مهام القيادة الإدارية
32.....	خاتمة الفصل
34.....	الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها
35.....	1-2 النظريات الكلاسيكية للقيادة الإدارية
35.....	1-1-2 النظريات الفردية للقيادة
38.....	2-1-2 النظريات السلوكية للقيادة
45.....	3-1-2 النظريات الموقفية للقيادة
53.....	2-2 النظريات الحديثة في القيادة
53.....	1-2-2 النظرية التفاعلية
55.....	2-2-2 النظرية التبادلية
56.....	3-2-2 نظرية الترابط الثنائي الرأسي
57.....	4-2-2 نظرية القيادة الكاريزمية
59.....	5-2-2 نظرية القيادة التحويلية

60	3-2 أنماط القيادة الإدارية
60	1-3-2 نمط القيادة الأوتوقراطي
65	2-3-2 نمط القيادة الديمقراطي
70	3-3-2 القيادة الحرة أو الفوضوية
74	4-2 القيادة الإدارية وبناء فريق العمل
74	1-4-2 مفهوم فريق العمل
76	2-4-2 دور القائد في بناء فريق العمل
77	5-2 القيادة الإدارية وتحفيز الأفراد
77	1-5-2 مفهوم التحفيز وأنواعه
80	2-5-2 القائد وسبل تعزيز التحفيز
81	خاتمة الفصل
83	الفصل الثالث : مفهوم الاحتراق الوظيفي ، محدداته و سبل الوقاية منه
84	1-3 مفهوم الاحتراق الوظيفي
84	1-1-3 التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي
85	2-1-3 تعريف الاحتراق الوظيفي
87	3-1-3 الفرق بين الاحتراق الوظيفي و المفاهيم الأخرى
89	2-3 أبعاد و نماذج الاحتراق الوظيفي
89	1-2-3 أبعاد الاحتراق الوظيفي
90	2-2-3 نماذج الاحتراق الوظيفي
96	3-2-3 قياس الاحتراق الوظيفي
98	3-3 محددات الاحتراق الوظيفي
98	1-3-3 مصادر و أسباب الاحتراق الوظيفي
105	2-3-3 أعراض الاحتراق الوظيفي وآثاره الاقتصادية
108	3-3-3 مواجهة الاحتراق الوظيفي
111	4-3-3 علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي:
114	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لعلاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي في بعض مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط
116	

117	1-4 تقديم عام للقطاع العام الجزائري
117	1-1-4 تعريف القطاع العام الجزائري:
117	2-1-4 واقع القطاع العام في الوقت الراهن
120	3-1-4 تعريف مؤسسات القطاع العام محل الدراسة
124	2-4: الإطار المنهجي للدراسة
125	1-2-4: منهج ومجتمع الدراسة
127	2-2-4: أدوات الدراسة
134	3-2-4 أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة
135	3-4: تحليل نتائج الدراسة
136	1-3-4: التحليل الوصفي لخصائص العينة
139	2-3-4: التحليل الإستدلالي لمعطيات الاستبيان
149	4-4: الإجابة على الفرضيات
170	خلاصة الفصل
168	خاتمة
172	توصيات البحث:
175	قائمة المراجع
181	الملاحق
182	الملحق (01): الاستبيان
185	الملحق (02): قائمة المحكمين

قائمة الاشكال

- الشكل 01: متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين 12
- الشكل 02: متطلبات إيجاد تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين 13
- الشكل 03: عوامل رفع معدلات المشاركة 15
- الشكل 04: عوامل تحقيق التوافق مع البيئة 17
- الشكل 05: العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه 18
- الشكل 06: مكونات العملية القيادية 19
- الشكل 07: نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو 41
- الشكل 08: الشبكة الإدارية لبلاك وموتون 45
- الشكل 09: نموذج Tunnenbaum , Schmidt للقيادة 46
- الشكل 10: نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف 48
- الشكل 11: العلاقات الموقفية في نظرية هاوس 50
- الشكل 12: مخطط دورة حياة القيادة 52
- الشكل 13: التأثير القيادي في النظرية التفاعلية 54
- الشكل 14: نموذج القيادة التبادلية 55
- الشكل 15: نموذج القيادة الثنائية لـ Green 57
- الشكل 16: اشكال القيادة الديموقراطية 68
- الشكل 17: الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي 90
- الشكل 18: نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي 91
- الشكل 19: النموذج البيئي للاحتراق الوظيفي 93
- الشكل 20: نموذج (متطلبات العمل – الموارد) للاحتراق الوظيفي 94
- الشكل 21: نموذج ماسلاك وجاكسون للاحتراق الوظيفي 96
- الشكل 22: مؤثرات الاحتراق الوظيفي بين نقاط الارتكاز و عوامل الخطر 111
- الشكل 22: علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي 112
- الشكل 24: توزيع العينة حسب الجنس 137
- الشكل 25: توزيع العينة حسب السن 137
- الشكل 26: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 137
- الشكل 27: توزيع العينة حسب الخبرة 137

قائمة الجداول

- الجدول 01 : خصائص القائد عند كونفوشيوس 04
- الجدول 02: الفرق بين القائد والرئيس 21
- الجدول 03: الفرق بين الإدارة والقيادة 25
- الجدول 04: مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة..... 73
- الجدول 05: مساهمة القطاع العام و القطاع الخاص في القيمة المضافة بـ(%) في الفترة ما بين 2015-2017 .. 118
- الجدول 06: الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة حسب كل مؤسسة..... 127
- الجدول 07: يوضح سلم ليكرت الخماسي 130
- الجدول 08: يوضح معامل الارتباط بين درجة عبارات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمحور . 131
- الجدول 09: يوضح معامل الارتباط بين درجة عبارات محور الإحتراق الوظيفي والدرجة الكلية للمحور 132
- الجدول 10: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان 133
- الجدول 11: توزيع استبيانات العينة الصالحة للدراسة حسب كل مؤسسة..... 135
- الجدول 12: التحليل الديموغرافي لمفردات عينة الدراسة 136
- الجدول 13: نتائج استجابات افراد العينة لبعد الإشراف من محور القيادة الإدارية..... 140
- الجدول 14: نتائج استجابات افراد العينة لبعد بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية 143
- الجدول 15: نتائج استجابات افراد العينة لبعد الرضا عن الحوافز من محور القيادة الإدارية 145
- الجدول 16: نتائج استجابات افراد العينة لمحور الإحتراق الوظيفي..... 147
- الجدول 17: معامل الارتباط بين نمط الإشراف السائد(الأوتوقراطي) والإحتراق الوظيفي..... 152
- الجدول 18: معامل الارتباط بين نمط الإشراف الديمقراطي والإحتراق الوظيفي 152
- الجدول 19: معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الإحتراق الوظيفي..... 154
- الجدول 20: معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي 155
- الجدول 21: معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية ومحور الإحتراق الوظيفي 156
- الجدول 22: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس..... 158
- الجدول 23: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير السن 159
- الجدول 24: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة..... 160
- الجدول 25: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي..... 161

- الجدول 26: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس.....163
- الجدول 27: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير السن.....164
- الجدول 28: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة.....165
- الجدول 29: اختبار Turkey لتحديد الفروق حول بعد الإنهاك تبعا لمتغير سنوات الخبرة.....166
- الجدول 30: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي.....167

المقدمة

. تلعب القيادة الإدارية دورا حاسما وأساسيا في أي مؤسسة، فهي تعمل على الحفاظ على توازنها الداخلي بتحقيق الاستقرار بين الإدارة وبين الأفراد العاملين بها، ومحاولة لربط أهداف المؤسسة بأهدافهم، كما تسعى الى تحقيق التوازن الخارجي مع بيئة عملها والمتعاملين معها باستغلالها للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تفرضها حالات عدم التأكد الدائمة، وعليه فالقيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة تحقق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها.

الا ان استقرار الواقع يبين انتشار حالات التذمر والاحباط وعدم الرضا عند عدد كبير من العاملين خاصة في القطاع العام، وسيطرة مشاعر القلق والتوتر وعدم الانتماء الى المؤسسة التي يعملون بها، الأمر الذي يقودهم في الأخير الى حالة قصوى من الانهك والاجهاد النفسي او ما يعرف بالاحتراق الوظيفي، مما يؤدي الى تردي المستوى العام لأداء الأفراد بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة وهو ما يؤثر سلبا على اقتصاد البلد.

يعد الاحتراق الوظيفي من بين المفاهيم حديثة النشأة في العلوم الإدارية وعلم النفس والعلوم المرتبطة بدراسة السلوك الإنساني عامة، حيث ظهر واعتمد هذا المفهوم رسميا في أدبيات علم الاجتماع و العلوم الإدارية في منتصف السبعينات، وعلى الرغم من حداثة عهده الا انه اصبح يعد "ظاهرة phenomena" وذلك لسرعة انتشاره وبالحق اثاره على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، فلا الدول المتأخرة اقتصاديا وتكنولوجيا والمتخلفة سلمت من آثاره وعواقبه -وهذا معلوم وله ما يبرره-، ولا الدول النامية و المتقدمة تكنولوجيا واقتصاديا كانت بمنأى عنه وعن انعكاساته وآثاره، فكلا العالمين في هذا سواء ، فالاحتراق الوظيفي ليس مرتبطا بتخلف أمم او تقدمها -قد يكون نسبيا في حجمه وفي مجال تأثيره بين العالمين- الا انه لا يفرق بينهما ، كما لا يفرق بين الذكر والانثى فالنساء كما الرجال عرضة للإصابة والتأثر به. ومن بين ما اظهرته بعض الدراسات ان من اهم مسببات الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد في مكان العمل هو سوء التسيير وعدم كفاءة القيادة الإدارية لتلك المؤسسات.

أولاً: إشكالية البحث

لقد أصبح جليا في وقتنا الراهن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود قياداتها الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف

المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تطوير الأداء، وتحسين ظروف بيئة العمل، وتحقيق التواصل الفعال بين القائد ومرؤوسيه، وعليه فان القيادة السائد في المؤسسة تعبر عن فلسفة القائد في تعامله مع مرؤوسيه، فالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحو مرؤوسيه وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات ودية بينه وبينهم، تعد اهم الأسباب للحصول على الأداء المتميز المحقق للأهداف و الحد من انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين الأفراد في المؤسسة.

وتعتبر ضغوط العمل من بين اهم المؤشرات على سلامة البيئة التنظيمية، ويمثل الاحتراق الوظيفي اعلى درجات الضغط التي يمكن أن يصل إليها الفرد، حيث يقف هذا الأخير عائقا بين القائد الإداري وبين تحقيق أهداف المؤسسة الموكلة إليه، كون أن الاحتراق الوظيفي يمنع التواصل بين القائد والمرؤوس وبين أفراد المؤسسة فيما بينهم، مما يؤدي الى خلق الصراع وتهديد وجود الجماعة واستحالة بناء فرق عمل متماسكة، وهذا كله يعطل الأداء ويضر بمصالح الأفراد والمؤسسة معا.

والجزائر من بين الدول التي تظهر فيها مؤشرات الإصابة بالاحتراق الوظيفي في اغلب مؤسسات القطاع العام، سواء في المؤسسات الاقتصادية او الخدمية منها، وتتمثل اكبر مظاهره في ذلك العدد الكبير لطلبات التقاعد المسبق المقدمة الى الصندوق الوطني للتقاعد، وهذا في حد ذاته يعتبر نزيفا داخليا للكفاءات المهنية التي تعد موردا خاما و مدرسة للتأهيل لا عوض للدولة عنها باي بديل -كما استنزفت من قبل هذه المقدرات والكفاءات بهجرة العقول والأدمغة الى الدول الأجنبية حيث أصبحت قيمة مضافة الى اقتصاديات تلك الدول-، وجسرا لانتقال الخبرات ومهارات أداء العمل بين الأجيال من الموظفين القدامى الى الوافدين الجدد للمؤسسة.

ولان العمالة في القطاع العام الجزائري تمثل نسبة مهمة لها وزنها وتأثيرها على الاقتصاد الوطني، حيث تمثل ما يقارب 37 في المئة من مجموع اليد العاملة ككل بحجم يقدر ب 4 088 000 عاملا¹، فهي من الأهمية بمكان، فلو حدث ان تأثرت هذه الكتلة الهائلة من القوة العاملة سلبا -لاي سبب كان-، فان النتائج المترتبة على هذا التأثير تكون بالغة الحجم وواسعة النطاق، فهي لا تتوقف عند شلل القطاع العام و تعطيل التنمية الاقتصادية فحسب، بل تمس الجانب السياسي والأمن الاجتماعي و الغذائي للبلد. ويعد الاحتراق الوظيفي احد اهم عوامل الخطر ذات التأثير المباشر على هذه الكتلة العاملة في هذا

¹ ONC, Activité, Emploi & Chômage en avril 2018, publication N°819

القطاع الحيوي من الاقتصاد تحديداً، لأن الطبيعة الاجتماعية للقطاع العام والمتساهلة تجعل منه بيئة ملائمة للاحتراق الوظيفي، و على العكس من ذلك، فإن القطاع الخاص اقل اجتماعية وتساهلاً من القطاع العام، فالمتغير المهم عند قادة المؤسسات العاملة في القطاع الخاص هو مردودية الفرد، فإذا ما وصل الفرد الى درجة الاحتراق الوظيفي فإن مردوديته ومساهمته في ارباح المؤسسة ستخضع لانخفاضاً شديداً، الامر الذي يؤدي بالمسير (القائد) الى فصله مباشرة، لأنه يرى فيه تكلفة زائدة لا فائدة منها، وعليه فالاحتراق الوظيفي أبين وأظهر للدراسة في القطاع العام دون القطاع الخاص.

ومن اجل دراسة علاقة القيادة الإدارية والتي تعد واحدة من أهم المتغيرات المؤثرة على اداء المورد البشري بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز)، بالاحتراق الوظيفي الذي أساسه الضغط المزمن، بأبعاده الثلاثة* (الإنهاك - اللامبالاة - الشعور بعدم الكفاءة)، لبعض مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط نطرح السؤال الجوهرى التالي:

" ما هي علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط؟".

وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة الإدارية بنمطها (الأوتوقراطي و الديموقراطي) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط؟

- هل يعاني الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط من ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟

- هل هناك علاقة بين نمط الإشراف و مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعادها الثلاثة (الإنهاك - اللامبالاة - الشعور بعدم الكفاءة) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط؟

- هل هناك علاقة بين بناء فريق العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي بأبعادها الثلاثة (الإنهاك - اللامبالاة - الشعور بعدم الكفاءة) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط؟

- هل هناك علاقة بين التحفيز ومستوى الاحتراق الوظيفي بأبعادها الثلاثة (الإنهاك - اللامبالاة - الشعور بعدم الكفاءة) في عينة من مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط؟

- ما هي السبل الواجب اتباعها من طرف القادة الإداريين للحد من انتشار الاحتراق الوظيفي؟

*اختلفت الترجمة لابعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة (Ineffectiveness-Cynicism -Exhaustion) باختلاف الباحثين واختلاف مجال البحث، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة الترجمة الأكثر استعمالاً وتوظيفاً وملاءمة لطبيعة الموضوع من بين التراجم المتاحة وهي (الإنهاك - اللامبالاة - الشعور بعدم الكفاءة)

وتمثلت متغيرات الدراسة في ما يلي :

المتغيرات المستقلة: تشتمل الدراسة على متغير مستقل وهو القيادة الإدارية، يتكون هذا الأخير من أبعاد ثلاثة مرتبطة به وهي:

- **البعد الأول:** ويمثل نمط الإشراف
- **البعد الثاني:** ويتمثل في بناء فرق العمل
- **البعد الثالث:** ويتمثل في التحفيز

المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو : **الاحترق الوظيفي** يتكون هذا الأخير من أبعاد ثلاثة مرتبطة به وهي:

- **البعد الأول:** ويمثل في الانهاك
- **البعد الثاني:** ويتمثل في اللامبالاة
- **البعد الثالث:** ويتمثل في الشعور بعدم الكفاءة

ثانيا: الفرضيات

أ- الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاحترق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط.

ب- الفرضيات الجزئية:

➤ هناك مستوى متوسط للقيادة الإدارية بنمطها (الأوتوقراطي و الديمقراطي) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط

➤ يعاني الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط من ظاهرة الاحترق الوظيفي

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و مستوى الاحترق الوظيفي

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و مستوى الاحترق الوظيفي

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و مستوى الاحترق الوظيفي

➤ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول محاور

الدراسة (القيادة الإدارية و الاحترق الوظيفي) وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية

التالية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، ، سنوات الخبرة في الوظيفة).

ثالثا: أسباب اختيار البحث

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ظاهرة الاحتراق الوظيفي ودراسة علاقتها بالقيادة الإدارية؛
- يعتبر موضوع الاحتراق الوظيفي أحد أهم مواضيع في الوقت الراهن لما يتركه من اثار سلبية على الفرد والمؤسسة واقتصاد الدولة ككل؛
- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهل هي جزء من المشكلة ام طرف في الحل؛
- معرفة درجة التأثير لظاهرة الاحتراق الوظيفي وذلك حسب تنوع المتغيرات الديموغرافية الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة.
- أن قادة المؤسسات يسعون إلى رفع المردودية وتحقيق الارباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي، وعليه وجب تحديد اهم العوامل المؤثرة فيه.
- القلة النسبية للدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.

رابعا: أهمية البحث

إن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي يرجع الى حجم التأثير الكبير والمباشر لكلا المتغيرين داخل المؤسسة، خاصة تأثير القادة الإداريين في العاملين بهدف رفع أدائهم وكذا التقليل من حجم انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي، ويمكن اختصار أهمية الموضوع في العناصر التالية:

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحاسما في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة،
- تعد القيادة الإدارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس و الاجتماع؛
- اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها؛

- أهمية دراسة السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات، ومعرفة الأسباب التي تؤدي به الى الاحتراق الوظيفي يوفر قدرا كافيا من المعلومات يساعد في التعامل مع هذه الظاهرة و الحد من انتشارها بين الأفراد؛
- النزيف الداخلي بالجملة للكفاءات والخبرات لكافة المؤسسات في القطاع العام للاقتصاد الجزائري وما يخلفه من فراغ تعجز هذه الاخيرة عن سده لعدم توفر مثل هذه الكفاءات في سوق العمل؛
- الآثار السلبية البالغة التي تتركها ظاهرة الاحتراق الوظيفي على الأفراد والتكلفة الباهظة التي تتحملها مؤسسات القطاع العام لتكوين الوافدين الجدد للمؤسسة؛
- كثرة الأخطاء التي يقع فيها الوافدون الجدد للمؤسسة وعجز الأفراد من أصحاب الخبرة عن تأهيلهم ودعمهم نتيجة تعرضهم للاحتراق الوظيفي، يؤدي الى عدم أداء العمل بنفس الوتيرة والكفاءة المستهدفة، مما يكون سببا في تعطيل مصالح المؤسسة والأفراد المتعاملين معها.

خامسا: أهداف البحث

- ان دراسة ارتباط القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي تهدف الى تحقيق ما يلي:
- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة؛
 - تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات ؛
 - تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين ؛
 - محاولة فهم طبيعة العلاقة بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي و القيادة الإدارية ؛
 - تحديد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للقيادة الإدارية(نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) وظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين مؤسسات القطاع العام في ولاية الأغواط ؛
 - محاولة إيجاد سبل ووسائل للقادة الإداريين تمكنهم من التقليل من حجم تأثير ظاهرة الاحتراق الوظيفي على الأفراد في مؤسسات القطاع العام في ولاية الأغواط؛

سادسا: منهج البحث

تم إعتقاد الأسلوب الوصفي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والانماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الاحتراق الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وسبل معالجته، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال الدراسة الميدانية الذي تم الاعتماد فيه على:

- منهج المسح بالعينة: نظرا لكبير حجم المجتمع نسبيا، تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية محل الدراسة بولاية الأغواط.
- أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

سابعا: الدراسات السابقة

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة الإدارية، وأخرى اهتمت بالاحتراق الوظيفي، ومنها من جمعت بين المتغيرين، وفي ما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

الدراسات العربية:

أ. دراسة ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة الاقتصاد والإدارة، م14، ع1، ص ص 55-88، 2000

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية الخدمية التي لها علاقة بالجمهور بمحافظة جدة، و تحديد العوامل المسببة له و التمييز بين الذين يعانون من ارتفاع او انخفاض في الاحتراق الوظيفي، طبقا لخصائصهم الديموغرافية والإدارية. وشملت هذه الدراسة 376 موظف الذين يشغلون المرتبة الثانية حتى المرتبة السابعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة ان أفراد العينة يعانون من درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي وان العوامل الديموغرافية والإدارية التي تميز بين الذين يعانون من ارتفاع او انخفاض في الاحتراق الوظيفي في العمر الذين اعمارهم من 20 و اقل من 29 سنة، والخبرة الوظيفية في الذين لهم خدمة من سنة الى اقل من خمس سنوات، والمستوى التعليمي ممثلا في الشهادات الجامعية والمرتبة الوظيفية في المرتبة السادسة والسابعة، و الحالة الاجتماعية ممثلة في المتزوجين، كما أوضحت نتائج الدراسة ايضا اهم المصادر الرئيسية التي تسبب الاحتراق الوظيفي والتي تمثل في ستة مصادر هي : مصادر تنظيمية، متطلبات الوظيفة، خصائص الدور، علاقات العمل الشخصية، و الدعم الاجتماعي، والتوقعات الشخصية. ومن بين التوصيات هذه الدراسة :

➤ معرفه أسباب الاحتراق الوظيفي والتي منها ضعف القدرات، غموض وصراع الدور، الأعمال الروتينية و توتر العلاقات مع الزملاء والرؤساء و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تطوير نظام التعيين لتحقيق اكبر قدر من التوافق بين الفرد و متطلبات الوظيفة.
- مراعاة العدالة والمساواة في توزيع الأعباء الوظيفية بين الأفراد.
- إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز.

ب. دراسة، محمد بن سليمان ابن منيع ، الاحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه ، 2009

تكون مجتمع الدراسة الضباط العاملون في الأجهزة الأمنية الخدمية (الشرطة، المرور، والجوازات) بمدينة الرياض ويتكون مجتمع الدراسة من 1037 ضابطاً، واعتمد الباحث المنهج الوصفي صليل باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد احتراق وظيفي متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة من الأجهزة الأمنية الثلاثة (الجوازات - والمرور - والشرطة) بمدينة الرياض،
- وتختلف مستويات الاحتراق الوظيفي باختلاف الأجهزة الأمنية،
- كما تختلف باختلاف طبيعة العمل (ميداني - مكتبي).
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول علاقة الاحتراق الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة من الأجهزة الأمنية الثلاثة (الجوازات - والمرور - والشرطة) تعود للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) بينما توجد فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول علاقة الاحتراق الوظيفي تعود للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة).
- أهم التوصيات:
- إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في الأجهزة الأمنية، وربط معايير الاختيار والتعيين في هذه الأجهزة ، بمتطلبات التوصيف الوظيفي.
- تصميم مقاييس لتقويم الأداء الوظيفي بالقدر الذي يساعد على استكشاف مكامن القوة لتعزيزها، وجوانب القصور لمعالجتها.
- تصميم برامج إرشاد نفسي (وقائية، علاجية، إثنائية) للحد من الاحتراق الوظيفي.
- تدعيم أنظمة الحوافز بالأجهزة الأمنية، وتنويعها بين مادية ومعنوية وتمييز الضباط الميدانيين والمتعاملين مع الجمهور بشكل مباشر.
- تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، وأسلوب التوسع الوظيفي، والتدوير الوظيفي بين ضباط الجهاز الأمني الواحد. وتدريبهم على مهارات الاتصال الإنساني.

ج. دراسة سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2011.

ركزت الدراسة على النمط القيادي المتبع في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة وعلاقته بتماسك جماعة العمل. حيث قام الباحث باختيار عينة مكونة من 100 مفردة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

➤ تبين ان هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة النمط القيادي الديمقراطي. وبدرجة أقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الأخير يأتي النمط القيادي البيروقراطي.

➤ تبين أن هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل وأخرى تؤدي إلى انخفاض تماسكها.

➤ كما اتضح أن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل، في حين كانت هنالك علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل، أما فيما يخص النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه وبين جماعة العمل سلبية.

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) تعود للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

د. دراسة بشير عبد الله محمد شلح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية-محافظات غزة، رسالة ماجستير ، 2015.

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية من الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة ضمن المستشفيات الحكومية العامة وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 1343 مفردة، تم توزيع عدد 299 استبانة كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة تم استرداد منها 278 استبانة بنسبة استرداد %93 وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

➤ إن نمط القيادة الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً واستخداماً من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة داخل المستشفيات الحكومية العامة، يليه نمط القيادة الحر، وأخيراً نمط القيادة الأوتوقراطي.

➤ كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والحر المستخدمين في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة والاحترق

الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة والاحتراق الوظيفي.

➤ وقد أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة بوزن نسبي %57.

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، مكان العمل)

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ترتبط بضرورة تعزيز العمل ضمن منظومة الفريق الواحد نحو تكريس سيادة نمط القيادة الديمقراطي وإشاعته في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، وكذلك العمل على سيادة روح التعاون والمحبة مروراً بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي للحد من الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي، والعمل على تطوير البرامج التدريبية الخاصة بالأطباء بما يضمن إزالة الغموض عن الأدوار المنوطة بهم.

هـ. دراسة غربي بن مرجي الشمري، علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية، مجلة العلوم التربوية، م27، ع1، ص ص107-125، 2015.

هدفت الدراسة إلى كشف علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية، باستخدام المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي؛ إذ طبقت أداة الدراسة على عمداء وكلاء الكليات والعمادات المساندة البالغ عددهم 353 عضواً، منهم 221 من القيادات الجامعية السعودية، و132 من القيادات الجامعية الأردنية. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة:

➤ وجود اختلاف في مستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الشعور بالإجهاد الانفعالي، وضعف العلاقات الإنسانية، وضعف الإنجاز الشخصي) لدى جميع القيادات؛ حيث تعاني القيادات السعودية بمستوى متوسط، بينما تعاني القيادات الأردنية بمستوى مرتفع من الشعور بالاحتراق الوظيفي.

➤ كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين شعور القيادات السعودية والأردنية بالاحتراق الوظيفي وفاعلية أداء الوظائف الإدارية الثلاث (التخطيط والتنظيم والتوجيه)، في حين تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية حيال وظيفة (الرقابة).

و. دراسة راضية يوسف ، أمال أيوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين_ دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف، مجلة روى اقتصادية، م11، ع1، ص 379-397، 2021

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في الاحتراق الوظيفي للعاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ببلديات دائرة بوشقوف. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة شملت 32 عبارة تم توزيعها على عينة بلغ حجمها 120 مبحوثاً استرجع منها 90 استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للدراسة 75 استباناً. وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة؛
- هناك شعور متوسط بالاحتراق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين؛
- توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين؛
- وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

الدراسات الأجنبية:

ز. دراسة HETLAND, Hilde, SANDAL, Gro Mjeldheim, et JOHNSEN,

Tom Backer, **Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?**, European journal of work and organizational psychology, vol. 16 (01), pp. 58-75, 2007

كان الهدف من الدراسة هو فحص مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين فيما يتعلق بكيفية إدراكهم لأسلوب القيادة لرئيسهم المباشر. أكمل أفراد العينة (المرؤوسون) وعددهم (289) في شركة تكنولوجيا المعلومات بالنرويج مقياس Maslach Burnout النموذج العام، وصنفوا رئيسهم في استبيان القيادة متعدد الأنماط. تم تعريف الاحتراق الوظيفي العالي للمرؤوس على أنه الاحتراق الوظيفي الشديد على بعد الانهالك وبعد اللامبالاة وانخفاض الشعور بالكفاءة المهنية. كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- القيادة التحويلية (النمط الديمقراطي للقيادة) كانت مرتبطة بشكل كبير باللامبالاة وبعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية؛
- بينما كان النمط الاتوقراطي (السلبى) للقيادة مرتبطاً بشكل كبير بالاحتراق الوظيفي و اللامبالاة؛

- لم تكن القيادة التبادلية مرتبطة بالاحتراق الوظيفي؛
- كانت العصبية (القلق) لدى المرؤوسين مرتبطة ارتباطاً مباشراً بجميع مكونات الاحتراق الوظيفي؛
- يشير الارتباط بين القيادة السلبية الأوتوقراطية (المتجنبة للعلاقات) مع بعد الإنهاك -المكون الرئيسي للاحتراق الوظيفي- إلى أن ممارسة سلوكيات نمط القيادة السلبية يؤدي إلى مستوى أكبر من الاحتراق الوظيفي مقارنة بأنماط القيادة الإيجابية الديمقراطية.

ح. دراسة Zopiatis, A., & Constanti, **Leadership styles and burnout: is there an association?**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 22 (03), pp300-320, 2010

الغرض من هذه الدراسة هو ابحث في العلاقة بين أساليب القيادة والإحتراق الوظيفي بين مديري الضيافة الذين يعملون حالياً في قبرص. على وجه التحديد، يجب التحقق في القيادة التحويلية والقيادة المهمة بالمعاملات والقيادة السلبية المهمة بالعمل من أجل تحديد أسلوب القيادة الأكثر عرضة لتأثيرات الإحتراق الوظيفي وبعتماد منهج كمي، تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ 5X-Short) للسماح للمشاركين في البحث بوصف أسلوب قيادتهم كما يرونه. بالإضافة إلى ذلك، تم أيضاً إدراج الأداة الأكثر شهرة لقياس الإحتراق الوظيفي، وهي مقياس Maslach للإحتراق الوظيفي (MBI)، في الاستبيان، والذي تم توزيعه بعد ذلك على 500 مدير ضيافة في قبرص. تم افتراض عدد من الفرضيات التي تعكس الهدف الأساسي للدراسة. تشير النتائج إلى أن:

- القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير بالإنجاز الشخصي وترتبط سلباً بالإحتراق الوظيفي العاطفي وتبدد الشخصية.
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة السلبية المهمة بالعمل والإحتراق الوظيفي العاطفي وتبدد الشخصية.
- أخيراً، أظهر الأفراد الذين لديهم أسلوب القيادة السلبية المهمة بالعمل مستويات أعلى من الإحتراق الوظيفي

ط. دراسة Mohammad Hadi Asgari , Alireza Lamtar Jafari, **The study of the Relationship between the Leadership styles of managers and Job Burnout of Technical-Vocational Education Centers Employees in the North of Iran**, IRJABS Journal, Vol. 4 (1): 66-72,2013

قامت الدراسة بمسح العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين (الموجهين للعلاقات والموجهين نحو المهام) والإحتراق الوظيفي، للعاملين في مراكز التعليم الفني والمهني. تم إجراء هذا البحث لأهداف تطبيقية ودراسة وصفية من خلال أسلوب الارتباط. وشمل العينة جميع العاملين في مراكز التعليم الفني والمهني في Gilan, Mazandaran و Golestan في شمال إيران، تم اختيار من بينها 291 مفردة، وباستخدام إجراء أخذ العينات العشوائي للفئة كعينات لهذه الدراسة. ولجمع بيانات البحث، تم استخدام الاستبيانات

باستخدام الأساليب الميدانية والمكتبية. أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإحترق الوظيفي، حيث كان:

- للقيادة الموجهة للعلاقات علاقة سلبية مع الإحترق الوظيفي ،
- بينما كانت للقيادة الموجهة نحو المهام علاقة إيجابية وهامة مع الإحترق الوظيفي.

ي. دراسة David F. Elloy, Vivek Patil, **Self-Leadership and Burnout: An Exploratory Study**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 (9);pp 7-13; 2014

هدفت هذه الدراسة الى البحث في العلاقة بين القيادة الذاتية والأبعاد الثلاثة للاحترق الوظيفي ، الإنهاك، اللامبالاة ونقص الكفاءة المهنية في مصنع يقع في شمال غرب المحيط الهادئ. بناءً على عينة مكونة من 166 موظفًا، أشارت النتائج إلى أن:

- الموظفين الذين لديهم مستويات منخفضة من القيادة الذاتية عانوا من مستويات أعلى من الإنهاك،
- في حين أن الموظفين الذين لديهم مستويات أعلى من القيادة الذاتية عانو من مستويات أقل من الإنهاك.
- لم يتم العثور على علاقات ذات دلالة مع البعدين الآخرين للإحترق الوظيفي.

ك. دراسة Lisa M. Russell, **High-risk Occupations: How Leadership, Stress, and Ability to Cope Influence Burnout in Law Enforcement**, Journal of Leadership, Accountability and Ethics vol.11 (3) ,pp 49-69, 2014

هدفت الدراسة إلى تحديد التفاعل ثلاثي الاتجاهات بين القيادة التحويلية ، والتكيف ، والتوتر وتأثيره على الاحترق الوظيفي. تمت الدراسة على عينة مكونة من 482 ضابط شرطة 9 وكالات امنية، تم استرداد 379 استبانة صالحا للدراسة ما يمثل نسبة 78.6% من مجموع الاستبانات الموزعة. تمثلت محاور الدراسة في: القيادة التحويلية (28 عنصرا)، الاحترق الوظيفي (24 عنصرا)، ضغوط العمل (60 عنصرا)، التكيف (48 عنصرا)، تشير النتائج على وجود مستويات عالية من الإجهاد والتكيف.

- هناك علاقة عكسية بين القيادة التحويلية والاحترق الوظيفي، حيث ترتبط القيادة التحويلية عكسيا مع بُعد الإنهاك العاطفي وبُعد اللامبالاة وترتبط مباشرة مع بُعد الإنجاز الشخصي.
- يستطيع الأفراد التقليل من مستوى الاحترق المفترض باستخدام مستويات منخفضة من استراتيجيات التكيف المرتكزة على المهام عندما تكون مستويات التوتر منخفضة.
- يجب فهم التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية، وتشجيعه، إلى الحد الذي يكون فعالاً في تقليل الاحترق، وتسهيل التكيف الإيجابي ، وتقليل الآثار السلبية لخفض مستويات الإجهاد. يجب أن يدرك المدراء أن توفير القيادة التحويلية أمر جيد - في ظل ظروف الضغط المنخفض.

اما في ظل ظروف الضغط الشديد، قد يكون أسلوب القيادة المختلفة (على سبيل المثال ، القيادة التشاركية ، القيادة الأصيلة* ، أو القيادة الداعمة) أكثر ملاءمة للتخفيف من حدة الإرهاق الملحوظة ، خصوصا عندما يكون التكيف ضرورياً.

ل. دراسة Tait D. Shanafelt et al ، **Impact of Organizational Leadership on Physician Burnout and Satisfaction**, Mayo Clin Proc., vol. 90(4), pp 432-440, 2015

لتقييم تأثير القيادة الإدارية في المنظمة على الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية، تمت الدراسة في 2013 و نشرت في 2015 حيث صنف الأطباء الصفات القيادية لمشرفهم المباشر في 12 بعدا على مقياس ليكارت، وتشير الدرجات الأعلى إلى قيادة أكثر فعالية (الدرجات بين 12- 60)، تم توزيع الاستبيان على 3896 طبيبا و تم استرجاع 2813 مفردة بنسبة استجابة 72.2%، حيث توصلت الى النتائج التالية:

- كان الارتباط قويا جدا بين الأبعاد 12 للقيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي،
- نسبة 38% من الأطباء يعانون من انهاك كبير و 15% من اللامبالاة و 40% يعانون من عرض واحد على الأقل من أعراض الإحتراق الوظيفي. إجمالا، 79% من الأطباء إما راضون أو راضون جدا، و 12% كانوا محايدين، و 9% كانوا غير راضين أو غير راضين جدا؛
- في التحليل متعدد المتغيرات للعمر والجنس ومدة التوظيف والتخصص ارتبطت كل زيادة بنقطة واحدة في درجة القيادة بانخفاض 3.3% في احتمالية الاحتراق الوظيفي، و 9% زيادة في احتمال الرضا الوظيفي؛
- إن الصفات القيادية للمشرفين على الأطباء تؤثر على رفاهية ورضا الأفراد العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية؛
- هذه النتائج لها آثار هامة على اختيار وتدريب قادة الأطباء وتقديم رؤى جديدة في العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة يتبين أن أغلبها تناولت دراسة القيادة الإدارية بشكل وأبعاد مختلفة عن الشكل الذي سنتناوله هذه الدراسة، ودرست علاقة الاحتراق الوظيفي بمتغيرات تختلف عن متغيرات هذه الدراسة وفي بيئات مختلفة أيضا. وعلى الرغم من أن العلاقة بين متغير القيادة الإدارية و ظاهرة الاحتراق الوظيفي خضعت لدراسات ميدانية عديدة، الا أن المكتبة العربية لا زالت تقتصر إلى مثل هذه الدراسات و الأدبيات في حدود اطلاع الباحث، أما فيما يتعلق بالبيئة الجزائرية فإن الباحث لم

* القيادة الأصيلة Authentic Leadership: هو نهج مُتبع في مجال القيادة يركز على بناء شرعية القائد عبر علاقاته الصادقة مع زملائه والمبنية على أساس أخلاقي، ويتميز مثل هؤلاء القادة بأنهم أشخاص إيجابيون يتحلون بأخلاق رقيقة تعزز صدقهم وصراحتهم، ومن خلال بناء الثقة والدعم مع مرؤوسيتهم، يستطيع هؤلاء القادة تحسين أداء الفرد الواحد والفريق.

يستطع رصد أي دراسة سابقة للعلاقة بين المتغير الرئيسي القيادة الإدارية و المتغير التابع الاحتراق الوظيفي في بيئة الإدارة الجزائرية عدا دراسة واحدة والتي تزامنت مع هذا البحث، وهي دراسة (راضية يوسف ، أمال أيوب) أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين_ دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف، و هذا يدل على نقص البحوث و الدراسات الإدارية المحلية التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة.

كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة التي ستطبق عليه، وكذا عينته، وطبيعة المتغيرات المستهدفة، بالإضافة إلى إختلافها عن سابقتها في استخدامها لمقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي المعدل (استبيان عام MBI-GS) الذي يتكون من 19 فقرة لكونه صالحا للتطبيق في مختلف انواع الدراسات، عوضا عن المقياس الأصلي الأول (MBI-HSS) الخاص بالدراسات في مجال علم النفس المكون من 22 فقرة والذي اعتمد في جل الدراسات السابقة، بالإضافة الى مقاييس أخرى لدراسة متغير الاحتراق الوظيفي.

وفيما يتعلق بأدوات الدراسة فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. كما نشير إلى مدى استفادتنا من الدراسات السابقة في بناء وصياغة فرضيات هذه الدراسة، وكذا تحديد متغيراتها.

ثامنا: خطة البحث

تم تقسيم البحث إلى اربعة فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي خصص بالدراسة الميدانية، وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

الفصل الأول القيادة الإدارية التطور التاريخي المفهوم والمكونات حيث تناول التأصيل الفكري لظاهرة القيادة الإدارية، وتم تقسيمه إلى عناصر أساسية، حيث عالج العنصر الأول التطور التاريخي لمفهوم القيادة، اما العنصر الثاني ماهية للقيادة الإدارية ومكوناتها، وأخيرا المفاهيم المتداخلة مع القيادة الإدارية؛ أما العنصر الأخير سنستعرض فيه بعض مهام القيادة الإدارية.

وعالج الفصل الثاني اهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية وأنماطها ووسائلها، وتم تقسيمه إلى ثلاث نقاط محورية، اولا النظريات الكلاسيكية للقيادة الإدارية وثانيا النظريات الحديثة في القيادة الإدارية وفي الاخير تم التطرق الى أنماط القيادة الإدارية واهم وسائلها والتي هي نمط الإشراف، بناء فريق العمل و التحفيز.

أما الفصل الثالث مفهوم الاحتراق الوظيفي، محدداته وسبل الوقاية منه، فقد خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في ظاهرة الاحتراق الوظيفي من حيث المفهوم والأبعاد وكذا مختلف النماذج المقترحة لتفسيره، بالإضافة الى عرض اهم وسائل قياسه ومحدداته وأثاره وختاما سبل مواجهته .

أما الفصل الرابع فخصص للدراسة الميدانية لبعض المؤسسات العاملة في القطاع العام بولاية الاغواط، حيث تم التقديم و التعريف بالقطاع العام والمؤسسات محل الدراسة، ثم عرضنا إجراءات منهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، واخيرا قمنا بالتحليل الوصفي لخصائص العينة والتحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها واستخلاص النتائج و اقتراح بعض التوصيات بناء على هذه النتائج.

تاسعا: صعوبات البحث

واجبنا أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي :

الجانب النظري: حظي متغيرا الدراسة القيادة الإدارية باهتمام كبير افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس ، علم الاجتماع وعلم الإدارة، وعلى العكس منه فان الدراسات الخاصة بالاحتراق الوظيفي تعتبر شحيحة-الدراسات العربية منها تحديدا واغلبها في مجال علم النفس وعلم الاجتماع - اذا ما قورنت بالقيادة الإدارية، هذا التشعب في الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل من جهة، والندرة في المراجع الخاصة بالمتغير التابع "الاحتراق الوظيفي" من جهة اخرى ، أوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية والاجتماعية والإدارية، وذلك كي لا يَغلب او يطغى بعد على بعد اخر في الدراسة .

الجانب التطبيقي: كانت الصعوبة في التي واجهتنا خلال هذه الدراسة أثناء توزيع وجمع الاستبيان هي في كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم اي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الاخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو الا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه.

عاشرا: مصطلحات البحث

من بين المصطلحات الواردة في البحث ما يلي

القيادة الإدارية: نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه².

المؤسسة: تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.³

بيئة العمل : هي " الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة (المؤسسة) والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة (المؤسسة) ، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي يكون لها تأثير على أداء و فاعلية المنظمة (المؤسسة)⁴.

الأداء الوظيفي: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁵.

الاحترق الوظيفي: متلازمة الإجهاد العاطفي (الانهك)، تبدل الشخصية(الامبالاة)، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي(الشعور بعدم الكفاءة)، التي يمكن أن تحدث بمقدار معين بين الأفراد العاملين مع العامة⁶ .

القطاع العام: تلك القطاعات التي تخضع للسيطرة الكاملة للدولة، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى الدولة بوصفها وحدة اقتصادية تقوم بأنشطة اقتصادية مناظرة لأنشطة القطاع الخاص، غير أن هذه الأنشطة الاقتصادية العامة تشكل جزءا لا يتجزأ من الخطط والبرامج الاقتصادية للدولة⁷.

² James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2^{ème} édition, village mondial, France , 2002, p 361

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 8.

⁴ رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص 173

⁵ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، ص 216.

⁶ Maslach, C., et al , burnout : 35 years of research and practice ,Journal of Career Development International, Vol. 14 No. 3, Emerald Group Publishing Limited ,USA, 2009, p 206.

⁷ عبده محمد فاضل الربيعي، الخصخصة وأثارها على التنمية بالدول النامية، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 2004 ، ص14

الفصل الأول

القيادة الإدارية التطور التاريخي

المفهوم والمكونات

الفصل الأول : القيادة الإدارية التطور التاريخي، المفهوم والمكونات

تمهيد:

تعددت المدارس الاقتصادية والأدبيات الفكرية التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية و السوسولوجية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل.

والقيادة قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته، لإرتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة و التي تمثل أهم جانب في النشاط الإداري الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير، حيث تشعبت الدراسات و النظريات و اختلفت الرؤى بين المفكرين في محاولة منهم لضبط مفهومها و محدداتها ؛ وعليه سنتناول في هذا الفصل منه التطور التاريخي للقيادة الإدارية مفهومها وكذا اهم مكوناتها .

1-1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه و التنظيم لأفراد تلك الجماعات. و وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة و اختلفت في مفهوما وعناصرها من حضارة إلى أخرى، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث. وعليه سنستعرض في هذا الجزء النقاط التالية:

➤ التطور التاريخي لمفهوم القيادة

➤ تعريف القيادة الإدارية

➤ أهم مكونات القيادة الإدارية

تشمل الدراسة التاريخية لتطور مفهوم القيادة الإدارية الانطلاق من التاريخ القديم بمختلف حضارته و انتهاء بمفهوم القيادة في التاريخ الحديث بمختلف مدارس ومفكره.

1-1-1 القيادة في التاريخ القديم

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه، "الرقابة الإدارية"، على جباية الضرائب والمؤسسة الدينية التي يديرها الكهنة. أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900 - 2475 ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين، لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة... الخ¹. وحسب رأي ماكس فيبر Max Weber وجينس بريسات Jans breasted أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن - الحضارة الفرعونية- كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية²؛ كما اهتم الفرعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم³. ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا ما دفع بيتر دراكر Peter Drucker إلى القول في محاضرة له سنة 1987 " إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين

¹ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص 27

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، عمان، دار الثقافة، 1999، ص ص 27-28

³ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 27

اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر، كان الزمن المتاح لهم لإنجاز مشروعاتهم ضئيلاً، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيّدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا¹ أما في الامبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور " ياو YAO "؛ ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور " شين الكبير " 2200 ق.م تنظيمًا محكمًا ومتميزًا، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وانتقاء القادة عند طريق الاختبار، بحثًا منها على الكفاءة المهارات القيادية المؤهلة² و اعتمدت فلسفة كونفوشيوس * "Confucius" في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد، حيث وضع كونفوشيوس ستة خصائص يجب توفرها في القائد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 01 : خصائص القائد عند كونفوشيوس

التفسير	النطق	الكتابة الصينية
الإحساس الإنساني	Ren	仁
الإنصاف	Yi	义
إدراك عادات وتقاليد المرؤوسين	Li	礼
الأخلاق (السلوك) ، الامتثال للقواعد	Dé	德
الثقة	Xin	信
المعرفة	Zhi	知/智

Source : Sophie Faure , Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 , p 93

بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما:³

الشجاعة : (Yong勇) : خاصية مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) لكن بحكمة من غير تهور، الجرأة على التحدي، الدفاع عن مصالح الجماعة .
الشدّة أو الصرامة : (Yan严) : لا تعني بالضرورة العقاب، بل تعني "صارم، لكن عادل" " sévère, " mais juste " ؛ والصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعاً في مواقفه وقراراته .

¹ محمد الحديدي، (الإدارة العلمية في المستقبل)، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت ، 1996

² حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 30

* كونفوشيوس Confucius (551- 479 ق.م) : فلاسفة الصين، اثار في الفكر والثقافة الصينية لأكثر من 2000 عام، فلسفته قائمة على القيم الأخلاقية الشخصية، و وجود حكومة تخدم الشعب، أثرت تعاليمه بعمق في الحياة الصينية و الكورية واليابانية والتايبانية والفيتنامية، حتى لقب بـ"نبي الصين".

³ Sophie Faure , Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 , p p 129-130

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب افلاطون Plato (427 - 347 ق.م)¹ : أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم، و ذلك لاكتسابهم حذا وافرا من العلم والمعرفة، وبهذا هم قادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام. وقال أرسطو Aristote (384-322 ق.م)² : ان نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمن الأرستقراطية و الديموقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فان كان العدد قليلا كان الحكم أرستقراطيا، وان كان العدد كبيرا فالحكم ديموقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة و الثروة، فمثلا في ظل النظام الأرستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديموقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع. و في رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية (البولتاريا Polita) وهي تجمع نظامي الحكم معا، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يُعملون العقل في حل المشاكل دون أن ينحازوا إلى العاطفة او الهوى .

و في الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ، واعتبرت معايير الغنى والأصل النبيل و الانتماء إلى الطبقة السلطة الحاكمة شرطا لإختيار القادة. أما بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق.م - 306 م) وبعد توحيد أجزاء الدولة المتفرقة، اعتمد في تعيين القادة على معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظرا لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية.³

القيادة في الحضارة العربية بعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (صلى الله عليه)، يمثل مركز الحكم، و يتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه؛ كما قال تعالى (فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ)⁴ . والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط و المقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتتحقق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي⁵ :
المقومات الذاتية: تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة والبيان، الخلق الحسن، الرجولة، الانتماء .

1 حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010 ، ص 26 27

2 نفس المرجع، ص 28

3 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 38-40

4 سورة النساء، الآية 59

5 عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي، 1996، ص ص 140-141

الشروط القيادية: لابد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة آنفاً لتحقيق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطاً لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة؛ وهي الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد.

مقومات سلوكية قيادية: متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار؛ وتتمثل في: القدوة، التعليم، الصبر، الرحمة، المهابة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل.

هذا إجمالاً وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم.

1-1-2 القيادة في التاريخ الحديث

أما في التاريخ الحديث نجد كثيراً من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة ، فالمدرسة العلمية للإدارة لـ " فريدريك تايلور F. Taylor " الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير والمتمثلة في ما يلي¹:

- أن لا يكون المدير ارتجالياً عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية؛
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي؛
- أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص وأن يعمل على تنمية قدراتهم من أجل إنجاز العمل؛
- أن يكون عادلاً في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه؛ فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه "المغريات أو المشجعات Incentives" كزيادة الأجر، الترقية السريعة... الخ، إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية؛ ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة.²

أما المدرسة العملية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول Heneri Fayol" هي "الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة"³.

¹ محمد قاسمي القربوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل ، عمان ، 2006، ص 52-56

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 58

³ نفس المرجع، ص 74

و حدد خصائص و صفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي¹:

- صفات جسمانية: الصحة و القوة؛
- صفات عقلية: القدرة على الفهم و والتعبير والإدراك السليم للأمر؛
- صفات أخلاقية: حسن المعاملة الشجاعة والاحترام؛
- صفات ثقافية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل؛
- صفات تتعلق بالخبرة و التجربة : والمعرفة الجيد للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.

أما في المدرسة البيروقراطية لرائدها "ماكس فيبر max weber " فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي: السلطة التقليدية، السلطة الكاريزمية و السلطة الشرعية، وحدد لكل نموذج الأسلوب القيادي الموافق له كما يلي:

ففي نموذج السلطة التقليدية: ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا ، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة².

وفي نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأن له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين³.

وبالنسبة للسلطة الشرعية: فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي* (Bureaucracy) للإدارة؛ وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية. وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي⁴.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو G.E.Mayo " عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقاتها، وخلص مايو في أبحاثه الى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية، هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي بين الأفراد، وتحقق لهم الرضا، كالإحترام والتقدير⁵.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 63

² حسين عبد الحميد احمد شروان، مرجع سبق ذكره، ص 44

³ نفس المرجع، ص ص 42-43

* البيروقراطية Bureaucracy : كلمة يونانية الاصل مكونة من شطرين Bureau-cracy وتعني حكم المكتب او سلطة المكتب.

⁴ صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الادارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 26

⁵ Dimitri weiss , les relations du travail , 4ème edition ,Dunod , paris , 1978 , p 10

من بين أساسياتها¹:

- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تُفعل في مكان العمل؛
 - لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد؛
 - ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل؛
 - ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين فرق العمل.
- واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد². كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين... و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء³.

1-2 مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها

تعتبر القيادة أمراً مهماً في حياة الدول والمجتمعات والمؤسسات، فكل منها يعتمد على القيادة في تحقيق التوازن في الأهداف بين أفراد الجماعة و الأهداف العامة للدولة أو المؤسسة. ويرى كل من "باك و أرجيريس Bakke et Argyris " أن المشكلة الرئيسية في حياة أي تنظيم تكمن في كيفية قيادة العديد من الأفراد، لكل فرديته، احتياجاته، قدرته، معتقداته، وأهدافه، ونجعلهم يتعاونون معا في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة، ورضاهم في نفس الوقت⁴. وعليه سنعالج في هذا الجزء مفهوم القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص، ثم نتطرق الى مكونات القيادة الإدارية.

1-2-1 تعريف القيادة الإدارية

أ- القيادة لغة: كما قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة⁵.

¹ Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'université du Quebec, canada, 2007, P22.

² Dimitri weiss , Op cit , p 11

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص 45

⁴ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 4

⁵ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1، 2000، ص 315

ب- القيادة اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:

- عرفها **Stogdill** انها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف." ¹
 - ويرى **Tead** بانها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين." ²
 - ويقول **Newman** ان القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف." ³
 - أما **Koontz et O'donnele** فيريان أن القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل إنجاز الأهداف." ⁴
 - ويرى **Fiedler** بأنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك" ⁵.
 - ويعرفها **J.G.Hunt** وآخرون بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه" ⁶
- والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها ، نذكر من بينها :
- يعرفها **Gibb** في موسوعة علم النفس الاجتماعي القيادة بانها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد او اكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية" ⁷.
 - وتعرف بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" ⁸

¹ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 146
² مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 319
³ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 227
⁴ نفس المرجع، ص 227
⁵ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 16
⁶ James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2^{ème} édition, vilage mondial, France , 2002, p 361

⁷ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص 226
⁸ عمر محمود غابين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 130

➤ ويعرفها عبد الكريم درويش ويلي تكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"¹.

➤ وتعني أيضا "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"².

بناء على ما سبق من تعاريف فان التعرف الإجرائي للقيادة الإدارية هو أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا التعريف يجل مكونات العملية القيادية والتي سيتم شرحها في النقطة الموالية.

1-2-2-1 مكونات العملية القيادية

يمكن ان نجمل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في ما يلي:

1-2-2-1 القائد

يعتبر اهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، و قدمت له عدة تعريف منها:

➤ ويعرفه كورتوا على ان "كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم"³؛

➤ كما يرى دراكر P.Drucker ان التعريف الوحيد للقائد "انه شخص له تابعون"⁴؛

➤ ويعرف أيضا انه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة"⁵.

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لا بد

له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في ما يلي:

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 19

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 181

³ كورتوا -ج، ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص ص 7-8

⁴ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 227

⁵ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وادارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010، ص 16

أ- المهارات الفنية:

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو إنجاز الأداء المطلوب¹، نذكر من بينها:²

1. قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهيم الأنظمة والإجراءات واللوائح؛
2. الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها؛
3. القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

ب- المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل³. ومن بين هذه المهارات الإنسانية الواجب توفرها في القائد نذكر⁴:

1. مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين؛
2. مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروؤوسيه؛
3. مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها؛
4. البعد العاطفي⁵: إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ المواهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.

ت- المهارات الفكرية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة.

1 موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر، الاردن، 2008 ص 302

2 سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

3 نفس المرجع ، نفس الصفحة

4 علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 71

5 دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الجبلاي المثلوثي، بشير احمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج، دار المريخ، الرياض، بدون تاريخ، ص 30

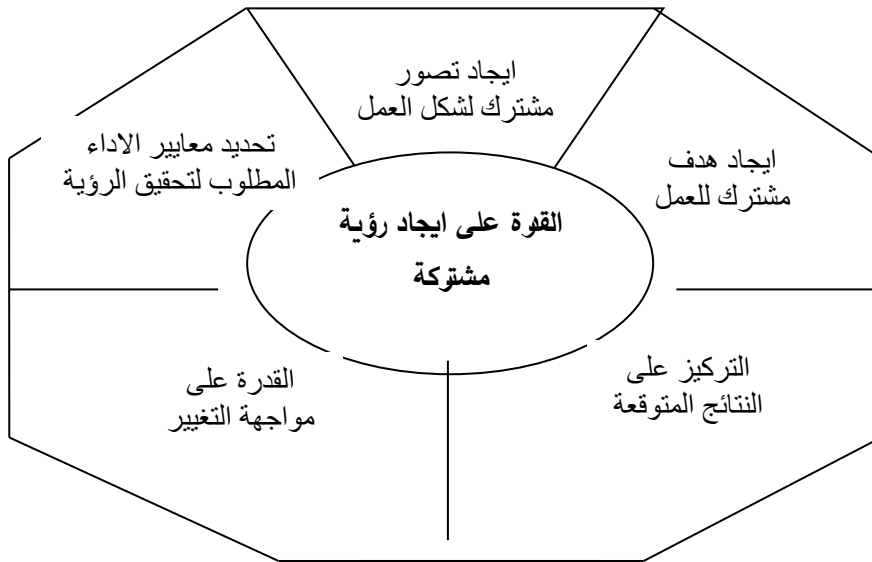
وفي ما يلي بعض هذه المهارات¹:

1. القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق؛
2. القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة؛
3. امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

والرؤية ما هي إلا صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وممرا نحو تلك الغاية (تحقيق الصورة الإيجابية)². و يقول برت نانوس (Burt Nanus) انه ليس هنالك من محرك أكثر قوة تدفع منظمة ما نحو الامتياز والنجاح طويل الأمد أكثر من رؤية مستقبلية جذابة ذات قيمة، ويمكن إنجازها، وتكون مشتركة بشكل واسع بين الجميع³.

والشكل التالي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين:

الشكل 01: متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324 (بتصرف)

وهناك من يضيف أن القائد الإداري يجب أن يتمتع⁴:

- بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة؛
- المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم؛
- القدرة على التطوير و التغيير الايجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010، ص 50

2 ماكس لاندزبيرغ، ترجمة عادة الشهابي، ادوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص 20

3 إدوارد كورنيلش، تر حسن الشريف، الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل، ط 1، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2007، ص 125

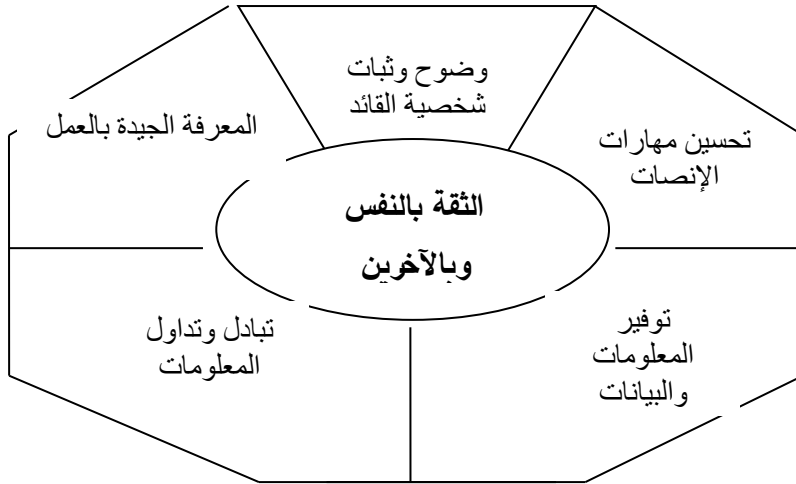
4 سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

ث- المهارات الشخصية:

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين، منها¹:

1. الإنجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات،
2. الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك؛
3. الإنقاذ: في أداء وإنجاز العمل؛
4. امتلاك الحنكة: بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة وروية؛
5. الثقة بالنفس وبالآخرين²: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد أن يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم. والشكل التالي يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين.

الشكل 02: متطلبات إيجاد تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325 (بتصرف)

¹ زيد عبودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28
² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324

1-2-2-2 الأتباع (المرؤوسين)

هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي James Kouzes و باري بوسنر Barry Posner في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي¹:

أ- الصدق: اهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم؛

ب- الكفاءة: عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.

ت- التوجه الى المستقبل: تمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار، توجه، هدف يجب تحقيقه. والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين : لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟.

ث- التحفيز: إذا كان المرؤوسون ينتظرون بان تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.

كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. ومن نتائج المشاركة²:

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها؛
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه؛
- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها؛
- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وان يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق و أيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين³.

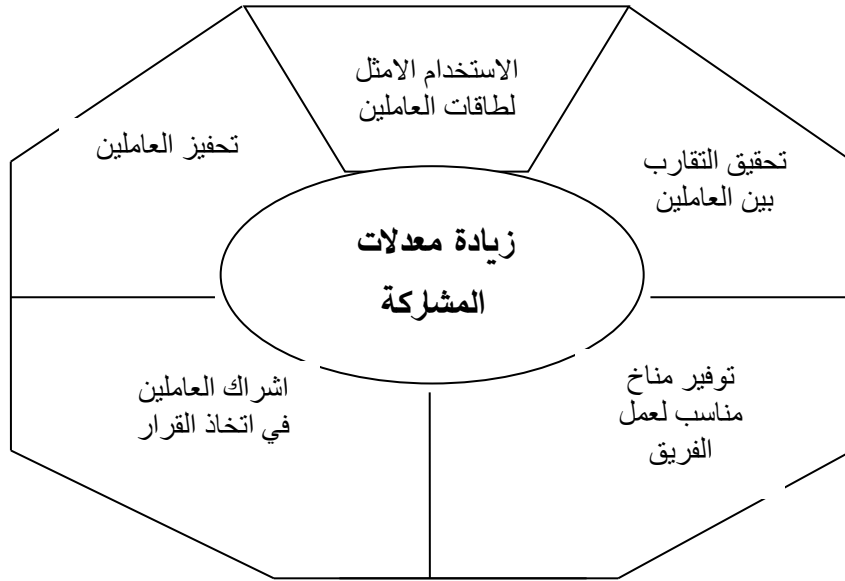
والشكل التالي يمثل العوامل الواجب تحقيقها من اجل تطبيق مبدأ المشاركة.

¹ Alain Duluc, Leadership et confiance ,DUNOD, Paris,2003,P P 76-77

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325

³ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 16

الشكل 03: عوامل رفع معدلات المشاركة



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 326 (بتصرف)

1-2-2-3 عملية التأثير الإيجابي

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير

رسمية كما يلي:

أ- المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

1. القوة الشرعية: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناءً على اتفاق معين، يفرض به سلوكاً معيناً على الآخرين¹.
2. قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن إمتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس²، من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت.
3. القوة القسرية: أساسها هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم إمتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس³. وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها)⁴.

¹ سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 300

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 258

³ نفس المرجع، نفس الصفحة

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 39

ب- المصادر غير الرسمية للتأثير:

- أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:
1. **قوة الخبرة:** وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله.¹ وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه رؤوسيه، بطريقة تدفع بهم مستقبلا الى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.
 2. **القوة المرجعية:** أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب الرؤوسين بشخصيته و سماته، يصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم.²
 3. **قوة الإقناع:** يؤثر القائد على رؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بان ما يطلبه منهم أداءه هو الأفضل لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.³

1-2-2-4 الموقف

- يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية⁴:
- أ- **فريق العمل:** ويمثل طبيعة الرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم؛
 - ب- **طبيعة المشكلة:** المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى وكفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة للرؤوسين؛
 - ت- **القيود الزمنية:** الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل؛
 - ث- **ظروف المنظمة (بيئة العمل):** تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها او تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية)؛
 - ج- **توافر المعلومات :**

تشير الدراسات إلى أن الرؤوسين بحاجة إلى معلومات، وأن ظروف العمل لا توفرها، وأن هذه المعلومات لدى الرئيس، فهو إذن يستطيع أن يقدمها في شكل توجيهي (قيادة موجهة). أما في الوضع المعاكس حيث تتوفر معظم المعلومات لدى الرؤوسين، وتقل لدى الرئيس، فعلى الرئيس أن يتبع نمط

1 حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 97

2 سعيد يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص 299

3 علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 21

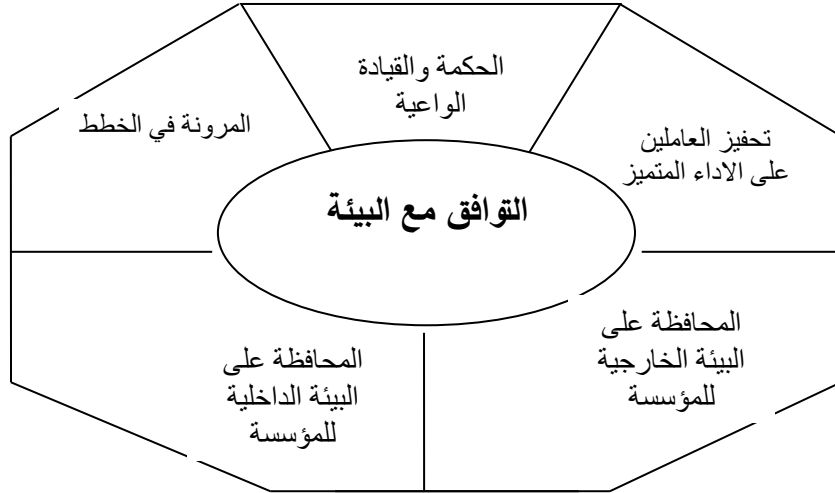
4 عادل حسن وآخرون، التنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص ص 328-329 (بتصرف)

القيادة بالمشاركة أو نمط العلاقات الإنسانية، وذلك حتى يستميلهم، وحتى يستطيع أن يحصل على المعلومات اللازمة لأداء العمل¹.

بمعنى ان اي مؤسسة، شركة.. تعمل في ظل ظروف بيئية معينة يتاح لها فيها موارد للعمل محدودة بطبيعتها وذات تكلفة، كما ان ظروف السوق والبيئة توفر فرصا وتفرض قيودا ومعوقات².

كما يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال. والتوافق يتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبيا بين الفرد والمجتمع المحيط به، بما يسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين. والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة، لتحقيق التلاؤم والانسجام بينهما. وعلى أي منظمة أن تحقق هذا التوافق من منطلق أنها جزء منه، وأنها أنشأت خصيصا لتلبية حاجة لدى المجتمع³. وعوامل تحقيق التوافق مع البيئة موضحة في الشكل التالي:

الشكل 04: عوامل تحقيق التوافق مع البيئة



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 331 (بتصرف)

1-2-2-5 الأهداف المشتركة

إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسئوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر ليدر Litterer "أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة... إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 217

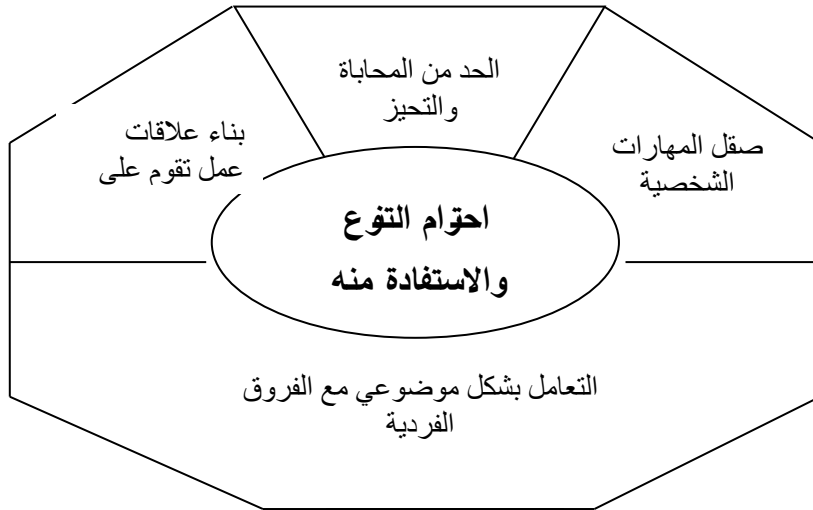
² علي السلمي، إدارة الوارد البشرية، ط 2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 1998، ص 58

³ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325

تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير. وقدمت ماري فوليت M. Follet من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة¹.

وعليه فإن على القائد أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم هذه الاختلافات وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين². والشكل التالي يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه.

الشكل 05: العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 328 (بتصرف)

كما ان طبيعة هدف التنظيم تحدد سلوك القائد، فكلما كان هدف التنظيم محددًا، وواضحًا، وكميًا، مثل: الأرباح، وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل. أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفًا نوعيًا ويهتم بالجودة، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية³.

¹ الصديق بوسنيّة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها – تنظيمها – مسؤوليتها – مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس، 2003، ص 66

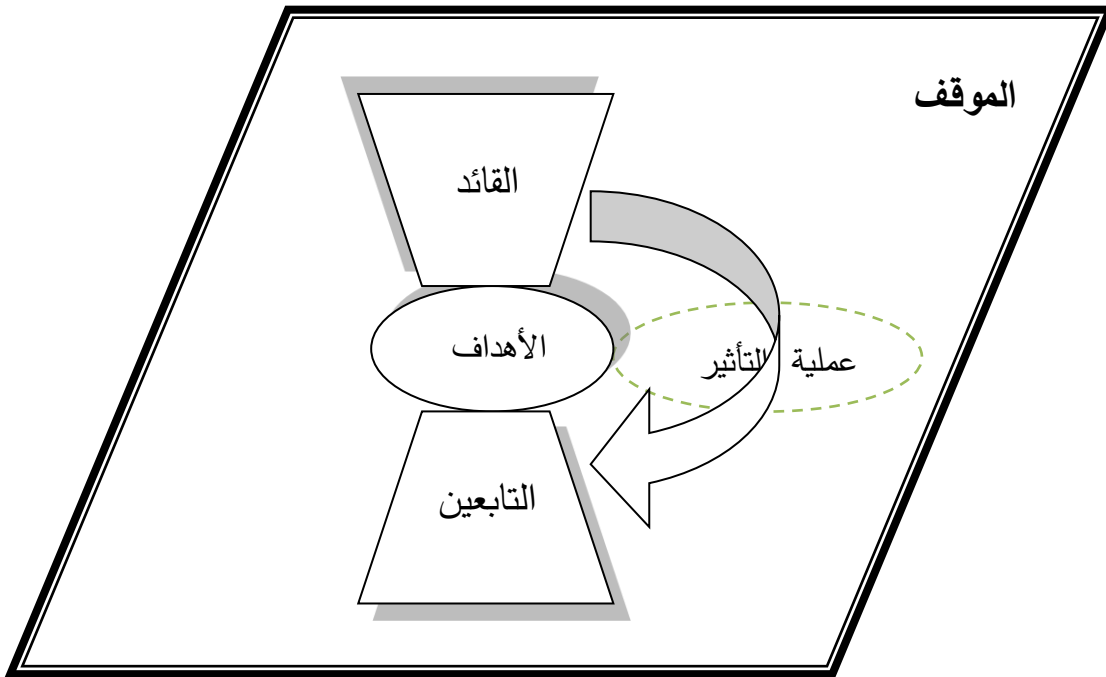
² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 327

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 217

فتأثير قدرة الفرد على أدائه تتوقف إذن على مدى ما توفره البيئة من تيسير لتطبيق هذه القدرة في عمله. وكذلك فإن تأثير العوامل المتعلقة ببيئة العمل على سلوك الفرد يتوقف على خبرة الأفراد وقدرتهم على استيعاب أدوات العمل وعلى تقبلهم للإشراف (القائد الإداري) الذي يفرض عليهم في أداء العمل¹.

بناء على ما سبق طرحه ، نجمل مكونات عملية القيادة في الشكل التالي ؛ و يمكننا القول أن القيادة الإدارية هي كل متكامل بين توظيف القائد لمهارات فطرية لديه وسلطة رسمية مكتسبة مرجعها المنصب الإداري الذي يشغله أو سلطة غير رسمية مردها إما الخبرة ، الإعجاب أو الإقناع، تخول له التأثير على مرؤوسين تابعين له تختلف أفكارهم وأهدافهم بينهم كأفراد، وبين قائدهم و فريق العمل كجماعة، وبين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من اجل تحقيق التوافق داخليا وخارجيا في ظل مواقف وظروف تتسم بالتغير الدائم والمستمر، وهذا ما يميز القيادة عن باقي المفاهيم المتداخلة معها كالرئاسة والزعامة والإدارة، والجزء الموالي سيوضح الفرق بينها.

الشكل 06: مكونات العملية القيادية



المصدر : من إعداد الباحث

¹ هشام محمد نور مجوم، سيكولوجة الإدارة، دار ومكتبة الهلال للنشر، بيروت، بدون سنة، ص22

1-3 القيادة والمفاهيم المتداخل معها

تتشرك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا، الحق في إصدار الأوامر، وجود الهدف؛ إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، وسنبين في ما يأتي الفرق بين هذه المفاهيم ومفهوم القيادة.

1-3-1 القيادة والرئاسة

يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية¹:

أولاً- الاختيار

إن طريقه اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائيا وتتبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، وقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض عليها فرضا.

ثانيا- مصدر السلطة

تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له. أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده .

ثالثا- الهدف

يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها.

ونتيجة لذلك فالرئاسة أقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة. والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الرئيس والقائد.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 230-231

الجدول 02: الفرق بين القائد والرئيس

القائد	الرئيس	مجال المقارنة
القائد يقوم بالتغيير (وذلك بالتحسين والتطوير في أسلوب العمل)	المدير يسير التعقيد (يعمل على تبسيطه لتسهيل إدارته)	النظرة إلى الواقع
خلق شعور بالطاقة والانتماء لدى الأفراد	يحافظ على النظام والتماسك	مصادر قوة المؤسسة
يقوم بما يجب القيام به	يقوم بما يجب عليه فعله	طريقة العمل
يختار من طرف أفراد الجماعة	يعين عن طريق السلطة العليا (مفروض)	التعيين والاختيار
يوجد فقط في التنظيم الرسمي و غير الرسمي	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	مكانته في التنظيم
شخصيته وحب واقتناع التابعين له	يعتمد على السلطة الممنوحة له	مصدر قراراته
يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	السبب لتنفيذ قراراته
يعرف ما هو الخطأ ويصلحه	يعرف من المخطئ ويعاقبه	التقييم
يوضح كيف يتم العمل وينظمه	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	تنظيم العمل
يهتم بالناس والأفراد والعمل	يهتم بالأشياء المادية	الاهتمام
يسأل	يأمر	الأمر
يعمل جاهدا حتى يتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب	يعمل جاهدا لينتج	الهدف
القائد يكتسب الاحترام والولاء	يأمر الأفراد بإحترامه	الولاء والاحترام
يقول نحن حققنا الهدف	يقول أنا حققت الهدف	الإنجاز
ينظر إلى اليوم والمستقبل	ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	الرؤية
<p>المصدر: من إعداد الباحث مع الاستعانة بـ: NICOLE AUBERT et autres, <u>Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management</u>, 2^{eme} édition, Édition d'organisation, Paris, 2006, P 72 علاء محمد سعيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32 (بتصرف)</p>		

1-3-2 القيادة والزعامة

أشار ماكس فيبر Max Weber إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي. فاستخدم كلمة كاريزما carisma، ومعناها القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤديه من خدمات إنما يتم من الله.

و يرى انطونيو جرامسى Antonio Gramsci على الزعامة أنها "تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى"¹.

كما تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة."²

ويرى Kim S.Cameron وآخرون أن الأمل والرؤية من الصفات التي كثيرا ما يستشهد بها القادة الفعالين. أنها تشير إلى مسؤوليات القادة لتصور المستقبل، وإيصال الأحلام، وتعبئة الآخرين للتخيل الإيجابي للنتائج. أصحاب الرؤى والمفكرين الحالمين يحظون بتقدير كبير في عالمنا سريع التغيير. أولئك الذين يمكنهم توقع المستقبل وإيصال الرؤية يتم تصويرهم في كثير من الأحيان بشكل بطولي. التفاؤل والأمل معدي، لذلك هذا النوع من القادة يميل وصفهم إلى الزعامة "الكاريزمية"³

اما Schein فيرى ان أبسط تفسير لكيفية إيصال القادة (الكارزميين) رسالتهم هو أنهم يفعلون ذلك من خلال الكاريزما تلك القدرة الغامضة لجذب انتباه المرؤوسين وإيصال الافتراضات والقيم الكبرى بطريقة واضحة. المشكلة مع الكاريزما هو أن القادة الذين لديهم نادرون وتأثيرها من الصعب التنبؤ به⁴.

مما سبق يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بتحقيق رؤيته وإحلامه وذلك بأداء المطلوب منهم.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 227

² عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه؛ الجزائر، 2003، ص16

³ Kim S. Cameron et al, Competing values leadership : creating value in organizations , Edward Elgar Publishing Limited,USA,2006,P 72

⁴ Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3erd Edition, Jossey-Bass;USA,2004,p245

1-3-3 القيادة والإدارة

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفين تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً. و الإدارة كما يعرفها فيفندر و بريستوس **T.PIFFNER ,R. PRESTHUS** بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة"¹.

و يعرفها مارشال ديموك (**Marshal Dimock**) هي: « اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي »²

ويرى ارنست دال **Arnest Dale** بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"³. أما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى العلم أما القيادة فهي أقرب إلى الفن منها إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل والإيضاح فيما يأتي قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة.

أولاً: القيادة جزء من الإدارة

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضاً قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير⁴.

ويرى **ولمان Wilmen** أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالإعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة⁵.

ثانياً: التكامل بين القيادة والإدارة

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامدة)، والقيادة تكون للإنسان (الجانب الإنساني) وان كل منهما يكمل الآخر، لذا يمكن للفرد أن يكون مديراً دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات تقنيات و وظائف، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 189

³ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض، 2002، ص ص 32-33

⁴ ظاهر كلالدة، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على رؤوسه وافتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير؛ كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا وذلك بإكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع إنتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديرا. ولتحقيق القيادة الناجحة لابد من اجتماع الاثنتين معا القيادة والإدارة في شخص واحد، مدير بصفات و مهارات القائد، وقائد بسلطة ومركز المدير، و هذا ما أراده **Draft** بقوله " القيادة ليست الإدارة، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك انه سيكون ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان"¹.

ثالثا: التداخل بين القيادة والإدارة

أنصار هذا الاتجاه يرون انه رغم الاختلاف الموجود بين القيادة والإدارة إلا أنهما تتدخلان مع بعضهما في أمور عدة هي² :

- تحديد الهدف فكل منهما أهداف يراد تحقيقها؛
- خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف؛
- التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير محددة؛
- الرقابة وتقويم الأداء؛
- تنظيم العمل وتوجيه العاملين.

رابعا : القيادة فن والإدارة علم

تعد القيادة اقرب إلى الفن منها إلى العلم، حيث يقول أورد سليم **Ord.Slim** " القيادة بالروح، مُركبٌ من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن؛ الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم"³ ، فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالتخطيط، إعداد الموازنات، الرقابة وإتخاذ القرارات فهي أقرب إلى العلم والعقل⁴. وعلمية الإدارة (Scientific Management) ما هي إلا تطبيق ابتكاري للمنهجية العلمية في دعم عملية صنع القرار، وفي تحقيق أقصى فعالية ممكنة⁵.

¹ هائل عبد المولى طشطورش، أساسيات في القيادة والإدارة:النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الاردن، 2008، ص 55

² علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 32

³ ظاهر كلالدة، الادارة التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 264 (بتصرف)

⁵ السعيد عاشور، إدارة المنظومات الإنتاجية، ط 1، دار الشروق للنشر، مصر، 2000، ص 50

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفاً وسياسة، تخطيطاً وتنفيذاً، توجيهها ورقابة، سلطة ومسؤولية... أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير ودور المدير القائد¹. مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول الموالي.

الجدول 03: الفرق بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة	مجال المقارنة
مهندس و منشئ لعلاقات العمل	رئيس الفريق ومدير مسرح العمل	طبيعة المركز
ماذا ولماذا؟	كيف و متى؟	الإجابة على
مهندس المستقبل	مشرف الأعمال اليومية	الإشراف
بالرؤية والتأثير	النظام والإجراءات	الاهتمام
تعبئة الأفراد	تحقيق الأهداف	البحث عن
الفعالية (مدى تحقيق الأهداف) الروح والحدس	الكفاءة العقل والرشد	التركيز
تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل	تغيير الإجراءات والأدوات	مجال التغيير
مكانة شخصية، تأثير غير رسمي	مركز إداري، صلاحية رسمية	الصلاحية
تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية	تتعامل مع مهام إدارية	التعامل
الميل إلى الابتكار والتغيير الجذري	الميل إلى الاستقرار	الموقف من التغيير
متنوعة المصادر (المواقف، الثقافة...)	رسمية متأتية من اللوائح والقوانين	القيم
أولوية الأفراد ومن ثم المهام	أولوية للعمل	الأولوية
قوة مصدرها الاقتناع والولاء والخبرة	قوة الثواب والعقاب	قوة التأثير
القوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية	القوة في الالتزام باللوائح	القوة
المصدر: من إعداد الباحث مع الاستعانة بـ: NICOLE AUBERT et autres, Op cit , P 80 نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36 (بتصرف)		

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

4-1 مهام القيادة الإدارية

ان ضخامة حجم التنظيم الحكومي، وتعدد الناصب الإدارية يتطلب ضرورة توفر مهارات قيادية للرؤساء الإداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الاختياري في ذلك الجهاز الضخم. وبدون القيادة الإدارة يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها وتسود بذلك روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام بين الموظفين، وتظهر أهمية القيادة الإدارية أيضا في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والقدرة على معرفة بواطن الأمور والمعرفة والحكمة، كما تظهر أيضا في إيصال المعلومات الى المرؤوسين والحصول على المعلومات منهم وخصوصا انه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء و المرؤوسين واختلطت الحقائق بالبيانات الزائفة¹.

والمشكلة التي تواجه منظمات اليوم هي أن معظمها يفتقد للقيادة والقادة، فهمها وهدفها هو صحة العمل، أي إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه، فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مشغول بتلك الأعباء الروتينية، لكنه لم يكلف نفسه في البحث عن عمل ما يجب عمله أو ما يسمى بالعمل الصحيح، مما يؤدي إلى ضياع الجهد البشري وهدر في الموارد المالية، إن منظمات اليوم مليئة بالفنيين والإداريين، لكنها شحيحة بالقياديين.

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه "Warren Bennis"؛ سوف يمنح العاملين الآتي:

- **الشعور بالأهمية:** يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.
- **مسألة التعلم والجدارة:** يثمن القائد مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها، وعدم شيوع فكرة الفشل والخوف منها.
- **الشعور بالجماعية:** حينما يكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه.
- **متعة العمل:** توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وإنجازه².

¹ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 309
² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره ص ص 200-201

ويضيف **Kate Williams** ان أهمية القيادة هي القيام بما يلي¹:

- إلهام وتحفيز الأفراد على الأداء الأمثل ؛
- جعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم، وعملهم ومؤسستهم ؛
- تشجيعهم على المشاركة والانخراط في فرق العمل؛
- مساعدة الأفراد على النمو والتطور؛

أما **علي السلمي** فيرى ان أهمية القيادة تكمن في وظائفها التي تؤديها تجاه العمل وتجاه الفرد وتجاه المجموعة والمؤسسة ككل وهي كما يلي²:

1- وظائف مرتبطة بالعمل :

1-1 تحديد الواجب :

- التعرف على التطور الجاري في البيئة؛
- تفهم سياسة المنظمة ونواياها؛
- تقرير أهداف المجموعة وتفهم كيفية ربطها مع واجبات المجموعة؛
- تفهم حدود المسؤوليات والصلاحيات.

2-2 وضع الخطة:

- استشارة الخبراء؛
- أخذ جميع احتمالات العمل بعين الاعتبار؛
- الموارد المطلوبة والمتوفرة؛
- تقرير الإجراءات التنفيذية؛
- توفير سبل الوقاية للاحتتمالات الطارئة.

3-3 توزيع العمل والمصادر:

- التزويد بالمعلومات وتوزيع الواجبات؛
- توفير مستلزمات الإنتاج وتوزيعها؛
- ممارسة المسؤوليات والصلاحيات؛
- ترتيب الاتصالات واختبار مدي تفهم الأمور.

¹ Kate Williams, Introducing Management A Development Guide, Third edition, Elsevier, Oxford,2006,P95

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 256-258

ا-4 المراقبة:

- التأثير على سرعة العمل- التنظيم - الاتصالات؛
- قياس الأداء بدقة واستمرارية؛
- قياس الجهد والوقت والموارد المستهلكة؛
- تفتيش وتفحص مكان العمل شخصيا؛
- تخصص معايير العمل و جودة العمل .

ب- وظائف مرتبطة بالفرد :

ب-1 الاصغاء لمشاكل الفرد :

- توفير شروط العمل والحياة المرضية؛
- معالجة المشاكل الناتجة عن المساعدات والمساهمات الاجتماعية؛
- إعطاء العذر عن عدم التمكن من اتخاذ إجراء ما.

ب-2 تشجيع الفرد:

- معرفة الاسماء والوجوه وخلفيات الأفراد؛
- تقدير وتصحيح العمل بعدالة؛
- التكلم مع الأفراد؛
- المكافأة العلنية على الجهود الجيدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- إلغاء التباين في المعاملة (العدل).

ب-3 التقدير و التقويم:

- الترفيع(الترقية) لقاء الإمكانيات الكبيرة؛
- تقويم التطلعات الفردية والإمكانيات الفردية؛
- تقويم متطلبات العمل العاجلة والطويلة الأمد.

ب-4 التعرف على امكانيات الفرد:

- توزيع العمل حسب الإمكانيات الفردية؛
- الاتفاق على الأهداف ومستلزمات الإنتاج والصلاحيات؛
- تفحص الإنتاج باستمرار وما نحقق منه تجاه الأهداف.

ب-5 التدريب:

- تعديل الأهداف وتقويم الحاجات التدريبية؛
- توفير التدريب التمهيدي والتعريفي (بالوظيفة)؛
- تشجيع التعلم والتدريب؛
- خلق جو يشجع على تطبيق المهارات الجديدة.

ج- وظائف مرتبطة بالجماعة :

ج-1 وضع المعايير :

- إعطاء أمثلة شخصية ، الملاءمة بين معايير المجموعة والمنظمة؛
- تصحيح الأخطاء .

ج-2 المحافظة على الانضباط

- توضيح الأسباب الداعية إلى المعايير في السلوك؛
- تحقيق الانضباط.

ج-3 خلق روح التعاون

- بث روح الفخر بما نحققه المجموعة والمنظمة؛
- بث الإدراك والوعي باعتماد أفراد المجموعة على بعضهم البعض،
- التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات والحد من التباين في المعاملة؛
- نقل طلبات واحتياجات المجموعة إلى الرؤساء .

ج-4 تشجيع الحوافز والشعور بالهدف

- تقوية الشعور بالنجاح مع التقدير والكفاءة؛
- تقوية المساهمة في حل مشاكل المنظمة؛
- إعطاء معنى للعمل .

ج-5 تكليف رؤساء مساعدين

- تقوية الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- تطبيق مبدأ القيادة غير الرسمية؛
- تطوير قيادات كامنة وتحسين الهيكل التنظيمي لمواجهة التطورات المحتملة.

ج-6 تامين الاتصالات

- اتصالات واضحة إلى المجموعة وضمنها؛
- تشجيع الاستفسار والاقتراحات؛
- توفير البيانات والمعلومات الواضحة.

ج-7 التدريب

- التدريب على الواجبات.

ومن اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتجاوز فجوة الأداء بين الأداء الفعلي* والأداء الأمثل** للعاملين يجب توفر مجموعة من الصفات في القائد الإداري تمكنه من أداء مهامه وبلوغ أهدافه.

ويرى **Kate Williams** ان مجموعة الصفات القيادية التي تجعل من القائد فعالا، رغم اختلاف المفكرين والباحثين على هذه الخصائص وعددها، الا انه هناك اتفاق معقول أن فعالية القيادة تكمن في الصفات التالية¹:

- الحسم - الرغبة والقدرة على اتخاذ القرارات، بما فيها الصعبة؛
- النزاهة - وجود مجموعة من القيم الشخصية التي تطبق باستمرار دون تمييز؛
- الحماس والالتزام - الطاقة والجهد، والاعتقاد التام في قيمة العمل وقيم أفراد الفريق؛
- الإنصاف - معاملة الآخرين بإنصاف، دون محاباة؛
- الاهتمام بالأفراد - الرغبة في مساعدة وتقديم الدعم لهم؛
- مهارات الاتصال - وخاصة وجها لوجه، والاستماع والتحدث؛
- الوفاء بالوعد - الوفاء الدائم والمستمر بما وعد به ؛
- الثقة - الهام الثقة كلا من وفي فريقك؛
- تفتح الذهن - القابلية والاستعداد لتجربة أفكار جديدة؛
- الاستشراف - النظر والتخطيط للمستقبل.

* الأداء الفعلي: هو حجم ونوع الأداء المقدم من طرف الافراد
**الأداء الامثل: هو حجم ونوع الأداء المطلوب والمفضل لدى إدارة المؤسسة

¹ Kate Williams, OpCit., P 10

ويسمى علي السلمي هذه الصفات في الإسلام بالضوابط الإسلامية لسلوك القادة الواجب عليهم احترامها والتمثلة في ما يأتي¹:

- الالتزام بالتجرد والنزاهة في القائمين على انتقاء الأفراد واختيارهم؛
- ضرورة مطابقة مواصفات الأفراد المختارين مع نوع الوظيفة أو المهمة؛
- مبدأ الجزاء على العمل كأساس لتحديد الأجر مع جواز تفاوت الأجر بحسب الجهد ونوع العمل ؛
- الالتزام بالمواعيد والانضباط في العمل؛
- اجتناب الغش وتحريم الرشوة؛
- الانضباط التنظيمي؛
- الشورى وتعميق المشاركة وتوضيح تصرفات القيادة للعاملين؛
- غرس روح العمل الجماعي وشعور الولاء للمؤسسة؛
- أهمية إحسان العمل وإتقانه؛
- أهمية التعليم والتدريب وتطوير القدرات؛
- الكفاءة في العمل والقدرة عليه من شروط الأهلية للعمل ؛
- أهمية التابعة والرقابة على العاملين؛
- مبدأ معاقبة المخطئ ومكافأة المحسن؛
- العقوبة بقدر الخطأ.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الى:

- ماهية القيادة الإدارية ومفهومها في مختلف الحضارات (الفرعونية، الصينية- الاغريقية- الرومانية- العربية الإسلامية)، ثم تطور هذا المفهوم بظهور مدارس الفكر الإداري الحديثة (المدرسة العلمية، المدرسة العملية للإدارة، المدرسة البيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية).

- اهم مكونات القيادة الادارية: القائد، المرؤوسين، عملية التأثير، الأهداف، الموقف

- الفرق بين القيادة الادارية مع المفاهيم المتداخلة

- القيادة والرئاسة: الاختيار (تلقائي-اجباري)، مصدر السلطة(الجماعة-القانون)، الهدف (جماعي- يحدده الرئيس).

- القيادة والزعامة: ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على الإقناع.

- القيادة والإدارة: القيادة جزء من الإدارة - التكامل بين القيادة والإدارة (الإدارة للماديات والقيادة تكون للإنسان) - القيادة فن والإدارة علم.

- مهام القيادة الإدارية

- وظائف مرتبطة بالعمل:تحديد الواجبات، وضع الخطة، توزيع العمل والمصادر، المراقبة.

- وظائف مرتبطة بالفرد: الإصغاء لمشاكل الفرد، تشجيع الفرد، التقدير والتقييم، التعرف على إمكانيات الفرد.

- وظائف مرتبطة بالجماعة: وضع المعايير ، المحافظة على الانضباط، خلق روح التعاون، تشجيع الحوافز والشعور بالهدف، تامين الاتصالات، تكليف رؤساء مساعدين.

وقد أدت دراسة سلوك الفرد في المؤسسة سواء كان قائدا او تابعا الى ظهور عدد كبير من

النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية كل منها اعتمدت زاوية مختلفة في الدراسة والتحليل،

وفي الفصل الموالي سنستعرض اهم هذه النظريات وكذا الأنماط القيادية التي خلصت اليها و اهم وسائلها

في التأثير على الأفراد.

الفصل الثاني

نظريات القيادة الإدارية، أنماطها

و وسائلها

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

تمهيد

لقد تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها ، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها. وسنعالج في هذا الفصل الجانب التنظيري للقيادة الإدارية الذي اختلفت الدراسات فيه حسب الحقبة الزمنية للدراسة فهناك نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة، كما سنتطرق الى اهم الأنماط القيادية من حيث التعريف و الخصائص والمميزات التي تم التوصل اليها بشيء من التفصيل وذلك في النقاط التالية:

➤ النظريات الكلاسيكية للقيادة الإدارية

➤ النظريات الحديثة في القيادة الإدارية

➤ أنماط القيادة الإدارية

➤ وسائل القيادة الإدارية

2-1 النظريات الكلاسيكية للقيادة الإدارية

بالرغم من تعدد الأسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا إن تصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً بين الباحثين والذي سنعمده في هذا البحث هو كما يلي:

- النظريات الفردية للقيادة؛
- النظريات السلوكية للقيادة؛
- النظريات الموقفية.

2-1-1-2 النظريات الفردية للقيادة

أساس هذه النظريات هو أن القائد يولد بصفات ومميزات تخوله أن يكون قائداً دون غيره، من أبرز هذه النظريات هي نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

2-1-1-2-1 نظرية الرجل العظيم

وهي تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بالنظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة؛ وأن يسيطروا على الآخرين ويؤثروا على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها. فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية. كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة. ويعتبر جالتون Galton من أشد المؤيدين لهذه النظرية¹.

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية²:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة؛
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 61
² سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص ص 152-153

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديد لها لتلك الصفات لم يكن علماً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات و النظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

2-1-1-2 نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم " التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع " Leaders Are Born Not Made " وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي:¹

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحية والحيوية والنشاط.
 - سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
 - سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين..
- وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها، فأتضح أن عددها بلغ 41 صفة.²

ويرى **أوردواي Oerdway Tead** ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة صفات، هي: الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات للصدقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.

ويرى **براون Browne** أن من صفات القائد :

- القوى الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس.³
- كما قام **إبراهيم درويش** بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي:⁴

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 263-264

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 263

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 57

⁴ نفس المرجع، ص ص 49-50

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان؛
- الثقة فى النفس والإيمان بالقيم؛
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف؛
- الحزم والسرعة فى اختيار البدائل المناسبة؛
- المقدرة على الإقناع والتأثير؛
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية؛
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم؛
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة؛
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية؛
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته؛
- القدرة على تفهم الموقف.

وقام كل من كيرك باتريك ولوك Kirk Patrick & Look بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد

الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي¹ :

- وجود الدافع: ويتمثل فى الرقبة الشديدة فى تحقيق الغايات، الطموح العالى، الطاقة والإقدام؛
- الصدق والاستقامة؛ وتتمثل فى الأمانة؛
- الحافز إلى القيادة: ويتمثل فى الرغبة فى التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة؛
- الثقة بالنفس: الوثوق فى القدرات الشخصية؛
- القدرة العقلية: وتتمثل فى الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات؛
- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.؛
- المرونة: وتتمثل فى القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما فشلت فى أن تجد نمطا متسقا من السمات التى تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التى افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا فى القادة، قد تتوافر فى القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، الجسمية، والحماسة... وغيرها.

¹ محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية- مصر ، 2003، ص 338

كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة¹. كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف².
ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية³:

- أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة؛
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى، فضلا على عدم الاتفاق على المصطلحات؛
- لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها اقل أهمية.

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض ان فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة. وسنعرض فيما يلي أبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.

2-1-2 النظريات السلوكية للقيادة

كانت هذه الدراسات هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة على افتراض ان فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، اي مجموع الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمطا قياديا، على خلاف المدخل الفردي، تحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، ويقول **فليشمان FLEISHMAN** " أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كمنشأ يقوم به الفرد"⁴. و يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأساسية التي يقوم عليها سلوك المنظمة. فتصرف الفرد يمثل مصدر الحركة والدافع لآداء وسلوك المنظمة ككل، وهذا مظهر من

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 264

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 256

³ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 264

⁴ بيتر.ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: ملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص ص 54، 53

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

مظاهر النشاط والحياة فيها. فالتصرف والأنشطة والحركات المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان عمله وانتظامه واتصاله وتفاعله مع الآخرين ودرجة استجابته للتوجيهات والقواعد والأنظمة وقيامه ببذل الجهد في مهام العمل والأسلوب والنمط والسرعة في بذل الجهد ومهارته في استخدام الأدوات والإمكانات المتاحة له كذلك انفعالاته ورضاه واستياؤه.. إلخ كل هذه التصرفات لما يبديها الفرد هي في الأساس ما تؤديه المنظمة من نشاطات وما تحققه من أداء¹.

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى. وقد امتدت دراسات هذا المدخل تقريبا من نهاية الأربعينات إلى بداية الستينات من القرن العشرين وكان من أهمها :

- دراسات جامعة ايوا؛ - دراسات جامعة أوهايو؛

- دراسات جامعة ميشيغان؛ - نظرية الشبكة الإدارية.

1-2-1-2 دراسات جامعة ايوا Iowa

تعتبر هذه الدراسة من البحوث الرائدة في هذا مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رولند ليببت، رالف وايت وكيرت ليفين **White & Kurt Lewin Ronald Lippitt, Ralph** تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسما الى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي²:

- الأسلوب الاستبدادي او الأوتوقراطي - الأسلوب الديمقراطي - الأسلوب التسيبي او الحر

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب و العقاب على أساس شخصي -أسس غير موضوعية- .

بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة.

أما في الأسلوب التسيبي او الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد او تدخله، فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم باي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

¹ هشام محمد نور مجموع، مرجع سبق ذكره، ص 19

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 256-257

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل الى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد الى السلوك العدائي فيما بينهم.

أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.

أما بالنسبة للأسلوب الحر، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

لقد أوضحت الدراسات ان النمط الديمقراطي هو افضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم . الا انه يؤخذ على دراسة جامعة ايوا انه¹ :

➤ لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة

ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية و يقومون بأعمال ومهام معقدة؛

➤ هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد؛

➤ من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف

ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة.

إن دراسات جامعة ايوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت

وصفا لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات

حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

2-2-1-2 دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين The Two Dimensional Theory، حيث قام

الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف بـ"استبيان وصف سلوك القائد " Leader

Behavior Description Questionnaire (LBDQ) " على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف

التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فليشمان و شارتل اللذان

استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما²:

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 267

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 364

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: يتركز اهتمام القائد على هيكله العمل (تنظيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من رضاهم.

وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمؤسسيه.¹

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال إهتمامه بالمؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:

الشكل 07: نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو.

مرتفع	إهتمام مرتفع بالعمل إهتمام مرتفع بالمؤوسين	إهتمام منخفض بالعمل إهتمام مرتفع بالمؤوسين
التقدير (الإهتمام بالمؤوسين)	إهتمام مرتفع بالعمل إهتمام منخفض بالمؤوسين	إهتمام منخفض بالعمل إهتمام منخفض بالمؤوسين
منخفض		

الإهتمام
بالعمل
مرتفع ← → منخفض

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 321

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة Ohio من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمؤوسين، وان أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضاً الاهتمام بالمؤوسين؛ إلا انه يمكن القول ان هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اللايقين التي كثيراً ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المؤوسين او العكس).

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 270

2-1-2-3 دراسات جامعة ولاية ميشيغان Michigan

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم **Katz , Kahn , Likert**، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة. خلاص ليكارت الى النتائج التالية¹:

➤ ان هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما:

القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو.

القائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو.

➤ ان أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معاً؛

➤ ان الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيههم ولا يهتمون بالإنتاجية او اعكس تقل فاعليتهم؛

➤ ان المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون

بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، اما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز

أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعامل المخالفين.

وتوصل ليكارت الى استنتاج عام مؤداه، ان نمط الإشراف(القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين

يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع نموذجاً يقوم على أربع

نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة الى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط

الاستغلالي) يعد اقل النظم كفاءة، و(النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة، أما النظامين

الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية².

وهذا شرح مبسط لها³:

اولا- النظام 1 : تسلطي- استغلالي: يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم، مع عدم

إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء الى التهديد والعقاب لفرض الطاعة

والامتثال الى الأوامر.

ثانيا-النظام 2 : تسلطي- نفعي: أقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيههم

والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، كما يراقبون عن كثب و يلجؤون إلى التهديد

والعقاب لتحقيق الإنجاز.

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 270-271 (بتصرف)

² زاهد محمد الدبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 172 (بتصرف)

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268

ثالثا-النظام 3: استشاري : يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة وتفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء والمقترحات وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين(هابط وصاعد)، وحفز لأفراد عن طريق الثواب أحيانا العقاب.

رابعا-النظام 4 : جماعي- مشارك : حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف.

إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في إنجاز الأهداف.

ولقد وجهت عدة انتقادات الى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:

- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا). فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفنق الدليل التجريبي¹.
- ويشير البعض الى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها.²
- و قد برزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالانتاج)، وهذا ما قدمته الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.

2-1-2-4 نظرية الشبكة الإدارية

نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون **Black & Mouton** احد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة ميشيغان و أوهايو، وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا ان هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية. قام كل من بلاك و موتون ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالانتاج) و البعد الراسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات، تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالانتاج او المرؤوسين، و 9 درجات لأعلى اهتمام بالانتاج والمرؤوسين.³

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 259

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 272

³ نفس المرجع ، ص 273

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

وعليه فانه يوجد في إطار الشبكة عدد لانتهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن بلاك وموتون ركزا على خمسة أنماط أساسية هي¹ :

أولاً: النمط الأوتوقراطي المتسلط (1-9)

يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الإهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، إذ أن شعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، لذلك نجده يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل لتحقيق ذلك القواعد والتعليمات والعقاب.

ثانياً: النمط الاجتماعي (1-9)

يعطي هذا النمط أولوية لحو العمل ولا يولي إهتمام كبير للإنتاج بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة و يترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم ، يمدحهم ويشجعهم، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا للأفراد.

ثالثاً: النمط التسبيبي (1-1)

هذا النمط يهتم بشكل قليل (إلى أدنى حد) بكل من الأفراد والإنتاج، و القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبدل الحد الأدنى من الجهد

رابعاً: النمط المعتدل (5-5)

يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل إهتمامه متوسط بكل منهما، وبالتالي أداء العاملين ورضاهم في المستوى الوسط.

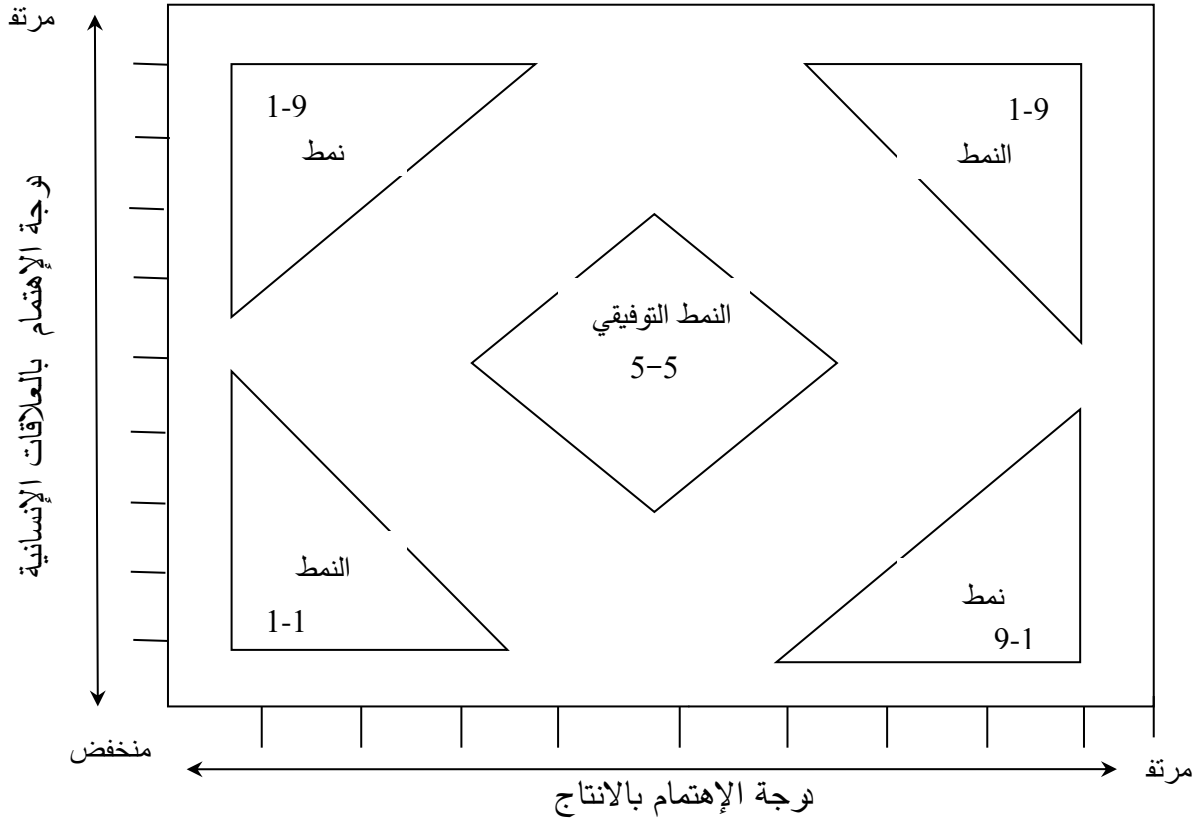
خامساً: النمط المتكامل (9-9)

في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل.

كما يوضحه الشكل التالي:

¹ Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale, 1992, PP : 383- 384.

الشكل 08: الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



Source : NICOLE AUBERT et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management, Opcit , P 73

وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكل المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين. هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة في محاولة لتفسير اثر العوامل الموقفية على ظاهرة القيادة الإدارية.

2-1-3 النظريات الموقفية للقيادة

في ضوء القصور الواضح لنتائج دراسات سمات القائد وأنماط سلوك القيادة في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة، نشأ اتجاه جديد يقوم على ان اختيار النمط القيادي يتوقف على متغيرات الموقف أي طبيعته وخصائصه. أطلق على هذا الاتجاه النظريات الموقفية في القيادة، إلا أن هذه النظريات اختلفت في ما بينها في نوع وعدد المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الإعتبار، ومن أشهر هذه النظريات:

- نموذج تانيمبوم وشميدت - نموذج فيدلر
- نظرية المسار والهدف
- نموذج دورة الحياة

2-1-3-1 نظرية تاننبوم وشميدت

استخدم تاننبوم وشميدت **Tunnenbaum and Schmidt** مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد ، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه، وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري إلى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سوئ القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس، والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين، وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات¹، كما يظهره الشكل الآتي:

الشكل 09: نموذج Tunnenbaum , Schmidt للقيادة

القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين						
القرارات المتخذة من طرف القادة						
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع إلى المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية، بإمكان المرؤوسين تقديم آرائهم قبل ان يتخذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسون اقتراحات، و القائد يتخذ القرار المناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
أوتوقراطي	مؤسس	إخباري	استشاري	متعاون	المفوض	ديمقراطي

Source : Marc-Philippe Lumpé, Leadership and Organization in the Aviation Industry, mixed sources, uk, 2008, P 10

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 276

2-3-1-2 النظرية الظرفية لـ فيدلر

قدم فيدلر **fiddler** اعماله في منتصف سنوات 1960 ،وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الاسلوب القيادي(اسلوب مرتبط بشخصية القائد)، و متطلبات الموقف. فيدلر ركز اساسا على السيطرة الظرفية (الموقفية).¹

أولاً: متغيرات شخصية القائد

يؤكد فيدلر ان القادة يظهرون أنماطاً مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم(حاجات العلاقات الشخصية، حاجات إنجاز العمل)،ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط باقل الزملاء تفضيلاً(LEAST PREFER CO-WORKER (LPC)² يقوم القائد بملء هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياساً فرعياً يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم الى ثماني درجات. تجمع الدرجات ووفقاً للنتائج التي يعطيها مقياس LPC تتحدد شخصية القائد، فاذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فهذا حسب فيدلر قائد يميل الى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، اما اذا كان تقييمه منخفضاً، فالقائد في هذه الحالة يميل الى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية.

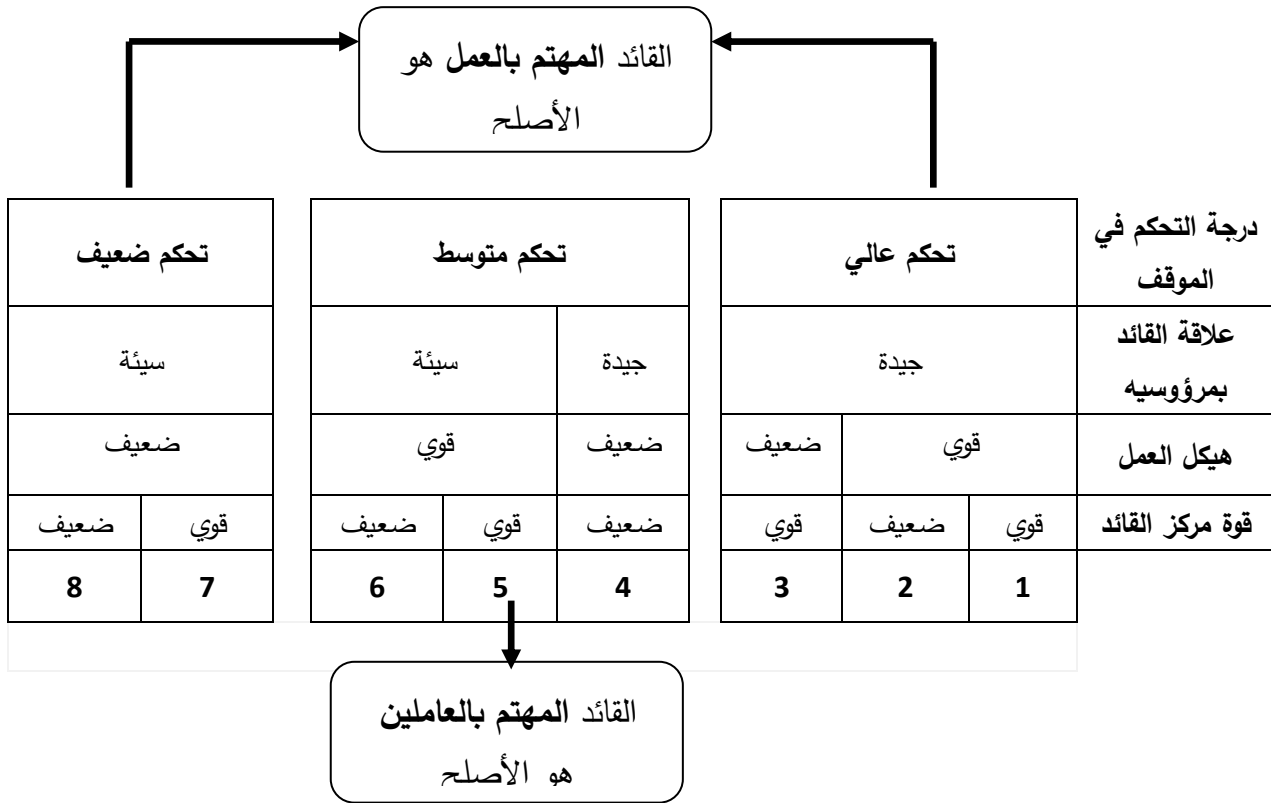
ثانياً: متغيرات الموقف و تتمثل في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، ويشمل ثلاث عناصر هي³:

- أ- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة.
- ب- **هيكل المهمة:** يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل، ومدى تعريفها وهيكلتها، وعموماً تمثل المهام غير المهيكلة موقفاً أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة والمهيكلة.
- ت- **القوة الكامنة في مركز القائد :** يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد، فهو يعكس مثلاً قدرة القائد على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها. والشكل التالي يمثل النتائج التي توصل إليها فيدلر وفق نموذج المقترح لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع متغيرات الموقف.

¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P 366

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 279
³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 263

الشكل 10: نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف .



source : James.G.Hunt et autre, Op cit, p 367

- حسب النموذج المقترح لفيدلر إن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي¹:
1. في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف): حيث ان العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين ، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.
 2. في المواقف السهلة والمواتية(تحكم عال): حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالا .
 3. في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة(تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.
- ويرى ستوجديل Stogdil لقد أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف. و يضيف: أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم².

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 71

² نفس المرجع ، ص 76

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون ان النموذج قاصر في تفسير نتائج المديرين الذين يحصلون على مجموع متوسط في LPC ، ولقد أوضحت البحوث الأخيرة أنهم أكثر فاعلية من القادة المديرين الذين يحصلون على مجموع منخفض في LPC ، لأنهم يكونون أكثر مرونة وبالتالي يتكيفون بدرجة أفضل مع المواقف المختلفة. كما أنها لا تقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين. والشكل السابق يتضح فيه ان هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة¹. رغم ما وجه من انتقادات لنظرية فيدلر، إلا أنها تعد خطوة بارزة في إظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

2-3-1-3 نظرية المسار - الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس Robert House عام 1971، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم².

تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما :

أولاً- الأنماط القيادية: وفقاً لنظرية المسار - الهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة³ :

- أ- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة ؛
- ب- السلوك المساند : توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل ايجابي؛
- ت- السلوك الإنجازي : توضع هنا أهدافا تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف؛
- ث- السلوك المشارك : مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

ثانياً- العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار - الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وإنجازهم لما هو مطلوب منهم فهي⁴:

1 محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 283

2 سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 159

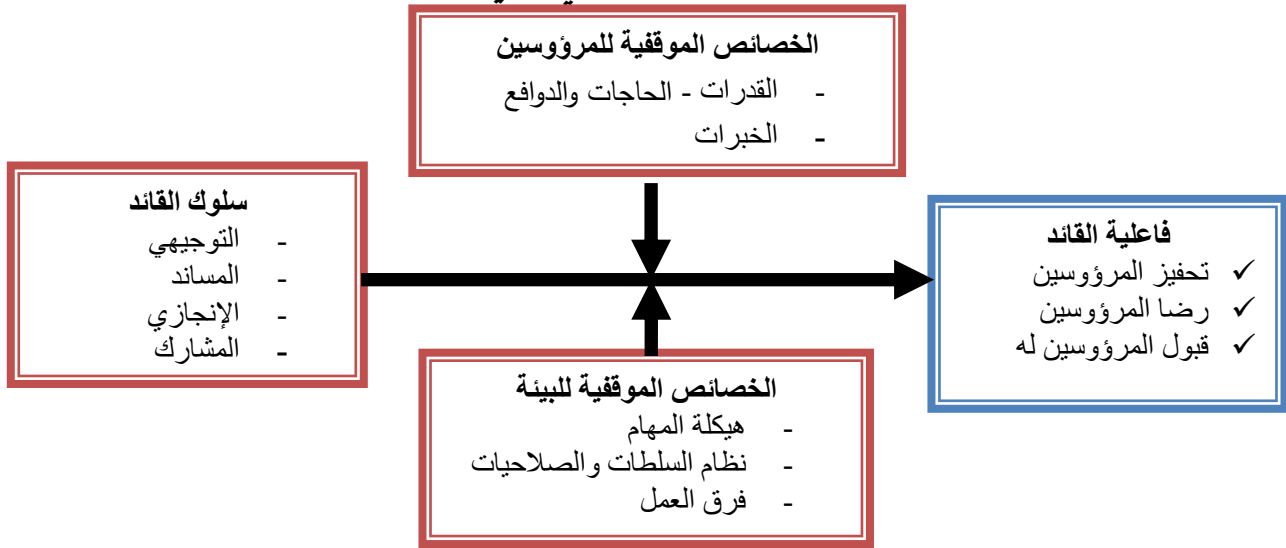
3 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 274

4 محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 294 (بتصرف)

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

- أ- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: تتمثل في القدرة، الحاجات والدوافع، ...
- ب- خصائص بيئية العمل: وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكله العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل، ...
- ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:

الشكل 11: العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



Source : Robbins, S.P, Organisationnel Behaviour, 10th Ed,Prentice Hall,New Jersey, 2003.

ويمكن القول ان هذه النظرية تقدم إطارا تقاعليا يفيد المديرين في توجيه انتباههم إلى انه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة، كما انه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة¹.

2-1-3-4 نموذج دورة الحياة

يقوم هذا النموذج المقترح لبالو هرسي وكنيث بالانكارد Palu Hersy, Kenneth (1969) Blanchard على دراسات جامعة اوهايو وشبكة الأنماط القيادية لبلاك وموتون، ويعتمد في تحليله على ان مستوى نضج المرؤوسين هو الذي يحد النمط القيادي الملائم، فالقائد يجب ان يغير نمط قيادته تبعا لمستوى نضوج العاملين في الوظيفة، ولهذا تسمى نظرية هرسي وبلانكارد بنظرية دورة حياة القيادة، فالقائد يستخدم مزيجا من التركيز على العمل والتركيز على العلاقات.

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 296

ويعرف **النضج** بأنه: "القدرة والرغبة لدى التابعين في تنفيذ المهام الموكلة اليهم"¹. والنضج له

بعدان²:

➤ **نضج العمل**: القدرة وتقاس بالخبرة السابقة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة؛

➤ **النضج الشخصي**: وتقاس بمدى تقبل الفرد لتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

حيث يمكن أن يكون الفرد أكثر نضجا لآداء مهام معينة وقصورا في النضج لآداء مهام أخرى، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين. وحسب هذا النموذج فان هناك أربع مراحل (مواقف) يتخذها السلوك القيادي وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين، وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل وهي:³

المرحلة 1 - أسلوب التوجيه (أوتوقراطي): يتلاءم مع المرؤوسين الجدد قليلو الخبرة أين يكون مستوى النضج عندهم ضعيف، وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط .

المرحلة 2 - أسلوب الإقناع (التحفيز): يتلاءم مع المرؤوسين الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه حيث يكون مستوى النضج من منخفض إلى متوسط، وهو أسلوب يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا، و يعتمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها .

المرحلة 3 - أسلوب المشاركة : وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتماشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، مما تطلب أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل أين يكون مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع. ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات

المرحلة 4 - أسلوب التفويض : يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، يتلاءم مع المرؤوسين جيديوا الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بقدرة كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية أي مستوى نضج مرتفع. وهنا يفوض القائد للمرؤوسين اتخاذ القرار وتنفيذه، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم .

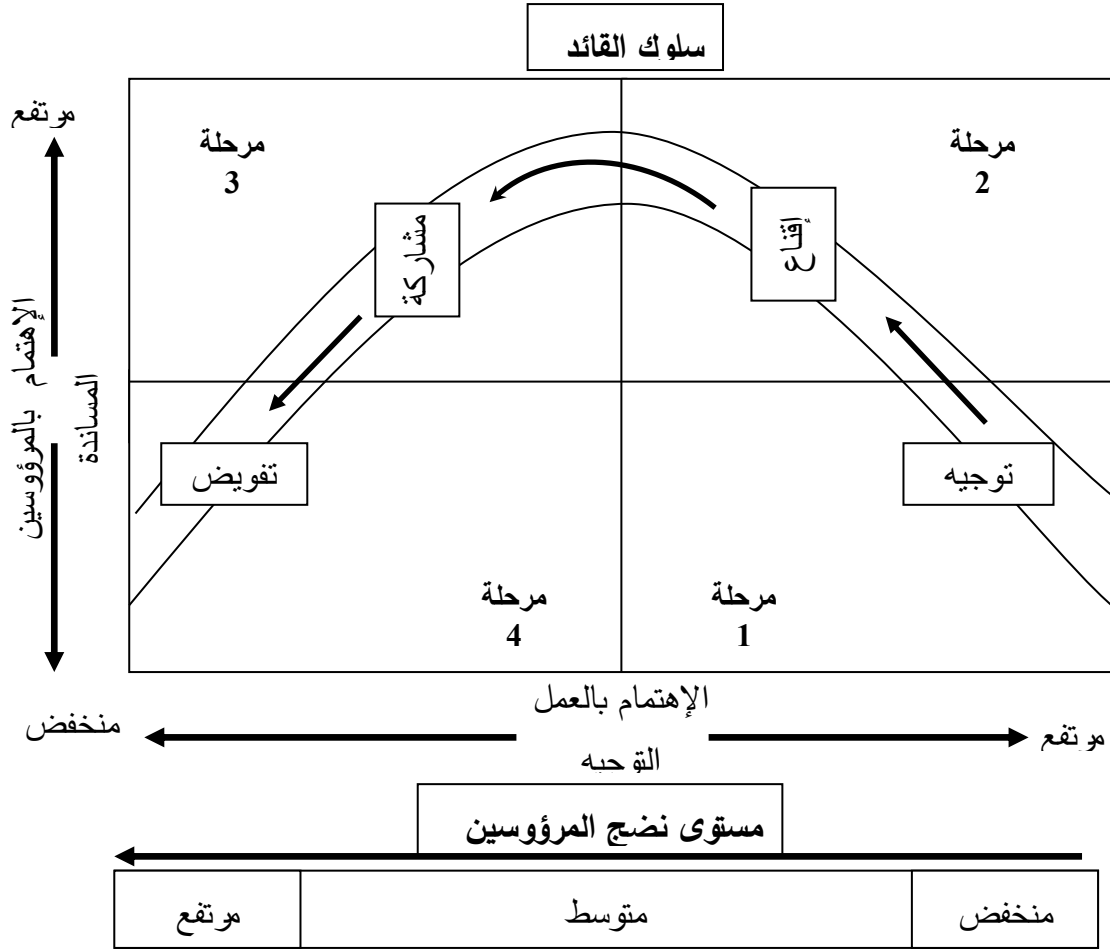
والشكل التالي يوضح الانتقال المرحلي للأسلوب القيادي تبعا لنضج المرؤوسين:

¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P 372

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-297

³ James.G.Hunt et autre , Op cit , P P 372-373

الشكل 12: مخطط دورة حياة القيادة



المصدر: من إعداد الباحث مع الاستعانة بـ:

- James.G.Hunt et autre , Op cit , P 373
- NICOLE AUBERT et autres, Op cit , P 78

- مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، ط3، بدون، 2004، ص 65 (بتصرف)

يتضح من الشكل أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (1) إلى مرحلة (4)، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج ضعيف بمعنى أنهم جدد وتقتصم الخبرة في العمل فأسلوب التوجيه (المرحلة 1) يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم إلا أنه تقتصم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية وذلك بزيادة المساندة (المرحلة 2)، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة بخفض التوجيه (المرحلة 3)، ويمكنه في النهاية خفض المساندة والتوجيه (المرحلة 4)، واستخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العالي للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في إنجاز المهمة.

هذا إجمالاً ما جاء في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية، إلا أن التسارع في التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة أدى إلى ظهور نظريات حديثة للقيادة، اعتمدت على ما قدمته النظريات السابقة وأخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل و متغيرات في دراساتها وتحليلاتها ؛ وفي ما يلي عرض لأهم النظريات الحديثة في القيادة.

2-2 النظريات الحديثة في القيادة

ان تطور الفكر الإداري صاحبه تطور في مناهج القيادة الإدارية، وذلك في محاولة من قادة المؤسسات المعاصرة لمواجهة التغيرات الدائمة في بيئة العمل، فقد فرضت حدة المنافسة وشح الموارد من جهة، و العولمة وما صاحبها من تحديات وأزمات من جهة أخرى متغيرات جديدة غير معهودة للقيادة ، لذلك تعتبر النظريات الحديثة ان النظريات السابقة غير مؤهلة للتعامل مع المتغيرات الجديدة. ومن أهم هذه النظريات الحديثة نجد:

- نظرية القيادة التفاعلية؛
- نظرية القيادة التبادلية ؛
- نظرية القيادة الثنائية؛
- نظرية القيادة الكاريزمية ؛
- نظرية قيادة التحويلية.

2-2-1 النظرية التفاعلية

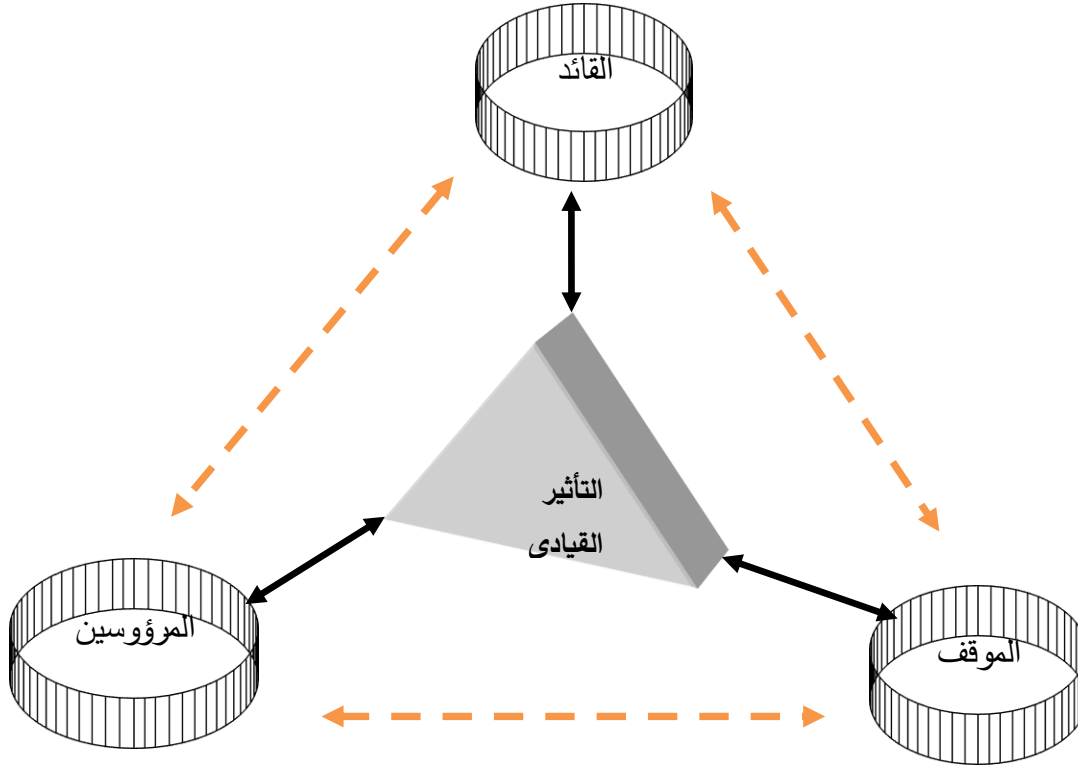
ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي:

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه¹.

والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة القائد، المرؤوسين و الموقف:

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 78

الشكل 13: التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو في الآتي¹:

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كميّار لتحديد خصائص القيادة .
- ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 80

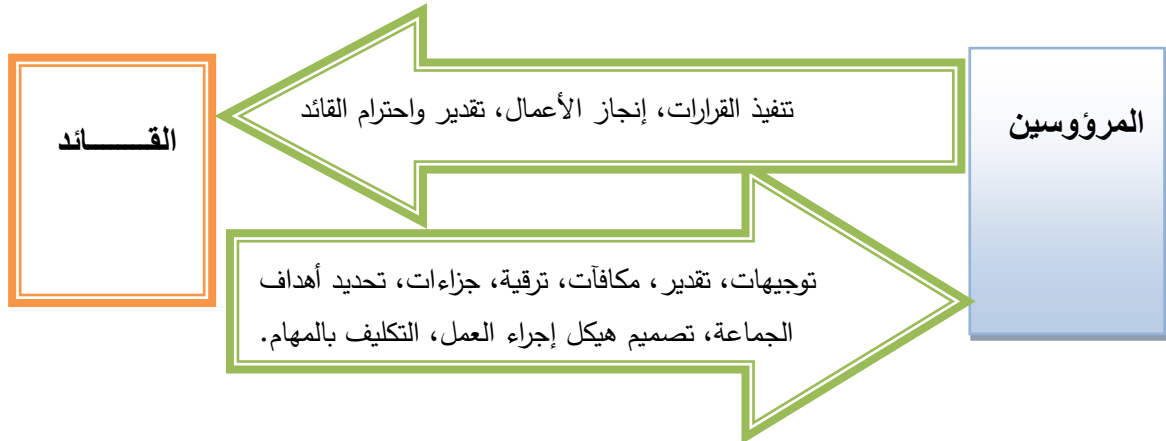
2-2-2 النظرية التبادلية

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة .

ويرى بلو **blau**؛ على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة ، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية.¹

أما **James G. Hunt** وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد و التابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه.² وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقية، تصميم هيكل إجراء العمل، التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد. والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.

الشكل 14: نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 632

¹ عبد الشافي محمد ابو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 379

وعليه يرى جاكوبس **jacobs** أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة¹.

2-2-3 نظرية الترابط الثنائي الرأسي

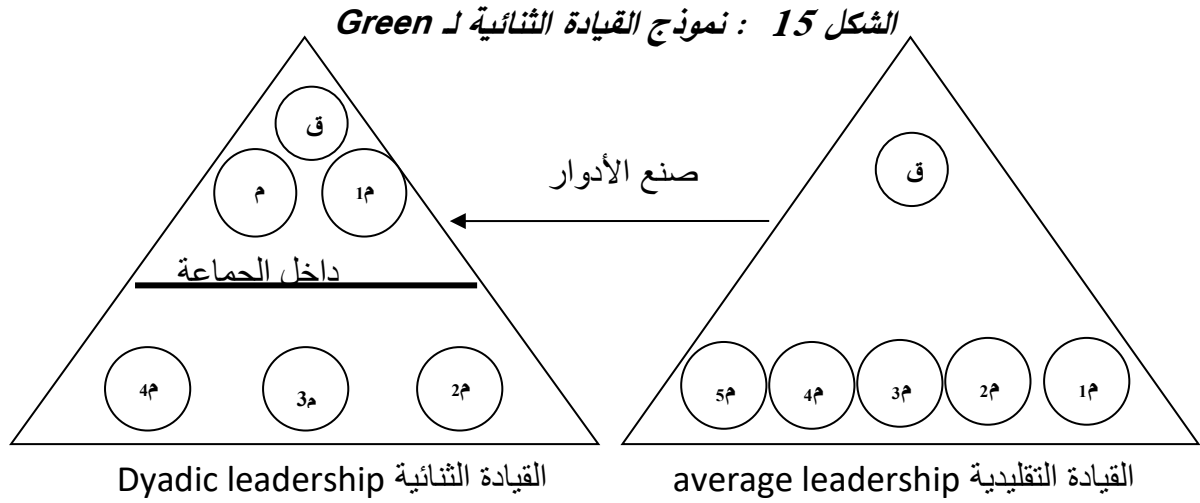
قدم جورج جرين **George Green** نموذجاً للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وأن كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة، حيث يرى **Green** أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يُنمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس وقد سمى الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الرأسية ومن هنا جاءت تسمية النظرية . وقد توقع **Green** وجود نوعين من العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين هما² :

أولاً- العلاقات المتبادلة داخل- الجماعة: ينمي القائد بينه وبين المرؤوسين علاقات تتميز بالثقة والإحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الولاء للمنظمة، والشكل (15) يبين أن المرؤوسين (م1، م5) فقط هما أعضاء داخل جماعة القائد.

ثانياً- العلاقات المتبادلة خارج- الجماعة: يشير هذا النوع من العلاقات الى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين المرؤوسين، وتنمية الحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف تقليدي، والشكل (15) يبين أن المرؤوسين (م2 ، م3 ، م4) هم أعضاء خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.

¹ عبد الشافي محمد ابو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 274



المصدر: راوية حسن، سلوك المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 275.

ركز نموذج **Green** على بعض النقاط الهامة لتحسين جودة المعاملات التبادلية وهي:¹

- قيام الأفراد الجدد بتقديم ولأئهم ودعمهم وتعاونهم لمديرهم؛
- محاوله الأفراد الموجودين خارج الجماعة لان يصبحوا عضواً داخل الجماعة؛
- محاوله القادة الجادة لتوسيع مجال ونطاق دخول الأفراد فى الجماعة؛
- حث القادة على إعطاء فرصه حقيقية لمرؤوسيهم لإثبات ذاتهم.

2-2-4 نظرية القيادة الكاريزمية

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس و كونجر **House & Conger** في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تقترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه. وقدم **House** في (1977) تعريفا للقيادة الكاريزمية على أنه يشير إلى القائد الذي له تأثيرات الكاريزمية على أتباع إلى درجة مرتفعة بشكل غير عادي. وتشمل هذه التأثيرات الإخلاص والثقة والطاعة التي لا جدال فيها، والولاء والالتزام وتحديد الهوية، والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف، وتغييرات جذرية في المعتقدات والقيم² وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة القائد الزعامية هي:³

¹ نفس المرجع، ص 276

² John B. Miner, Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership, M.E. Sharpe, New York, 2005, P 339

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-279

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛
 - تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛
 - قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛
 - إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة؛
 - تعايش المرؤوسين مع الرسالة التنظيمية؛
 - تركيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف؛
 - شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.
- وقام **House** وأصدقائه بدراسات توصلوا من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة الكاريزميين هما¹:
- **القائد الكاريزمي السلبي**: حيث يركز استعمال سلطته الشخصية من أجل إشباع حاجاته الذاتية فقط. دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وقدم مثالا على ذلك **أدولف هتلر ADOLF HETLER**، **دافيد كوريش DAVID KORESH**.*
 - **القائد الكاريزمي الايجابي**: على النقيض من ذلك، يحبذ الإيثار و يعزز التمكين لدى التابعين ويحملهم المسؤولية وقدم مثالا على ذلك **مارتن لوثر كينغ** MARTIN LUTHER KING**.
- وأشارت نتائج الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية (الملهمة) يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا والإنتاجية، عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني.² ويرى **Edgar** ان التفسير الأبسط لكيفية تمرير القادة لرسالتهم لمرؤوسيهم هو انهم يقومون بذلك عن طرق الكاريزما، تلك القدرة الغامضة لجذب انتباه التابعين وبلوغ التطلعات والقيم بطريقة واضحة. مشكل الكاريزما كوسيلة إقناع هو ندرة القادة المالكين لها وتأثيرهم صعب التنبؤ³. وفي عام (1985) وسع **باس Bass** من عمل **هاوس** بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والسمات الكاريزمية لكنه أكد أن القيادة الكاريزمية تعد شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا للقيادة التحولية، التي سنبينها فيما يأتي.

¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P 378

* ولد باسم **فيرنون ابن هاوول**، كان قائد و زعيم طائفة الفرع **الداوودي الدينية**، يؤمن بكونه النبي الأخير. حاول تغيير اسمه رسمياً إلى **ديفيد كوريش** 15 مايو 1990. في 1993 هوجم من طرف مكتب التحقيقات الفيدرالي، إنتهى بحرق مزرعة الفرع **الداوودي في واكو، تكساس** في مقاطعة **ماكليين**. عثر على كوريش مع 54 بالغين و 21 أطفال موتى بعد الحريق.

المصدر <http://ar.wikipedia.org/wiki> 2014/02/ 14

** **مارتن لوثر كينغ جونيور** (Martin Luther King JR) ولد في 15 يناير عام - 1929 و اغتيل في 4 أبريل (1968) زعيم أمريكي من أصول إفريقية، قس وناشط سياسي إنساني، من المطالبين بإنهاء التمييز العنصري ضد السود، في عام 1964 م حصل على جائزة نوبل للسلام، وكان أصغر من يحوز عليها.

المصدر <http://ar.wikipedia.org/wiki> 2014/02/ 14

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 275

³ Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership 3rd Edition, Jossey-Bass;USA,2004,p245

2-2-5 نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جديدا، مقابلا للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل لإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون أداء وإنجازا بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات. لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء. وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي¹:

أولا- التأثير المثالي "الكاريزما": يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز وتنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين وإقناعهم بتحقيقها. فهي قدرة القائد كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين واعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه ويطيعون برغبة كل مطالبه.

ثانيا- الحافز الإلهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

ثالثا- الإثارة الفكرية : قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها

رابعا- الاهتمام بالمشاعر الفردية : تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع ، التوجيه ، النصح (...) و الاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.

وعليه فان جوهر نظرية القيادة التحويلية تقوم على تقديم تحفيز عال للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فنتوافر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم.

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكاريزمية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي (البعد الأول) إضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى (الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، مثلما يقول محمد سعيد أنور سلطان "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما"²، وهو نفس ما تبينه ماجدة العطية في قولها "القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما"³.

¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P P 379-380

² محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق نكره، ص346.

³ ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1، 2003، ص234.

بناء على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، اتضح مدى التباين والاختلاف في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية . كما يلاحظ أن ظهور نظرية جديدة لم يؤد على اختفاء نظرية سابقة ، و أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية من النظريات لا تثبت خطأ هذه النظرية، والقيادة احد الظواهر الاجتماعية التي تتسم بالتعقيد ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يرتكز على جانب واحد، بل تحتاج الى تشكيل توليفة متكاملة تشمل القائد بسماته وسلوكه، و المرؤوسين بخصائصهم وأهدافهم المختلفة، والعمل على ربط أهداف القائد بأهداف الجماعة، والكل بأهداف المؤسسة ، دون إهمال الموقف بمتغيراته و درجة تعقيده ، كل هذا أدى بالباحثين الى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة للقيادة و أيها الأصلاح استعمالا والأكثر تأثيرا على رفع وتحسين أداء المرؤوسين، وهذا ما سنتطرق اليه في الجزء الموالي.

3-2 أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن جهة نظر تفويض السلطة يمكن قسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا ، حيث ندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي والنمط الحر . وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادة الإدارية.

2-3-1 نمط القيادة الأوتوقراطي

2-3-1-1 مفهوم النمط الأوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية*، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة¹.

¹ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 45

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسته للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته¹.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية². ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي³ :

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية؛
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته؛
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة؛
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا على أساس موضوعي ؛
- الانفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل؛
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال؛
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

2-1-3-2 أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

اولا-القيادة الأوتوقراطية التسلطية او التحكمية

توصل **وليم ريدن (W.REDDN)** بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدوا استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده⁴.

¹ النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص 327
² معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007 ، ص 153(بتصرف)
³ نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهارتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية؛ 2006، ص 260.(بتصرف)
⁴ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله ، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته¹.

ثانيا- القيادة الأوتوقراطية الخيرة

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته².

وقد توصل ريدين من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبارد، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة³.

ثالثا- القيادة الأوتوقراطية اللبقة

وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده⁴.

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدوا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار⁵.

2-3-1-3 مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فعالة. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف

¹ نفس المرجع، ص 159

² السكارنه بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،، ط 1، 2010، ص 149

³ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 161

⁴ هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970، ص 248

⁵ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163

التي تقتضي تطبيقه، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من "بروم و مان broom & mann" منها بعض النوعيات من الموظفين¹ :

➤ الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في إن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية؛

➤ الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس؛

➤ الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما جري فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية²:

➤ خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛

➤ عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة؛

➤ عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية؛

➤ إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة؛

➤ عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة؛

➤ إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

ان ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل

الأحوال، ذلك ان كثيرا من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

2-3-1-4 عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة

إن من الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة والتي كشفت عنها

الدراسات ما يلي³:

➤ مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه، تستلزم إمام القائد بكل

الأمر، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به

التنظيمات الحديثة .

¹ نفس المرجع، ص 167

² حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 44

³ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-180 (بتصرف)

- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة و إصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل؛
- إن إتباع القائد الأوتوقراطي ، لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة- من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية feed back و بالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين؛
- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد و التخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛
- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن ابرز مظاهر الشعور بالإحباط ما يلي:
 - ✓ السلوك العدواني للموظف Aggressive Behaviour، السلبية، روح التخريب، تعدد ارتكاب الأخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل او التباطؤ في أداءه او الإساءة إلى رئيسه...
 - ✓ ارتداد شخصية الموظف Regression، ابرز أعراضه: الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات...
- ظهور التجمعات الغير رسمية Informal Groups بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتنا:
 - ✓ انعدام رضا العاملين عن العمل، وانعدام التعاون والولاء للقائد،
 - ✓ ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين؛
 - ✓ ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مُختَلَقَة؛
 - ✓ ارتفاع معدل دوران العمل Labor Turnover ويقصد به ترك او تغيير العمل، اي زيادة معدل ما يخرج من التنظيم من موظفين نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الإبداع.
- إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ، ورغم الانتقادات الموجهة اليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة و ظروف محددة، إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين وإنتاجيتهم، لذلك يرى بعض المفكرين

أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيهها، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار.

2-3-2 نمط القيادة الديمقراطي

2-3-2-1 مفهوم النمط الديمقراطي

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديموقراطي* الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية Legal Status ، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقا لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة.

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهينة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقا للشروط القانونية، فعندما يريد أن يحارب - مثلا- أو ينظم، يجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين¹. ويسمى هذا النمط القيادي بالنمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها². كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية³:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

* الديمقراطية هي كلمة يونانية مكونة من جزأين "ديموس" وتعني الشعب، * كراتوس * وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية و يعترف بحرية المواطنين و المساواة بينهم..

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 106

² عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003، ص 526

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 107

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

ويرى اوين **owens** ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

اولا- العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية². وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، و من التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار و آراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهمل توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين³.

ثانيا- المشاركة

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائما على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمر الجماعة، وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها. وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب المشاركة .. ومن المعروف أن التغيير المنشود لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإذا كان بغير اقتناع منهم فإنه سيلقى المقاومة⁴.

ثالثا- تفويض السلطة

هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب منها(-خوف المدير من فقدان القوة والسلطة، الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات يعنى تسرب الأفكار والخطط للمنافسين)⁵.

¹ LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008, p 29

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 184

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102

⁴ المرجع نفسه ، ص 102

⁵ عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والاداري، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص 260 (بتصرف)

ويشمل التفويض العناصر الآتية¹:

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم؛
 - سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي ألزم بتحقيقها؛
 - مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.
- ويحقق التفويض بعضا من المزايا، هي:

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة؛
- تدريب المرؤوسين على العمل القيادي؛
- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

2-2-3-2 أشكال القيادة الديمقراطية

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة²:

أولاً- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد توضع حولا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.

ثانياً- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود. فهو بهذا يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.

ثالثاً- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .

رابعاً- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

خامساً- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 103 (بتصرف)

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220

الشكل 16: اشكال القيادة الديمقراطية



المصدر : من إعداد الباحث

و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية¹:

- أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء؛
- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر؛
- يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات؛
- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا قدوة لهم؛
- يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود و التفاهم بين الأفراد و بين القائد؛
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية والتسلطية؛
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه و التي قد تخلق جوا من القلق والاضطراب بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 105

2-3-2-3 مزايا النمط الديمقراطي للقيادة

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية¹:

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم؛
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل؛
- خلق إتجاه إيجابي نحو القائد؛
- زيادة الإنتاج والأداء.

إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:

- في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمل توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين²؛
- كما تكون الجماعة أكثر حماسة وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد³.

2-3-2-4 عيوب النمط الديمقراطي للقيادة

ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

- أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة؛ لأن الهدف الأساسي من المشاركة هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، وبالتالي فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي⁴.

1 محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 261

2 حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102

3 المرجع نفسه، ص 104

4 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 247

ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي¹:

- أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ؛
- كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا فى اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة؛
- كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، وإذا كانوا من الجهلة، ومحدودي الخبرة .

ويضيف محمد سلمان ان عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في² :

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي و لا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.
- يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين فى الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم فى الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته .

2-3-3 القيادة الحرة أو الفوضوية

2-3-3-1 مفهوم النمط القيادي الحر

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، والموجهة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم³.

فى هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل فى أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 106-107

² محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 261

³ نفس المرجع ، ص 262

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

الاتصالات : بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها¹. و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر²:

➤ ضعف الشخصية : و في هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري اقل وتغطي عليه؛

➤ التذبذب في اتخاذ القرارات؛

➤ عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة؛

➤ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛

➤ قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء و الملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.

2-3-3-2 مزايا النمط الحر للقيادة

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات

إيجابية على المرؤوسين نذكر منها:

➤ قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛

- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛

➤ قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث³.

ويضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها⁴:

➤ زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛

➤ يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

1 حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 112

2 فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر، بيروت، 2005، ص 239

3 محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262

4 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 258

وهناك من يضيف إلى ما سبق ذكره من مزايا ما يلي¹:

➤ نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، كما تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.

➤ العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم .

2-3-3 عيوب النمط الحر للقيادة

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها² :

➤ إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛
➤ يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى ، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

ويرى **كنعان** أن الحرية المطلقة دونما إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها إلى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج³. ويضاف إلى الانتقادات المذكورة أنفا ما يلي⁴:

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد - أحيانا-؛
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية؛
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ؛
- ضعف أداء المنظمة والعاملين؛
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين؛
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس؛
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله؛
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية؛
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

1 حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 49

2 محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262

3 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 256

4 هائل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 74

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي.. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، (تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وزيادة الروح الفردية) . وفي ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة.

الجدول 04: مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة

الحر "الفوضوي"	الديمقراطي	الأوتوقراطي	النمط المميزات
سريع	بطيء و مكلف	بسرعة	اتخاذ القرارات
لا يمكن التنبؤ به	ضعيف	ممتاز	التعامل مع الطوارئ
بطيء وصعب	بطيء	سهل	التناسق بين الأفعال
مرتفع جدا	مرتفع قليلا	منخفض يعتمد على القائد	الإبداع
صعب و بطيء حدوثه	صعب و بطيء حدوثه	يتم بسرعة	إحداث التغيير التنظيمي
نعم	نعم	لا	تدعيم أداء المهام
لا يمكن التنبؤ به	نعم	لا	تدعيم فريق العمل
قد يكون منخفضا أو مرتقعا	يميل إلى الارتفاع	منخفض	رضا العمال
المصدر: حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 48 (بتصرف)			

من خلال الجدول (04) نرى اختلافا جليا في المميزات بين كل نمط قيادي وآخر، فالقائد الأوتوقراطي و الفوضوي يميلان إلى اتخاذ القرارات بسرعة لتمتعهما بالحرية الكاملة في ذلك، على عكس القائد الديمقراطي فاتخاذ القرار يستلزم عقد الاجتماعات ومشاركة المرؤوسين وبالتالي فهو بطيء ومكلف، في حين ان التعامل مع الطوارئ -الذي يعتمد على الاتفاق على القرار و السرعة في اتخاذه-، نجده ممتاز مع القائد الأوتوقراطي لأنه مصدر القرار الأول والأخير، أما عند القائد الديمقراطي الذي يرجع الى المرؤوسين عند اتخاذه للقرار مع احتمال عدم الاتفاق بينهم، فنجد استجابة ضعيفة للحالات الطارئة، ولا

يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي لان كل من القائد و المرؤوس يتصرف بما يراه هو مناسباً في نظره، أما الإبداع في النمط الأوتوقراطي فنجده يعتمد على القائد فقط، أما القائد الديمقراطي و الفوضوي فان نسبة الإبداع مرتفعة و ذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة لإبداء آرائهم و تصوراتهم، كما نجد أن إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي، و صعب و بطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي و الفوضوي، و يتم تدعيم أداء المهام و فريق العمل من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة ، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل أما في النمط الفوضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على المرؤوسين ومدى التفاهم والتعاون فيما بينهم لذا لا يمكن التنبؤ به، أما عن رضا العمال فقد يكون مرتفعاً أو منخفضاً في حالة القائد الفوضوي، و يميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة ، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي فراجع إلى طبيعة المعاملات الجافة و الخشنة من طرف قائدهم ، واعتماده أسلوب الترهيب والعقاب معهم.

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية ، بينما النوع الثاني الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار .

ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص و الاستقلالية والثقة والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

2-4 القيادة الإدارية وبناء فريق العمل

أن العمل الجماعي كان دائما من سمات البشر، ولا يزال أداة فعالة في تبسيط المهام المعقدة وإنجاز الأعمال الكبيرة، ويعتمده القادة الإداريون كوسيلة لا غنى لهم عنها في نقل الخبرات بين الأفراد وتحقيق الفعالية في إتمام الأهداف التنظيمية المسطرة.

2-4-1 مفهوم فريق العمل

قدمت العديد من التعريفات للجماعة وفريق العمل نذكر منا:

- يعرفها سميث بأنها وحدة تتكون من اثنين واكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة. أما ميلز فيعرف الجماعة بأنها وحدة تكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين¹.

- ويرى بلال ان فلسفة فريق العمل تتبع من مفهوم المشاركة التعاونية (التعاقد)، والذي يشير إلى أن أداء الجماعة يجب ان يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفردا، وقد وصف ذلك ان أداء الفريق ليس تجمعا لأفراد تم بمحض الصدفة، ولكنه كيان حي يتألف من مجموعة من الأعضاء او الأفراد كل له دوره، يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولإنجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاليته الذاتية في سبيل تحقيق هذه المهمة وتلك الأهداف.²

- ويرى كل من ماكفيلن و سويني ان "الفرق هي الطريقة المفضلة لتنظيم العاملين، لإنجاز العمل، وتيسير التعلم في مكان العمل."³

- و الفريق هو جماعة ناضجة من الأعضاء على درجة من الدافعية والذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المتفق عليها.⁴

- ويرى نيوكومب أن الجماعة تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشابك أدوارهم وتصل اتصالا وثيقا بحيث تتكون علاقات و صداقات وتتحد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة.⁵

من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للفريق او الجماعة هو "عبارة عن وحدة اجتماعية متجانسة تتكون من إثنين أو أكثر بينهم تفاعل اجتماعي ونشاط متكامل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة داخل الفريق وفق معايير وقيم الفريق، وذلك لإشباع حاجات ورغبات الأعضاء بغية تحقيق أهداف الفريق و المؤسسة". ويجب ان تتوفر في الفريق عناصر هامة⁶:

- وجود هدف جماعي؛

¹ محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مكتبة المتنبّي، السعودية، 2013، ص 214

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ،ص ص 243-244

³ Thomas E. Harris , Mark D. Nelson ,Applied organizational communication : theory and practice in a global environment ,3rd ed, Lawrence Erlbaum Associates, New York,2008 ,P 301

⁴ عادل بن صلاح عبد الجبار ، محمد بن مترك الفحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية،الرياض،2007،ص 245

⁵ محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 215

⁶ لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج4، 2، ط4، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص 438-439(بتصرف)

- أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل المنظمة؛
- اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم الى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل الجميع للعمل في سبيل هدف مشترك؛
- التزام أعضاء الفريق بفكرة ان العمل معا يؤدي الى قرارات اكثر فعالية من العمل كل منهم منفردا

2-4-2 دور القائد في بناء فريق العمل

تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل، ويكون دور القائد مختلفا حسب كل مرحلة، كالآتي¹:

أولاً- مرحلة جس النبض (التكوين): في هذه المرحلة يشعر الأعضاء بالقلق وعدم التأكد (في علاقاتهم) وظهور السلوك الدفاعي (وهذا يعود للاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار)، والهدوء (لجهل كل عضو طبيعة رد فعل باقي الأعضاء).

دور القائد: يعمل القائد على تأسيس المصداقية وإزالة التوترات وتشجيع الإتصال كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق.

ثانياً- مرحلة العصف (الصراع): في هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات والصراعات الناشئة من المرحلة الأولى وتتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم، وما لم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية، فقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة في استمرارية وفعالية الجماعة.

دور القائد: من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

ثالثاً- مرحلة وضع المعايير: بعد حل و إنتهاء قضية السيطرة وأوضاع القوة النسبية، يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، والرغبة في النجاح، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق.

دور القائد: يعمل القائد على تصفية الصراعات والعمل على الوحدة والتماسك والإحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متزايد.

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 244-246 (بتصرف)

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

رابعاً- مرحلة النضج (الآداء): في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة ، وتعتبر مرحلة النضج قمة الآداء و قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والإستقلالية ويصير متعصبا ويصبح كالجزيرة فلا يعي ما يدور خارجه اي ينغلق على نفسه .

دور القائد : يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

خامساً-مرحلة الشيخوخة(الانتهاء):عندما يصل الفريق إلى قمة تماسكه و تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، وإذا كانت هناك صعوبة لتقديم جديد، فان التدهور يبدأ وكذلك اللامبالاة ما يؤدي الى تفكك الفريق دور القائد: يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمة حل الفريق.

2-5 القيادة الإدارية وتحفيز الأفراد

إن تحفيز العاملين يعد من بين وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأفراد، يهدف بالدرجة الأولى الى تغيير توجهاتهم و سلوكهم، وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل للأهداف المؤسسة .

2-5-1 مفهوم التحفيز وأنواعه

2-1-5-1 مفهوم التحفيز

قدمت عدة تعاريف للتحفيز نذكر من بينها ما يلي:

- يعرف الحوافز على انها " تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجات الإنسانية المتزايدة باستمرار".¹
- و يرى اليغر ان التحفيز لا يصنع الكفاءة،...بل هو حالة نفسية، واعية، تثير الفرد بعدة عوامل داخلية وخارجية والذي يؤدي الى الآداء الفردي والجماعي. ودرجة تحفُّز الفرد لا يمكن ان تعرف الا من خلال اثار الآداء المحصل عليه، المواقف وردود الفعل الإيجابية، الرضا في العمل.²

¹ غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره ،ص 207

² Claude Blanche Allègre et autre, Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, Édition de boeck, Bruxelles, 2008, p 182

الفصل الثاني : نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و وسائلها

- ويرى عاطف ان "مفهوم تحفيز الأفراد يجمع ما بين: تشجيع الأفراد على القيام بدور اكثر فاعلية في العمل، إشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة الى المسؤولين"¹ .

- ويرى هامبتون أن التحفيز (او الدافعية) هي " مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل او خارج الفرد بحيث تدفعه لإنتهاج سلوك معين"، ويوضح هذا التعريف أن التحفيز عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية (دوافع وحوافز) موجّهة لسلوك الإنسان².

والفرق بين الدافع والحافز هو ان:

الدافع³ عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها هذه الحاجة تولد عند الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.

اما **الحافز**⁴ فهو عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل .

مما سبق من تعريفات يمكن القول ان التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد في محاولة منه للاثارة الرغبة لدى الفرد(التابع) باعتباره الوسيلة المثلى لذلك، من اجل حمله على أداء العمل المطلوب منه، والحافز هو كل مؤثر خارجي يوجد بالبيئة المحيطة بالفرد يؤدي في حال الحصول عليه الى إشباع حاجة ما لدى هذا الفرد.

2-1-5-2 انواع الحوافز

توصلت الدراسات الى ان هناك نوعين من الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية وهي كما يلي:⁵

اولا - الحوافز الإيجابية : تأخذ أشكالاً مختلفة نذكر من بينها:

- **الحوافز النقدية:** وهي استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الأداء، وتعتبر الحوافز النقدية بشكل عام حوافز فاعلة حيث تستخدمها النقابات في مساوماتها للإدارة لتحقيق مكاسب إضافية (الاستقرار الوظيفي، كسب ولاء العمال،...)

1 عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 593

2 محمد ربيع زنتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مرجع سبق ذكره، ص 179

3 عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 108

4 المرجع نفسه، ص 109

5 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر، الاردن، 2004 ص 134-135

(بتصرف)

- الأمن والاستقرار في العمل: يسعى الأفراد الى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة الى الشعور بانهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل، وكذا الحوادث والإصابات التي تحدث في العمل، فالشعور بالأمن يحفز الأفراد على تقديم الأفضل دون الخوف من المستقبل.
- المدح والثناء: يهتم الأفراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز، لذلك على الإدارة ان تحتفظ بالمدح والثناء للحظة الحقيقية التي يجب ان توجهه عندها للفرد، لان استخدام هذا التعبير بدون مناسبة يفقده معناه وفعاليته.
- المنافسة: كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن ان يتنافس الشخص مع نفسه كتحطيم رقمه القياسي السابق في الانتاج، او يتنافس مع جماعة باعتباره عضوا في جماعة تتنافس مع جماعة أخرى.
- معرفة نتائج الأداء: ان معرفة نتائج الأداء تصلح كباعث لتحسين مستوى الأداء، فتقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس -الذي يستخدم في كثير من المؤسسات العلمية-ومعرفة عضو هيئة التدريس بنتائج التقييم أثبتت فاعليتها في تحسين أدائه.
- المشاركة: وتعتبر من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، فبالمشاركة يمكن تدنية مقاومة التغيير المطلوب نحو شروط العمل او الاستخدامات او تغير العادات في العمل او العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

ثانيا - الحوافز السلبية:

تتضمن العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن وسائله (التأييب، التوبيخ، التنبيه، الإنذار، خفض الأجر، منع الحوافز و الترقية، خفض الرتبة)، وهذا يسبب الخوف للفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية(مرغما لا عن طواعية ورغبة) للتعليمات، وبالتأكيد تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل كالتغيب والاستقالة.

2-5-2 القائد وسبل تعزيز التحفيز

على العموم، يمكن للقادة تعزيز وتحسين أساليبهم التحفيزية وعلاقتهم مع التابعين بما يحقق لهم الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال ¹:

- قضاء الوقت مع التابعين وتعزيز الثقة بالنفس بدلاً من تقويضها؛
- زيادة معرفة ومهارات التابعين وقدراتهم من خلال تطبيق مختلف البرامج التعليمية والتدريبية، وكذا التطبيقية. هذه الأنشطة تعزز كلا من قدرة الأتباع والثقة بالنفس لديهم؛
- وضع أهداف واقعية ومجدية وقابلة للتحقيق مع الأتباع بحيث تكون مرضية لكلا الطرفين؛
- خلق مناخ من الاحترام المتبادل؛
- إظهار التقدير عندما يفي التابع بالتوقعات أو يتجاوزها، أو يعالج المشكلات التي تتعلق بأداء التابع من خلال التركيز على العمل بدلاً من الفرد.

¹ ISAAC, Robert G., ZERBE, Wilfred J., et PITT, Douglas C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. Journal of managerial issues, 2001, p. 222.

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الى اهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية :

• النظريات الكلاسيكية:

- النظريات الفردية للقيادة(الرجل العظيم، السمات) امتلاك صفات القيادة استثناءً؛
- النظريات السلوكية خلصت الى تقديم بعدين أساسين (بعد الاهتمام بالعمل و بعد الاهتمام بالعاملين، وان تفاعلهما هو الذي يحدد سلوك القائد)؛
- النظريات الموقفية: أكدت على أهمية الموقف في نجاح القائد.

• النظريات الحديثة: نذكر من بينها :

- النظرية التفاعلية: تركز على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية للقيادة(القائد، المرؤوسين، الموقف)؛
 - النظرية التبادلية: تبادل القائد (للتوجيهات، المكافاة، العقاب)، مع مرؤوسيه الذين يبادلونه (الطاعة، إنجاز الأعمال، الاحترام.)؛
 - النظرية الثنائية الراسية: نوعان من العلاقات المتبادلة(داخل المجموعة، وخارج المجموعة)؛
 - النظرية الكاريزمية: يؤثر القائد على اتباعه بشكل غير عادي ويكون له الولاء والطاعة العمياء وتتقسم الى سلبية و إيجابية؛
 - نظرية القيادة التحويلية (ما بعد الكاريزما، الحافز الإلهامي لتعبئة الأفراد، الإثارة الفكرية من اجل إشراك الأفراد في حل المشاكل، الاهتمام بالمشاعر الفردية كالتشجيع والتوجيه والنصح).
- اهم أنماط القيادة الإدارية:

- النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة؛
 - النمط الديمقراطي يقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة؛
 - نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- اهم وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأفراد:

- أسلوب الإشراف ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد، واختلاف تأثيره من نمط للآخر؛
- التحفيز وأهمية تحقيق الرضا الوظيفي بإيجاد نظام متكامل للتحفيز بشقيه المادي والمعنوي؛
- بناء فرق العمل المتماسكة وأهميتها في رفع مستوى أداء الأفراد والحد من الصراعات وتبسيط الوظائف.

الفصل الثالث

مفهوم الاحتراق الوظيفي، محدداته

وسبل الوقاية منه

الفصل الثالث : مفهوم الاحتراق الوظيفي ، محدداته و سبل الوقاية منه

تمهيد:

في المناخ الاقتصادي الحالي، الكثير من المؤسسات تضغط على عمالتها عاطفياً، جسدياً وعقلياً لتحقيق أهداف المؤسسة بينما تعطي اهتماماً أقل لتأثير النمط القيادي ورفاهية عاملها والتي تعد أبرز المؤثرات على الأداء. بدون معلومات لن تزيد قرارات الإدارة على التخمين والحدس، ومهما تكن خبرة المدير أو قدرته على الحدس، فإنه لا يستطيع الاستغناء من المعلومات في صنع القرار، و يصف (دركر 1945) المعلومات بأنها وسيلة المدير الرئيسية "فهو لا يحرك الأفراد وإنما يحفزهم و يوجههم و ينظمهم لأداء العمل و وسيلته الوحيدة هي المعلومات". كما عرف (فورستر 1961) الإدارة بأنها عملية تحويل المعلومات إلى أفعال أو أحداث.¹ وفي غيابها لن تتمكن الإدارة من تحديد حجم العمل المناسب للأفراد كل حسب وظيفته دون ما إفراط أو تفريط، وهذا ما يؤدي الى زيادة في ضغوط العمل وعدم التوافق بين الفرد ووظيفته ، وبالتالي إصابته بالاحتراق الوظيفي. وعليه سنعالج في هذا الفصل مفهوم ظاهرة الاحتراق الوظيفي أبعاده ،أسبابه ، محدداته وسبل الوقاية منه.

¹ حامد سوادي عطية، العملية الادارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، بدون دار نشر، بدون تاريخ، ص 125

3-1 مفهوم الاحتراق الوظيفي

تعد الوظائف الإدارية عمليات متتابعة و مترابطة و متكاملة الأجزاء ضمن نظام متحرك Dynamic System له صفة الاستمرار.¹ كما بينت العديد من الدراسات الحديثة بروز ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوظائف الإدارية، لاسيما التي تتطلب اتصالا مباشرا ومستمرًا مع الجمهور، و عُدت ظاهرة جديدة بالبحث والدراسة لما يترتب عليها من آثار لا يمكن إغفالها أو إهمالها سواء على المستوى الفردي، أو التنظيمي، أو الوطني.²

والاحتراق الوظيفي هو ظرف مؤرق و اختلال وظيفي يسعى كلا من الأفراد والمؤسسات الى تغييره، في الواقع، ان اغلب الاهتمامات والدراسات حول الاحتراق الوظيفي ليست فقط من اجل فهمه بل تكمن في كيفية التعامل معه.³ وينظر إلى الاحتراق النفسي-الوظيفي - كداء معدٍ في بيئة العمل وله تأثيره السيئ؛ إذ يؤدي إلى انخفاض طاقة الفرد وكفاءته في العمل.⁴

3-1-1 التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي

بعد ظهوره الاول في و م ا في السبعينات، صيغ و دُرس المصطلح في الثمانينات في أوروبا الغربية، تحديدا انكلترا، هولندا، بلجيكا، ألمانيا، و البلدان الشمالية (اسكندينايا وفنلندا)..وفي منتصف التسعينات دُرس الاحتراق الوظيفي في باقي دول اوربا الشرقية والغربية..، وفي نهاية القرن امتدت البحوث حول الاحتراق الوظيفي الى افريقيا، الصين و الهند. من المهم ملاحظة ان ترتيب الاهتمام بدراسة الاحتراق الوظيفي كان انتشاره بالتوازي مع التطور الاقتصادي للدول المعنية. مثلا، حاليا، انفجار اقتصاديات الهند والصين، و بيدوا الآن أن الاحتراق الوظيفي قد حاز اهتمام هاتين الدولتين. علاوة على ذلك فان العولمة ، الخصخصة و الليبرالية تسبب تغييرات سريعة في حياة العمل الحديثة، كزيادة الطلب على تعلم مهارات جديدة، الحاجة الى تبني أنواع جديدة من العمل، ضغط الإنتاجية العالية والأداء

¹ غربي بن مرجي الشمري، علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية،(دراسة عبر ثقافية مقارنة)،مجلة العلوم التربوية،م27،ع 1، جامعة الملك سعود،الرياض،2015، ص108

² غربي بن مرجي الشمري،مرجع سبق ذكره، ص 111

³Maslach, C., &Leiter, Early predictors of job burnout and engagement, Journal of Applied Psychology, vol 93,N°3, USA , 2008, p498.

⁴ رامي طشوش وآخرون، ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) م 27،ع 8،جامعة اليرموك، الاردن، 2013، ص 30

المتميز في العمل، ضغط الوقت والقلق الناتج عن العمل، و التي بدورها تؤدي الى الاحتراق الوظيفي ، وخصوصا في الدول سريع التطور كالهند¹.

في أواخر الثمانينات بدأ الباحثون يدركون ان الاحتراق الوظيفي ليس مقتصرًا حدوثه على الخدمات الإنسانية فقط بل يحدث خارجها، على سبيل المثال، بين المديرين ورجال الأعمال والعمال ذوي الياقات البيضاء والزرقاء* . وهكذا، تم توسيع نطاق الاحتراق الوظيفي من متطلبات مكثفة لخدمة العملاء، ليشمل متطلبات عمل أخرى كالإبداع، وحل المشكلات، أو التوجيه².

قام-Freudenberg بتحديد العوامل الشخصية المساعدة على ظهور الاحتراق الوظيفي ، بينما ركزت Maslach خصوصا علي البيئة التنظيمية و ظروف العمل (عبء العمل، غياب التحكم، نقص العرفان بالجميل، صعوبة تكوين العلاقات، اللاعدالة في معاملة العمال، تعارض قيم العامل مع المستخدم).

3-1-2 تعريف الاحتراق الوظيفي

في البداية، تم تحديد الاحتراق الوظيفي عموما ضمن مجال الخدمات الإنسانية وعرفته كريستينا ماسلاك Christina Maslach بأنه متلازمة الإجهاد العاطفي (الإنهاك)، تبدل الشخصية(الامبالاة)، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي(الشعور بعدم الكفاءة)، التي يمكن أن تحدث بمقدار معين بين الأفراد العاملين مع العامة³.

وحسب Elisabeth Grebot فان الاحتراق الوظيفي هو ضغط أسبابه مرتبطة بالعمل، متعلقة بظروف العمل او في صعوبات في العلاقات (الوظيفية)⁴.

ويعرف بينس وآخرون Pines et al الاحتراق الوظيفي انه نتيجة للضغط النفسي المزمن أو المتكرر في العمل على المدى الطويل في مجال الخدمات الإنسانية⁵.

¹ Maslach, C., et al , burnout : 35 years of research and practice ,Journal of Career Development International, Vol. 14 No. 3, Emerald Group Publishing Limited ,USA, 2009, p 210.

* عمال الياقات البيضاء (White-collar Workers) هو مصطلح غربي يطلق على أولئك الناس الذين يقومون بعمل «ذهني» مكتبي مثل المديرين والمتخصصين ، وهم بذلك يتميزون عن أصحاب الياقات الزرقاء (Blue-collar Workers) الذين يقومون بعمل يدوي ميداني كالعمال ، كما يطلق مصطلح آخر وهو أصحاب الياقات الوردية (pink-collar worker) للعمال الذين يعملون في اعمال خدمة الزبائن. المصدر <https://ar.wikipedia.org> ،بتاريخ 2016/08/26

² Maslach, C., et al , Opcit, p 206.

³ Maslach, C., et al, Ibid., p 206.

⁴ Elisabeth Grebot, Stress et Brunot au travail(identifier, prévenir, guérir), Eyrolles Éditions d'Organisation, Paris 2008,P 105

⁵ Sabine Bährer-Kohler, Burnout for Experts Prevention in the Context of Living and Working, Springer, New York, 2013,p 49

الفصل الثالث : مفهوم الاحتراق الوظيفي ، محدداته و سبل الوقاية منه

فالاحتراق النفسي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا ويمثل مرحلة يصل اليها الفرد عند زيادة الضغوط التي تسبب الانهيار والإرهاق الذي يظهر على سلوكه وتصرفاته.¹

ويعرف **Gil-Mont** الاحتراق الوظيفي على انه استجابة لضغوط العمل المزمنة التي تظهر عندما يشعر الفرد انه عاجز عن مواجهة صعوبات بيئة العمل.²

الاحتراق الوظيفي هو إحباط أسبابه مرتبطة بالعمل، متعلقة بظروف العمل او بصعوبات في الاتصال.³ وفي تعريف آخر لـ **Maslach** للاحتراق الوظيفي هو ظرف غير مرغوب وغير فعال الذي يسعى كلا من الأفراد والمؤسسات الى تغييره. في الواقع، ان التركيز الكبير في الاحتراق الوظيفي ليس فقط لفهم ما هو عليه ولكن لمعرفة ما يجب القيام به حيال ذلك.⁴

في حين يعرف **Pines** و آخرون الاحتراق الوظيفي على انه محصلة ضغوط عمل نفسية مزمنة ومتكررة على المدى الطويل في مجال النشاط الإنساني.⁵

و بوصفه كناية عن استنزاف للطاقة، يشير الاحتراق الوظيفي إلى خنق النار أو إطفاء الشمعة. ذلك يعني أنه بمجرد اشتعال النار لا يمكن أن يستمر اللهب مضاء ما لم يكن هناك ما يكفي من الموارد التي تبقىها مشتعلة. مع مرور الوقت، الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يفقدون القدرة على تقديم المساهمات الكبيرة المؤثرة والتي تصنع فارقا إذا استمروا في العمل، النتيجة هي أشبه بالخامد من بقايا الاحتراق، من وجهة نظرهم الخاصة أو من وجهة نظر الآخرين، فإن إنجازهم أقل. وباختصار، يصف التشبيه استنزاف قدرة الموظفين على الحفاظ على المشاركة الكثيفة التي لديها أثر ملموس في العمل.⁶

ويرى **الكلابي** ان الاحتراق الوظيفي حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة. وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبيا، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل، بالإضافة لفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.⁷

¹ مرتضى جبار النوري، قياس ابعاد الاحتراق النفسي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية عند اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد، العدد 86 ، الجامعة المستنصرية ،بغداد، 2011، ص 90

² Sabine Bährer-Kohler , Ibid.; p 170

³ Élisabeth Grebot, Opcit,P 105

⁴ Maslach, C., & Leiter, , Opcit, p498.

⁵ Sabine Bährer-Kohler , , Opcit, p 49

⁶ Maslach, C, Opcit, p 205.

⁷ الكلابي و رشيد، الاحتراق الوظيفي دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض،مجلة العلوم الإدارية ، م 13 ، ع 1، جامعة الملك سعود ، الرياض، 2001، ص 119

مما سبق من تعاريف يمكن ان نقدم التعريف الاجرائي التالي:

الاحتراق الوظيفي هو حالة من الاستنزاف (العقلي،النفسي والجسمي) بحيث تتلف كل آليات التأقلم والتكيف تحت تأثير الضغوط المستمرة والمزمنة في بيئة العمل، يصل معه الفرد المحترق وظيفيا الى نقطة اللاعودة و العجز التام في الانسجام وتحقيق التكامل الوظيفي بينه و بين المؤسسة.

3-1-3 الفرق بين الاحتراق الوظيفي و المفاهيم الأخرى

وفقا لسيلي Selye (1936، 1977)، الإجهاد هو رد فعل غير محددة من الجسم لمتطلبات أيا كان نوعها¹. في حالة الاحتراق الوظيفي فان الأفراد يتخطون حدود قدراتهم لفترة طويلة، تنفذ كل مدخراتهم، يستنزفون كليا ولا يمكنهم الاستمرار، وليس لهم الرغبة في ذلك. اصبحوا لا يرون المعنى من العمل، ويشعرون بالإحباط عند دخولهم بيئة العمل.. ليس لدى الفرد أي رغبة في التعامل مع زملائه، لا يجيب على الهاتف،.. وكأنهم تأذوا بشدة من عملهم. هذا هو الاحتراق الوظيفي². إلا انه يجب ان نميز بين الاحتراق الوظيفي والظواهر الأخرى المشابهة له على النحو التالي:

3-1-3-1 الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي: يرجع الفرق بين الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي إلى مجال اهتمام الباحث ومصدر الاحتراق الذي يتعرض له الشخص، حيث يركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلبا على النفس، كالإرهاق النفسى والعصبي، بينما يركز علماء السلوك والتنظيم على المصدر -التنظيمي- الذي يسبب الاحتراق وهو الوظيفة وما يتعلق بها من بيئة وقيادة وعلاقات عمل ومركزية وغيرها من المتغيرات التنظيمية³.

3-1-3-2 الاحتراق الوظيفي والضغط: ان الاحتراق الوظيفي يعتبر مرحلة متقدمة من الضغط، ومع ذلك فإن الضغط يمثل العنصر المجدد للطاقة التكيفية للعقل والجسم، أما إذا لم يستطيع الفرد التكيف معها فهو يمثل ضررا بحد ذاته، وهو كما يسميه البعض بالضغط السلبي، وهذا ما يقودنا إلى القول بأن الإنهاك النفسى هو مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية، حيث أن مصطلح الضغط أشمل وأعم من مصطلح الإنهاك، أما مصادرها فقد تتشابه، ولكن الاختلاف أن مصادر الإنهاك تستمر دون القدرة على التكيف معها، وهكذا فالإنهاك أو الاحتراق والضغط مرتبطان معا، ويختلفان في استمرار الضغط وعدم القدرة على التعامل معه مما يؤدي إلى حدوث الإنهاك النفسى⁴.

¹ Sabine Bährer-Kohler, Op Cit .p 189

² Carien Karsten, Overcoming burnout in thirty days, Amsterdam,ELMAR,2008,p 15

³ محمد بن سليمان بن منيع، الإحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض،2009، ص 22

⁴ بشير محمد عبد الله شلح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية محافظات غزة،رسالة ماجستير غير منشورة،فلسطين،2015،ص40

ينشأ القلق عموماً عندما يكون هناك الكثير من العمل والقليل من الوقت أو المصادر للقيام به. هناك قدر محدود من القلق يعتبر طبيعياً - وحتى في بعض الأحيان يكون مرغوباً- لدى الكثير من القادة. تتميز فترات الذروة في العمل بكونها الأكثر ضغطاً، فإذا طورت المؤسسة طرقاً للتأقلم مع هذه الضغوط فإنها لن تكون بمشكلة، .. مع مرور الوقت، تؤدي الضغوط المستمرة المجهولة والغير مسيرة إلى الاحتراق الوظيفي. والذي يظهر في ما يلي¹ :

- فقدان الصبر، الحافز، والاهتمام في العمل؛
- الإرهاق الجسمي والعقلي؛
- الشعور بالفراغ والخلو من الأفكار.

يعد الاحتراق الوظيفي قمة هذه الظواهر في تأثيره السلبي على الأفراد، وأن الضغط والتوتر والإحباط والإعياء المهني و الإجهاد العاطفي ما هي إلا مقدمات، إذا ما أهملت فإنها تتحول إلى احتراق وظيفي.²

3-3-1-3 الاحتراق الوظيفي والكاروشي: مصطلح كاروشي karoshi - وهو مصطلح وتعبير ياباني الأصل يطلق لوصف ظاهرة معاكسة في التأثير والنتائج للاحتراق الوظيفي ويعطيه بعد ومعنى أكثر عنف وخطورة وهو << الموت من الإفراط في العمل >> . حيث يعتبر نتيجة حتمية لثقافة العمل الشاقة المعروفة عن اليابان والتي من المستحيل مناقشتها³. وفي كل عام يوصل الإنهاك من العمل المئات وربما الآلاف من اليابانيين إلى "الموت عملاً". ف karo (كارو) = تعني الموت، أما shi (شي) = فتعني التعب في العمل، حيث يعرف على أنه حالة من الإجهاد التي بمقدورها أن تؤدي إلى موت الفرد، فضغط العمل المتزايد وتكدسه يؤدي إلى الموت المفاجئ للعامل نتيجة الإصابة بالسكتة القلبية ، أو السكتة الدماغية أو حتى الانتحار.

فالاحتراق الوظيفي من أهم نتائجه التثبيط والملل التام في العمل بحيث يصل الفرد المحترق وظيفياً إلى درجة العجز التام عن أداء متطلبات الوظيفة مهما كان نوعها ونوع الحوافز المقدمة له، أما الموظف في حالة الكاروشي فإنه لا يتوقف عن العمل حتى لو أراد ذلك ولو من غير حافز لأنه مشبع بقصدية العمل لديه ولا يجد راحته إلا عند أداء عمله، هذا الإفراط المبالغ فيه في العمل يؤدي به إلى الموت.

3-3-1-4 الاحتراق الوظيفي و الاغتراب الوظيفي: يعرف الاغتراب الوظيفي (Job Alienation)

على أنه عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب

¹ Elizabeth Bakken, Understanding and Avoiding Burnout as a Manager, the Rochester Business Journal., Ceridian Corporation,2007,p 4

² محمد بن سليمان بن منيع، مرجع سبق ذكره، ص 22

³ http://www.huffpostarabi.com/2016/08/06/story_n_11320222.html le 05/10/2017 à 18 :30

للاستمرار به، ويرجع ذلك الى أسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين¹، إضافة الى إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي². والفرق بين الاحتراق الوظيفي وبين الاغتراب الوظيفي ان الاغتراب الوظيفي اقل حدة من حيث التأثير على الفرد واسهل في المعالجة من الاحتراق الوظيفي، فيكفي ان تصحح القيادة الإدارية وتراجع السياسات التنظيمية والتحفيزية للمؤسسة.

3-2 أبعاد و نماذج الاحتراق الوظيفي

حسب المتخصصين في هذا المجال فقد حددوا للاحتراق الوظيفي ثلاث أبعاد رئيسية، كما قدمت عدة نماذج من طرف الباحثين في سبيل توضيح المتغيرات التي تتدخل في عملية الاحتراق الوظيفي والعلاقة التي تربط بينها ، وفي ما يلي نقدم عرضاً لأبعاد الاحتراق الوظيفي وكذا اهم النماذج المقترحة.

3-2-1 أبعاد الاحتراق الوظيفي

ان للاحتراق الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي³:

3-2-1-1 الإنهاك

الشعور بالإنهاك العاطفي والجسماني ، والاستنزاف الى اقصى حد، وعدم القدرة على التعافي، وفقدان القوة على مواجهة أي عمل اخر او التعامل مع أي شخص اخر. و الإنهاك يعد أول رد فعل لضغط متطلبات العمل او التغيير الجذري.

3-2-1-2 اللامبالاة (تبلد المشاعر)

الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين في العمل ، يقلل الفرد انغماسه في العمل، وهذا الاتجاه السلبي يهدد راحة الفرد وقدرته على أداء العمل بفعالية.

3-2-1-3 الشعور بعدم الكفاءة(انخفاض الإنجاز الشخصي)

أي الشعور بالقصور في مستوى الإنجازات الشخصية، ينمو الشعور بالفشل لدى الفرد. وكأن العالم يتآمر ضده في كل محاولة يقوم بها للتقدم، وان القليل الذي يقوم به يبدو تافهاً، فالفرد يفقد الثقة في قدرته على التغيير. وكما يفقد الثقة في نفسه، يفقد الآخرون الثقة فيه.

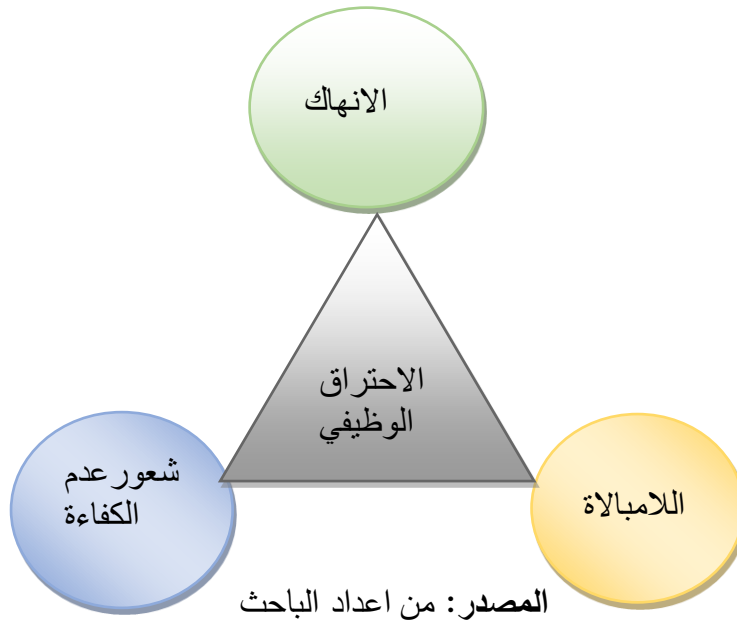
¹ سوزان صالح دروزة ، ديما شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، م 10 ، ع 2، الاردن، ، 2014، ص 300

² سوزان صالح دروزة ، ديما شكري القواسمي، مرجع سبق ذكره، ص 301

³ Christina Maslach & Michael P. Leiter, The Truth About Burnout(How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It), Jossey-Bass,USA,1997,,PP 17-18

الطاقة، الانغماس في العمل، و الفعالية، هذه الأضداد الثلاثة المباشرة لأبعاد للاحتراق الوظيفي . عندما يبدأ الاحتراق الوظيفي، فان الالتزام تجاه العمل يبدأ بالضمور ويرافقه تحول في الإيجابيات الثلاثة(الأضداد) الى السلبيات النظرية لها. فالطاقة تتحول الى انهاك، والانغماس في العمل يتحول الى اللامبالاة، والفعالية تتحول الى عجز¹.

الشكل 17: الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي



3-2-2 نماذج الاحتراق الوظيفي

3-2-2-1 نموذج Cherniss للاحتراق الوظيفي² :

طرح النموذج في الثمانينات في محاولة لوصف العلاقة بين المكونات والمؤثرات المسببة للاحتراق الوظيفي، يركز النموذج على مصادر الضغط الوظيفي والعلاقة بينها وبين خصائص العمل، الفرد، استراتيجيات التكيف(التأقلم)، والتغيرات في الموقف وفقا للضغط. اقترح Cherniss ان الضغط ينتج عن الفرد في حال(عدم الثقة في الفعالية الشخصية، نقص التحفيز والإنجاز)، المؤسسة (البيروقراطية ..)، و البيئة (مشاكل مع الزبائن، نقص روح الجماعة) . . ووفقا لاستراتيجية التكيف، فانه يكون هناك اما تغيرات ذاتية سلبية في الموقف ، او الحل الفعال للمشاكل. التغيرات الذاتية السلبية في الموقف تؤدي الى

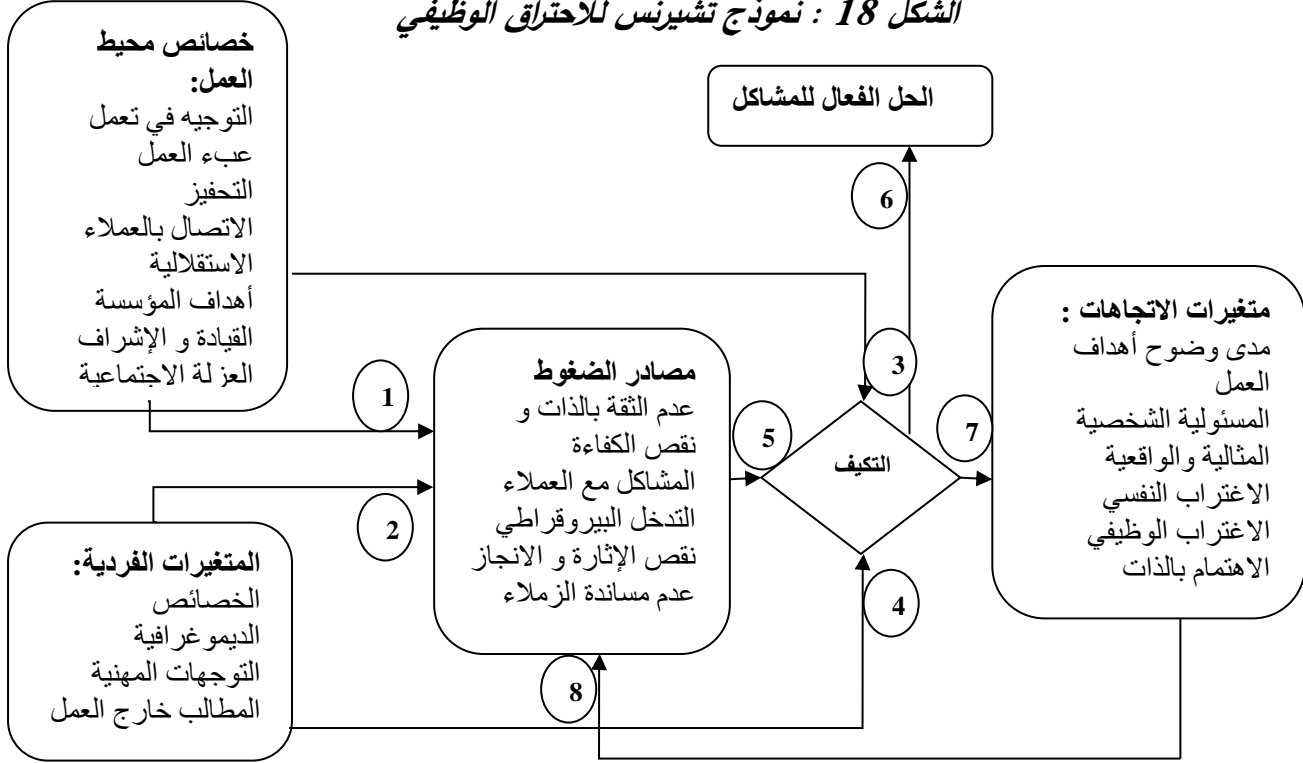
¹ Christina Maslach & Michael P. Leiter, The Truth About Burnout(How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It), Opcit,P 24

² Scott D. J. Graham, Opcit, p 32

الاحتراق الوظيفي. اما الحل الفعال للمشاكل يعتبر بديل لاستراتيجية التكيف التي تقلل من احتمال الإصابة بالاحتراق الوظيفي. وينبه Cherniss الى ان نمودجه لم ياخذ بعين الاعتبار:

* عملية التأثير الاجتماعي * مهارات الأفراد، تجاربهم وخبراتهم * الاختلافات الفردية في استراتيجية التكيف * اختلافات الثقافة. ويرى ان هذا النموذج هو نقطة انطلاق لفهم عملية الاحتراق الوظيفي.

الشكل 18 : نموذج تشيرنيس للاحتراق الوظيفي



source : Scott D. J. Graham, Opcit P 33

وحسب النموذج فان كلا من خصائص بيئة العمل (القيادة والإشراف، التوجيه، عبء العمل، التحفيز،..) والمتغيرات الفردية (خصائص ديموغرافية، توجهات مهنية، التزامات..) تستحث مصادر الضغط (عدم الثقة بالنفس، مشاكل البيروقراطية والعملاء..)، وكل ما سبق من خصائص البيئة، متغيرات الفرد ومصادر الضغط تتدخل في التأثير على مخرجات عملية التكيف، فان كان هناك استجابة إيجابية للفرد وموازنة بين كل المتغيرات السابقة فان بإمكانه إيجاد الحلول الفعالة والسريعة والتكيف مع الموقف، اما في حال عدم قدرة الفرد على التأقلم مع كل هذه المتغيرات فانه يتجه الى الاستجابة السلبية والتي تظهر في سلوكه كنقص الشعور بالمسؤولية، الشعور بالاغتراب الوظيفي والنفسي، الأنانية والاهتمام بالذات والتي بدورها تعزز مصادر الضغط وتزيد من حدته ومدته، هذه الدائرة المغلقة الدائمة التكرر المكونة من مصادر الضغط وعدم القدرة على التكيف معها المفضية الى الاستجابة السلبية في متغيرات الاتجاه، تكون محصلة هذه الدائرة المغلقة هو إصابة الفرد بالاحتراق الوظيفي.

3-2-2-2 النموذج البيئي للاحتراق الوظيفي¹

أكد **White &Carroll** انه زيادة على بيئة العمل ، هناك عوامل بيئية أخرى تؤثر على درجة إصابة الفرد بالاحتراق الوظيفي. مثلا ، متغيرات الفرد (الصراع النفسي) يمكن ان يؤثر على تفاعل الفرد مع المتغيرات البيئية (بيئة العمل او المنزل). التفاعل الدائم بين متغيرات الفرد ومستويات مختلفة من البيئة تؤدي للاحتراق الوظيفي. ".يظهر الاحتراق الوظيفي كلما عمل فرد بمهارات غير كافية لتحمل ضغوط الإدارة و تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة عمل محببة (غير مرضية) ومجهدة".

وينص النموذج البيئي على ان درجة الاحتراق الوظيفي لدى الفرد هي امتداد لعدم توافق البيئة مع الفرد. وعلى العكس من ذلك كلما زاد التوافق والانسجام بين الفرد وبيئته كلما نقص احتمال تعرضه للاحتراق الوظيفي.. مساهمة الفرد في الاحتراق الوظيفي، وفقا لهذا النموذج، تتضمن أي عوامل قد تؤثر على الأداء الوظيفي للفرد. هذه العوامل الفردية قد تشمل السلامة الجسدية والعقلية ، التعليم، مهارات التكيف، تجاوز الإحباط، و حاجيات الفرد.

البيئة، كما وصفها النموذج البيئي تحتوي على أربعة عناصر؛

الأول، النظام الجزئي **microsystem** وهو اصغر نظام أين يقوم الفرد بأداء جل العمل(المنزل اوالمكتب) الثاني، النظام المتوسط **mesosystem** ويشمل جميع الانظمة الجزئية مجتمعة (كل المكاتب و الاقسام). الثالث، النظام الخارجي **exosystem** يشمل العوامل ذات التأثير المباشر على النظام المتوسط (القادة والمدراء، الجوانب القانونية، الوكالات صاحبة النفوذ).

الرابع، النظام الكلي **macrosystem**، يشمل العوامل غير المباشرة، ذات التأثير الواسع كالتضخم والبطالة

يهتم هذا النموذج بالجوانب المتفاعلة بين البيئة والفرد، ويوضح لماذا يصاب الأفراد بالاحتراق الوظيفي وبطرق مختلفة. ويقترح النموذج ايضا ان التدخلات للتقليل من حجم الإصابة بالاحتراق الوظيفي او التخلص منه نهائيا يمكن ان تبدأ على المستوى الفردي او البيئي. من ناحية اخرى، لم يأخذ النموذج في الحسبان بعض الجوانب كالتكيف، ويعرض القليل عن كيفية ظهور الاحتراق الوظيفي.

- P يمثل الفرد

- $M_i = \text{Microsystem}$ اصغر وحدة اجتماعية في العمل المنظم

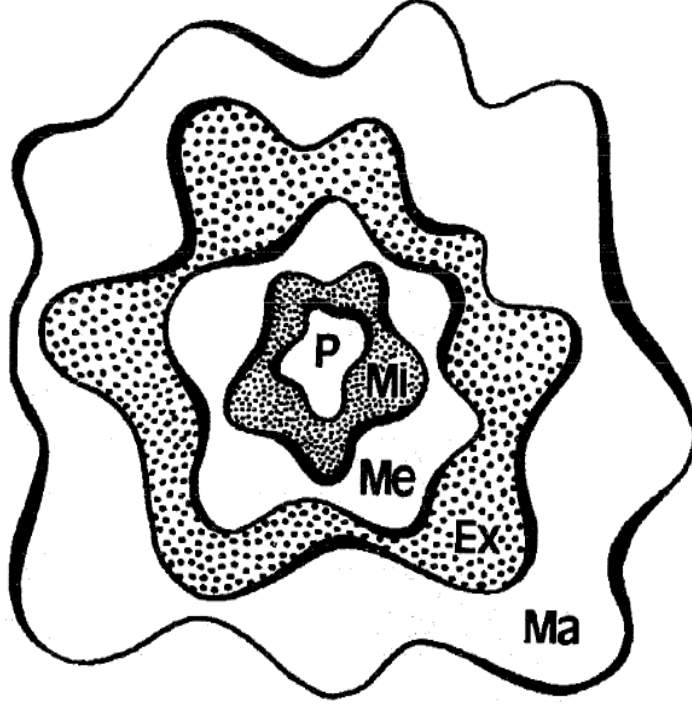
- $M_e = \text{Mesosystem}$ اكبر مركب لأصغر وحدات العمل التي تشكل المنظمة

¹ Scott D. J. Graham, Op Cit, p p 34-35

- Ex = Exosystem أنظمة لا تنتمي للعمل و تؤثر مباشرة على العامل ومنظّمته (المجتمع، الحكومة).

- Ma = Macrosystem أكبر مجمع للثقافات و المتغيرات الكلية.

الشكل 19 : النموذج البيئي للاحتراق الوظيفي



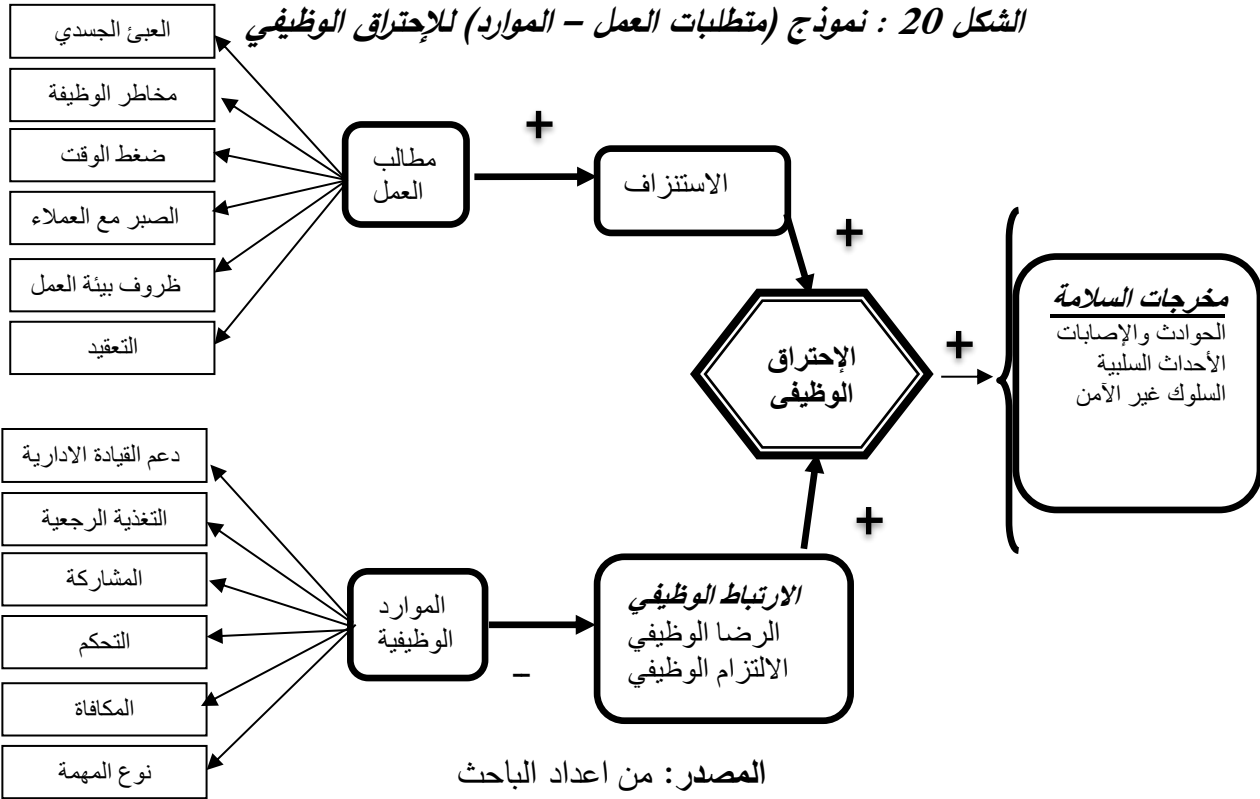
source : Scott D. J. Graham, Opcit P 33

3-2-2-3 نموذج (متطلبات العمل – الموارد) للاحتراق الوظيفي¹:

يظهر الشكل الموالي بوضوح العلاقة بين مطالب العمل والموارد الوظيفية، والاحتراق الوظيفي، ويوحى النموذج بأن ظروف العمل يمكن تصنيفها إلى فئتين عريضتين، هما مطالب العمل والموارد الوظيفية ترتبط كل فئة بطرق مختلفة سلبية وإيجابية المخرجات و النتائج. متطلبات العمل هي اية جوانب جسدية أو نفسية أو تنظيمية أو اجتماعية للعمل تتطلب جهدا بدنيا و / أو عقليا، لذلك غالبا ما ترتبط مطالب العمل ببعض التكاليف الفسيولوجية والنفسية. و تشير الموارد الوظيفية إلى أي جوانب جسدية أو نفسية أو تنظيمية أو اجتماعية للوظيفة قد تؤدي إلى أن يعمل الموظف لتحقيق أهداف العمل، ويحفز النمو الشخصي. كما أن الموارد الوظيفية قد تقلل من التكاليف الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بمتطلبات العمل. وفقا ل ديميروتي فإن الجوانب التي تتطلب العمل قد تؤدي إلى الإفراط في الاستنزاف والإرهاق. إن نقص الموارد يجعل من الصعب تلبية متطلبات الوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى سلوك

¹ Shannon Lamb, Personality Traits And Resilience As Predictors Of Job Stress And Burnout Among Call Centre Employee, MAGISTER, University of the Free State Bloemfontein, South Africa, 2009, p75

الانسحاب، والنتيجة الطويلة الأجل لهذا الانسحاب هي الانفصال عن العمل. لذلك، يلعب التفاعل بين مطالب العمل والموارد الوظيفية دورا هاما في تطور الاستنزاف والإصابة بالاحتراق الوظيفي. البحوث التي أجراها ديميروتي أظهرت ان متطلبات العمل ترتبط أساسا بمكون الاستنزاف من الإحتراق الوظيفي ، في حين أن نقص الموارد الوظيفية يرتبط أساسا بالانفصال عن العمل.



ان نموذج متطلبات العمل - الموارد للإحتراق الوظيفي يظهر ان الزيادة في متطلبات العمل من (العبئ الجسدي للوظيفة، مخاطر الوظيفة، ضغط الوقت، الصبر في التعامل مع العملاء، درجة تعقيد الوظيفة، ...)، يؤدي الى استنزاف طاقة الفرد ، والنقص في الموارد الوظيفية (دعم القيادة الإدارية، التغذية الرجعية، المشاركة في صنع القرار، التحكم، عدالة نظام المكافأة، ...) يؤدي الى انخفاض الرضا والالتزام الوظيفي وبالتالي انفصال الفرد عن الوظيفة، واستمرار ارتفاع استنزاف الفرد وانخفاض ارتباط الفرد بوظيفته يؤدي الى الاحتراق الوظيفي والذي بدوره يؤدي الى التأثير على مخرجات السلامة للنظام (ارتفاع حوادث وإصابات العمل، الأحداث السلبية والصراعات، السلوك غير الآمن للفرد).

3-2-2-4 نموذج ماسلاك وجاكسون للاحتراق الوظيفي:

اعتمد كل من ماسلاك وجاكسون 1981 وجهة نظر أن الاحتراق الوظيفي هو متلازمة كل من الإنهاك العاطفي و اللامبالاة التي تحدث غالبا في اماكن العمل التي يكون فيها مستوى التواصل بين الأفراد عاليا. واقترحا ثلاثة جوانب لمتلازمة الاحتراق الوظيفي. أولا، أولئك الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يزيد لديهم مستوى الانفعال العاطفي. ثانيا، الأفراد الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي تزيد عندهم السلبية واللامبالاة بالعملاء. ثالثا، الاحتراق الوظيفي غالبا ما يزيد من الميل لتقييم الفرد لنفسه وللعملاء سلبيا. هذه الجوانب تؤدي إلى تعريف شامل أن الاحتراق الوظيفي هو "... متلازمة الإنهاك الجسدي والعاطفي التي تتطوي على تطوير مفهوم الذات السلبية، مواقف العمل السلبية وفقدان الاهتمام والشعور للعملاء".¹

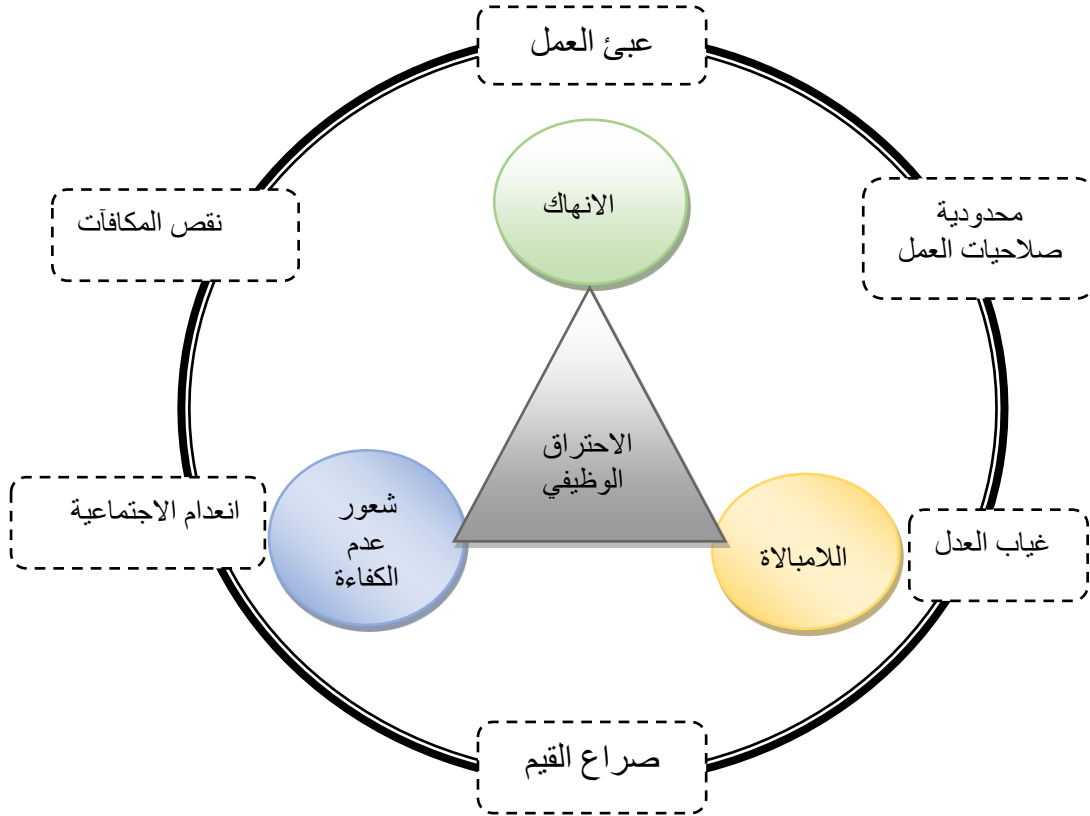
البحث في هذا النموذج هو بداية لتوضيح العلاقة بين هذه المجالات الستة، فضلا عن علاقتها مع الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي. وتشير الأدلة الأولية إلى أن مجال القيم يمكن أن يؤدي دورا وسطيا بين المجالات الأخرى. وثمة احتمال آخر هو أن ترجيح أهمية احد المصادر الستة قد يحدث فرقا مهما لدى الفرد. على سبيل المثال، قد يضع بعض الأفراد وزنا أعلى - من حيث الأهمية لديهم- للمكافآت أكثر من القيم، وبالتالي قد يكون أكثر إحباطا بسبب عدم كفاية المكافآت وليس بسبب صراع القيم. وليس من الواضح كم من الأفراد غير المتوافقين مع مصادر الضغط على استعداد للتقبل، وهذا يعتمد على كلا من مصدر معين من عدم التوافق ونمط المصادر الخمسة الأخرى. على سبيل المثال، قد يكون الأفراد على استعداد لتقبل عدم التوافق في عبء العمل إذا تلقوا الثناء والأجر الجيد، والعمل بشكل جيد مع زملائهم، والشعور ان عملهم ذو قيمة وأهمية.

وبالتالي، فإن عدم التوافق مع هذه المجالات الحرجة الستة من الحياة التنظيمية ليست مجرد قائمة تلخص نتائج البحوث ودراسات الاحتراق الوظيفي. بل إنها توفر إطارا مفاهيميا للأزمات التي تعطل العلاقات التي يتطور بها الأفراد مع عملهم. هذا النموذج يؤكد على أهمية النظر إلى الفرد في بيئة عمله، من حيث تناسبه مع المجالات الرئيسية للحياة الوظيفية².

¹ Scott D. J. Graham, Opcit P 34

² Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, job burnout , Annu. Rev. Psychol .vol 52:397-422. 2001,p p 415-416

الشكل 21: نموذج ماسلاك وجاكسون للاحتراق الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث

ان الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي مرتبطة ارتباطا وثيقا بمصادره الستة حسب ماسلاك وهي عبئ العمل، نقص المكافآت، محدودية صلاحيات العمل، غياب العدل، انعدام الاجتماعية و صراع القيم. فزيادة عبئ العمل تؤدي الى استنزاف طاقة الفرد الجسدية، واللامبالاة تحدث نتيجة محدودية صلاحيات العمل ونقص المكافآت مقارنة مع الجهد المبذول، اما غياب العدالة التنظيمية في تعامل الإدارة مع الأفراد وانعدام الاجتماعية وروح التعاون بينهم وكذا صراع القيم بين الفرد والوظيفة، كلها عوامل تؤدي الى تدرج مستوى أداء الفرد مما يزيد من شعوره بعدم كفاءته الوظيفية.

3-2-3 قياس الاحتراق الوظيفي

1-3-2-3 مقياس الاحتراق الوظيفي لـ (Froindbirger) 1980

و يهدف إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي، و يتكون من (18) عبارة ، يتم الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق إلى الانطباق التام ، و ذلك على متصل يتراوح من صفر

إلى (5) و تشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق الوظيفي و يقسم الأفراد كالتالي¹:

صفر: 25 - الفرد بحالة جيدة

26 : 35 - بداية الإحساس بالضغط

36 : 50 - إرهاصات الإصابة بالاحتراق الوظيفي

51 : 65 - الفرد المحترق

65 : فأكثر - الوضع يمثل خطرا

ومن الأمثلة على العبارات المستخدمة ضمن هذا المقياس:

-هل تتعب بسهولة؟

-هل تعمل بجهد، ولكن إنجازك منخفض؟

-هل تشعر بفترات من الحزن غير واضحة السبب؟

-هل أصبحت أكثر عصبية؟

3-2-3 مقياس الاحتراق الوظيفي - ماسلاك (MBI) Maslach Burnout Inventory

ان مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي MBI يقيس أبعاد للاحتراق الوظيفي الثلاث لتجربة الفرد مع العمل استنزاف الطاقة (الإرهاق)، اللامبالاة . وعدم الإنجاز . يتم تصنيف بنود الجدول على مقياس تردد من 7 نقاط يتراوح بين 0 (أبدا) و 1 (بضع مرات في السنة أو أقل) إلى 5 (عدة مرات في الأسبوع) و 6 (يومية). مجموعات العمل التي تسجل نسبة عالية على بعد الإنهاك و اللامبالاة وانخفاض على بعد الإنجاز الشخصي تعاني من الاحتراق الوظيفي.²

ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما على نطاق عالمي في قياس الاحتراق الوظيفي وقد طبقت في أكثر من 90% من جميع دراسات الاحتراق الوظيفي التجريبية في العالم، الأمر الذي يعطيه تقريبا صفة الاحتكار في هذا المجال. و نتيجة للمركز المهيمن لل MBI ، أصبح هذا الاستبيان وتعريف ماسلاك للاحتراق الوظيفي وجهين لعملة واحدة.³

¹ سماهر مسلم عياد أبو مسعود ، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها و كيفية علاجها ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، ص 48

² Christina Maslach & Michael P. Leiter, Opcit,P 156

³ TAGE S. KRISTENSEN et al, The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout, Work & Stress, vol 19 N(3), September 2005, P 193

وقد شاع استخدامه في الدراسات الأجنبية كما تم تعريبه وتطبيقه في البيئة العربية ويتكون هذا المقياس من 22 فقرة، على شكل عبارات تسأل الفرد عن شعوره نحو مجموعة من السلوكيات المتصلة بمهنته، ويقوم المشارك بالاستجابة لكل عبارة مرتين؛ مرة للدلالة على مدى تكرار الشعور، ومرة أخرى للدلالة على شدته. وقد دلت الدراسات السابقة على أن الاستجابة لتكرار الشعور مماثلة للاستجابة لشدته، وأن هناك ارتباطا عاليا بين هذين البعدين (التكرار والشدّة)، خاصة أن نتائج التحليل العاملي أظهرت أن فقرات المقياس تشبعت وفقا للتكرار والشدّة في نمط واحد وقد خلص لي و أشفورث إلى أن كل بعد من بعدي التكرار والشدّة هو تكرار للآخر وأن استخدام أحدهما كافٍ للتحليل.¹

وعليه فإن الفرد يعد ذو احتراق وظيفي منخفض إذا حصل على درجات منخفضة على البعدين الأول والثاني، ودرجة مرتفعة على البعد الثالث، ويتوسط الاحتراق الوظيفي عند حصول الفرد على درجة متوسطة ضمن الأبعاد الثلاثة، في حين يرتفع الاحتراق الوظيفي إذا حصل الفرد على درجات مرتفعة على البعدين الأول والثاني ومنخفضة على البعد الثالث.

وللمقياس نوعان الأول (MBI-HSS) خاص بالدراسات في مجال علم النفس يتكون من 22 فقرة، والثاني (MBI-GS) استبيان عام يتكون من 19 فقرة وصالح للتطبيق في مختلف أنواع الدراسات، وهو الاستبيان المعتمد من طرف الباحث في هذه الدراسة.

3-3 محددات الاحتراق الوظيفي

3-3-1 مصادر و أسباب الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي هو نتيجة ضمنية لضغط العلاقات الاجتماعية في السياق الوظيفي. والسبب مرتبط بتدهور الصحة الجسمية والعقلية التي تؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي، والذي بدوره يمس وظائف العمل²، وبعض أهم أسباب الاحتراق الوظيفي تتمثل في³:

3-3-1-1 العوامل التنظيمية:

الاستنزاف الوظيفي الناجم عن الوظيفة وعن سياق العمل، نذكر منها:

¹ سعيد الظفري وإبراهيم القريوتي، الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6، عدد 3، عمان، 2010، ص ص 180-181 (بتصرف)

² Sabine Bährer-Kohler , Op Cit;p 225

³ Élisabeth Grebot, Op Cit,P 122-125

- عوامل الاستنزاف المتعلقة بالوظيفة هي ساعات العمل غير المحدودة، الغير متوقعة، روتين العمل، النمطية في العمل، الآلية في العمل.. العامل الأساسي المسؤول هنا هو استحالة التحكم في الوظيفة من الموظف؛
- العوامل الملائمة للاستنزاف الوظيفي المتعلقة بمضمون العمل فهي الأدوار المتناقضة او الغامضة، العزلة و فقدان الدعم الاجتماعي، الصراع بين الحياة الوظيفية والحياة العائلية، التغييرات التكنولوجية، الاقتصادية و السياسية، الإدارة بالضغط والخوف؛
- العناصر المسؤولة عن إيجاد بيئة عمل ملائمة هي نفسها المتدخلة في الاحتراق الوظيفي، فأنماط القيادة تلعب دورا هاما في مكان العمل. نظام المكافآت مهم جدا باعتبار انه يحدد درجة الولاء للعامل و مدى تطبيق العدالة من طرف المسؤول.. بينما، بعض الوظائف اكثر مخاطرة من وظائف اخرى: والأمر يتعلق بأنشطة وظيفية تتطلب جهدا فكريا و نفسيا كبيرا او مهنا ذات مسؤولية كبيرة مقارنة بمهن و أفراد آخرين، او ان الأهداف صعبة التحقيق ، او ان هناك اختلال كبير في الموازنة بين المهام المطلوبة و الوسائل المتاحة، بالإضافة الى الغموض او صراع الأدوار.

2-1-3-3 العوامل الفردية:

- يختلف الأفراد في وجهة نظرهم الى التكاليف بمهمة إضافية -حتى ولو كانت نفس المهمة- فقد تكون للبعض مصدر حماسة وتحدي يمكنه القيام به والبعض الآخر يرى انه لا يمتلك المؤهلات لأدائه؛
- الخصائص الفردية تؤثر على قدرة المواجهة للمتطلبات الوظيفية من جانب الموارد المطلوب من الفرد تعبئتها، فبعض الأفراد يدركون انهم قادرين على التحكم في الموقف، وعلى طلب المساعدة من الآخرين، بينما البعض الآخر يرى انه مهمش و يئس؛
- يكون الاستنزاف الوظيفي اكثر عند الإناث لاعتبار أنهن يحملن ثقل المهام المنزلية وأعباء الأطفال اليومية وهم الأكثر تأثرا بصراع الدور (العائلة-الوظيفة) والذي يعد مصدرا هاما للاحتراق الوظيفي...حيث أظهرت الدراسات ان المحيط العائلي يلعب دورا مهما في ظهور الاحتراق الوظيفي فاذا كانت الحياة العائلية مصدرا للمشاكل، فان مستوى الاستنزاف الوظيفي يزداد وفقا لتزايد الضغط الوظيفي.

3-1-3-3 العوامل المرتبطة بالعلاقات الوظيفية :

يتعلق الامر بالعلاقات الصعبة او الصراعات، او العكس في حال غياب العلاقات بين العمال: العزلة، غياب التضامن، ضعف الدعم الاجتماعي. التفاعل بين الزبون والموظف، المباشر، المتكرر، يساهم في تطور الاحتراق الوظيفي.

و هناك من يرى ان عوامل الخطر في الاحتراق الوظيفي تظهر على المستويين الفردي والمستوى التنظيمي، عوامل الخطر الفردية تتضمن تدني مستوى تقدير الذات، قلة المرونة،..اما عوامل الخطر الوظيفية فتتمثل في التوقعات المرتفعة من العمل، مستوى مرتفع من الضغط الوظيفي، صراع الدور، انخفاض مستوى المشاركة في صناعة القرار، قلة الموارد، ضعف الدعم الاجتماعي، قلة التغذية الرجعية (المؤسسة- العوامل المرتبطة بالاحتراق الوظيفي). وتعتبر هذه ايضا من عوامل الخطر المسببة لضغوط العمل.¹

اما **Maslach** فترى ان اهم مصادر الاحتراق الوظيفي تنقسم الى ما يلي:

عبئ العمل: يعد أبين مؤشر على عدم التوافق بين الفرد والوظيفة. حيث يجب القيام بعمل اكثر في وقت اقل وبموارد محدودة.. تقليص حجم المؤسسة الى اقصى حد يتضمن تقليل عدد العمال فينتقل عبئ عملهم الى الباقي من الأفراد، فعبئ الدور يزداد بازدياد سرعة الأداء، وسرعة وتيرة العمل تضر بالتنوع، العلاقات الوظيفية البينية بين الأفراد، تقتل الإبداع وتؤدي الى الاحتراق الوظيفي². من وجهة نظر المؤسسة، عبئ(ضغط) العمل يعني الإنتاجية، بينما من وجهة نظر الأفراد فانه يعني الوقت والجهد. ويعتبر إيجاد حل وسطي بين وجهتي النظر تحد أساسي للمحافظة على التوازن في العلاقة بالعمل. حاليا يظهر ضغط العمل في ثلاث أشكال³:

عمل أكثر تركيز: الهدف من تقليص حجم المؤسسات لزيادة الإنتاجية هو القيام بعمل اكثر بعدد اقل من الأفراد (الاساتذة يتعاملون مع عدد اكبر من الطلبة، الممرضون مسؤولون على عدد اكبر من المرضى، المحاسب البنكي يتعامل مع عدد اكبر من التحويلات..).والأصل انه بالعمل بحكمة -وليس العمل بمشقة- يمكن للأفراد إنجاز الكثير باقل عدد، عن طريق التصميم الجيد للعمل، السلاسة في سير العمل، تقليل العمل الشاق، رفع الانتاجية غالبا ما يتحقق لان العمال اشتغلوا بجهد ولساعات طوال اكثر من كون ان الإدارة بارعة في التسيير. ومن المهم ان نعلم ان هذا النوع من الجهد والأداء البشري مؤقت .

¹ Sabine Bährer-Kohler , Op Cit;p 226

² Christina Maslach & Michael P. Leiter, The Truth About Burnout(How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It), , Opcit,P 10

³ Christina Maslach & Michael P. Leiter, Op Cit.,P P 38-42

عمل يتطلب وقتا اكثر: يعمل الأفراد بشكل اكبر طيلة أيام الأسبوع لكن لا يزالون عاجزين عن تلبية طلب العمل المتنامي، فقد يضطرون لأكل وجباتهم في أماكن عملهم والبقاء في العمل حتى ساعات متأخرة من المساء، ومنهم من يأخذ معه عمله الى المنزل ليتمه، ينجز العمل لكن بثمن.. وبهذا فان الأفراد يضحون بأوقات راحتهم لرفع إنتاجية المؤسسة ، لكن عائدات هذه الإنتاجية زائفة ومؤقتة.

عمل اكثر تعقيدا: اصبح العمل اكثر تعقيدا حيث يقوم الفرد الواحد بعدة مهام واجبات اكثر لأدائها، قرارات اكثر للاطلاع عليها، اجتماعات اكثر لحضورها، وهذا يظهر كثيرا في القطاع العام، فالمعلمون، الممرضون، الاساتذة...يجدون انفسهم ينفقون جل وقتهم في التعاملات الإدارية المنهكة.

محدودية صلاحيات العمل: يعد مؤشرا مهما على عدم توافق الفرد مع وظيفته، حيث يريد الأفراد الفرصة للاختيار و اتخاذ القرارات، واستعمال قدراتهم للتفكير وحل المشكلات، وان يكون لهم بعض المدخلات للمشاركة في عملية الحصول على المخرجات وهو الأمر الذي يشعرونهم بالمسؤولية..، الرقابة اللصيقة لأداء الأفراد لها تأثير كبير ابعد من استهلاكها لوقت وطاقة المشرفين، فهي تقتل المبادرة لدى أفراد المؤسسة لان هذا النوع من الرقابة يرسل رسالة فحواها "لا يمكن الثقة بك، لا نحترم قرارك، لست نكيا بالقدر الكافي، أنت غير مؤهل للقيام بهذا العمل بمفردك".. وهذا يعتبر إهانة للفرد¹ . **لماذا يصعب على المؤسسة رقابة في كل شئ ؟** أولا ، لان كل شيء يقوم به الفرد في المؤسسة يتطلب التعاون مع أفراد آخرين، وكل منهم يحاول تطبيق الرقابة في عمله. ثانيا، اغلب الأعمال المهمة تتطلب التعامل مع المجهول والغير متوقع "العمل في بيئة تتسم بعدم التأكد". في الحياة الوظيفية، للأفراد صلاحيات على أبعاد مهمة في عملهم في تحديد الأولويات يوما بيوم، يختارون اليات العمل، ويتخذون القرارات حول استعمال الموارد المتاحة بهدف تحقيق الاستقلالية في العمل. وبدون صلاحيات لا يستطع الأفراد موازنة مصالحهم الوظيفية مع مصالح المؤسسة².

نقص المكافآت: في دراسة قام بها روس و زاندر تبين ان الموظفين الذين تركوا العمل كانوا يرون معايير تقييم الأداء في المنظمة التي كانوا يعملون فيها اقل عدالة منها في نظر الموظفين الذين لم يتركوا العمل.³ ينتظر الأفراد ان يقدم لهم عملهم مكافآت من أجور، احترام و امان، لكن بسبب المشاكل الاقتصادية فان قدرت المؤسسات على تقديم المكافآت اللازمة تنخفض. ومع ثبات الأجور -نسبيا- فان القوة الشرائية تتناقص بزيادة الضرائب والرسوم المباشرة والغير مباشرة، ينتهي المطاف بالعمال بانخفاض

¹ Christina Maslach & Michael P. Leiter, Ibid.,P 11

² Christina Maslach & Michael P. Leiter, Ibid.,P P42 -44

³ حامد سوادي عطية،مراجع سبق ذكره ،ص 206

مستواهم المعيشي برغم عملهم بجهد بالغ في بيئة أكثر إجهادا وغموضا. وزيادة على ذلك فعلى الموظفين العمل بجهد اكبر بمقابل اقل، كشرط للحفاظ على عملهم. و الأمر الآخر هو فقدان الأمان الوظيفي، فبدلا من الاعتراف بسنوات العمل والولاء وضمن مستوى الثقة، تقوم المؤسسات بالتقليل من التزامها تجاه الأفراد القدامى، والأمان الوظيفي بحد ذاته مكافاة، فمثلا عند توقف المسار الوظيفي للفرد لسبب ما كتقليص حجم المؤسسة وتسريح العمال، الإجبار على التقاعد المبكر،.. فان كل تعويضات العمل تتخفف بشكل كبير. وكنتيجة اصبح الموظفون يرون انفسهم يؤدون عملا جيدا في إدارة رديئة ومثبطة بدلا من كونها مساندة، وفي نفس الوقت، يرون أن الإدارة مصدر مهم لتلبية حاجيات العملاء فالأمان الوظيفي والتطور المهني في كلا القطاعين العام والخاص ساعد إدارة القطاعين على الشعور بان عملهم طبع وسلس، والان مع نقص هذا الدعم، أصبحت الإدارة مصدرا للمشاكل اكثر منها للحلول، وهذه ليست طريقة سليمة لإدارة المؤسسات؛ من ناحية اخرى، نقص الأجور يزيد من اهتمام العمال بالمكافأة بدلا من تقدير العمل، ما يورث للأفراد والمؤسسة ككل نظرة اكثر مادية، وهذا هو التركيز الخاطيء، الأفراد المنتجون في المؤسسات ذات الأداء العالي يركزون على العمل نفسه ، وليس على ما يجلبه العمل من ربح مادي.

هذا النقص في المكافأة يؤدي الى فقدان عامل جوهري وهو الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى الاستنزاف واللامبالاة وقلة الفعالية وهذا ما يتصف به الاحتراق الوظيفي. وأخيرا، يصبح العمل اكثر عبئا، اقل متعة واكل مكافاة، يقضي الأفراد وقتا اقل مع زملائهم، و يصير مكان العمل اقل اجتماعية¹.

ولكن تأثير المكافآت لا يكون إيجابيا اذا لم يعتبرها الموظف متناسبة مع مؤهلاته ومستوى أدائه. فوفقا لنظرية العدالة يقارن الموظف بين ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وغير ذلك مقابل عمله و بين ما يحصل عليه موظفون آخرون يعملون بنفس الجهد ومستوى الكفاءة².

انهيار "انعدام" الاجتماعية: في مكان العمل، كل العاملين يبنون مجتمعا أين من المفترض بأعضائه ان يدعم بعضهم بعضا ويتشاركون نفس الأهداف التنظيمية.

انعدام الاجتماعية سببه فقدان التواصل الإيجابي بين الأفراد في مكان العمل. فالأفراد يزدهرون بالجماعة، احيانا يعزل العمل الأفراد: قد يعملون بشكل منفصل، او يقضون جل وقتهم امام الكمبيوتر في العمل³، كما يظهر بشكل جلي في الصراعات بين الأفراد، قلة الاحترام والتقدير المتبادل، ارتفاع الشعور بالعزلة.

¹ Christina Maslach & Michael P. Leiter, Opcit, PP 45-48

² حامد سوادى عطية، مرجع سبق ذكره ،ص 208

³ Christina Maslach & Michael P. Leiter, Opcit ,P 14

الفصل الثالث : مفهوم الاحتراق الوظيفي ، محدداته و سبل الوقاية منه

وبهذا يختفي الشعور بالانتماء للمؤسسة عندما يعمل الأفراد متفرقين عوض ان يكونوا مجتمعين. إن النقاش العملي والحلول الفعالة للصراع ينمي الشعور بالاجتماعية بين الأفراد ، بينما الصراعات القائمة تضر بقدرة المؤسسة على القيام بوظائفها ، والنزاعات القائمة تستنزف الأفراد عاطفيا أين يحتاجون للطاقة من اجل الإبداع في وظائفهم، الوظائف المتنازعة ينتهي بها الحال الى الجمود - في أداؤها-. ان فريق العمل في الصراع يعمل ضد نفسه حيث يضيع الأفراد طاقتهم وأوقات عملهم في النزاع مع بعضهم، فالاتفاق يؤدي الى الفعالية ، بينما الصراع يهدر الوقت، يكثر من النقاشات، يزيد في الإشاعات، كل هذا على حساب جهد ووقت العمل.

وبسبب انعدام الاجتماعية في العمل، تتكسر الروابط بين الأفراد، وتتهار فرق العمل. كما ان استدامة الصراع تؤدي الى ظهور مشكلة اكبر واكثر تأثيرا على المؤسسات الحالية وهو غياب العدالة التنظيمية¹. غياب العدل: يظهر في عدم الإنصاف في عبئ العمل او الأجر بين الأفراد، او حين يلتف الأفراد على القوانين او يلجؤون للخداع ليصبحوا في الطليعة. وعلى المستوى الكلي، فان سياسات المؤسسة التي توجي بأولوية المال على حساب الأفراد تسبب فقدان الاحترام المتبادل والقيم المشتركة².

الإنصاف هو العدالة التنظيمية أين يحصل الأفراد على المساواة بين المخرجات و المدخلات كلا حسب مشاركته. عندما تتصرف المؤسسة بعدالة، تقدر كل فرد يساهم في نجاحها، وفي هذا دلالة على أهمية كل فرد. ان العناصر الثلاث للعدالة "الثقة، الانفتاح، والاحترام" مهمة للمحافظة على ارتباط الفرد بعمله. وفي المقابل، غياب هذه العناصر يساهم مباشرة في الاحتراق الوظيفي³.

ويظهر اثر غياب العدالة في زيادة الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين والشعور بالإرهاق النفسي في العمل الذي يؤدي الى درجة كبيرة من اللامبالاة، وتعد العدالة في المعاملة - مادي او معنوي - عاملا أساسيا في التأثير على الموظفين⁴.

صراع القيم: يظهر عندما لا يكون هناك توافق بين متطلبات الوظيفة وقيم الفرد، في بعض الحالات، يمكن للعمل ان يحتم على الأفراد القيام بأشياء تتنافى مع قيمهم ومعتقداتهم. مثلا ،على العامل ان يضطر للكذب أحيانا بهدف البيع، الحصول على رخصة غياب، او تغطية خطأ ما. وفي حالات أخرى ، يعلق العامل في صراع القيم للمؤسسة نفسها، والذي غالبا ما يعكس التعارض بين نبل عبارة رسالة

¹ Christina Maslach & Michael P. Leiter , Ibid.,P P 49-52

² Christina Maslach & Michael P. Leiter, Ibid.,P 15

³ Christina Maslach & Michael P. Leiter, Ibid.,PP 52-54

⁴ N.J. Yanchus et al, Examining burnout profiles in the Veterans Administration: All Employee Survey narrative comments Nancy, ELSEVIER journal, USA, 2015,P 102

المؤسسة "توفر للزبون خدمة من النوع الرفيع" و الهدف الحالي للمؤسسة "نقدم ادنى مستوى مقبول للخدمة بهدف الإبقاء على مستوى التكلفة منخفضاً". في كثير من الحالات يعمل الأفراد في بيئة ميكيافيلية أين الغاية تبرر الوسيلة..، يقدم الأفراد افضل ما لديهم عندما يؤمنون بما يقومون به وعندما يحافظون على نزاهتهم، كرامتهم و احترامهم لذاتهم¹.

بعض المواقف الوظيفية تكون اكثر خطرا من غيرها، لاسيما الحالات التالية:²

- كبير حجم المسؤولية خاصة بالمقارنة مع أفراد آخرين؛
- محاولة الوصول الى أهداف صعبة المنال ،هذا اذا لم تكن مستحيلة؛
- في حال وجود خلل وعدم توازن بين المهام المطلوب تنفيذها و الوسائل المخصصة لهذه المهام؛
- في حل غموض او صراع الدور حيث نجد اختلالا واضحا يظهر في استثمار الفرد في العمل، والنتائج المحققة فعليا.

في حين أشار اللوزي بأن لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي ويعتبر من المصادر الرئيسة لحدوث التوتر اذا غلب على الدور الوظيفي احد ما يأتي³ :

- عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد؛
- صراع الدور ويظهر عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه او خارج عن إرادته؛
- زيادة المسؤولية؛
- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل .

¹ Christina Maslach & Michael P. Leiter , Opcit, P 16

² Alastair Coull et al, LE BURNOUT ET SES CAUSES:ETUDE EN SUISSE ROMANDE, Centre de Compétence pour la Performance et la Qualité de Vie au Travail,2007,P 2

³ مرتضى جابر النوري، قياس ابعاد الاحتراق النفسي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية عند اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد، مرجع سبق ذكره، ص 90

3-3-2 أعراض الاحتراق الوظيفي وآثاره الاقتصادية

3-3-2-1 أعراض الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي عملية و ليس حالة عقلية فقط، كل جزء منها يصف إشارة تتعلق بحالة الفرد، العلاقات الشخصية، المنظمة و المجتمع. ولتسهيل دراستها قسمت الى ما يلي¹:

أ. **الاعراض الجسدية:** وجد ان الأمراض الجسدية المنتشرة بين الأفراد المحترقين وظيفيا دون غيرهم تتمثل في السكري، أمراض القلب آلام الرأس والأرق، آلام العضلات، فقدان الشهية ، الشعور بالتعب الدائم.

ب. **الاعراض النفسية:** يعد الإجهاد العاطفي و النفسي اكبر اعراض الاحتراق الوظيفي، الإحباط والقلق ، تقلبات المزاج، الخوف الغير مبرر، ارتفاع حدة التوتر، العدوانية و الحساسية المفرطة، انخفاض الرضا الوظيفي.

ت. **الاعراض السلوكية:** في الحالات المتقدمة من حالات ضغوط العمل يكون التغيير في السلوك واضحا وجليا، الفردية، الاتكال ومشكل الاجتناب، التهور والتجاهل كثرة الشكوى كلها أمور مرتبطة بالاحتراق الوظيفي، كما ان الإرهاق النفسي وانخفاض الإنجاز الشخصي يؤثران سلبا على سلوك المواطنة التنظيمي..، زد على ذلك الصراعات في العلاقات مع الاخرين، أداء العمل يتأثر بنقص فعالية الفرد، ارتكاب الأخطاء، ضعف الإنتاجية، مقاومة التغيير التنظيمي، عدم الانضباط واحترام قواعد العمل وعدم القدرة على التنظيم، سوء تسيير الوقت، نقص الولاء التنظيمي، وحسب Sasaki واخرون فان بعد الإرهاق العاطفي من بين الأبعاد الثلاث للاحتراق الوظيفي هو المسؤول عن دوران العمل.

ث. **الاعراض المرتبطة بالتحفيز:** عندما يدرك ضحايا الاحتراق الوظيفي ان لا واقعية لتوقعاتهم، تختفي المثالية وتذهب معها الحماسة للعمل. كما ان ضعف الحافز يظهر أيضا في خيبة الامل، الاستقالة، الإحباط، تناقص الرضا الوظيفي. أداء عمل رديء نتيجة لانخفاض المعنويات، فقدان الحافز للعمل، مقاومة الذهاب للعمل وفقدان روح المبادرة ويمكن ان يتطور الى مقت العمل.

¹ Sabine Bährer-Kohler , Op Cit ,p p 55-57

الفصل الثالث : مفهوم الاحتراق الوظيفي ، محدداته و سبل الوقاية منه

- ويرى **Schaufell & Enzman**, ان للاحتراق الوظيفي علامات تبين وجوده قسمها الى ما يلي¹:
- علامات على المستوى التنظيمي: الاحتراق الوظيفي اولا وقبل كل شي يتميز بانخفاض الفعالية، مستوى أداء ضعيف و حد ادنى من الإنتاجية؛
 - العلامات النفسية : عدم الرضا الوظيفي؛
 - العلامات الادراكية : اللامبالاة والاستهتار بالوظيفة ،غياب الثقة في الإدارة،
 - العلامات السلوكية : انخفاض الفعالية، سوء الأداء، ضعف الإنتاجية، دوران العمل، زيادة العطل المرضية، الغياب ، زيادة التبعية والاعتمادية على المشرفين ، زيادة حوادث العمل؛
 - العلامات التحفيزية: فقدان الحافز في العمل ، مقاومة الذهاب للعمل ، انخفاض المعنوية.

3-3-2 الآثار الاقتصادية للاحتراق الوظيفي

ان الدراسات الاقتصادية المتعلقة بتأثير الاحتراق الوظيفي على اقتصاديات الدول العربية غير موجودة في حدود اطلاع الباحث، ويرجع ذلك لعدم توفر المعلومات وصعوبة تحصيلها وعدم إعطاء هذه الظاهرة حقها من البحث والتحليل وإغفال أهميتها وتأثيرها الكبير على اقتصاديات هذه الدول، وعلى العكس من ذلك في الدول الغربية نجدها تولي اهتماما كبيرا لظاهرة الاحتراق الوظيفي بالدراسة والتحليل.

ينتج عن الاحتراق الوظيفي تكاليف مرتفعة مباشرة وغير مباشرة، التكاليف المباشرة تتضمن تكاليف العطل، التوظيف والتكاليف الإدارية وتكاليف التدريب. التكاليف الغير مباشرة تتضمن عدم استقرار اليد العاملة، انخفاض الإنتاجية، ارتفاع ضغوط العمل وخطر الاحتراق الوظيفي بين العمال وانخفاض الولاء للعمل. التكاليف الصحي الرديء وانخفاض قابلية العمل يمكن ان تكلف خسارة اقتصادية ما بين 10 - 20 % من الناتج الوطني الكلي للبلد، عموما، تعويضات الوفاة والأمراض يمكن ان تصل الى 4% من الناتج الوطني الكلي. وفي الحقيقة ان التكلفة الفعلية للاحتراق الوظيفي لدى العاملين مازالت مجهولة، حيث قامت بعض الدراسات بتقدير هذه الخسارة، فحسب شركة البحث والتأمين الكندية فان تكلفة غياب العمل الناتج عن ضغوط العمل بلغت 3.5 مليار دولار في السنة، في استراليا قدر عدد الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي ب 1.5 مليون موظف يكلفون الاقتصاد 8000 دولار للفرد. اما هولندا تكلفة الغياب الطويل الأمد وعدم الاستقرار في العمل قدرت ب 4 مليار اورو سنويا حوالي 1.5 % من الناتج الوطني الكلي للبلد².

¹ Schaufeli, W. B. & Enzman, The burnout companion to study & practice. London: Taylor & Francis., 1998, p.

36

² Sabine Bährer-Kohler , Ibid..p 27

ان تكلفة تبعات ضغوط العمل على المؤسسة والمجتمع كبيرة جدا. على مستوى اوروبا قدرت هذه التكاليف بنحو 20 مليار اورو كل عام، نشرت الوكالة الأوروبية للأمن والصحة في العمل تقديرا للتكاليف للمشاكل الصحية المرتبطة بالعمل اختلفت التكاليف من دولة اوروبية الى اخرى و كانت بين 2,6 % و3,8 % من الناتج الداخلي الخام اي ما يعادل 185 الى 269 مليار اورو في السنة لمجموع 15 دولة عضوا، تكاليف الضغوط الوظيفية قدرت بحوالي 20 مليار اورو سنويا. اضافة الى ذلك فان ضغوط العمل مسؤولة عن 50% الى 60% من ايام العمل الضائعة.. في الدول الاسكندنافية أمراض القلب الناتجة عن ضغوط العمل تمثل 4% من تكاليف حوادث العمل. في 1992 بلغت الفاتورة في السويد 177 مليون اورو و 125 مليون اورو بالنسبة للدانمرك.. بالنسبة هولندا بلغت تكاليف التغيب عن العمل 12 مليار.. في بريطانيا سنة 2000 تسببت الامراض الناتجة عن ضغوط العمل في خسارة سنوية قدرت ب 6.5 مليون من ايام العمل مايعادل 571 مليون اورو بالنسبة للعمالة و 5.7 مليار اورو بالنسبة للمجتمع ككل. في المانيا الغياب الناتج عن المشاكل النفسية عرف ارتفاعا كبيرا اكثر وقدرت التكلفة الاقتصادية بحوالي 3 مليار اورو في 2001¹. و اظهرت دراسات قام بها الاتحاد الأوروبي انه ما بين 50 و 60% من الغياب عن العمل مرتبط بالضغوط الوظيفية، وفي 2002 قدر التقرير الاقتصادي للتكاليف الناتجة عن غيابات عن العمل بحوالي 20000 مليون اورو. في فرنسا مثلا بلغ عدد العاملين بين 220500 و335000 عاملا ما يعادل 1-1.4% من القوة العاملة قد أصيبوا بأمراض مرتبطة بضغوط العمل وقدرت التكاليف ب 830-1656 مليون اورو².

وحسب منظمة العمل الدولية (I L O), International Labour Organization, في تقريرها السنوي الذي نشر بتاريخ 28 افريل 2016 المتعلق بالضغوط في مكان العمل، قدم فيه الإحصائيات والتقديرات الخاصة بالتكاليف الاقتصادية للاحتراق الوظيفي نتيجة ضغوط العمل كما يلي :

ان التكاليف المباشرة وغير المباشرة ذات الصلة لم يبدأ تحديدها كميا إلا حديثا. ومع ذلك، تقوم بعض البلدان المتقدمة بتقييم الأثر الاقتصادي للضغط المرتبط بالعمل، والأنماط السلوكية المرتبطة به، واضطرابات الصحة العقلية. فعلى سبيل المثال، تبلغ التكلفة التقديرية للاكتئاب المرتبط بالعمل في أوروبا 617 مليار يورو في السنة، وتشمل تكاليف أصحاب العمل من التغيب والمرض (272 مليار يورو)، وفقدان الإنتاجية (242 مليار يورو)، وتكاليف الرعاية الصحية (63 يورو مليار دولار) وتكاليف الرعاية

¹ Élisabeth Grebot, Op Cit, P P 98-99

² Sabine Bährer-Kohler , Op Cit.p 5-6

الاجتماعية في شكل مدفوعات استحقاقات العجز (39 مليار يورو). وعلى المستوى الوطني، قدر برنامج العمل الآمن في أستراليا في 2009/2008 أن تكلفة الإجهاد المرتبطة بالعمل المجتمع الأسترالي 5.3 مليار دولار سنويا. ويشمل هذا الرقم النفقات الناجمة عن تعطيل الإنتاج والتكاليف الطبية. وبالإضافة إلى ذلك، تكلف مشاكل الاكتئاب لدى العمال الأستراليين نحو 8 مليار دولار سنويا نتيجة للغياب المرضي ، منها 693 مليون دولار تعزى إلى الإجهاد و الضغط الوظيفي، . وفي كندا، قدرت دراسة أجريت في عام 2011 أن مشاكل الصحة العقلية تكلف أرباب العمل حوالي 20 مليار دولار كندي سنويا. وفي فرنسا، قدر مجموع تكلفة ضغوط العمل في عام 2007 بما يتراوح بين 1.9 و 3 مليارات يورو، وتشمل تكاليف الرعاية الصحية (124-499 مليون يورو)، والتغيب عن العمل (826-1284 مليون يورو)، وفقدان النشاط (756-175 مليون يورو)، وفقدان الإنتاجية بسبب الوفاة المبكرة (166-279 مليون يورو). وفي ألمانيا، بلغت التكلفة السنوية المقدرة لضغوط العمل في عام 2008 ما مقداره 29.2 مليار يورو (9.9 مليار يورو في التكاليف المباشرة مثل الوقاية وإعادة التأهيل والعلاج والإدارة؛ و 19.3 مليار يورو في التكاليف غير المباشرة مثل العجز، فقدان الكفاءات والوفاة المبكرة . وفي إسبانيا، قدرت التكلفة الصحية المباشرة للاضطرابات العقلية والسلوكية التي تعزى إلى العمل بما يتراوح بين 150 و 372 مليون يورو في عام 2010. وفي السنة نفسها، فقدت 2.78 مليون يوم إلى إجازة مرضية ناجمة عن مرض ذي صلة بالعمل، أي ما يعادل خسارة قدرها 170.96 مليون يورو. ووفقا لآخر التقديرات في المملكة المتحدة، بلغت الخسائر الناجمة عن الإجهاد المرتبط بالعمل أو الاكتئاب أو القلق ما يعادل 9.9 مليون يوم، أي ما يعادل 43% من إجمالي أيام العمل المفقودة بسبب سوء الصحة خلال الفترة 2015/2014.¹

3-3-3 مواجهة الاحتراق الوظيفي

ماذا يمكن ان نفعل لمنع و معالجة الاحتراق الوظيفي؟ اهم شئ هو الاعتراف بوجود المشكلة. من التوصيات المتعارف عليها تتضمن عموما إعادة تصميم العمل من اجل زيادة التنوع، منع الإفراط في ساعات العمل، وتوفير دعم افضل. كما يجب تحسين نظام التحفيز وذلك عن طريق - التقدير والاهتمام من الأعضاء القدامى- تحسين ظروف العمل- ايام العطل- توفير فرص السفر للتعليم.²

¹ WORKPLACE STRESS: A COLLECTIVE CHALLENGE, International Labour Organization, Printed by the International Training Centre of the ILO, Turin - Italy, 2016, p 10

² RICHARD MAYOU, BURNOUT, BRITISH MEDICAL JOURNAL, VOLUME 295, Oxford, 1987, P 285

3-3-3-1 مواجهة الاحتراق الوظيفي في المؤسسات (السياق التنظيمي)

الهدف هو تنبيه أفراد المؤسسة للحاجة الملحة للوقاية من الاحتراق الوظيفي..، و يعد استعمال وسائل الاتصال كاستراتيجية للوقاية امر مهم، والمشرفين هم من يلعبون دورا أساسيا في المؤسسة نظرا لتواصلهم اليومي مع رؤوسهم. علاوة على ذلك، فان حالات خاصة من الاتصال تظهر تزامنا مع عمليات التغيير وفي المواقف الصعبة. واهم مهارة في العلاقات الاتصالية بين الأفراد هي استعمال الاتصال المباشر "وجها لوجه" بطريقة صحيحة وفعالة. وحسب Mast فان الحوار الفردي هو اكثر وسائل الاتصال فعالية، لان التغذية الرجعية الآنية (اللحظية) بين المتحاورين تسمح باكمال المعلومة، التفاعل، التفسير، والتحكم¹.

من اجل ذلك فان التدخلات الفعالة للوقاية من ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، تتضمن الذكاء العاطفي*، المرونة، بعد الرؤية، بيئة سليمة، الانفتاح، شبكة اجتماعية فعالة. وبالتالي، فان إستراتيجيات الوقاية من الاحتراق الوظيفي يمكن ان تتضمن تدخلات موجهة للفرد او فرق العمل ، او تدخلات موجهة للمؤسسة، او تشمل الاثنين معا. وتعتبر وضعية العمل عاملا حاسما يجب ان يؤخذ بالحسبان في كل تدخلات الوقاية من الاحتراق الوظيفي. وبناء على فرضية ان الفرد وطريقته في التكيف مع الضغوط الوظيفية تلعب دورا جوهريا في تطور الاحتراق الوظيفي، لذا أعطيت الأولوية للتدخلات الموجهة للفرد اكثر من غيرها. اما التدخلات الموجهة للمؤسسة فتركز عادة على حجم تدفق العمل، تغيير المهمة، تحويل الضغط والطلبات الفردية بزيادة مستوى المشاركة، الاستقلالية، قوة صناعة القرار. كما تساعد في ترقية التمكين لدى العاملين بهدف تقليل عوامل الخطر².

ان افضل طريقة للوقاية من الاحتراق الوظيفي هي تعزيز الصلة بالعمل، مما يقتضي التخلص من السلبية و محاولة رفع مستوى الإيجابية في مكان العمل، وهذا ليس بالامر السهل. ان استراتيجيات تطوير العلاقة بالعمل هي تلك التي تعزز طاقة الفرد، ارتباطه بالعمل، و الفعالية في الأداء.. وهذا يعني الاستثمار في الأفراد ليصبحوا اكثر جاهزية، ولاء، وتخصصا يعتمد عليهم في أداء عمل متقن. هذا النوع

¹ Sabine Bährer-Kohler ,idem:p 194

* يعد مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً و السبب في انتشاره هو "دانيل غولمان" في كتابه المعنون بـ (Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ?) في عام 1995 حيث يوضح فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يعتمد على قدرات الفرد الذهنية (الذكاء العقلي)، ولكن على ما يملكه هذا الفرد من قدرات اصطلح على تسميتها بالذكاء العاطفي. ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي خلال فترة وجيزة إلي أنه يساعد القائد علي اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية. وهذا ما تبحث عنه المنظمات اليوم. وتشير الدراسات النفسية والاجتماعية إلي أن تركيبة القدرات المتعلقة بالذكاء العاطفي هي التي تشكل الإدراك وترشد سلوك وقرارات القائد وتحدد أولوياته وأنماط تعاملاته مع البيئة. وقد عرف سالوفي وماير الذكاء العاطفي بأنه: قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وان يميز الفرد بينهم وان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته. المصدر:

<http://www.hrsleb.org/article.php?id=4366&cid=325,le> 17/3/2018 à 15:00

² Sabine Bährer-Kohler ,idem:p 226

الفصل الثالث : مفهوم الاحتراق الوظيفي ، محدداته و سبل الوقاية منه

من الاستثمار يمنح المؤسسة القوة للبقاء مستقبلا. في الحالات الغير متوقعة كالأزمة والفوضى، وجود هؤلاء الأفراد مهم لإدارة التحولات والتغيير وقيادة المؤسسة الى اكثر السبل أمانا ونجاعة. وبالتالي فالنقطة الحرجة في الاستثمار هي الفرد نفسه ، وليست ببساطة الربح الاقتصادي على المدى القصير¹.

3-3-3-2 بعض الأفكار كاداة عملية لمواجهة الاحتراق الوظيفي في المؤسسة

في عالمنا اليوم السريع التغيير، اين يوجد تركيز كبير على الفعالية والربح، تنتظر المؤسسات من موظفيها بان يكونوا منتجين و ذوي أداء عال. ولتحقق هذا دون إصابة العاملين بالاحتراق الوظيفي، فانه يتعين على المنظمة إيجاد مناخ تنظمي يكون فيه العاملون مندمجون فعليا مع عملهم. بيئة مصممة لدعم وتشجيع اندماج الموظفين يجب ان تكون ناجحة ليس فقط في توفير الرفاهية ورفع أدائهم وإنتاجيتهم، وأيضا من اجل منع الاحتراق الوظيفي من الظهور².

وهذا ما يجعل من الأفراد العاملين في مؤسسة سليمة يستفيدون من تفاعل إيجابي ومن بين الأفكار المانعة لظهور الاحتراق الوظيفي نذكر³:

- التدرب على المرونة في التعامل مع الأمور الطارئة سواء في العمل او مع الزبائن.
 - بناء احترام متبادل بين الأفراد داخل المؤسسة(يتطلب إيجاد ثقافة الاحترام والاهتمام بين الموظفين وكذا تجاه الزبائن).
 - تنمية الموارد المساعدة للوظيفة (بيئة عمل سليمة تنتج عن تحسين الموارد و لها علاقة مباشرة بالتوقعات الإيجابية لدى العاملين، والتي تكون بدورها مرتبطة بالفعالية في العلاقات بين الأفراد).
 - تغذية رجعية إيجابية داخل المؤسسة(المؤسسة السليمة تستفيد من الشعور بالإيجابية لدى الأفراد في تفاعلهم و تأثيرهم مع بعضهم).
 - تعزيز التفاؤل(يحفز التأثيرات الإيجابية في المهمة، المثابرة، المرونة، الإبداع).
 - التدريب على استراتيجيات التأقلم والتكيف، التفاعل الاجتماعي (التكيف مع ضغوط العمل و مع تطور الاحتراق الوظيفي وتأثره بثقافة مشتركة، يكون خاصا بكل مؤسسة).
- و يعرف **Lazarus** و **Folkman** التأقلم على انه" محاولات التغيير الدائم للإدراك والسلوك للتعامل مع متطلبات(حاجات) داخلية او خارجية محددة والتي تعتبر شاقة ومستنزفة لموارد الفرد⁴.

¹ Christina Maslach & Michael P. Leiter, The Truth About Burnout(How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It), Opcit, P 77

² David F. Elloy et al, Self-Leadership and Burnout: An Exploratory Study, International Journal of Business and Social Science, Vol.5, N°9, Center for Promoting Ideas,USA,2014,P 11

³ Sabine Bährer-Kohler , Op Cit;p 217

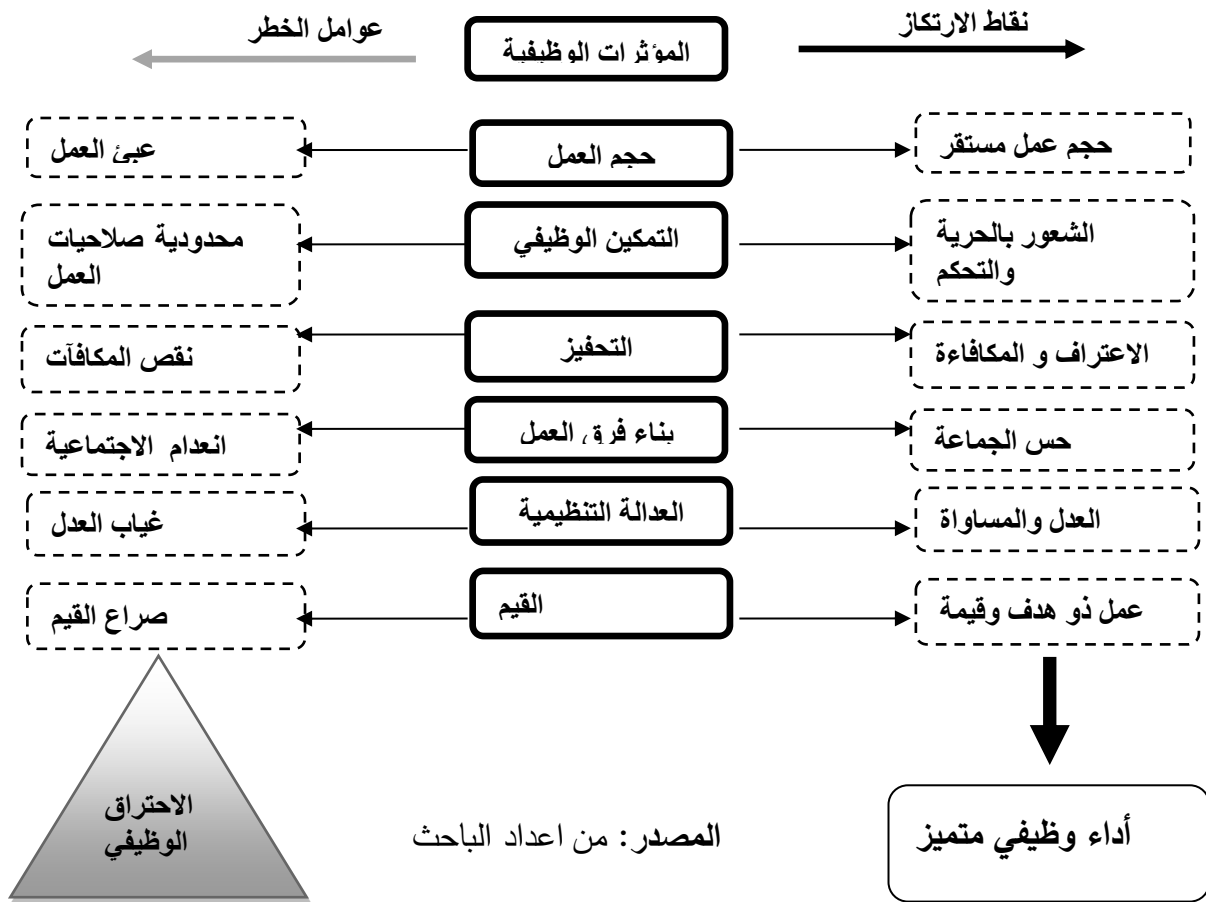
⁴ Walter C. Borman et al,Industrial and Organizational Psychology, v12, John Wiley & Sons, Canada, 2003,P 469

إن أيا من حالات عدم التوافق أصلها عوامل الخطر المسببة للاحتراق الوظيفي، توفر هذه العوامل نقط انطلاق للمضي قدما نحو تحسين ظروف العمل. فاذا نظرنا إليها من جانب التوافق والأداء المتميز بدلا

من عدم التوافق والاحتراق الوظيفي يمكن ترجمتها الى نظيراتها كما يلي¹:

- حجم عمل مستقر؛ - الشعور بالحرية والتحكم؛ - الاعتراف و المكافأة؛
- حس الجماعة؛ - العدل، الاحترام، والمساواة؛ - عمل ذو هدف و قيمة.

الشكل 22: مؤثرات الاحتراق الوظيفي بين نقاط الارتكاز و عوامل الخطر



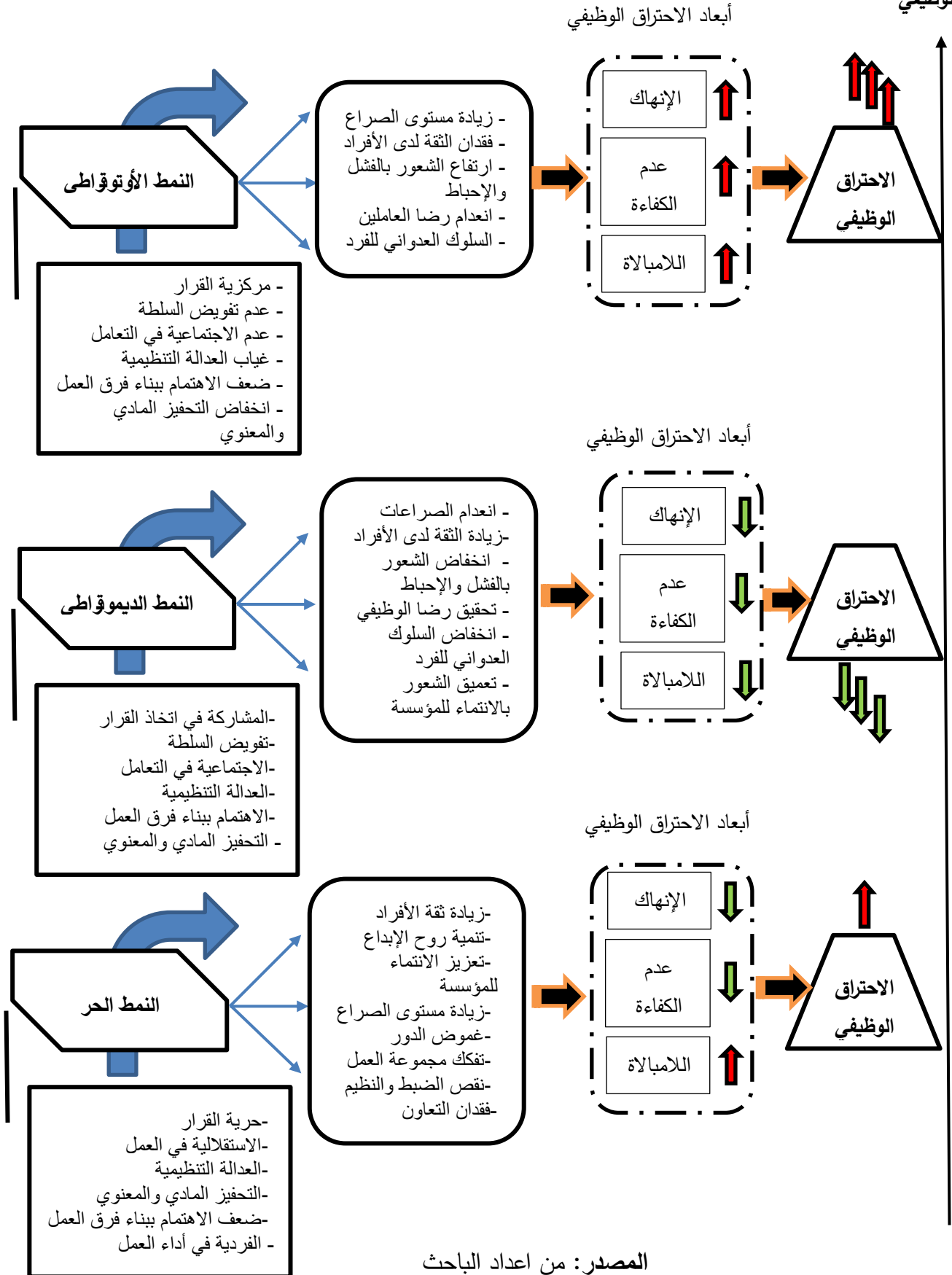
3-3-4 علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي:

إن تحديد وتوصيف العلاقة بين القيادة الإدارية وظاهرة الاحتراق الوظيفي بناء على ما تقدم طرحه نظريا في الفصلين الأول والثاني وفي هذا الفصل المتعلق بالاحتراق الوظيفي يكمن في تحديد علاقة كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الأوتوقراطي، الديموقراطي والنمط الحر بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما سنحاول إبرازه في الشكل التوضيحي التالي.

¹ Christina Maslach & Michael P. Leiter, Op Cit,P 149

الشكل 22: علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي

مستوى الاحتراق
الوظيفي



يُظهر الشكل السابق طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية بأنماطها الثلاث (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعادها الثلاث (الإنهاك، اللامبالاة، عدم الكفاءة المهنية)؛ حيث تركز ممارسات النمط القيادي الأوتوقراطي على تفرد القائد بالسلطة واتخاذ القرار مما يفقد الأفراد الثقة في النفس و يؤدي الى **ارتفاع مستوى الشعور بعدم الكفاءة المهنية** ؛ واهتمامه بالعمل على حساب العاملين إضافة الى غياب العدالة التنظيمية و ضعف الاهتمام ببناء فرق العمل، يزيد من السلوك العدواني لديه وبالتالي ارتفاع مستوى الضغط النفسي و الصراعات بين الأفراد مما يؤدي الى **ارتفاع مستوى الإنهاك** لدى الفرد، اما انخفاض التحفيز المادي والمعنوي يؤدي الى **ارتفاع مستوى اللامبالاة** نتيجة ارتفاع الشعور بالفشل والإحباط وانعدام الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فاعتماد القيادة الأوتوقراطية في التسيير تؤدي ارتفاع مستوى الاحتراق على الابعاد الثلاثة (الإنهاك، اللامبالاة، الشعور بعدم الكفاءة المهنية) والذي تكون محصلته ارتفاع المستوى العام للاحتراق الوظيفي لدى الأفراد.

في حين ان ممارسات النمط الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة يزيد ثقة الأفراد بأنفسهم و يؤدي الى **انخفاض مستوى الشعور بعدم الكفاءة المهنية** ؛ واهتمامه بالعاملين وبناء فرق العمل إضافة الى تحقيق العدالة التنظيمية يؤدي الى **انخفاض مستوى الإنهاك** لدى الفرد، نتيجة انخفاض السلوك العدواني لديه وانعدام الصراعات وتعميق الشعور بالانتماء للمؤسسة، أما إيجاد نظام متكامل للتحفيز بشقيه المادي والمعنوي و الاجتماعية في التعامل تؤدي الى **انخفاض مستوى اللامبالاة** نتيجة لانخفاض مستوى التوتر والضغط و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فاعتماد القيادة الديمقراطية في التسيير تؤدي انخفاض مستوى الاحتراق على الابعاد الثلاثة (الإنهاك، اللامبالاة، الشعور بعدم الكفاءة المهنية) والذي تكون محصلته **انخفاض** المستوى العام للاحتراق الوظيفي لدى الأفراد.

اما أسلوب القيادة الحرة فيقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، يشجع على الإبداع الفردي؛ والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل بالإضافة الى توفير الحافز المادي والمعنوي يزيد الثقة بالنفس لدى الأفراد، مما يؤدي الى انخفاض مستوى الاحتراق على بعدي **الإنهاك** و **عدم الكفاءة المهنية** من الاحتراق الوظيفي ، في حين ان الآثار السلبية لممارسة هذا النمط من القيادة على المرؤوسين، (تفكك مجموعة العمل و زيادة الصراعات بين أفراد ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وزيادة الروح الفردية) يؤدي الاحتراق على مستوى **بعد اللامبالاة**، وإجمالا يعد تأثير نمط القيادة الحر على الاحتراق الوظيفي ضعيفا لانه لا يمس كل ابعاده، مقارنة بممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية الذي يؤثر طرديا على كل الابعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي، بيد ان ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤثر عكسيا على الابعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي.

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الى:

- مفهوم ظاهرة الاحتراق الوظيفي وبيننا الفرق بينه وبين المفاهيم المتداخلة معه؛
 - أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي: الإنهاك - اللامبالاة - الشعور بعدم الكفاءة المهنية؛
 - بعض نماذج الاحتراق الوظيفي:
 - **نموذج Cherniss**: خصائص بيئة العمل (القيادة، عبء العمل، التحفيز..) والمتغيرات الفردية (خصائص الفرد، التزاماته..) تستحث مصادر الضغط (عدم الثقة بالنفس، البيروقراطية ومشاكل العملاء..)، وكل ماسبق يؤثر على مخرجات التكيف.
 - **النموذج البيئي**: يؤكد ان عدم توافق الفرد مع البيئة بعناصرها يؤدي الى **الاحتراق الوظيفي**.
 - **نموذج (متطلبات العمل-الموارد)**: يظهر ان **زيادة متطلبات العمل** يؤدي الى استنزاف الفرد، **والنقص في الموارد الوظيفية** ينتج عنه انخفاض الرضا والالتزام الوظيفي، وكل ما سبق يؤدي الى **الاحتراق الوظيفي**، والذي بدوره يؤدي الى التأثير على مخرجات السلامة .
 - **نموذج ماسلاك وجاكسون**: يقوم على ارتباط الابعاد 3 **الاحتراق الوظيفي** بمصادره 6، فزيادة عبء العمل تؤدي **للإنهاك**، و نقص المكافآت ومحدودية صلاحيات العمل يؤدي الى **اللامبالاة**، أما غياب العدل و انعدام الاجتماعية و صراع القيم يؤدي الى **الشعور بعدم الكفاءة**.
 - **مصادر الاحتراق الوظيفي**: عبارة عن مؤشرات على عدم توافق الفرد مع وظيفته وهي: عبء العمل - محدودية صلاحيات العمل -نقص المكافآت-انعدام الاجتماعية-انعدام العدالة التنظيمية- صراع القيم.
 - الآثار الاقتصادية للاحتراق الوظيفي وسبل الوقاية منه.
 - العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.
- ولتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وظاهرة الاحتراق الوظيفي، تم إجراء دراسة ميدانية في بعض مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط. وهذا ما سنتبينه في الفصل القادم.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لعلاقة القيادة الإدارية

بظاهرة الاحتراق الوظيفي في بعض

مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لعلاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي في

بعض مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط

تمهيد :

بعد أن تطرقا في الفصلين الأول والثاني السابقين الى المفاهيم النظرية ومحددات المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في القيادة الإدارية، ثم استعرضنا في الفصل الثالث مفهوم وطبيعة المتغير التابع "الاحتراق الوظيفي"، سنحاول في هذا الفصل تحديد طبيعة العلاقة بينهما وإيجاد حجم تأثير المتغير المستقل "القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الاحتراق الوظيفي"، وهذا من خلال الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات العاملة في القطاع العام.

و تُقَدَّر إحصائيات "أفريل 2018" ان حجم السكان المشتغلين حاليا حوالي 11 049 000، ويُظهِر التوزيع حسب القطاع القانوني أن القطاع الخاص يشغل 63% من إجمالي اليد العاملة، ممثلا بذلك حجما بلغ 6 961 000 مشغلا، اما القطاع العمومي فيشغل 4 088 000 عاملا أي ما نسبته 37% من إجمالي اليد العاملة¹. وهي نسبة مهمة من حيث وزنها وأهميتها في الاقتصاد، فلو حدث أن تأثرت هذه الكتلة الكبيرة من اليد العاملة سلبا أو إيجابا ، فان حجم هذا التأثير سينسحب مباشرة على جميع المؤسسات المكونة للقطاع العام، وعليه ستشمل الدراسة التطبيقية بعض المؤسسات العمومية في ولاية الأغواط، وسيتم بناء هذا الفصل على النحو التالي:

- 1-4 : تقديم عام للقطاع العام الجزائري

- 2-4 : الإطار المنهجي للدراسة

- 3-4 : تحليل نتائج الدراسة

¹ ONS, Activité, Emploi & Chômage en Avril 2018, publication N° 819

4-1 تقديم عام للقطاع العام الجزائري

4-1-1 تعريف القطاع العام الجزائري:

لم يكن للقطاع العام في الجزائر أسس تاريخية تحدد معالمه قبل الاستقلال، فقد كان عبارة عن الممتلكات الخاضعة للحاكم والتي تسمى بأرض البايلك، تركز بالدرجة الأولى على القطاع الزراعي أما القطاعات الأخرى تكاد لا تذكر. وبعد الاستقلال، ورثت الدولة الجزائرية المستقلة بعضا من ممتلكات الفرنسيين، ومنه فإن القطاع العام في الجزائر يتشكل من تلك القطاعات التي ورثتها الدولة بعد خروج المستعمر وتحولها إلى ملكية عامة، حيث أشرفت على تسييرها مباشرة بواسطة ممثلي الدولة، وهناك قطاعات أخرى قامت بتأميمها وبالتالي أصبحت جميع القطاعات التي ورثتها وأمتها الدولة الجزائرية قطاعا عاما، تمتلكه الدولة وتسييره وتشرف عليه¹.

ويعرف في المعاجم الاقتصادية على انه ذلك القسم من الاقتصاد يعنى بصفقات الحكومة، فهذه الأخيرة تتلقى الدخل من الضرائب وغيرها من الإيرادات وتؤثر على أعمال الاقتصاد من خلال قراراتها الاتفاقية والاستثمارية (مصرفات الحكومة) وعبر سيطرتها (من خلال السياسة المالية والضريبية) على قرارات الإنفاق والاستثمار في قطاعات الاقتصاد الأخرى².

وتعرف المؤسسات العمومية على أنها تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية، ولا يحق للمسؤولين التصرف فيها إلا بموافقة الدولة³، وتأخذ هذه المؤسسات شكل مؤسسات عمومية اقتصادية مثل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، أو المؤسسة العمومية خدمية والتي تنشط في قطاع الخدمات على المستوى المحلي.

4-1-2 واقع القطاع العام في الوقت الراهن

إن تحديد مكانة القطاع العام في الاقتصاد الجزائري يعتمد على درجة مساهمته في الاقتصاد، ولتكون الصورة أكثر وضوحا سنستعرض في الجدول التالي نسبة مساهمة القطاع العام في إيجاد القيمة المضافة وذلك مقارنة بالقطاع الخاص خلال الفترة الممتدة ما بين 2015-2017.

¹ خميس خليل، مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية، مجلة الباحث، ع09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص205

² عمر الأيوبي، معجم الاقتصاد، المعاجم الأكاديمية المتخصصة، 1995، ص4

³ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص29

الجدول 05: مساهمة القطاع العام و القطاع الخاص في القيمة المضافة ب(%) في الفترة ما

بين 2015-2018

2018		2017		2016		2015		السنة
القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام	
99,3	0,7	99,2	0,8	99,3	0,7	99,3	0,7	الفلاحة، الحراجة والصيد
0	100	0	100	0	100	0	100	المياه والطاقة
10,8	89,2	10,4	89,6	10,6	89,4	12,3	87,7	المحروقات
0	100	0	100	0	100	0	100	الخدمات والأشغال البترولية
8,0	92,0	10,5	89,5	8,5	91,5	7,9	92,1	المناجم والمقالع
9,9	90,1	8,2	91,8	7,2	92,8	6,7	93,3	الصناعات ح.م.م.ك.إ.
49,2	50,8	49,4	50,6	47,2	52,8	46	54	مواد البناء
83,4	16,6	83,3	16,7	83,1	16,9	82,2	17,8	البناء والأشغال العمومية والمياه
84,8	15,2	84,3	15,7	78,4	21,6	78,5	21,5	المواد المطاطية والكيميائية والبلاستيكية
87,2	12,8	87,7	12,3	87,2	12,8	86,8	13,2	الصناعات الغذائية و الفلاحية
89,5	10,5	88,5	11,5	87,3	12,7	87,2	12,8	الصناعات النسيجية
85,3	14,7	87,8	12,2	86,4	13,6	84,4	15,6	صناعة الجلود الاحذية
53,9	46,1	50,2	49,8	50,2	49,8	48,6	51,4	صناعة الخشب والورق
5,1	94,9	5,3	94,7	5,8	94,2	6,4	93,6	صناعات مختلفة
84,6	15,4	83,7	16,3	82,7	17,3	82,8	17,2	النقل والاتصالات
94,1	5,9	94	6	94,2	5,8	94,1	5,9	التجارة
80,6	19,4	81,3	18,7	81,3	18,7	82,2	17,8	الفنادق والمطاعم
65,1	34,9	65,5	34,5	68,6	31,4	71,7	28,3	الخدمات لموجهة للمؤسسات
91,9	8,1	91,9	8,1	92	8	92	8	الخدمات لموجهة للأسر

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على

ONS, Les comptes économiques de 2015 à 2018, publication N° 861

من خلال الجدول نلاحظ ان هيمنة القطاع العام تظهر في الأنشطة الاستراتيجية ، حيث تتراوح النسب من القيمة المضافة بين 89 % و 100 % وهي المياه والطاقة ، المحروقات، الخدمات والأشغال البترولية، المناجم والمقالع، الصناعات ح.م.م.ك.إ. وبعض الصناعات المختلفة، كون أن مجالات النشاط هذه استراتيجية للدولة ، كما أنها تتطلب استثمارات ضخمة ليس بإمكان القطاع الخاص توفيرها، في حين نجد أن الدولة قد تخلت نسبيا على بعض الأنشطة للقطاع الخاص مثل الصناعات الغذائية و الفلاحية، الصناعات النسيجية، صناعة الجلود الأحذية، صناعة الخشب والورق، النقل والاتصالات، التجارة و الفنادق والمطاعم من اجل دعمه والنهوض به وتفعيل دوره في عملية التنمية الاقتصادية .

و يمكننا أن نأخذ فكرة عن حالة القطاع العام الجزائري من خلال مختلف البيانات والإحصائيات لأهم القطاعات الاقتصادية التي يقدمها الديوان الوطني للإحصائيات ONS، وفي ما يلي استعراض لبعض هذه الإحصائيات للثلاثي الثاني من سنة 2018:

تُظهر البيانات ارتفاعا محسوسا في حجم اليد العاملة لدى فئة الذكور مقارنة بشهر سبتمبر 2017، بفارق ايجابي بـ 180 000، محافظا بذلك على نفس الوتيرة المسجلة ما بين افريل و سبتمبر 2017. بينما عرف حجم فئة المشتغلين استقرارا، و بلغت بذلك نسبة هذه الفئة 17.9% من اجمالي السكان المشتغلين بعد ما كانت 18.1% خلال سبتمبر 2017¹.

سجل الإنتاج الصناعي للقطاع العام الوطني تبايناً سلبياً بنسبة 4.5% في الثلاثي الثاني من عام 2018 مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق والذي اتم بارتفاع قدره 1.9%، وبلغ معدل النمو في النصف الأول من العام عند -2.6%.

انخفضت الصناعات التحويلية بنسبة 3.2%. باستثناء الصناعات الكيماوية، الجلود والأحذية وأعمال الصناعات الزراعية التي سجلت ارتفاعا ملحوظا في النشاطين الأولين، بمعدل +9.0% و +37.5% على التوالي، و معدل ارتفاع بسيط للنشاط الثالث قدر بـ +0.5%، أما باقي القطاعات الأخرى شهدت انخفاضا في إنتاجها.

كما ان الصناعات الحديدية والمعدنية والميكانيكية والكهربائية والإلكترونية ص.ح.م.ك.ا ISMMEE فتميزت بانخفاض قدره 10.7%. أما مواد البناء، التي كان إنتاجها ملحوظاً بزيادات ملموسة و مهمة منذ الثلاثي الثاني من عام 2017، فقد سجلت تبايناً سلبياً بنسبة -4.2%. وسجلت صناعات المنسوجات والخشب والورق انخفاضا قدر على التوالي بـ 4.2% و 2.4%. ومع ذلك، فإن هذه المعدلات أقل من تلك المسجلة في الثلاثي السابق (-9.6% و -11.5% على التوالي).

بالإضافة إلى ذلك، بعد زيادة بنسبة 4.0% في الثلاثي الأول، انخفض قطاع الطاقة بنسبة 4.9%. تظهر انتاج المحروقات تبايناً سلبياً بنسبة -3.5%، وهو مماثل لتلك التي لوحظت في الثلاثي السابق بنسبة 3.6%².

¹ ONS, Activité, Emploi & Chômage en Avril 2018, publication N° 819

² ONS, INDICE DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE - Au 2ème Trimestre 2018 -, publication N° 826

وعموما بلغت مساهمة القطاع العام في الناتج الخام لسنة 2018 نسبة 37 % مقابل 63 % بالنسبة للقطاع الخاص، أما خارج عائدات المحروقات فقد بلغت نسبة المساهمة للقطاع العام 19.2% مقارنة بالقطاع الخاص الذي بلغت مساهمته 80.8% من مجموع الناتج الوطني الخام¹.

وقد ارتفع حجم الناتج المحلي الإجمالي في الثلاثي الرابع من عام 2019 بـ 0.2% بدلاً من 1.3% خلال نفس الفترة من عام 2018، أي معدل نمو أبطأ. ويتميز النمو الاقتصادي بانخفاض القيمة المضافة في قطاع المحروقات (-5.3%)، بينما الناتج المحلي الإجمالي خارج المحروقات سجل نمواً بنسبة 1.8% في الثلاثي الرابع من 2019، أقل من الثلاثي الرابع 2018 (3.2%). ويقدم القطاع الزراعي مساهمة إيجابية في الناتج المحلي الإجمالي مع زيادة في القيمة المضافة في الحجم 4.9% مقابل نمو 3.0% قبل عام. على العكس من ذلك، القطاعات غير الزراعية (بما في ذلك قطاع المحروقات) شهدت انخفاضاً بنسبة 0.4% في النشاط مقابل 1.0% زيادة قبل عام. حالياً، يسجل الناتج المحلي الإجمالي للثلاثي الرابع من عام 2019 زيادة معتدلة بنسبة 0.4% بدلاً من زيادة 6.7% خلال نفس الفترة في عام 2018. أدت هذه الزيادة إلى تباطؤ خفض الناتج المحلي الإجمالي (0.2) زيادة في الثلاثي الرابع من سنة 2019 مقابل 5.4% في نفس الفترة من عام 2018².

4-1-3 تعريف مؤسسات القطاع العام محل الدراسة

شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز": تحتل المجموعة مكانة متميزة في الاقتصاد، بصفتها مسؤولة عن تزويد أكثر من ستة ملايين أسرة من الكهرباء وثلاثة ملايين بالغاز الطبيعي، بتغطية جغرافية لما يقرب من 99% بالكهرباء و48% لمعدلات انتشار الغاز.

تعتبر مديرية التوزيع فرع الأغواط صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط "البلدية" كونها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقاً لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها مديرية التوزيع بالأغواط والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 تم ترقيتها لتصبح مديرية للتوزيع لولاية الأغواط.

¹ ONS, INDICE DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE - Au 4ème Trimestre 2018 -, publication N° 861

² ONS, LES COMPTES NATIONAUX TRIMESTRIELS, -4ème trimestre 2019-, publication N° 889

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: بنك الفلاحة الريفية (BADR) مؤسسة تنتمي على القطاع العمومي أسست سنة 1982 بمهمة تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العمل الريفي و هو عبارة عن هيئة مالية وطنية ذات صبغة تجارية و هو شركة مساهمة ذات أسهم برأس مال قدر بتاريخ 2000/04/25 بـ 33 مليار دينار جزائري، يشتغل في بنك (BADR) حوالي 150 عامل ما بين إطار و موظف على مستوى الفرع الجهوي بالأغواط (003) الذي يتكون من 10 وكالات هي: وكالة عين ماضي، وكالة بريان، وكالة غرداية، وكالة زلفانة، وكالة المنيعية، وكالة متليلي، وكالة القرارة، وكالة الأغواط، وكالة أفلو، وكالة قصر الحيران. ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تخصصي يقوم بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل الأنشطة الخاصة بالزراعة وكذلك الصناعات الزراعية التي تعتمد على الزراعة والحرف التقليدية في الأرياف وذلك بقصد تطوير الإنتاج الغذائي و الفلاحي و الصناعي على الصعيد الفلاحي.

المديرية الولائية للتجارة: مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا و وظيفيا لوزارة التجارة و تسمى بالمصالح الخارجية. أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 و التي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية وقمع الغش. تعد المديرية الولائية للتجارة لولاية الاغواط واحدة من بين المديريات الولائية الستة التابعة إداريا للمديرية الجهوية للتجارة لولاية ورقلة، يبلغ عدد موظفيها 143 موظفا، و تتمثل مهامها الأساسية في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. وتعتمد في أداء مهامها على خمسة مصالح هي: مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي، مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة، مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش، مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية، مصلحة الإدارة والوسائل.

ديوان الترقية والتسيير العقاري: تم إنشاء ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الاغواط بموجب صدور المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12 ماي 1991 ، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 08-93 المؤرخ في 12 ماي 1991، التي عرفت الطابع القانوني و الهيكل التنظيمي للدواوين على الشكل التي هي عليه الآن كإيفيات تنظيمها و عملها كما يتمتع الديوان بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و يعد الديوان تاجرا في علاقاته مع الغير و يخضع لقواعد القانون التجاري

و يمكن أن يمارس نشاطاته على مستوى التراب الوطني و مقره الرئيسي يبقى بمقر الولاية . عدد الموظفين بالديوان 167 موظفا دائما موزعين بين الإطارات المسيرة - الإطارات - أعوان التحكم - أعوان التنفيذ، تتمثل مهامه:

- تشييد، إيجار و بيع المساكن العمومية و المحلات ذات الطابع التجاري و الحرفي .
- تحصيل الإيجار و الأعباء المشتركة و كذا ريع التنازل عن المساكن و المحلات التي تسيروها.
- حماية البناءات و المساكن بصفة عامة الحظيرة العقارية، صيانتها و الحفاظ على لياقتها للسكن.
- إعداد جرد دائم للحظيرة العقارية (جميع العمارات و المساكن) التي تشرف عليها.
- ممارسة كل الأنشطة التي يدخل ضمن النشاط العقاري (داخل إطار القانون التجاري).
- ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن.
- ترقية البناءات (السكن الترقوي المدعم و البيع بالإيجار).
- الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط المقترح من طرف مجلس الإدارة طبقاً للقرار الوزاري رقم 572 المؤرخ في 2005/04/25 يتميز بتنظيم داخلي كالآتي :

- أمانة المدير العام
- ثلاث (03) خلايا وهي: خلية الشؤون القانونية ، خلية التدقيق الداخلي، خلية الأمن الداخلي
- دائرة المالية و المحاسبة: تتكون من مصلحة المالية و الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة التحصيل، مصلحة الإستثمارات.
- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة: تتكون من مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الإعلام الآلي.
- دائرة تسيير و صيانة الحظيرة العقارية: تتكون من مصلحة إستغلال الممتلكات، مصلحة التنازل عن الممتلكات، مصلحة الصيانة و الترميم .
- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع: تتكون من مصلحة الدراسات و الصفقات، مصلحة إنجاز البرامج السكنية الاجتماعية

- دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار: مصلحة الترقية العقارية- المصلحة التجارية
- اتصالات الجزائر: SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني

لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج¹، و تعتبر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت ADSL " في الجزائر .

الجزائرية للمياه : (ADE) L'Algérienne Des Eaux هي مؤسسة وطنية صناعية وتجارية عامة ذات شخصية معنوية واستقلالية مالية. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل 2001. وتدير كل منطقة من وحدتين إلى أربع وحدات. المهمات: المؤسسة مسؤولة عن:

- ✓ ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب من خلال تولي مسؤولية أنشطة إدارة عمليات الإنتاج والنقل،
- ✓ معالجة وتخزين وتوريد وتوزيع وإمداد مياه الشرب والمياه الصناعية وكذلك تجديد وتطوير البنى التحتية ذات الصلة ؛
- ✓ توحيد ومراقبة جودة المياه الموزعة ؛
- ✓ الشروع في أي عمل يهدف إلى توفير المياه، وخاصة من خلال تحسين كفاءة شبكات النقل والتوزيع؛
- ✓ إدخال أي تقنية للحفاظ على المياه ؛
- ✓ مكافحة التبذير من خلال تطوير المعلومات، والتدريب، والتعليم ، ونشر الوعي لدى الزبائن،
- ✓ وتصميم البرامج المدرسية مع الخدمات التعليمية العامة، لنشر ثقافة الاقتصاد في استعمال المياه ؛
- ✓ تخطيط وتنفيذ برامج الاستثمار السنوية والمتعددة السنوات؛
- مديرية الصناعة و المناجم: فرع ولاية الأغواط أنشئت وفقا للمرسوم التنفيذي 15-15 المؤرخ في 2015/01/22 والذي يحدد مهامها وتنظيمها، تضم 30 عاملا. ومن مهامها:
- ✓ ضمان متابعة التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتقييس والامن الصناعي؛
- ✓ مساعدة مؤسسات القطا على تحقيق أهدافها في ميدان التنافسية الصناعية والابتكار؛
- ✓ اقتراح كل عمل يهدف الى المحافظة على النسيج الصناعي وتطويره وترقية الاستثمار؛
- ✓ متابعة الشراكة وتسيير مساهمات الدولة؛

¹ بتاريخ 2019/05/20 الساعة 22:00 <https://www.algeriatelecom.dz>

- ✓ تنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ ممارسة مهام السلطة العمومية عن طريق الرقابة التنظيمية؛
- ✓ تنفيذ السياسات في مجال المناجم.
- هيكلة التنظيمي يتضمن خمسة مصالح وهي:
- مصلحة التقييس و القياسة ومراقبة المطابقة؛ مصلحة الإدارة و الوسائل؛
- مصلحة ترقية الاستثمار والتطور الصناعي ومتابعة مساهمات الدولة؛
- مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مصلحة المناجم والمراقبة التنظيمية.
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS** : هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. ومن بين مهامه نذكر:
- ✓ تسيير التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- ✓ تحصيل الاشتراكات؛
- ✓ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
- ✓ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
- ✓ المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- ✓ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
- ✓ تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
- ✓ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
- ✓ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم؛

4-2: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام الجزائري، حيث يعالج هذا الجزء من البحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

4-2-1: منهج ومجتمع الدراسة

إن كل بحث علمي مهما كان مجال بحثه يلزم الباحث على اختيار منهج بحثي علمي بما ما يتوافق مع موضوع بحثه ومتغيرات دراسته وطبيعة الظاهرة محل الدراسة والتحليل، مبني على قواعد مضبوطة ومدروسة بشكل تجعل من نتائج البحث المقدم على درجة من الصحة والتعبير بصدق عن طبيعة العلاقة التي تربط متغيرات الظاهرة. وعليه سنتطرق أولاً إلى منهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة.

4-2-1-1: المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في ولاية الأغواط، يلزم الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم الأسلوب الوصفي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلاً على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الوصفي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها¹.

4-2-1-2: حدود و مجتمع الدراسة

اولا : حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية ولاية الاغواط، وتمس الدراسة بعض المؤسسات العاملة في القطاع العام للولاية.
- الحدود البشرية: تتمثل في عمال المؤسسات المستهدفة (محل الدراسة).

¹ ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وزارة الثقافة، دمشق، ص ص 100-101

- الحدود الزمنية : تم هذا البحث في الفترة الممتدة للشق الميداني من 10 أكتوبر 2017 إلى

01 اوت 2020

ثانيا: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول الصيني "يقصد بالمجتمع Population مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها..¹". ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجموع الإداريين والعاملين في بعض مؤسسات القطاع العام لولاية الاغواط.

ثالثا: عينة الدراسة

تم اعتماد منهج المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة، حيث أن " المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة"² ، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعى في اختيارها أن³:

- تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه.
- تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقاتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي.

و شروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي:

- أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.
- أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار.

حيث تم اختيار عينة طبقية* عشوائية حاولنا ان تكون مراعية للشروط العينة السليمة، وتم

حسابها بواسطة معادلة ريتشارد جيجر التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث يمثل

1 سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994، ص، 220
 2 الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، وهران، 1986 ، ص 173 (بتصرف)
 3 رحيم بونس كرو العزاوي، مقدمه في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص 163
 * العينة الطبقية Striated Sample : نستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة، بحيث يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات أو طبقات بناءً على هذا التباين.

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب هو 383 ، حيث وزعت 400 استبانة على المؤسسات العمومية محل الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول 06: الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة حسب كل مؤسسة.

عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة العمومية المستهدفة بولاية الاغواط
80	شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"
50	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
60	اتصالات الجزائر
40	المديرية الولائية للتجارة
40	ديوان الترقية والتسيير العقاري
60	الجزائرية للمياه
30	مديرية الصناعة و المناجم
40	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل بالأجراء CNAS
400	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

4-2-2: أدوات الدراسة

لكل عملية بحث وتحليل لا بد من توفر أدوات تحليلية تتميز بالدقة والثبات، لتحليل البيانات والمعطيات المتوصل إليها، بغرض تحليلها وتقييم النتائج المفسرة للظاهرة المدروسة وتبين العلاقة الرابطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة، وعليه تم استخدام الأدوات التالية:

4-2-2-1: أدوات جمع البيانات

أولا -الملاحظة: استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للمؤسسات محل الدراسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

ثانيا: المقابلة: و تعد أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها- إنجلش- "بأنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي"¹. استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال.) الخ ، بالإضافة الى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد العينة.

ثالثا: الاستبيان: تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها². و قائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب أن تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.³

4-2-2-2: بناء وصدق الاستبيان

أ. بناء الاستبيان: تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المحكمون وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

¹ حسان الجليلي ، سلطانية بلقاسم ، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005،ص 90

² محمد عبد الغنى مسعود ، محسن احمد الخضيرى، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1992، ص 80

³ المرجع نفسه، ص 81

المحور الأول: المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية والوظيفية للمفردة البحث، حيث يضم أربعة فقرات تعلق بكل من :

- الجنس؛

- العمر؛

- المستوى التعليمي؛

- الأقدمية في المؤسسة (العمر الوظيفي).

المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية وتضمن هذا المحور 22 عبارة، من العبارة (01 إلى 22) والتي سيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كالآتي:

- البعد الأول: ويمثل بعد الإشراف وتضمن هذا البعد 08 عبارات، من العبارة (01 إلى 08)، قسمت الى قسمين:

✓ الجزء الأول و عباراته (1 الى 4) تختص بدرجة بدرجة الاهتمام بالعاملين من طرف القائد والدالة على النمط الديمقراطي في القيادة ؛

✓ الجزء الثاني و عباراته (5 الى 08) تختص الاهتمام بالعمل من طرف القائد والدالة على النمط الأوتوقراطي في القيادة ،

- البعد الثاني: ويتمثل في بعد بناء فرق العمل وتضمن هذا البعد 07 عبارات، من العبارة (09 إلى العبارة 15)؛

- البعد الثالث: ويتمثل في التحفيز والرضا الوظيفي وتضمن 07 عبارات، من العبارة (16 إلى العبارة 22).

المحور الثالث: يركز على الإحتراف الوظيفي حيث احتوى هذا المحور على 16 عبارة (من العبارة 23 إلى 38) يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية وهي:

- البعد الأول: ويمثل بعد الإنهاك وتضمن هذا البعد 05 عبارات، من العبارة (23 إلى 27)؛

- البعد الثاني: بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية وتضمن هذا البعد 06 عبارات، من العبارة (28 إلى 33)؛

- البعد الثالث: ويمثل بعد اللامبالاة وتضمن 05 عبارات، من العبارة (34 إلى 38) .

واعتمد الباحث كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي كما يلي :

الجدول 07: يوضح سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5.00-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
المستوى	مرتفع		متوسط	منخفض	
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على (عبد الله شلح، 2015)					

ب. صدق الإستبيان: ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان بطريقتين هما:

- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على الأساتذة المحكمين، لإبداء الراي أو التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى و كفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الإستبيان.
- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية مكونة من 30 استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول 08: يوضح معامل الارتباط بين درجة عبارات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمحور.

محور القيادة الإدارية - بعد الإشراف -		
قيمة الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
.000	.634**	يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب
.000	.765**	يوزع المدير الواجبات على العاملين مع مراعاة لقدراتهم.
.001	.583**	يعطي المدير نوعاً من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات
.008	.299**	يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته
.027	.405*	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه دون مشاركة احد
.004	.508**	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.
.000	.760**	يعتبر المدير العاملين غير قادرين على تحمل المسؤولية.
.000	.714**	يتجاهل المدير مصالح ومشاكل المرؤوسين .
محور القيادة الإدارية - بعد فريق العمل-		
.019	.425*	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات
.001	.572**	يثمن المدير أداء الجماعة
.000	.686**	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.
.000	.834**	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء
.000	.613**	يعتبر المدير وجود جماعة متماسكة بمثابة تهديد له
.000	.666**	يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل
.000	.657**	يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة
محور القيادة الإدارية - بعد التحفيز-		
.003	.524**	لا أتلقى الثناء والتقدير من المدير على ما اقدمه من جهد
.000	.718**	يسهل لي المدير الحصول على كل ما احتاجه لأداء عملي
.000	.761**	بوجه عام أنا لست راض عن العلاقة بيني وبين المدير في عملي
.000	.856**	فرصتي في الترقية والتقدم محدودة نتيجة لصرامة المدير
.000	.651**	هناك تمييز من طرف المدير في تعامله مع العمال
.006	.494**	اشعر بالضغط في عملي في وجود هذا المدير
.000	.717**	أجري يتناسب مع الجهد الذي ابذله في عملي

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

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل عبارة من عبارات أبعاد محور القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه حيث نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائياً دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ و مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.299 فيما بلغ الحد الأعلى 0.856 .

الجدول 09: يوضح معامل الارتباط بين درجة عبارات محور الإحترق الوظيفي والدرجة الكلية للمحور.

محور الإحترق الوظيفي - بعد الإنهاك -		
العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أشعر أن عملي يستنزفني نفسيا	.828**	.000
أشعر بأني مُنهك في نهاية الدوام اليومي	.735**	.000
أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن علي ان أواجه يوما آخر من العمل.	.826**	.000
عملي طيلة اليوم يجعلني مجهدا	.702**	.000
أشعر بأني محترق في عملي	.906**	.000
محور الإحترق الوظيفي - بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية -		
أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي تظهر في العمل.	.793**	.000
أشعر أن لي مساهمة فعالة فيما تقوم به هذه المؤسسة	.602**	.000
في رأيي ،انا جيد في عملي	.544**	.002
أشعر بالراحة عندما أنجز جزءا من العمل.	.569**	.001
لقد أنجزت الكثير من الأشياء المهمة في العمل.	.724**	.000
في عملي، انا واثق بأنني فعال في إنجاز الأمور.	.735**	.000
محور الإحترق الوظيفي - بعد اللامبالاة -		
أصبحت أقل اهتماما بالعمل منذ أن توليت هذه الوظيفة.	.870**	.000
أصبحت أقل حماسة تجاه عملي.	.912**	.000
أريد فقط أن أقوم بعملي و ان لا يتم إزعاجي.	.494**	.006
أصبحت أكثر احباطا حول ما إذا كان عملي يساهم في أي شيء	.867**	.000
أشك في أهمية عملي.	.873**	.000

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل عبارة من عبارات أبعاد محور الإحترق الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه حيث نجد ان جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.494 فيما بلغ الحد الاعلى قيمة 0.912 .

ج. ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة إذا توفرت نفس الظروف والشروط، و بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:
معامل ألفا كرونباخ : بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بواسطة برنامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 10: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	البعد	عدد الفقرات	الثبات لمعامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق *
القيادة الإدارية	بعد الإشراف	08	.846*	.920
	بعد فريق العمل	07	.873*	.934
	بعد التحفيز	07	.897*	.947
الثبات الكلي لمحور القيادة الإدارية				.935
الإحترق الوظيفي	بعد الإنهاك	05	.923*	.961
	بعد عدم الكفاءة المهنية	06	.864*	.930
	بعد اللامبالاة	05	.934*	.966
الثبات الكلي لمحور الإحترق الوظيفي				.958
الثبات لمحوري الدراسة				.948

*الصدق — الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أن معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمته **0.875** لمحور القيادة الإدارية و كانت قيم ثبات الأبعاد الجزئية لهذا المحور هي **0.846** لبعء الإشراف، **0.873** بالنسبة لبعء فريق العمل، و بلغ ثبات بعء التحفيز **0.897**، أما محور الإحترق الوظيفي فقد بلغت قيمته **0.917**، حيث بلغت قيم ثبات أبعاده الجزئية **0.923** بالنسبة لبعء الإنهاك، **0.864** بالنسبة لبعء الشعور بعدم الكفاءة المهنية و قيمة **0.934** لبعء اللامبالاة؛ كما أظهر الاستبيان معاملا عاليا من الثبات للدراسة ككل بلغ **0.898** وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

وبالتالي فالاستبيان يأخذ شكله النهائي كما هو مبين في الملحق رقم (01) ويكون قابل للتوزيع على مفردات العينة، بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة من صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واستخلاص علاقة الارتباط بين متغيراتها.

4-2-3 أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا ب (SPSS) أداة هامة ومقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة .
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة إستجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة (اقل من 3 رفض العبارة، اكبر من 3 قبول العبارة) وذلك للتعرف على راي العاملين حول النمط القيادي المتبع، أهمية فريق العمل، الرضا على نظام الحوافز و تأثير ما سبق على مستوى ظاهرة الإحترق الوظيفي.
 - معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة.
 - معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - استخدام اختبار اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (T) للعينات المستقلة لمعرفة مدى استقلالية نمط القيادة الإدارية عن المتغيرات الشخصية.
- واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

3-4: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، و من ثم توزيعها على مفردات العينة ، حيث تم توزيع 400 نسخة من الاستبيان استرجع منها 370 نسخة تم استبعاد 23 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 347 نسخة قابلة للدراسة اي بنسبة استرداد حوالي 91% ، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة ، وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني و هي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي. لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع الإحترق الوظيفي لدى أفراد العينة.

الجدول 11: توزيع استبيانات العينة الصالحة للدراسة حسب كل مؤسسة.

عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة العمومية المستهدفة بولاية الاغواط
60	80	شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"
47	50	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
50	60	اتصالات الجزائر
36	40	المديرية الولائية للتجارة
38	40	ديوان الترقية والتسيير العقاري
52	60	الجزائرية للمياه
30	30	مديرية الصناعة و المناجم
34	40	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS
347	400	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل اليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة او خطأ فرضيات الدراسة.

4-3-1: التحليل الوصفي لخصائص العينة

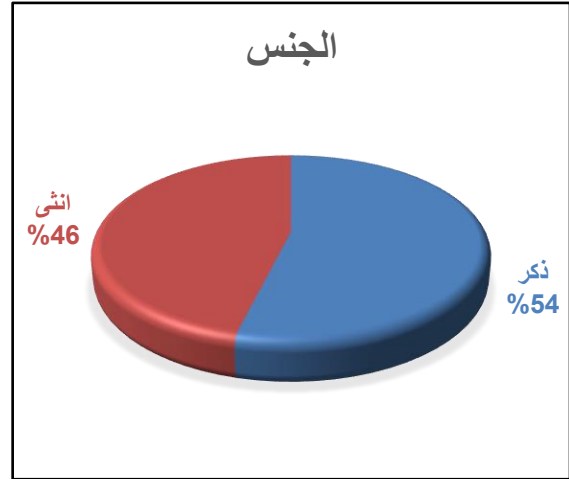
سنتطرق في هذا الجزء الى التحليل الديموغرافي لمفردات عينة الدراسة، اي تحديد الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية، حيث حصلنا على النتائج الممثلة في الجدول التالي اعتمادا على مخرجات SPSS:

الجدول 12: التحليل الديموغرافي لمفردات عينة الدراسة

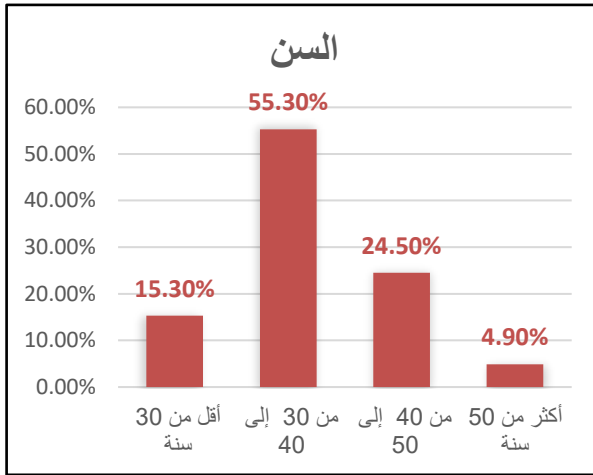
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	187	53.9%
	انثى	160	46.1%
السن	أقل من 30 سنة	53	15.3%
	من 30 إلى 40 سنة	192	55.3%
	من 40 إلى 50 سنة	85	24.5%
	أكثر من 50 سنة	17	4.9%
المستوى التعليمي	ثانوي	63	18.20%
	ليسانس	240	69.20%
	ماجستير	29	8.40%
	دكتوراه	4	1.20%
	اخرى	11	3.20%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	110	31.7%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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

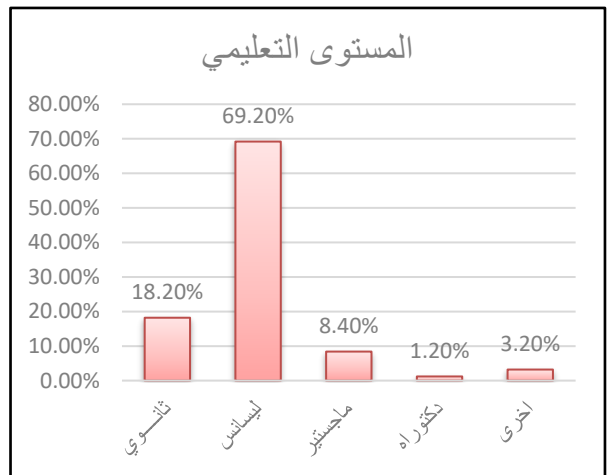
الشكل 24: توزيع العينة حسب الجنس



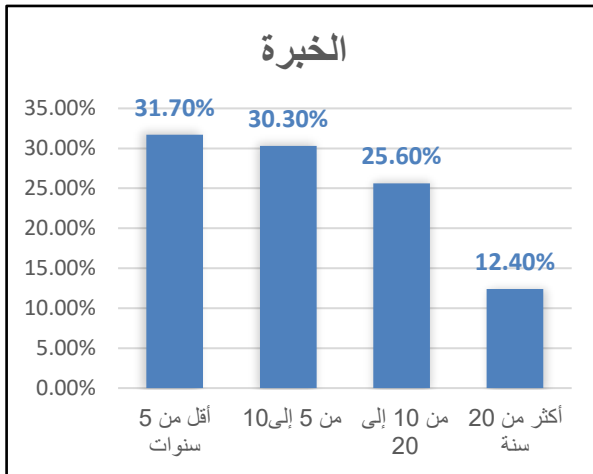
الشكل 25: توزيع العينة حسب السن



الشكل 26: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الشكل 27: توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول (12) ومخرجات Excel 2019

من خلال استقراء وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة نلاحظ الاتي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يبين الجدول أعلاه أن 54% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 46% من عينة الدراسة هم من الإناث، أي ان نسبة العاملين من الجنسين الذكور متقاربة في مؤسسات القطاع العام بالأغواط مع ارتفاع طفيف في نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث، ويرجع الباحث هذا التقارب في النسبة الى طبيعة سياسة الدولة في محاولتها تحقيق المساواة في حظوظ التوظيف بين الذكور والإناث في المؤسسات العاملة في القطاع العام.

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 15.30 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أقل من 30 عاماً، و أن ما نسبته 55.30 % من أفراد العينة كان أعمارهم ما بين 30 الى 40 عاماً، وأن نسبة 24.5 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم تنتمي الى الفئة العمرية من 40 الى 50 عاماً، وأن نسبة 4.90 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أكثر من 50 عاماً. ومما سبق نلاحظ أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم اقل من 30 سنة وحتى 40 سنة قدرت بـ 70 %، ونسبة منخفضة جداً لمن هم اكبر من 50 عاماً وهذا راجع في نظر الباحث الى للعدد الكبير من العمال الذين اقدموا على التقاعد المسبق سنة 2016 نتيجة لتجميد قانون التقاعد المسبق - والذي ينص على ان للموظف حق التقاعد ابتداء من سن الـ 50 سنة إذا استوفى 20 سنة عمل فعلي، مع مراعاة التخفيض للمرأة بـ 5 سنوات. - ابتداء من سنة 2017 ولا يزال التجميد ساري المفعول الى يومنا هذا.

ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 18.2 % من أفراد عينة البحث يحملون الشهادة الثانوية، وأن نسبة 69.2% من أفراد عينة البحث من حملي شهادة الليسانس، اما نسبة حاملي شهادة الماجستير فبلغت نسبتهم 8.4% من أفراد عينة البحث، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه 1.2%، اما باقي أفراد العينة كانوا من أصحاب شهادات المهن التقنية بنسبة 3.2%. ومما سبق نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية بنسبة إجمالية قدرت بـ 78.8 % ، ويعزو الباحث هذا الارتفاع الى استثمار المؤسسات العاملة في القطاع العام محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها، ومحاولة الدولة امتصاص البطالة في أوساط حاملي الشهادات الجامعية، اما بالنسبة لانخفاض نسبة حاملي الدكتوراه فهذا راجع الى ان الأغلبية من حاملي هذه الشهادة يتوجهون الى التعليم العالي في الجامعات بغية تحسين و تطوير ذواتهم باستمرار .

د- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

يبين الجدول السابق أن نسبة 31.7 % من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، وأن نسبة 30.3 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و10 سنوات، في حين تراوحت سنوات الخبرة لنسبة 25.6% من عينة الدراسة ما بين 10 الى 20 سنة، اما لديهم سنوات الخبرة اكثر من 20 سنة فبلغت النسبة 12.4 % من عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين من أصحاب الخبرة الأقل من 05 سنوات هم النسبة الأكبر، ويعزو الباحث هذا الى استراتيجية التوظيف المتبعة من طرف الدولة بفتحها لمناصب عمل جديدة نتيجة للتنظيف الذي حصل في القطاع العام بخروج عدد هائل من الموظفين للتقاعد المسبق قبل تجميده من طرف الدولة في 2017.

4-3-2: التحليل الإستدلالي لمعطيات الاستبيان

سنحاول في هذه النقطة عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال استجابات افراد العينة لكل محور، ولتحليل نتائج محوري الدراسة (القيادة الإدارية بأبعادها والإحترق الوظيفي) اعتمدنا جملة من الأدوات الإحصائية منها: المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية، والانحراف المعياري.

الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية

يضم محور القيادة الإدارية ثلاث أبعاد رئيسية كما تقدم وهي بعد الإشراف، بعد فريق العمل، بعد الرضا عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي:

أولا : بعد الإشراف:

لقد اقتصرنا في دراستنا على أسلوب الإشراف الأوتوقراطي و أسلوب الإشراف الديمقراطي لأنهما الأكثر شيوعا، خاصة بالنسبة للقطاع العام لما يواجهه من تحديات في الوقت الراهن، حيث تسعى الدولة الى النهوض بمؤسساتها في مواجهة التحديات وترشيد النفقات، وبالتالي ليس من الرشادة اعتماد نمط قيادي حر تسيبي يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع. وكانت نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسات العمومية المستهدفة في الدراسة لعبارات بعد الإشراف ببعديه الأوتوقراطي والديموقراطي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 13: نتائج استجابات أفراد العينة لبعء الإشراف من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					الدرجة الاستجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	وافق	وافق بشدة			
01	يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	ت	9	53	63	170	52	1.003	3.59
		%	2.6	15.3	18.2	49.0	15.0		
02	يوزع المدير الواجبات على العاملين مع مراعاة لقدراتهم.	ت	6	32	66	204	39	.855	3.69
		%	1.7	9.2	19.0	58.8	11.2		
03	يعطي المدير نوعاً من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات	ت	13	115	105	99	15	.970	2.97
		%	3.7	33.1	30.3	28.5	4.3		
04	يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته	ت	7	57	67	189	27	.926	3.50
		%	2.0	16.4	19.3	54.5	7.8		
متوسط	استجابات أفراد العينة لأسلوب الإشراف الديمقراطي من بعد الإشراف					0.372	3.22		
05	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه دون مشاركة أحد	ت	27	142	81	84	13	1.027	2.75
		%	7.8	40.9	23.3	24.2	3.7		
06	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	ت	37	85	96	99	30	1.143	3.40
		%	10.7	24.5	27.7	28.5	8.6		
07	يعتبر المدير العاملين غير قادرين على تحمل المسؤولية.	ت	14	69	74	155	35	1.038	3.37
		%	4	19.9	21.3	44.7	10.1		
08	يتجاهل المدير مصالح ومشاكل المرؤوسين.	ت	16	27	88	183	33	.934	3.55
		%	4.6	7.8	25.4	52.7	9.5		
متوسط	استجابات أفراد العينة لأسلوب الإشراف الأوتوقراطي من بعد الإشراف					0.401	3.39		
	استجابات أفراد العينة لبعء الإشراف					0.390	3.30		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال تحليل نتائج استجابة أفراد العينة في الجدول أعلاه يتضح لنا التالي:

يُظهر تحليل استجابات افراد العينة على فقرات لأسلوب الإشراف الديمقراطي من بعد الإشراف نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3.22 و انحراف معياري قدره 0.372 ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة، وكانت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على أسلوب الإشراف الديمقراطي في القيادة المكون من العبارات (من العبارة 1 الى العبارة 4)، نلاحظ ان قيم المتوسط الحسابي للعبارات (1،2،4) تراوحت بين 3.50 – 3.69 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري بين 0.826-1.003، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسات العمومية المستهدفة بالأغواط تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة على أسلوب الإشراف المهتم بالعاملين (الأسلوب الديمقراطي)، فالقائد "المدير" يتفهم أعدار للتأخر او الغياب ، و يراعي توزيع الواجبات على العاملين حسب لقدراتهم ، كما يهتم بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته. في حين نجد ان قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغت 2.97 وبانحراف المعياري قدره 0.970 بأهمية نسبية متوسطة في دلالة على عدم قبول أفراد العينة لمحتوى العبارة والتي نصها " يعطي المدير نوعا من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات"، اي ان حرية اتخاذ القرار مقيدة من طرف المدير وهذا يرجع في نظر الباحث الى كون ان المؤسسات العاملة في القطاع العام تخضع في تسييرها لعملها الى مجموعة من التعليمات التنظيمية و الى قوانين داخلية محددة، تنظم سير العمل الإداري داخل المؤسسة، وعليه فالكل ملزم للخضوع لهذه القوانين التنظيمية بما فيهم القائد "المدير" نفسه.

من خلال تحليل استجابات افراد العينة على فقرات لأسلوب الإشراف الأوتوقراطي من بعد الإشراف نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3.39 و انحراف معياري قدره 0.401 ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة، وكانت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على أسلوب الإشراف الأوتوقراطي في القيادة المكون من العبارات (من العبارة 5 الى العبارة 8)، نلاحظ ان قيم المتوسط الحسابي للعبارتين (06) و نصها " يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها" والعبارة (08) ونصها " يتجاهل المدير مصالح ومشاكل المرؤوسين" ، قد تراوحت بين 3.40 – 3.55 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري بين 0.934-1.143، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسات العمومية المستهدفة تميل الى قبول محتوى العبارتين الدالة على أسلوب الإشراف الأوتوقراطي، حيث يرون ان المدير يسعى إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها وانه يتجاهل

مصالحهم ومشاكلهم، ويرجع الباحث هذا الى كون ان المدير لديه معطيات ليست لدى باقي العاملين في المؤسسة بحكم موقع القائد في اعلى هرم السلم الوظيفي، وهو ملزم بتحقيق الأهداف الموكلة اليه من طرف القيادة الإدارية العليا، حتى لو تعارض أسلوبه مع مصالح المرؤوسين التابعين له، و جاءت العبارتين رقم (05) ونصها " يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه دون مشاركة احد" والعبارة رقم (07) ونصها " يعتبر المدير العاملين غير قادرين على تحمل المسؤولية" بأهمية نسبية متوسطة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي للعبارتين بين 2.75 - 3.37 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري بين 1.027-1.038، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسات العمومية المستهدفة تميل الى قبول محتوى العبارتين الدالة على أسلوب الإشراف الأوتوقراطي، حيث يرون ان المدير لا يشاركونهم في وضع خطة وطريقة أداء العمل وانه يعتبرهم غير قادرين على تحمل المسؤولية، ويرجع الباحث هذا الى أن نسبة 31.7 % من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات عمل بالمؤسسة وعليه فالمدير يرى انهم غير متمرسين وتنقصهم الخبرة اللازمة التي تؤهلهم للمشاركة في وضع خطة العمل وطريقة أدائه.

ثانيا: بعد فريق العمل

كانت نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسات العاملة في القطاع العام المستهدفة بالأغواط لعبارات بعد بناء فريق العمل بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 14: نتائج استجابات افراد العينة لبعء بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	اوافق	اوافق بشدة			
09	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	ت	34	105	127	77	4	2.75	متوسط
		%	9.8	30.3	36.6	22.2	1.2		
10	يثمن المدير أداء الجماعة	ت	29	95	89	123	11	2.98	متوسط
		%	8.4	27.4	25.6	35.4	3.2		
11	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.	ت	37	133	101	58	18	2.67	متوسط
		%	10.7	38.3	29.1	16.7	5.2		
12	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	ت	55	70	75	129	18	2.96	متوسط
		%	15.9	20.2	21.6	37.2	5.2		
13	يعتبر المدير وجود جماعة متماسكة بمثابة تهديد له	ت	34	101	86	97	29	2.96	متوسط
		%	9.8	29.1	24.8	28.0	8.4		
14	يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل	ت	6	54	66	164	57	3.61	مرتفع
		%	1.7	15.6	19.0	47.3	16.4		
15	يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة	ت	13	65	78	156	35	3.40	مرتفع
		%	3.7	18.7	22.5	45.0	10.1		
		استجابات افراد العينة لبعء بناء فريق العمل					3.04	0.519	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد بناء فريق العمل المكون من العبارات من (العبارة 09 الى العبارة 15) بلغ متوسطه الحسابي الإجمالي 3.04 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.519، حيث كانت النتائج كالتالي:

نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة حول العبارات رقم 09 ونصها "يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات" والعبارة رقم 10 ونصها "يثمن المدير أداء الجماعة" بأهمية نسبة متوسطة وكذا العبارة 12 ونصها "يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء" حيث تراوحت متوسطاتها بين

2.75- 2.98 بانحراف معياري تراوح بين 0.949-1.190 ، وموافقته لمحتوى العبارة رقم 14 ونصها " يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل" حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.61 وانحراف معياري قدره 0.992 بأهمية نسبية مرتفعة؛ يمكننا القول ان أفراد العينة يرون ان نقص التوجيهات من طرف المدراء وكذا ضعف مستوى التشجيع وتثمين أداء جماعة العمل، علاوة الى المفاضلة في التعامل مع أفراد الجماعة، كل هذا يجعلهم لا يؤمنون بان بناء فريق عمل عالي الأداء يعد من أولويات القادة الإداريين ، وهذا ما دلت عليه العبارة رقم 11 ونصها" المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.67 وانحراف معياري قدره 1.040 بأهمية نسبية متوسطة؛ ورغم ذلك فأفراد العينة لا يعتقدون ان القادة يعتبرون وجود جماعة متماسكة مصدر تهديد لهم، وهذا ما دلت عليه العبارة رقم 13 ونصها" يعتبر المدير وجود جماعة متماسكة بمثابة تهديد له" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.96 وانحراف معياري قدره 1.040 بأهمية نسبية متوسطة.

اما العبارة رقم 15 ونصها" يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة" فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.40 وانحراف معياري قدره 1.021 بأهمية نسبية مرتفعة، و مرد ذلك إلى أن المدير قد يضطر أحيانا الى اتخاذ قرارات مهمة لا تحتمل التأخير في مواقف معينة، لذا فهو لا يرجع الى أفراد الفريق في اتخاذ القرار بشأنها.

وبشكل عام تبين لنا من تحليل الاستجابات حول بعد بناء فريق العمل أن المتوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ 3.04 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.519، ويمكننا القول ان أفراد العينة يرون ان القادة الإداريين "المدراء" ليس من أولياتهم على بناء فريق عمل متماسك و عالي الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة.

ثالثا : بعد التحفيز (الرضا عن الحوافز)

كانت نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسات العاملة في القطاع العام المستهدفة بالأغواط لعبارات بعد الرضا عن الحوافز بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 15: نتائج استجابات افراد العينة لبعء الرضا عن الحوافز من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبرة	استجابة افراد العينة(التكرار والنسبة المئوية)					الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	اعارض	اعارض بشدة			
16	لا ألقى الثناء والتقدير من المدير على ما أقدمه من جهد	ت	36	193	67	48	3	.881	3.61
		%	10.4	55.6	19.3	13.8	0.9		
17	يسهل لي المدير الحصول على كل ما احتاجه لأداء عملي	ت	27	103	103	104	10	1.008	3.10
		%	7.8	29.7	29.7	30.0	2.9		
18	بوجه عام أنا لست راض للعلاقة التي بيني وبين المدير في عملي	ت	49	174	86	32	6	.893	3.66
		%	14.1	50.1	24.8	9.2	1.7		
19	فرصتي في الترقية والتقدم محدودة نتيجة لصرامة المدير	ت	49	159	99	25	15	.965	3.58
		%	14.1	45.8	28.5	7.2	4.3		
20	هناك تمييز من طرف المدير في تعامله مع العمال	ت	68	173	79	18	9	.906	3.79
		%	19.6	49.9	22.8	5.2	2.6		
21	اشعر بالضغط في عملي في وجود هذا المدير	ت	89	197	37	12	12	.902	3.98
		%	25.6	56.8	10.7	3.5	3.5		
22	أجري يتناسب مع الجهد الذي ابذله في عملي	ت	38	93	43	11	162	1.544	2.52
		%	11.0	26.8	12.4	3.2	46.7		
			استجابات افراد العينة لبعء التحفيز						
								.539	3.46

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد عينة البحث حول بعء التحفيز المكون من العبارات

من (العبرة 16 الى العبرة 22) حيث كانت النتائج كالتالي:

جاءت العبارات (16-18-19-20-21) بأهمية نسبية مرتفعة حيث تراوح متوسطها الحسابي بين

3.58 الى 3.98 وانحراف معياري تراوح بين 0.881 الى 1.008 في دلالة على موافقة اغلب أفراد عينة

الدراسة على محتوى العبارات المتعلقة بالحوافز التنظيمية المقدمة لهم من طرف المدراء العاملين في

مؤسسات القطاع المستهدفة، ما يشير الى عدم الرضا لدى اغلب العمال حول سلوك المدير، فهم لا

يتلقون الثناء على جهودهم في العمل وفرص الترقية محدودة نتيجة لصرامة المدير إضافة الى التمييز في التعامل بينهم، مما يؤدي الى عدم الرضى على العلاقة بينهم وبين المدير وهو ما دلت عليه العبارة رقم 18 ونصها " بوجه عام أنا لست راض للعلاقة التي بيني وبين المدير في عملي " حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.66 وانحراف معياري قدره 0.893 بأهمية نسبية مرتفعة، وكننتيجة لهذه الممارسات السلبية من طرف المدير هو ارتفاع الشعور بالضغط الوظيفي في وجوده على راس المؤسسة، وهذا ما دلت عليه موافقة أفراد العينة على محتوى العبارة رقم 21 ونصها " اشعر بالضغط في عملي في وجود هذا المدير " حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.98 وانحراف معياري قدره 0.902 بأهمية نسبية مرتفعة.

في حين كان المتوسط الحسابي للعبارة 22 "أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به" منخفض الأهمية حيث بلغ 2.52 وانحراف معياري قدر ب 1.544 وهذا يدل على عدم رضا العمال عن الأجر الذي يحصلون عليه في مقابل ما يبذلونه من جهد، وهذا راجع الى انخفاض القوة الشرائية للفرد الجزائري وخاصة العمال في مؤسسات القطاع العام والذي كان سببه الانخفاض الكبير في القيمة الحقيقية للعملة الوطنية.

وبشكل عام تبين لنا من تحليل الاستجابات حول بعد التحفيز (مادي ومعنوي) ان المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.46 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.539، وهذا يدل على قبول أفراد العينة لمحتوى عبارات هذا البعد، ويمكننا القول ان أفراد العينة يعانون من مشكل في تقبل ممارسات و تعاملات المدير تجاههم، كعدم تلقي الثناء و التمييز في المعاملة، ما يؤثر سلبا على العلاقة بينهم وبينه و يؤدي الى زيادة الشعور بالضغط الوظيفي في العمل، وهذه السلوكيات (تلقي الثناء، العدالة في المعاملة) تعرف بالحوافز المعنوية، وفي ما يتعلق بالحوافز المادية فالدخل يمثل الحافز المادي الأهم، ونظام الأجور المطبق يُظهر عجزا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الإحتراق الوظيفي

بعد تحليل بيانات محور القيادة الإدارية، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات افراد العينة لعبارات محور الإحتراق الوظيفي ، و بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 16: نتائج استجابات افراد العينة لمحور الإحترق الوظيفي

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	اوافق	اوافق بشدة			
23	أشعر أن عملي يستنزفني نفسيا	ت	52	130	72	85	8	2.62	1.081
		%	15.0	37.5	20.7	24.5	2.3		
24	أشعر بأني مُنْهَك في نهاية الدوام اليومي	ت	12	23	64	189	59	3.75	.933
		%	3.5	6.6	18.4	54.5	17.0		
25	أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن علي أن أواجه يوما آخر من العمل.	ت	43	117	78	95	14	2.77	1.104
		%	12.4	33.7	22.5	27.4	4.0		
26	عملي طيلة اليوم يجعلني مجهدا	ت	6	35	59	178	69	3.78	.938
		%	1.7	10.1	17.0	51.3	19.9		
27	أشعر بأني محترق في عملي	ت	41	89	109	72	36	2.92	1.162
		%	11.8	25.6	31.4	20.7	10.4		
بعد الإنهاك									
متوسط 3.17 .596									
28	أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي تظهر في العمل.	ت	63	91	72	104	17	2.77	1.199
		%	18.2	26.2	20.7	30.0	4.9		
29	أشعر أن لي مساهمة فعالة في ما تقوم به هذه المؤسسة	ت	15	25	102	160	45	3.56	.955
		%	4.3	7.2	29.4	46.1	13.0		
30	في رأيي ،انا جيد في عملي	ت	9	18	79	173	68	3.79	.906
		%	2.6	5.2	22.8	49.9	19.6		
31	أشعر بالسعادة عندما أنجز جزءا من العمل.	ت	12	12	37	198	88	3.97	.901
		%	3.5	3.5	10.7	57.1	25.4		
32	لقد أنجزت الكثير من الأشياء المهمة في العمل.	ت	59	92	72	107	17	2.80	1.189
		%	17.0	26.5	20.7	30.8	4.9		
33	في عملي، انا واثق بأنني فعال في إنجاز الأمور.	ت	9	22	60	193	63	3.80	.897
		%	2.6	6.3	17.3	55.6	18.2		
بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية									
مرتفع 3.45 0.422									
34	أصبحت أقل اهتماما بالعمل منذ أن توليت هذه الوظيفة.	ت	52	133	72	82	8	2.60	1.074
		%	15.0	38.3	20.7	23.6	2.3		
35	أصبحت أقل حماسا تجاه عملي.	ت	43	119	80	91	14	2.75	1.097
		%	12.4	34.3	23.1	26.2	4.0		
36	أريد فقط أن أقوم بعملي و ان لا يتم إزعاجي	ت	6	35	54	186	66	3.78	.927
		%	1.7	10.1	15.6	53.6	19.0		
37	أصبحت أكثر احباطا حول ما إذا كان عملي يساهم في أي شيء	ت	37	91	109	74	36	2.95	1.148
		%	10.7	26.2	31.4	21.3	10.4		
38	أشك في أهمية عملي	ت	35	85	58	120	49	3.18	1.237
		%	10.1	24.5	16.7	34.6	14.1		
بعد اللامبالاة									
متوسط 3.05 0.651									
استجابات افراد العينة لمحور الإحترق الوظيفي									
متوسط 3.24 0.366									

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد عينة البحث حول محور الإحترق الوظيفي المكون من العبارة 23

الى العبارة 38، و كانت النتائج كالتالي:

بالنسبة للبعد الاول بعد الإنهاء نلاحظ ان قيم تراوحت المتوسط الحسابي لعباراته بين 2.62 – 2.92 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف المعياري تراوح بين 1.081-1.062، ما عدا العبارتين رقم 24 ونصها "أشعر بأني مُنْهك في نهاية الدوام اليومي" و العبارة 26 ونصها "عملي طيلة اليوم يجعلني مجهداً" بأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على قبول محتوى العبارتين من طرف أفراد العينة واتفاقهم على ان العمل ينهكهم آخر الدوام.

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

بالنسبة للبعد الثاني بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية نلاحظ ان قيم المتوسط الحسابي لعباراته تراوحت بين 3.56 – 3.97 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري تراوح بين 0.897-0.955، ما عدا العبارتين رقم 28 ونصها "أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي تظهر في العمل. و العبارة 32 ونصها "لقد أنجزت الكثير من الأشياء المهمة في العمل" بأهمية نسبية متوسطة، ويرجع هذا في نظر الباحث الى ان المبحوثين ليسوا جميعا من ذوي الخبرة الوظيفية العالية، التي تمكنهم من معرفة أهمية الوظيفة التي يشغلونها، وتوهمهم للتعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل بكفاءة واحترافية.

وعليه، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.45 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.422، و هذا يدل على أن موافقة من قبل أفراد العينة في المؤسسات العمومية المستهدفة على فقرات هذا المجال مما يعكس عدم معاناة المبحوثين من احترق على بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية*.

بالنسبة للبعد الاول بعد اللامبالاة نلاحظ ان قيم تراوحت المتوسط الحسابي لعباراته بين 2.60 – 3.18 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف المعياري تراوح بين 1.074-1.237، ما عدا العبارة 26 ونصها" أريد فقط أن أقوم بعملتي و ان لا يتم إزعاجي" فقد جاءت بأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري قدر ب 0.927، وهذا يدل على قبول محتوى العبارة من طرف أفراد العينة واتفاقهم على انهم يريدون أداء عملهم دون ان يتم إزعاجهم من احد.

* ونشير هنا ان بعض الدراسات تعتمد عكس إجابات المبحوثين على فقرات بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية بافتراض عكس مضمون الفقرات حتى تكون في نفس اتجاه فقرات البعدين الأول و الثالث (حيث إن فقرات هذا البعد معكوسة، فالموافقة على فقراته تعكس عدم المعاناة من الاحترق بعكس الموافقة على البعدين الأول والثالث و التي تعني معاناة المبحوث من الاحترق)

وعليه، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.05 بأهمية نسبية متوسطة وبنحرف معياري إجمالي قدر ب 0.651، و هذا يدل على أن الموظفين في المؤسسات العمومية المستهدفة يعانون من الإحترق على مستوى بعد اللامبالاة.

4-4: الإجابة على الفرضيات

من أجل تحديد مستوى ممارسة القيادة الإدارية بنمطها(الأوتوقراطي و الديموقراطي) وكذا مستوى ظاهرة الإحترق الوظيفي في مؤسسات القطاع العام المستهدفة بولاية الأغواط، تم الاعتماد على نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرف المعياري لنتائج استجابات افراد العينة حول محاور الدراسة، اما للتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و الإحترق الوظيفي، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في حدوث هذه الظاهرة، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للارتباط، اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (ت) للعينات المستقلة ، لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. و صيغت الفرضيات كما يلي:

صيغت الفرضية العامة كما يلي " توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية و ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط "؛ اما الفرضيات الجزئية فكانت كالاتي:

- هناك مستوى متوسط ممارسة القيادة الإدارية بنمطها(الأوتوقراطي و الديموقراطي) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط؛
- يعاني الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط من ظاهرة الإحترق الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف والإحترق الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و الإحترق الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الإحترق الوظيفي؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول محاور الدراسة (القيادة الإدارية و الإحترق الوظيفي) وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

الفرع الأول: الإجابة على الفرضية الفرعية الأولى

هناك مستوى متوسط ممارسة القيادة الإدارية بنمطها (الأوتوقراطي و الديمقراطي) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط

مما سبق من تحليل نتائج استجابات أفراد العينة حول بعد الإشراف لنمطي القيادة (النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي) من محور القيادة الإدارية (الجدول 13) الذي بين أن المتوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ 3.30 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.390، حيث كانت درجة الأهمية النسبية متوسطة لكل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي في الإشراف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب الأوتوقراطي 3.39 وانحراف المعياري إجمالي قدره 0.401 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب الديمقراطي قيمة 3.22 وانحراف المعياري إجمالي قدره 0.372 ، وهذا فيه دلالة على استعمال الأسلوبين معا في تسيير مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، الا ان درجة ممارسة للأسلوب الأوتوقراطي بشكل اكبر، حيث كان متوسطه الحسابي قريبا جدا من مجال الأهمية النسبية المرتفعة المحصور بين (3.40 الى 5.00)، مما يوحي بأن اسلوب الإشراف الأكثر ممارسة من طرف المدراء في المؤسسات العاملة في القطاع العام المستهدفة بالأغواط هو أسلوب الإشراف المهتم بالعمل (الأوتوقراطي).

و نتيجة لما تقدم يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الاولى و نصها " هناك مستوى متوسط من ممارسة القيادة الإدارية بنمطها (الأوتوقراطي و الديمقراطي) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط ".

الفرع الثاني: الإجابة على الفرضية الفرعية الثانية

يعاني الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

مما سبق من تحليل نتائج استجابات افراد العينة حول أبعاد الاحتراق الوظيفي (الجدول 16) الذي بين أن الموظفين في المؤسسات العمومية المستهدفة يعانون من مستوى متوسط من الإحترق على بعد الإنهاك وبعد اللامبالاة، في حين بين التحليل عدم معاناة المبحوثين من احتراق على بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية.

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

تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة للموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية (القطاع العام) التي توصلت الى ان هذا القطاع يعاني موظفوه من مستوى متوسط من الإحترق الوظيفي على البعدين (بعد الإنهاك وبعد اللامبالاة)، في حين لا يعانون من احتراق على مستوى بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية، واتفقت النتائج مع دراسة (بشير عبد الله شلح، 2015) حيث توصلت الى وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات محور "الإحترق الوظيفي" من قبل المبحوثين، ودراسة (محمد بن سليمان بن منيع، 2009) حيث توصل الى وجود احتراق وظيفي متوسط لدى الأفراد العاملين في القطاع الحكومي الخاص بالأجهزة الأمنية الثلاثة (الجوازات- الشرطة- المرور)، و دراسة (غربي بن مرجي الشمري، 2015) حيث توصلت الى ان القيادات السعودية تعاني من مستوى متوسط من الشعور بالإحترق الوظيفي، و دراسة (ضيف الله بن عبدالله النفيعي، 2000) حيث أظهرت نتائج الدراسة ان أفراد العينة من العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية التي لها علاقة بالجمهور يعانون من درجة متوسطة من الإحترق الوظيفي ، ودراسة (راضية يوسف ، أمال أيوب ، 2021) التي بينت أن مستوى الإحترق الوظيفي لدى العاملين في بلديات دائرة بوشقوف كان متوسطاً.

ويرجع الباحث هذا التشابه في النتائج إلى التشابه في ظروف و بيئة عمل المبحوثين، فمؤسسات الوطن العربي غالباً ما يغلب على قادتها طابع الإشراف الأوتوقراطي في التسيير، وهذا ما بينته نتائج تحليل بعد الإشراف من محور القيادة الإدارية؛ حيث كان النمط الأكثر ممارسة هو أسلوب الإشراف المهتم بالعمل (الأوتوقراطي)، والذي يؤثر سلباً على نفسيات و راحة الموظفين ويزيد من مستوى الإحترق لديهم.

و نتيجة لما تقدم يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية و نصها " يعاني الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط من ظاهرة الاحتراق الوظيفي".

الفرع الثالث: الإجابة على الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الثالث (الإحترق الوظيفي) وفقرات البعد الأول نمط الإشراف من المحور الثاني (القيادة الإدارية) و الذي يضم اتجاهين مختلفين من أساليب الإشراف، أسلوب الإشراف الأوتوقراطي أين يولي المدير الأولوية والأهمية للعمل على حساب المرؤوسين، وأسلوب

الإشراف الديمقراطي الذي يهتم فيه المدير برضا مرؤوسيه وبمصالحهم؛ وتبين لنا حسب نتيجة الدراسة ان نمط الإشراف الأكثر ممارسة في مؤسسات القطاع العام المستهدفة هو نمط الإشراف الأوتوقراطي، واختلفت هذه النتيجة دراسة (راضية يوسفى ، أمال أيوب ، 2021) التي توصلت الى ان النمط الأكثر ممارسة هو النمط الديمقراطي ويعزو الباحث هذا الاختلاف الى طبيعة عمل المؤسسات المستهدفة، فاعلمت المؤسسات المستهدفة في هذه الدراسة ذات طابع تجاري اقتصادي ربحي، وبالتالي فهي اكثر صرامة وحزماً في التعامل مع المرؤوسين، على العكس من المؤسسات المستهدفة في الدراسة سابقة الذكر فهي مؤسسات خدمية غير ربحية اكثر اجتماعية، واجملاً كانت نتائج الدراسة كالتالي:

أ- بالنسبة لنمط الإشراف الأوتوقراطي:

الجدول 17: معامل الارتباط بين نمط الإشراف (الأوتوقراطي) والإحترق الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل للارتباط R	المجال
0.017	.128*	نمط الإشراف السائد (الأوتوقراطي) ومستوى الإحترق الوظيفي

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

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

ب- بالنسبة لنمط الإشراف الديمقراطي:

الجدول 18: معامل الارتباط بين نمط الإشراف الديمقراطي والإحترق الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل للارتباط R	المجال
0.00	-.249**	نمط الإشراف الديمقراطي ومستوى الإحترق الوظيفي

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادي الديمقراطي و المتغير التابع الإحترق الوظيفي لدى أفراد عينة البحث العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة يساوي $R = -0.249$ ، وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة عكسية سالبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي و الإحترق الوظيفي في مؤسسات القطاع العام المستهدفة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Arla Day et al، 2017) حيث توصلت الى ان الدعم من المشرف مرتبط ببعدي الإحترق الوظيفي الإنهاك واللامبالاة. حيث يحافظ على العلاقة السلبية بين ضغوط التغيير والإنهاك وبين ضغوط التغيير واللامبالاة، و دراسة (بشير عبد الله شلح، 2015) التي توصل فيها الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطي والإحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - محافظات غزة، كما توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين نمط القيادة الديمقراطي والإحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - محافظات غزة، ودراسة (راضية يوسف ، أمال أيوب ، 2021) التي توصلت الى انه توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الإحترق الوظيفي للعاملين، بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الإحترق الوظيفي للعاملين؛ ودراسة كل من (HETLAND, Hilde, SANDAL, Gro و (Mjeldheim, et JOHNSEN, Tom Backer, 2007 و (Zopiatis, A., & Constanti,)، التي توصلت ان القيادة التحويلية (النمط الديمقراطي للقيادة) كانت مرتبطة بشكل كبير باللامبالاة وبعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية؛ بينما كان النمط الاتوقراطي (السلبى) للقيادة مرتبطاً بشكل كبير بالإحترق الوظيفي و اللامبالاة؛ و- دراسة (Mohammad Hadi Asgari, Alireza Lamtar) (Jafari، 2013) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الموجهة للمهمة (نمط القيادة الأوتوقراطي) مع الإحترق الوظيفي. في حين، كان لدى القيادة الموجهة للعلاقة (نمط القيادة الديمقراطي) علاقة سلبية مع الإحترق الوظيفي.

ونتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف والإحترق الوظيفي"

الفرع الرابع: الإجابة على الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و الاحتراق الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني بناء فرق العمل من المحور الثاني (القيادة الإدارية) ، وفقرات المحور الثالث (الإحترق الوظيفي) ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 19: معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الإحترق الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بعد بناء فرق العمل و الإحترق الوظيفي	.312**	0.00

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

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

ويمكننا القول ان هذه العلاقة الموجبة والمتوسطة بين بعد بناء فريق العمل والمتغير التابع الإحترق والوظيفي راجع الى كون ان القادة الإداريين "المدراء" في مؤسسات القطاع العام المستهدفة ليس من أولوياتهم بناء فريق عمل متماسك و عالي الأداء وهذا ما بينته نتائج تحليل الاستجابات حول بعد بناء فريق العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.04 بأهمية نسبية متوسطة، فالعمل ضمن فريق جيد يبسط المهام المعقدة ويسمح بنقل الخبرات ويزيد من توطيد العلاقات الاجتماعية الوظيفية بين العمال في العمل، مما يقلل من حجم الصراعات بينهم، بينما إهمال بناء فريق عمل متماسك من طرف القادة الإداريين نتيجة لنقص دعمهم للموظفين وضعف مستوى تشجيع وتثمين أداء جماعة العمل، علاوة الى التمييز في المعاملة بين أفراد الجماعة، ونقص التوجيهات، كلها عوامل تؤدي الى انخفاض الرضا والالتزام الوظيفي وبالتالي انفصال الفرد عن الوظيفة، إضافة الى الاحتكاك المباشر لكثير من العمال في

مؤسسات القطاع العام مع الجمهور ما يزيد الشعور بالضغط في غياب عمل جماعي منسق للفريق، كل هذا يزيد من انتشار الإصابة بالإحترق الوظيفي.

وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة حيث تبين انه "توجد علاقة طردية موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و الإحترق الوظيفي"
 الفرع الخامس: الإجابة على الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الاحترق الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثالث التحفيز من المحور الثاني (القيادة الإدارية)، وفقرات المحور الثالث (الإحترق الوظيفي)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 20: معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

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

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التحفيز في مؤسسات القطاع العام المستهدفة و المتغير التابع الإحترق الوظيفي يساوي 0.126، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.019 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز و الإحترق الوظيفي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Lisa M. Russell 2014) حيث هدفت الى تحديد التفاعل ثلاثي الاتجاهات بين القيادة التحويلية، والتكيف، والتوتر وتأثيره على الإحترق الوظيفي، و جوهر القيادة التحويلية انها تقوم على تقديم تحفيز عال للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فتتوافر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم، و توصلت الى انه يجب فهم التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية وتشجيعه، إلى الحد الذي يكون فعالاً في تقليل الإحترق، و دراسة (Meral Elçi et al)،

(2015) التي توصلت الى ان العدالة التنظيمية (والتي يشتمل أفراد عينة البحث من غيابها) تؤثر سلباً على سلوك كل من الإنهاك العاطفي وتبدد الشخصية (اللامبالاة) من أبعاد الإحترق الوظيفي. ويمكننا القول ان هذه العلاقة الموجبة والضعيفة بين بعد التحفيز والمتغير التابع الإحترق والوظيفي راجع الى كون ان أفراد العينة في مؤسسات القطاع العام المستهدفة ليسوا راضين على العلاقة بينهم و بين القادة الإداريين "المدرء" حسب ما بينته نتائج التحليل لاستجابة أفراد العينة، وهذا مرده نقص الحوافز المعنوية كعدم تلقي الثناء و التمييز في المعاملة بين الموظفين، يؤدي الى زيادة الشعور بالضغط الوظيفي في العمل، زد على ذلك انخفاض فرص الترقية وعجز نظام الأجور المطبق الذي لا يتناسب مع الجهد المقدم من طرف العاملين، هذه الحوافز المادية لها اثرها المباشر والكبير في تحقيق الرضا الوظيفي، وكنتيجة لعدم الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية يظهر اثرها السلبي على سلوكيات الأفراد من كثرة الشكاوى والتذمر وارتفاع معدلات الغياب التي تعتبر من أهم مظاهر الإحترق الوظيفي. وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة حيث تبين انه "توجد علاقة طردية موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الإحترق الوظيفي"

بناء على ما سبق، يمكن تحديد معامل التحديد بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية كمتغير مستقل و الإحترق الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع، والنتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 21: معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية ومحور الإحترق الوظيفي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة β من SPSS	قيمة الثابت A من SPSS	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور القيادة الإدارية ومحور الإحترق الوظيفي	.219**	0.48	.242	2.447	0.00

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط لبيرسون بلغت قيمته $R = 0.219$ و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الإحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Lisa M. Russell، 2014) التي اكدت ان هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإحترق الوظيفي، ودراسة (بشير عبد الله شلح، 2015) توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة والإحترق الوظيفي، ودراسة ودراسة (راضية يوسف ، أمال أيوب ، 2021) حيث توصلت الى انه هناك علاقة اثر موجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الاحترق الوظيفي وسالبة بين نمط القيادة الديموقراطي والإحترق الوظيفي، و هو نفس ما توصلت اليه كل من دراسة (Tait D. Shanafelt et al، 2015) و دراسة (Arla Day et al، 2017)، أين توصل الى ان الدعم من المشرف مرتبط ببعدي الإحترق الوظيفي الإنهاك واللامبالاة، حيث يحافظ على العلاقة السلبية بين ضغوط التغيير والإنهاك وبين ضغوط التغيير واللامبالاة، ودراسة (Zopiatis, A., & Constanti, 2010) و كذا دراسة (Mohammad Hadi , 2013) التي أكدت وجود علاقة عكسية بين القيادة المهمة بالعاملين في حين توجد علاقة طردية بين القيادة المهمة بالعمل (السلبية).

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

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

الفرع السادس: الإجابة على الفرضية الجزئية السادسة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم حول محاور الدراسة (القيادة الإدارية و الاحتراق الوظيفي) وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) .

و للإجابة على هذه الفرضية للمتغيرات الديموغرافية التي يزيد عدد متوسطاتها عن(2)، و هي (المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة) تم استعمال اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي(ANOVA) . أما فيما يخص المتغيرات الديموغرافية التي يساوي عدد متوسطاتها (2) فقد تم استخدام اختبار(ت) للعينات المستقلة و تمثلت في متغير وحيد هو (الجنس). وإذا تبين أن هناك اختلاف بين المتوسطات سنقوم باستخدام اختبار Turkey للمقارنة البعدية بين المجموعات لتحديد لصالح من الفروقات.

اولا - بالنسبة لمحور القيادة الإدارية

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

أ- الفروق حسب متغير الجنس:

الجدول 22: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
لا توجد فروق	.086	-.133	0.357	3.30	187	ذكر	بعد الإشراف
			0.425	3.31	160	انثى	
لا توجد فروق	.277	2.420	0.493	3.11	187	ذكر	بعد بناء فريق العمل
			0.542	2.97	160	انثى	
لا توجد فروق	.409	.214	0.529	3.47	187	ذكر	بعد التحفيز
			0.553	3.45	160	انثى	
لا توجد فروق	.382	1.256	.313	3.29	187	ذكر	محور القيادة الإدارية
			.352	3.25	160	انثى	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق أنه باستخدام اختبار T نلاحظ ان قيمة (t) لبعد الإشراف -0.133 و لبعد بناء فريق العمل بلغت 2.420 و بعد التحفيز بلغت 0.214 بمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.086 ، 0.277 و 0.409) على التوالي، وهي مستويات اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على الأبعاد الثلاثة (الإشراف ، بناء فريق العمل ، التحفيز) تعود لمتغير الجنس.

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور القيادة الإدارية ككل أن قيمة $t = 1.256$ والقيمة الاحتمالية (Sig) (= 0.382) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس.

ويرجع الباحث ذلك إلى النظرة المتشابهة لدى أفراد العينة للقيادة الإدارية بأبعادها، نمط الإشراف المتبع من طرف المدير و درجة اهتمامه ببناء فرق العمل و مستوى الرضا على الحوافز في مؤسسات القطاع العام، بغض النظر عن طبيعة الجنس للفرد المبحوث، مما يعني أن رؤية المبحوثين حول القيادة الإدارية موحدة في مؤسسة العمل التي ينتمون إليها، فهي لا تختلف باختلاف الجنس سواء كان ذكراً أم أنثى.

- الفروق حسب متغير السن:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 23: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن

المتغير	الفترة العمرية (السن)	اقل من 30 سنة	بين 30-40 سنة	بين 40-50 سنة	اكبر من 50 سنة	إجمالي البعد / المحور		قيمة F	مستوى الدلالة	الفروق
						ح .م	ح .م			
بعد الإشراف	3.26	3.30	3.32	3.39	3.30	3.30	3.30	.580	.628	لا توجد فروق
بعد بناء فريق العمل	2.99	3.03	3.08	3.27	3.05	3.05	3.05	1.476	.221	لا توجد فروق
بعد التحفيز	3.44	3.44	3.49	3.64	3.46	3.46	3.46	.810	.489	لا توجد فروق
محور القيادة الإدارية	3.23	3.26	3.30	3.43	3.27	3.27	3.27	1.899	.130	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق يتبين أنه باستخدام اختبار (F) نلاحظ ان قيمة (F) لبعء الإشراف 0.580 و لبعء بناء فريق العمل بلغت 1.476 و بعد التحفيز بلغت 0.810 بمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.628 - 0.221) على التوالي، وهي مستويات اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على الأبعاد الثلاثة (الإشراف ، بناء فريق العمل ، التحفيز) تعود لمتغير السن.

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور القيادة الإدارية $F = 1.899$ و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.130) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية، ويرجع هذا الى كون ان الكل يتفق على ان القائد "المدير" هو المسؤول الأول في المؤسسة وهو صاحب التأثير الأكبر على الأفراد فيها، لذا فان اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية الأفراد من نفس مؤسسة العمل التي ينتمون اليها حول متغير القيادة الإدارية.

- الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 24: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	بين 5-10 سنوات	بين 10-15 سنة	اكثر من 15 سنة	إجمالي البعد / المحور		قيمة F	مستوى الدلالة	الفروق
						ح .م	ح .م			
بعء الإشراف	3.30	3.30	3.29	3.35	3.30	3.30	3.30	.252	.860	لا توجد فروق
بعء بناء فريق العمل	2.98	3.01	3.14	3.09	3.05	3.05	3.05	1.998	.114	لا توجد فروق
بعء التحفيز	3.45	3.46	3.46	3.49	3.46	3.46	3.46	.067	.977	لا توجد فروق
محور القيادة الإدارية	3.24	3.26	3.30	3.31	3.27	3.27	3.27	.732	.534	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) نلاحظ ان قيمة (F) لبعء الإشراف 0.252 و لبعء بناء فريق العمل بلغت 1.998 و بعد التحفيز بلغت 0.067 بمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.860، 0.114 و 0.977) على التوالي، وهي مستويات اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على الأبعاد الثلاثة (الإشراف ، بناء فريق العمل ، التحفيز) تعود لمتغير السن.

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور القيادة الإدارية $F = 0.732$ و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.534) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

وهذا يعني أن أفراد العينة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية، ويرجع هذا الى أن الكل يتفق على انه إذا ما توفرت قيادة إدارية حكيمة ومؤهلة علمياً وعملياً، فإنها ستحقق مستويات أداء أعلى، معتمدة في ذلك على بناء فرق عمل قوية ومتماسكة لأداء المهام المعقدة، وتعتمد أيضاً التحفيز بنوعيه كعامل دافعية للأفراد في العمل، وهذا أمر لا يختلف عليه اثنان سواء أكانوا من ذوي الخبرة ام من حديثي عهد بالوظيفة، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول القيادة الإدارية.

- الفروق حسب متغير المستوى العلمي:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 25: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	ثانوي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	اخرى	إجمالي البعد / المحور		قيمة F	مستوى الدلالة	الفروق
						ح .م	إ .م			
بعد الإشراف	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.32	3.30	0.127	0.973	لا توجد فروق
بعد بناء فريق العمل	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.15	3.05	1.124	0.345	لا توجد فروق
بعد التحفيز	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.41	3.46	0.963	0.428	لا توجد فروق
محور القيادة الإدارية	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.29	3.27	0.557	0.694	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) نلاحظ ان قيمة (F) لبعء الإشراف 0.127 و لبعء بناء فريق العمل بلغت 1.124 و بعد التحفيز بلغت 0.963 بمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.973 ، 0.345 و 0.428) على التوالي، وهي مستويات اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى الأبعاد الثلاثة (الإشراف ، بناء فريق العمل ، التحفيز) تعود لمتغير المستوى العلمي.

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور القيادة الإدارية $F = 0.557$ و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.694) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير المستوى العلمي.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستوياتهم العلمية لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأفراد ، ويرجع هذا الى ان استجابة الأفراد من ذوي المؤهلات العلمية الأكاديمية حول سلوك القادة تتوافق مع استجابة من هم اقل منهم تكويناً، فالصرامة المفرطة والتمييز في المعاملة سلوك غير مرغوب فيه عند الجميع، و العمل الصعب والكثير يلزمه وجود فريق عمل مؤهل، والتحفيز لا بد منه ، وفي هذا دلالة على أن المستوى العلمي لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة من نفس مؤسسة العمل التي ينتمون إليها حول القيادة الإدارية.

و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بشير عبد الله شلح، 2015) توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، السن، الاقدمية في الوظيفة) و دراسة (سماتي حاتم، 2011) أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) تعود للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

واختلفت مع دراسة (بشير عبد الله شلح، 2015) توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة تعزى لمتغير المستوى العلمي.

وعليه، من تحليل النتائج السابقة فإنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم حول محور القيادة الإدارية وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) .

ب- بالنسبة لمحور الإحتراق الوظيفي

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول محور الإحتراق الوظيفي تبعا إلى متغير الجنس (نكر، أنثى)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 26: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
لا توجد فروق	.584	1.749	.597	3.22	187	ذكر	بعد الإنهاك
			.590	3.11	160	انثى	
لا توجد فروق	.196	-.890	.443	3.43	187	ذكر	بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية
			.398	3.47	160	انثى	
لا توجد فروق	.189	-1.075	.681	3.02	187	ذكر	بعد اللامبالاة
			.614	3.09	160	انثى	
لا توجد فروق	.226	-.093	.377	3.23	187	ذكر	محور الإحتراق الوظيفي
			.354	3.24	160	انثى	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح جدول السابق أنه باستخدام اختبار T بالنسبة لأبعاد الإحتراق الوظيفي فقد بلغت قيم (t) لبعد الإنهاك 1.749 و لبعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية بلغت -0.890 و بعد اللامبالاة بلغت -1.075 بمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.584، 0.196 و 0.189) على التوالي، وهي مستويات أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى الأبعاد الثلاثة (الإنهاك، الشعور بعدم الكفاءة المهنية، اللامبالاة) تعود لمتغير الجنس.

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور الإحتراق الوظيفي أن قيمة $t = -0.93$ والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.226) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور الإحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس.

ويرجع الباحث ذلك إلى النظرة المتشابهة لدى أفراد العينة في مؤسسات القطاع العام المستهدفة حول محور الاحتراق الوظيفي مرده الى ان كلا الجنسين يتعرضون لنفس المعاملة ومستوى ضغط العمل وحجم العبء الوظيفي ، مما يعني أن رؤية المبحوثين نفسها حول مستوى الاحتراق الوظيفي في مؤسسة العمل التي ينتمون إليها، فهي لا تختلف باختلاف الجنس سواء كان ذكرا أم أنثى.

- الفروق حسب متغير السن:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 27: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير السن

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	إجمالي البعد / المحور	
									ا.م	ح.م
بعد الإنهاك	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م
بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م
بعد اللامبالاة	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م
محور الإحترق الوظيفي	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م	ح.م

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) نلاحظ ان قيمة (F) لبعد الإنهاك 1.62 و لبعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية بلغت 0.185 و بعد اللامبالاة بلغت 0.529 بمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.185) ، (0.907 و 0.622) على التوالي، وهي مستويات اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى الأبعاد الثلاثة (الإنهاك، الشعور بعدم الكفاءة المهنية، اللامبالاة) تعود لمتغير السن.

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور الاحتراق الوظيفي $F = 0.992$ و القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.397$) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور الإحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لديهم رؤية واحدة حول مستوى الاحتراق الوظيفي في مؤسسات عملهم، ويرجع هذا الى كون ان الكل يتفقون في نظرتهم إلى محددات الاحتراق الوظيفي على انها تتمثل في الإنهاك الجسمي والنفسي بالإضافة الى الشعور بعدم الكفاء المهنية في أداء الوظيفة وفقدان الدافعية واللامبالاة، لذا فان اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية الأفراد من نفس مؤسسة العمل التي ينتمون اليها حول مستوى الإحتراق الوظيفي.

- الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 28: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	بين 5-10 سنوات	بين 10-15 سنة	اكثر من 20 سنة	إجمالي البعد / المحور		قيمة F	مستوى الدلالة	الفروق
						ح .م	ح .م			
بعد الإنهاك	3.18	3.03	3.28	3.24	3.17	0.596	3.172	0.024	توجد فروق	
بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية	3.46	3.4	3.5	3.46	3.45	0.422	0.994	0.396	لا توجد فروق	
بعد اللامبالاة	3.13	2.99	2.99	3.12	3.05	0.651	1.300	0.274	لا توجد فروق	
محور الإحتراق الوظيفي	3.27	3.16	3.27	3.29	3.24	0.366	2.588	0.053	لا توجد فروق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق و باستخدام اختبار (F) نلاحظ أن قيم (F) لبعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية و بعد اللامبالاة بلغت 0.994-1.300 على التوالي بمستوى دلالة (Sig) بلغ 0.396 – 0.274 على التوالي اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى هاذين البعدين تعود لمتغير سنوات الخبرة. بينما بلغت قيمة (F) لبعد الإنهاك 3.172 بمستوى دلالة 0.024 اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، أي ان هناك فروق في استجابات أفراد العينة حول بعد الإنهاك تعود الى متغير سنوات الخبرة، وبعد استخدام اختبار **Turkey** كانت الفروق بين المجموعات كما هو موضح في الجدول (اقتصر الجدول على المقارنة البعدية ذات الدلالة) التالي:

الجدول 29: اختبار Turkey لتحديد الفروق حول بعد الإنهاك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الفروق	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	المقارنة بين المجموعات سنوات الخبرة		
			أقل من 5 سنوات	بين 5 - 10 سنوات	أكثر من 20 سنة
لا توجد فروق	.352	-14589		بين 5 - 10 سنوات	بعد الإنهاك
توجد فروق	.038*	-.24818-	بين 10-15 سنة		
لا توجد فروق	.273	-.21138	أكثر من 20 سنة		

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تبين من الجدول أعلاه ان مصدر الفروق كان بين الفئة ذات الخبرة (بين 05-10 سنوات) بقيمة الاحتمالية (Sig = 0.038) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، و التي بلغ متوسطها الحسابي - من الجدول 28- (م.ح = 3.03) ، والفئة (بين 10 - 15 سنة) التي بلغ متوسطها الحسابي (م.ح=3.28) - من الجدول 28- لصالح الفئة ذات المتوسط الحسابي الأعلى أي الأفراد أصحاب الأقدمية بين (10 و 15 سنة) عمل لديهم اعلى مستوى انهاك من غيرهم أصحاب الأقدمية بين (05 - 10 سنوات) عمل، وهذا يفسره تراكمات أعباء الوظيفة والتعرض لضغوط العمل لفترة اكبر من أصحاب الأقدمية بين (05 - 10 سنوات عمل).

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور الاحتراق الوظيفي $F = 2.588$ و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.053) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور الإحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص الإحترق الوظيفي، ويرجع هذا الى كون أن الوافدين الجدد للمؤسسة التي يتوقعون منها الاعتراف والتقدير وتحقيق التقدم الوظيفي، يصطدمون بالواقع العملي وما يشوبه من صراعات وظيفية وغموض للدور لقلة خبرتهم، إضافة الى نمطية العمل في القطاع العام الذي تحدده اللوائح والقوانين التنظيمية، مما يجعلهم محبطين ومجبرين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة التي تزيد من مستوى الشعور بالاحترق الوظيفي لديهم نتيجة لعدم الرضا عن إنجازاتهم ، أما الأفراد الأكثر خبرة وتمرسا و مع زيادة سنين الخبرة يصبحون أكثر واقعية و تنخفض طموحاتهم و بالتالي يزيد مستوى الشعور بالإرهاك والإجهاد النفسي والجسمي، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة من نفس مؤسسة العمل التي ينتمون إليها حول مستوى الإحترق الوظيفي.

- الفروق حسب متغير المستوى العلمي:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، و النتائج موضحة في الجدول

التالي:

الجدول 30: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	ثانوي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	اخرى	إجمالي البعد / المحور		قيمة F	مستوى الدلالة	الفروق
						ح .م	إ .م			
بعد الإنهاك	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.17	0.596	0.260	1.326	لا توجد فروق
بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.45	0.422	0.308	1.205	لا توجد فروق
بعد اللامبالاة	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.05	0.651	0.774	0.448	لا توجد فروق
محور الإحترق الوظيفي	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	ح .م	3.24	0.366	0.834	0.364	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق و باستخدام اختبار (F) نلاحظ ان قيمة (F) لبعد الإنهاك 0.260 و لبعد الكفاءة المهنية بلغت 0.308 و بعد اللامبالاة بلغت 0.744 بمستوى دلالة (Sig) بلغ (1.326، 1.205 و

(0.448) على التوالي، وهي مستويات أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى الأبعاد الثلاثة (الإنهاك، الشعور بعدم الكفاءة المهنية، اللامبالاة) تعود لمتغير المستوى العلمي.

وإجمالاً، بلغت القيمة الإجمالية لمحور الاحتراق الوظيفي $F = 0.834$ و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.364) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور الإحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير المستوى العلمي.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستوياتهم العلمية يعانون من الاحتراق الوظيفي، ويرجع هذا إلى أن الدراسة الأكاديمية النظرية والحياة الوظيفية العملية تختلفان اختلافاً كبيراً، فعبء العمل والروتين اليومي والتعامل بشكل مباشر مع الجمهور وغياب الحوافز المادية والمعنوية، عوامل تؤثر على الأفراد سلباً وتقودهم إلى الاحتراق الوظيفي، وذلك مهما كان مستوى تحصيلهم العلمي، وفي هذا دلالة على أن المستوى العلمي لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة من نفس مؤسسة العمل التي ينتمون إليها حول مستوى الاحتراق الوظيفي.

وعليه، من تحليل النتائج السابقة فإنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم حول محور الاحتراق الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم عباس أبو ريا، 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء الباحثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في أي من متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ودراسة (بشير عبد الله شلح، 2015) توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، و دراسة (محمد بن سليمان ابن منيع، 2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء الباحثين حول علاقة الاحتراق الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة من الأجهزة الأمنية الثلاثة (الجوازات — والمرور — والشرطة) تعود للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) بينما توجد فروق دالة إحصائية في آراء الباحثين حول علاقة الاحتراق الوظيفي تعود للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة).

واختلفت مع دراسة (بشير عبد الله شلح، 2015) توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، مكان العمل)، و دراسة (محمد بن سليمان ابن منيع، 2009) التي توصلت الى وجود فروق دالة إحصائية في آراء الباحثين حول علاقة الاحتراق الوظيفي تعود للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة)، ودراسة (راضية يوسفى ، أمال أيوب ، 2021) هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

وكننتيجة عامة لتحليل علاقة المتغيرات الديموغرافية بمحاور الدراسة محور القيادة الإدارية و محور الاحتراق الوظيفي، واجابة على الفرضية الجزئية السادسة "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجابتهم حول محاور الدراسة (القيادة الإدارية و الاحتراق الوظيفي) وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)" تبين لنا عدم صحة الفرضية وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود الى المتغيرات الديموغرافية .

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق والوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة بالأغواط -، واختبار فرضيات الدراسة وتحليلها. وللوصول إلى طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) و المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة وتفسيرها، تم استعمال معاملي التحديد والارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية لمؤسسات القطاع العام المستهدفة بالأغواط الى ان القيادة الإدارية بوسائلها نمط الإشراف وفي هذه الحالة وجد ان الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة هو نمط القيادة الأوتوقراطي، مستوى بناء فرق العمل الفعالة، مستوى الرضا على الحوافز، بان لها علاقة مباشرة بظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) 48% ، و الباقي 52% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

خاتمة

تلعب القيادة الإدارية دورا حاسما وأساسيا في نجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل أثره على الأفراد في المؤسسة، وللقيادة الإدارية مكونات هي القائد وما يملكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية وشخصية)، الاتباع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير على الاتباع، الموقف بعناصره ومتغيراته، وأخيرا الأهداف المشتركة؛ وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفا من العقاب؛ أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه؛ و بالنسبة للإدارة فهناك من الفكرين من يرى ان القيادة جزء من الإدارة، وآخرون يرون انها متكاملتان؛ وللقيادة الإدارية وسائلها في التأثير، تعرضنا في هذه الدراسة الى ثلاثة منها تمثلت في أسلوب الإشراف ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد، واختلاف حجم التأثير حسب نمط القيادة، وبناء فرق العمل وأهميتها في تبسيط المعقدة و بنقل الخبرات و توطيد العلاقات الاجتماعية الوظيفية بين العمال، وأخيرا تحقيق الرضا على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

ويمثل الاحتراق الوظيفي احد أهم عوامل الخطر على سلامة البيئة التنظيمية، فهو يمثل اعلى درجات الضغط التي يمكن ان يصل اليها الفرد، و يقف عائقا بين القائد و المرؤوس، كون أن الاحتراق الوظيفي يمنع التواصل بين جميع الأفراد داخل محيط العمل، سواء كان التواصل بين القائد والمرؤوس أو بين الأفراد فيما بينهم، مما يؤدي الى خلق الصراع وتهديد وجود الجماعة، مما يضر بمصالح الأفراد والمؤسسة معا.

ومن اجل تحديد علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين مؤسسات القطاع العام، أجريت دراسة ميدانية شملت بعض المؤسسات العمومية بولاية الاغواط، بهدف إخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما اذا كان هناك علاقة للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) بالمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة في هذه الدراسة، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على الفرضيات كالآتي:

أ- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإدارية):

✓ القادة الإداريين يعتمدون الأسلوبين معا (الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب الأوتوقراطي) في تسيير مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، إلا أن درجة ممارسة للأسلوب الأوتوقراطي بشكل اكبر حيث كان متوسطه الحسابي قريبا جدا من مجال الأهمية النسبة المرتفعة، مما يوحي بأن نمط الإشراف الأكثر ممارسة من طرف المدراء في المؤسسات العاملة في القطاع العام المستهدفة هو أسلوب الإشراف المهتم بالعمل (الأوتوقراطي)؛

✓ أفراد العينة يرون أن القادة الإداريين "المدراء" في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة ليس من أولياتهم بناء فريق عمل متماسك وعالي الأداء؛ لان جل المدراء يحرصون على إنجاز العمل في الآجال المحددة، لذلك لا يبدون اهتماما ببناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وهناك بعض المدراء من يعتبر ان وجود فريق العمل المتماسك يشكل تهديدا لهم؛

✓ أفراد العينة يعانون من مشكل في تقبل ممارسات وتعاملات المدير تجاههم، كعدم تلقي الثناء والتميز في المعاملة، ما يؤثر سلبا على العلاقة بينهما و يؤدي الى زيادة الشعور بالضغط الوظيفي في العمل؛

✓ نظام الأجور المطبق يُظهر عجزا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، خاصة تلك المؤسسات التي يكون فيها عامل الخطر كبيرا ومكلفا، حيث ان تعويضات مخاطر العمل فيها لا تتلاءم مع حجم الخطر الوظيفي المحتمل.

ب- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الاحترق الوظيفي):

✓ إن الموظفين في المؤسسات العمومية المستهدفة يعانون من مستوى متوسط من الإحترق على بعد الإنهاك، و هذا يدل على أن الموظفين في المؤسسات العمومية المستهدفة غير قادرين على إعطاء رؤية واضحة تعكس مدى معاناتهم من الإحترق على مستوى بعد الإنهاك.

✓ عدم معاناة الموظفين من أفراد العينة في المؤسسات العمومية المستهدفة من احترق على بعد الشعور بعدم الكفاءة المهنية، راجع الى كون افراد العينة يتقون في قدراتهم على أداء المهام الموكلة اليهم اذا وُفرت لهم الموارد اللازمة لأداء العمل وتوفر مناخ العمل الملائم لذلك.

✓ إن الموظفين في المؤسسات العمومية المستهدفة يعانون من مستوى متوسط من الإحترق على بعد اللامبالاة، وهذا يدل على قبول محتوى العبارة من طرف أفراد العينة واتفقهم على انهم يريدون أداء عملهم دون ان يتم إزعاجهم من احد سواء أكان القائد أو الزميل في العم أو العملاء.

✓ واجملا، أظهرت النتائج أن أفراد العينة العاملين في مؤسسات القطاع العام المستهدفة يعانون من مستوى متوسط من الإحترق الوظيفي. وهذا راجع الى المزج بين نمطي القيادة الاوتوقراطي والديموقراطي وكذا عدم وجود فرق عمل تنقصها القوة و التماسك، إضافة الى ضعف نظام تحفيز المطبق بشقيه المادي و المعنوي.

ج- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

1- الإجابة على الفرضية العامة: اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ونصها " توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية والاحترق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الاغواط"، حيث توصلت الى وجود علاقة موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وظاهرة الاحترق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة بالأغواط، وبينت أن المتغيرات المستقلة الجزئية مجتمعة (أسلوب الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) من محور القيادة الإدارية تفسر نسبة 48% فقط من التغير في مستوى الإحترق الوظيفي ، والباقي 52% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

2- الإجابة على الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة طردية موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإشراف الأوتوقراطي و مستوى الاحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، تعود إلى أن القائد الأوتوقراطي يستند في تسييره الإداري إلى الاهتمام بالمهام و إصدار القرارات دون مشاركة مرؤوسيه وتطبيق اللوائح القانونية المنظمة للعمل بصرامة، مما يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين، وزيادة الشعور بعدم الرضا الوظيفي لديهم وارتفاع معدلات الغياب التي تعتبر من أهم مظاهر الإحترق الوظيفي؛

✓ توجد علاقة عكسية سالبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي و مستوى الاحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة تعود إلى أن القائد الديمقراطي يستند في تسييره الإداري إلى الاهتمام بالعلاقة الإنسانية والوظيفية بينه وبين

مرؤوسيه، فيشاركهم في إصدار القرارات ويعتمد العدالة التنظيمية في التعامل و المرونة في التسيير، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وانخفاض مستوى التوتر والصراع بينهم وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، و كلها مؤشرات تدل على سلامة بيئة العمل، و تحد من انتشار الإصابة بالإحترق الوظيفي؛

✓ ونتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الإحترق الوظيفي"

✓ توجد علاقة موجبة و متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الإحترق الوظيفي مردها ان القادة الإداريين "المدراء" في مؤسسات القطاع العام المستهدفة ليس من أولياتهم على بناء فريق عمل متماسك وعالي الأداء؛ وعليه يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية حيث تبين انه "توجد علاقة ذات موجبة و متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و الإحترق الوظيفي" ؛

✓ توجد علاقة موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز ومستوى الإحترق الوظيفي هذه العلاقة الموجبة مردها ان أفراد العينة ليسوا راضين على العلاقة بينهم وبين القادة الإداريين "المدراء" بسبب نقص الحوافز المعنوية والمادية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث تبين انه "توجد علاقة موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الإحترق الوظيفي"؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم حول محور الاحترق الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)؛

✓ عدم صحة الفرضية الجزئية الرابعة ونصها "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم حول محاور الدراسة (القيادة الإدارية والاحترق الوظيفي) وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)".

توصيات البحث:

توصيات الدراسة لقادة "مدراء" مؤسسات القطاع العام:

- ✓ تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين تفادي ممارسة أسلوب الإشراف الأوتوقراطي في القيادة لما له من آثار سلبية كبيرة وذلك بالتخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر واتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين؛
- ✓ تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين تعزيز ممارسة أسلوب الإشراف الديموقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم وزيادة دورهم في المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ✓ تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في المعاملة بين الأفراد وتجنب التمييز الذي يعد أهم مصادر الضغط المؤدية للصراعات بين الأفراد؛
- ✓ تمكين الفرد في الوظيفة التي يشغلها برفع الغموض عن الدور وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية و دورات تكوين خاصة بالموظفين تبين حدود مهام الوظيفة وصلاحيات الفرد فيها؛
- ✓ تشجيع بناء فرق عمل متماسكة تستطيع من خلالها تبسيط المهام المعقدة وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لضمان بيئة عمل سليمة خالية من الصراعات والضغط؛
- ✓ اعتماد القادة ثقافة تنظيمية قادرة على تنمية روح الإبداع والتميز لدى الأفراد، والاهتمام بالوفدين الجدد ومساعدتهم في الاندماج في العمل وتحقيق التوازن بين طموحاتهم وواقع عملهم؛
- ✓ تحديد مصادر الضغط الوظيفي ومعالجتها باستمرار لتفادي أن تتحول مستقبلا الى احتراق وظيفي
- ✓ محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لدى مؤسسات القطاع العام بشقيه المادي والمعنوي؛
- ✓ إعتناء التدوير الوظيفي بحيث يمكث الموظف في وظيفته فترة زمنية مدروسة وفقا لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها، فمن المعاناة وغير المجدي عمليا أن يشغَلَ الفرد وظيفة واحدة حتى يحال للتقاعد؛
- ✓ يجب على مؤسسات القطاع العام إعادة النظر في نظم الأجور وتعويضات مخاطر العمل وإصلاحها بما يتماشى مع القدرة المعيشية للأفراد، واعتماد تقويم الأداء على فترات دورية لمنح الفرص في الترقية مما يؤدي إلى التخلص من أسباب الإحتراق الوظيفي؛

توصيات الدراسة بالنسبة للقيادة الإدارية العليا للبلاد وصناع القرار:

✓ مراجعة سياسة التوظيف من طرف القيادة الإدارية العليا للبلاد وصناع القرار، وذلك من اجل الحد من انتشار الإحترق لوظيفي بين الوافدين الجدد للمؤسسة، كون ان سياسة عقود ما قبل التشغيل المتبعة، والتي يبقى الفرد في ظلها مرتبطا بعقود مؤقتة بالمؤسسة لسنوات قد تطول وبأجر زهيد دون امل في الحصول على منصب دائم، تستنزف جهده العقلي قبل البدني، وتمنعه الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وتُفقد الثقة في قاداته الإداريين، وهكذا ينعدم ولاؤه التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها؛

✓ إعادة النظر في قانون التقاعد الحالي من طرف القيادة الإدارية العليا للبلاد وصناع القرار، وإعادة رفع التجميد عن قانون التقاعد المسبق الذي كان معمولا به، والذي يعد اصل المشكلة في نزيف العمالة الذي حدث في مؤسسات القطاع العام مما احدث عجزا في الصندوق الوطني للتقاعد، وسبب حالة كبيرة من الإحباط والضغط الكبير لدى الكثير من العمال الذين أُجبروا على البقاء، وقد بلغوا السن القانوني الذي يسمح لهم بالتقاعد المسبق.

✓ إعادة النظر في الحجم الساعي المطبق، والعمل بمبدأ نصف الدوام أو مبدأ التناوب بين فرق العمل، لان الموظف في القطاع العام مثله مثل "السجين المأجور بحرية زائفة" ، فهو يعمل لمدة 8 ساعات يوميا بمعدل 40 ساعة أسبوعيا، وهذا يستنزفه نفسيا وجسديا ويستهلك حياته كلها، علما أن فاعلية أداء الفرد لا تقاس بعدد ساعات العمل، وإنما بجود وإتقان العمل المقدم والمهام المنجزة.

آفاق الدراسة:

توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات العاملة في القطاع العام وغيرها من مؤسسات القطاع الخاص لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد ان وجد.

اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع وحيد فقط هو الاحتراق الوظيفي، لذا يوصي الباحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

- علاقة القيادة الإدارية بالإغتراب الوظيفي ؛

- العدالة التنظيمية واثرها على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد؛

- نمط القيادة واثره على الالتزام التنظيمي للأفراد ؛

- القيادة الإدارية والتمكين الوظيفي؛

وغیرها من المتغيرات التابعة التي لها علاقة بالقيادة الإدارية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1 قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

- القران الكريم
- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، ط1، 2000،
- السعيد عاشور، إدارة المنظومات الإنتاجية، ط1، دار الشروق للنشر، مصر، 2000
- السكارنه بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010
- الصديق بوسنيينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها - تنظيمها - مسؤوليتها - مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا ،طرابلس، 2003،
- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011،
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010
- النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997
- بيتر.ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: ملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006
- حامد سوادى عطية، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، بدون دار نشر، بدون تاريخ
- حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010
- حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990
- دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الجليلي المثلوثي، بشير احمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية الى علم نتائج، دار المريخ، الرياض، بدون تاريخ
- دوارد كورنيش ، تر حسن الشريف، الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2007،
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999
- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011
- رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005
- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض، 2002
- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009،
- سعيد بيسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007،
- صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007
- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007
- عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007،
- عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011
- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه؛ الجزائر، 2003
- عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الإدارية في الاسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي، 1996،
- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003
- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003
- عبده محمد فاضل الربيعي، الخصخصة وآثارها على التنمية بالدول النامية، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 2004
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010،
- علي السلمي، إدارة الوارد البشرية، ط 2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 1998
- عمر محمود غابين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر، بيروت، 2005،
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر، الاردن، 2004
- كورتوا -ج، ترجمة سالم العيسي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1 ، دار علاء الدين، دمشق، 1999
- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1، 2003
- ماكس لانزبيرغ، ترجمة غادة الشهابي، ادوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003،
- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005،
- محمد الحديدي، (الإدارة العلمية في المستقبل)، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت ، 1996
- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مكتبة المنتبي، السعودية، 2013

- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير : أساسيات تقنيات و وظائف، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995
- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية- مصر ، 2003
- محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل ، عمان ، 2006
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008
- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985
- مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية" الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007،
- معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007
- موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر، الاردن، 2008
- نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية؛ 2006،
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، عمان، دار الثقافة، 1999
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970
- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الاردن، 2008،
- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، ط 2، المعهد العالي للفكر الإسلامي، م م أ، 1995
- هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجة الإدارة، دار ومكتبة الهلال للنشر، بيروت، بدون سنة

المذكرات و الرسائل

- بشير حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010
- سماهر مسلم عياد أبو مسعود ، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها و كيفية علاجها ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
- محمد عبد الله شلح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2015
- محمد بن سليمان بن منيع، الإحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية غير منشورة ، جامعة نايف العربية، الرياض، 2009

المقالات العلمية

- رامي طشطوش وآخرون، ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) م 27، ع 8، جامعة اليرموك، الاردن، 2013، ص 1762-1727
- الكلابي و رشيد، الاحتراق الوظيفي دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإدارية ، م 13 ، ع 1، جامعة الملك سعود ، الرياض، 2001، ص 113-151
- سعيد الظفري وإبراهيم القريوتي، الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6، عدد 3 ، عمان، 2010 ، ص ص 175-190
- سوزان صالح دروزة ، ديماس شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، م 10 ، ع 2، الاردن، 2014، ص ص 297-316
- غربي بن مرجي الشمري، علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية،(دراسة عبر ثقافية مقارنة)،مجلة العلوم التربوية،م27،ع 1، جامعة الملك سعود،الرياض،2015، ص 107 - 125
- مرتضى جبار النوري، قياس أبعاد الاحتراق النفسي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية عند اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد، العدد 86 ، الجامعة المستنصرية ،بغداد،2011،ص ص 85-99

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Books

- Alain Duluc, Leadership et confiance ,DUNOD, Paris,2003
- Alastair Coull et al, LE BURNOUT ET SES CAUSES:ETUDE EN SUISSE ROMANDE, Centre de Compétence pour la Performance et la Qualité de Vie au Travail,2007
- Carien Karsten, Overcoming burnout in thirty days, Amsterdam,ELMAR,2008
- Claude Blanche Allègre et autre, Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, Édition de boeck, Bruxelles, 2008
- Dimitri weiss , les relations du travail , 4ème edition ,Dunod , paris , 1978
- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership 3erd Edition, Jossey-Bass;USA,2004
- Elisabeth Grebot, Stress et Brunot au travail(identifier, prévenir, guérir), Eyrolles Éditions d'Organisation, Paris 2008
- Elizabeth Bakken, Understanding and Avoiding Burnout as a Manager, the Rochester Busines Journal., Ceridian Corporation,2007
- James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2ème édition, vilage mondial, France , 2002

- John B. Miner, Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership, M.E. Sharpe, New York, 2005
- Kate Williams, Introducing Management A Development Guide, Third edition, Elsevier, Oxford,2006
- Kim S. Cameron et al, Competing values leadership : creating value in organizations , Edward Elgar Publishing Limited,USA,2006
- LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008
- Marc-Philippe Lumpé, Leadership and Organization in the Aviation Industry,mixed sources,uk,2008
- Maslach Christina & Michael P. Leiter, The Truth About Burnout(How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It), Jossey-Bass,USA,1997
- N.J. Yanchus et al, Examining burnout profiles in the Veterans Administration: All Employee Survey narrative comments Nancy, ELSEVIER journal, USA, 2015,P 102
- NICOLE AUBERT et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management ,2eme édition, Édition d'organisation, Paris, 2006
- Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale, 1992
- Robbins, S.P, Organisationnel Behaviour, 10th Ed,Prentice Hall,New Jersey, 2003
- Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'universite du Quebec,canada,2007
- Sabine Bährer-Kohler, Burnout for Experts Prevention in the Context of Living and Working, Springer, New York, 2013
- Schaufeli, W. B. & Enzman, The burnout companion to study & practice. London:Taylor & Francis., 1998
- Shannon Lamb, Personality Traits And Resilience As Predictors Of Job Stress And Burnout Among Call Centre Employee, MAGISTER, University of the Free State Bloemfontein, South Africa, 2009
- Thomas E. Harris , Mark D. Nelson, Applied organizational communication : theory and practice in a global environment ,3rd ed, Lawrence Erlbaum Associates, New York,2008
- Walter C. Borman et al,Industrial and Organizational Psychology, v12, John Wiley & Sons, Canada, 2003
- WORKPLACE STRESS: A COLLECTIVE CHALLENGE, International Labour Organization, Printed by the International Training Centre of the ILO, Turin – Italy ,2016

Articles

- David F. Elloy et al, Self-Leadership and Burnout: An Exploratory Study, International Journal of Business and Social Science, Vol.5, N°9, Center for Promoting Ideas,USA,2014,P 7-13
- Maslach, C, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter,job burnout , Annu. Rev. Psychol .vol 52, 2001,P397-422
- Maslach, C., &Leiter, Early predictors of job burnout and engagement, Journal of Applied Psychology, vol 93,N°3, USA , 2008, P 498–512

- Maslach, C., et al , burnout : 35 years of research and practice ,Journal of Career Development International, Vol. 14 No. 3, Emerald Group Publishing Limited ,USA, 2009,P204-220
- RICHARD MAYOU, BURNOUT,BRITISH MEDICAL JOURNAL ,VOLUME 295, Oxford, 1987,P284-285
- SAAC, Robert G., ZERBE, Wilfred J., et PITT, Douglas C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. Journal of managerial issues, 2001, p. 212-226.
- Sophie Faure , Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003
- TAGE S. KRISTENSEN et al, The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout, Work & Stress, vol 19 N(3), /September 2005,p 192-207

Websites

- <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- http://www.huffpostarabi.com/2016/08/06/story_n_11320222.html
- <http://www.hrsleb.org/article.php?id=4366&cid=325>
- <http://www.ONS.dz>

الملاحق

الملحق (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

معهد: علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

إستبيان

في إطار إعداد رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تحت عنوان:

علاقة القيادة الإدارية بالإحتراف الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام

لذا نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في

الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: كيرد عمار

ملاحظة:

يرجي وضع التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود .

المحور 1 المعلومات الشخصية و الوظيفية

- الجنس:

ذكر انثى

- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

- الأقدمية في الوظيفة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 10 إلى 15 سنة أكثر من 20 سنة

- المستوى التعليمي

ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه أخرى

الرقم	العبارة	اعارض بشدة	اعارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
المحور 2 القيادة الإدارية						
1	يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب					
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين مع مراعاة لقدراتهم.					
3	يعطي المدير نوعا من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات					
4	يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
5	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه دون مشاركة احد					
6	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.					
7	يعتبر المدير العاملين غير قادرين على تحمل المسؤولية.					
8	يتجاهل المدير مصالح ومشاكل المرؤوسين .					
9	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات					
10	يثمن المدير أداء الجماعة					
11	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.					
12	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء					

				يعتبر المدير وجود جماعة متماسكة بمثابة تهديد له	13
				يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل	14
				يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة	15
				لا أتلقى الثناء والتقدير من المدير على ما أقدمه من جهد	16
				يسهل لي المدير الحصول على كل ما احتاجه لأداء عملي	17
				بوجه عام أنا لست راض للعلاقة التي بيني وبين المدير في عملي	18
				فرصتي في الترقية والتقدم محدودة نتيجة لصرامة المدير	19
				هناك تمييز من طرف المدير في تعامله مع العمال	20
				اشعر بالضغط في عملي في وجود هذا المدير	21
				أجري يتناسب مع الجهد الذي ابذله في عملي	22
				المحور 3 الإحتراق الوظيفي "مقياس ماسلاك - استبيان عام MBI-GS"	
				أشعر أن عملي يستنزفني نفسيا	23
				أشعر بأني مُنهك في نهاية الدوام اليومي	24
				أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن علي أن أواجه يوما آخر من العمل.	25
				عملي طيلة اليوم يجعلني مجهدا	26
				أشعر بأني محترق في عملي	27
				أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي تظهر في العمل.	28
				أشعر أن لي مساهمة فعالة في ما تقوم به هذه المؤسسة	29
				في رأيي، أنا جيد في عملي	30
				أشعر بالسعادة عندما أنجز جزءا من العمل.	31
				لقد أنجزت الكثير من الأشياء المهمة في العمل.	32
				في عملي، أنا واثق بأنني فعال في إنجاز الأمور.	33
				أصبحت أقل اهتماما بالعمل منذ أن توليت هذه الوظيفة.	34
				أصبحت أقل حماسة تجاه عملي.	35
				أريد فقط أن أقوم بعملي و ان لا يتم إزعاجي.	36
				أصبحت أكثر احباطا حول ما إذا كان عملي يساهم في أي شيء	37
				أشك في أهمية عملي.	38

الملحق (02): قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة
زيد الخير ميلود	استاذ دكتور	علوم التسيير	جامعة الاغواط
فراح رشيد	استاذ محاضر أ	علوم التسيير	جامعة البويرة
علي زيان	استاذ دكتور	علوم التسيير	جامعة بومرداس
شرفاوي عائشة	استاذ محاضر أ	علوم التسيير	جامعة البويرة
شلالش عبد القادر	استاذ محاضر أ	علوم التسيير	جامعة البويرة