



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان

## دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي

دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. رقايدة السعيد

من إعداد الطالبتين:

بن أوزينة أسماء

ضب فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بلعربي محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
د. رقايدة السعيد	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
د. بن موسى عمر	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023





جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان

## دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي

دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. رقايدة السعيد

من إعداد الطالبتين:

بن أوزينة أسماء

ضب فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بلعربي محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
د. رقايدة السعيد	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
د. بن موسى عمر	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وطلي على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى اله وصحبه الميامين ومن  
تبعهم باحسان الى يوم الدين وبعده :

الي من تشفعت بجاهه في سبيل رعايتي واهداني زيارة الى بيته الله ابي عزيز رحمه  
الله .

الي من تدخرت نفسها في تربيتي ام عزيزة رحمها الله .

الي سندي في الحياة منذ وفاة ابي كان اخ وابي وصديق في الحياة وتشجيعي على  
الكمال دراستي اخي عبد القادر

الي حبيبتي وابنتي واختي صغيرة مسعودة.

الي اخي كبير وريجة ابي التي كانت تنبع منه عبد العزيز .

الي مديري في العمل رئيس المفتشية أملاك الدولة بالمنطقة (بيدة محمد )

الي كل زملائي وزميلاتي في العمل مفتشية و مديرية أملاك دولة كل واحد باسمه .

الي جميع اقاربنا من بعيد او قريب

الضيف فاطمة الزهراء

# الإهداء

إلى من لا يضاهايهما أحد في الكون إلى من أمرنا الله ببرهما إلى من بذلا  
الكثير، وقد ما لا يمكن أن يرد

إليكما تلك الكلمات أمي وأبي الغاليان.

إلى زوجي العزيز اهدي لك هذا العمل فقد كان الداعم الأكبر في كل شيء، فشكرا  
كثيرا على ثققتك بنجاحي ودفعي نحو الأفضل.

إلى زينة حياتي وبهجتها ابنتي "ليليا"

أرجو أن أكون لها مصدر فخر وقوة دائما

إلى أخي وأخواتي حفظهم الله عز وجل

إلى صديقاتي وزميلاتي في العمل بابتدائية حي واد نشو القديمة وإلى كل من  
ساندني في إنجاز هذا العمل

بن أودينة أسماء

# شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على  
اشرف مخلوق اناره الله بنوره واصطفاه.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "رفاعة السعيد"  
على توجيهاته وارشاداته ولكل ما قدمه لنا من دعم لتمام هذا العمل  
فله اسمى عبارات الثناء والتقدير.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة كل من:

الدكتور بلعربي محمد والدكتور موسى بن عمر

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل عمال مديرية الضرائب لولاية خرداية

الذين قدموا لنا كل ظروفه الملائمة لانجاز هذا العمل

كما لا انسى أن اشكر جميع الاساتذة بكلية علوم اقتصادية ، علوم

تسيير وعلوم تجارية على نصائحهم وتوجيهاتهم.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (العاملين بالمديرية) وقدر عدد العينة العشوائية ب (60) موظفاً حيث يحتوي المتغير المستقل (15 عبارة) والمتغير التابع (03 عبارات)، تم توزيع (60) استبانة وتم استرجاع 56 استبانة واستبعد منها 1، ثم قمنا بتحليل الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والاستعانة أيضاً ببرنامج EXCEL. أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي ناتج عن عدم توفر العدالة والمساواة بين العاملين، وعدم التقدير من قبل الإدارة لجهود العاملين، كما أن المقابلات مع الإدارات أوضحت وجود جو من سوء التخطيط في بعض الإدارات مما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين مع ضغوط العمل، والمهام، والمهام الطارئة.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة إدارية، ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مديرية ضرائب لولاية غرداية.

#### **Abstract:**

The study aims to learn the role of administrative leadership in the face of functional combustion and to study the case of the Tax Directorate of the State of Ghardaïa. The analytical descriptive curriculum was used and the questionnaire was used as a means of collecting and distributing data and information to the study sample the number of random samples is estimated at 60, where the independent variable is contained. (15 phrases) and the affiliate variable (03 phrases), (60) questionnaires were distributed and 56 questionnaires were retrieved and excluded from them 1, then we analyzed the study using the statistical analysis software SPSS, also using EXCEL software.

The results showed that occupational burning was the result of a lack of justice and equity among workers, a lack of appreciation by the Department for workers' efforts, and interviews with departments showed an atmosphere of poor planning in some departments leading to occupational combustion with work pressures, tasks and emergency tasks.

**Keywords:** administrative leadership, occupational combustion phenomenon, tax directorate of Ghardaïa state.



الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ح	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
9	المطلب الأول: القيادة الإدارية
9	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية
9	أولاً: تعريف القيادة
9	ثانياً: تعريف القيادة الإدارية
10	الفرع الثاني: أهمية القيادة الادارية
11	الفرع الثالث: خصائص القيادة الإدارية
11	المرونة والتكيف
12	الثقة بالنفس والقدرة على التصرف
12	المبادرة
12	الشجاعة
12	تشجيع الذات
13	الفرع الرابع: وسائل القيادة الإدارية
13	أولاً: نمط الاشراف

## قائمة المحتويات

13	ثانيا: بناء فريق العمل
14	ثالثا: التحفيز
15	الفرع الخامس: أنماط القيادة الإدارية
16	المطلب الثاني: الاحتراق الوظيفي
16	الفرع الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي
16	1- تعريف لغة
16	2- تعريفه اصطلاحا
18	الفرع الثاني: مراحل الاحتراق الوظيفي
19	الفرع الثالث: أبعاد الاحتراق الوظيفي
19	1- الإجهاد العاطفي
20	2- تبدل المشاعر
20	3- نقص الشعور بالإنجاز الشخصي
20	الفرع الرابع: نظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي
21	الفرع الخامس: العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية
24	أولا: الدراسات المحلية
27	ثانيا: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
31	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
41	المطلب الأول: نشأة وتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

## قائمة المحتويات

41	أولا: نشأة مديرية الضرائب غرداية
41	ثانيا: تعريف مديرية الضرائب لولاية غرداية
41	المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية الولائية للضرائب
41	أولا: مهام المديرية الولائية للضرائب
43	ثانيا: أهداف المديرية الولائية للضرائب
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب وفروعها لولاية غرداية
49	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
49	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
49	أولا: منهجية الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة
49	ثانيا: تصميم الاستبيان
52	ثالثا: متغيرات الدراسة
53	رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
55	خامسا: صدق وثبات الاستبيان
58	المطلب الثاني: توزيع العينة حسب خصائصها
58	أولا: توزيع العينة حسب خصائصها
64	المطلب الثالث: عرض النتائج وفقا لمحاور الدراسة
71	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل
81	خاتمة
100	قائمة المراجع
105	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
32	الجدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
48	الجدول رقم (02): توزيع الوظائف في مديرية الضرائب
50	الجدول رقم (03): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان
52	الجدول رقم (04): يوضح مضمون الإستبيان
53	الجدول رقم (05): متغيرات الدراسة
54	الجدول رقم (06): يوضح مقياس ليكارت الحماسي
54	الجدول رقم (07): يوضح مقياس التحليل
55	الجدول رقم (08): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان .
56	الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان
57	الجدول رقم (10): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات .
58	الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
59	الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
60	الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
61	الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
62	الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
63	الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
65	الجدول رقم (17): يوضح تصورات المستجوبين لمحور أبعاد "القيادة الادارية" مرتبة حسب الأهمية
66	الجدول رقم (18): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد نمط الاشراف " مرتبة حسب الأهمية
67	الجدول رقم (19): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " فرق العمل " مرتبة حسب الأهمية
68	الجدول رقم (20): نتائج اراء المستجوبين حول نتائج التحفيز

70	الجدول رقم (21): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " ابعاد القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي " مرتبة حسب الأهمية
71	الجدول رقم (22): نتائج اختبار (T)
72	الجدول رقم (23): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة
73	الجدول رقم (24): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة
74	الجدول رقم (25): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة
75	الجدول رقم (26): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة
76	الجدول رقم (27): يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي
78	الجدول رقم (28): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " الحالة الاجتماعية، السن، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة ، مستوى الوظيفي " دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
19	الشكل رقم (01): مراحل الاحتراق الوظيفي
22	الشكل رقم (02): العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي
44	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية الضرائب و فروعها لولاية غرداية
58	الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
59	الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
60	الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن
61	الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
62	الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
63	الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

قائمة الملاحق

الملحق
الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان
الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين
الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

مقدمة



لقد أصبحت في وقتنا الراهن تحولات كبيرة في مجال التسيير الإداري وعرف تطورا ملحوظا فقد اهتم بالعنصر البشري في المؤسسة لأنه العنصر الفعال والأساسي لتحريك دواليب المؤسسة للوصول الى مرحلة التغيير والتطور التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتوفير أفراد قادرين على قيادة المؤسسة بطريقة تسمح بتقدم والاستقرار والحصول على أداء متميز ومواجهة التحديات التي فرضها التقدم التكنولوجي والحد من انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

ولأجل ذلك اهتمت المؤسسات باختيار الأفراد والقادرين على مسؤولية القيادة الإدارية الفعالة التي لها تأثير على العمال وتحسين أدائهم ونظرا لما أثبتته التجارب عند تطبيقها من تحقيق التقدم في أداء العمال ومنه تحقيق فعالية المؤسسة على العكس في الدول المختلفة وخاصة الجزائر، حيث نلاحظ عدم الاهتمام بها سواء الاهتمام بالقيادة الإدارية من حيث وضعها في مكانها المناسب أو من حيث تدريب وتكوين قادة أكفاء أو الاهتمام بآرائهم واقتراحاتهم وحتى إن أعطيت لهم الفرصة لذلك فلا يأخذ رأيهم بعين الاعتبار ولو كان له أهمية في تحقيق الفعالية المطلوبة للأداء الفعال.

ونظرا لأهمية أداء المؤسسات، يعتبر ضغط العمل من بين أهم المؤشرات على سلامة البيئة التنظيمية، وهذا ما يسمي بالاحتراق الوظيفي الذي شكل عناء وارهاق هذا المورد البشري حيث يقف هذا الأخير عائقا بين القائد الإداري وبين تحقيق أهداف المؤسسة الموكلة اليه، حيث أشارت الإحصائيات في ميدان علم النفس العمل الى ان 82% من الافراد يعانون من ضغوط العمل وأكثر من نصفهم يعانون من الاحتراق الوظيفي.

ولا شك ان العامل (الموظف الجزائري) يعيش حالة من التوتر وعدم التوازن وهو يؤدي عمله ويهدف الكشف عن الغموض المتعلق بمحددات الاحتراق الوظيفي في العمل لأن الطبيعة الاجتماعية للقطاع العام والمتساهلة تجعل منه بيئة ملائمة للاحتراق الوظيفي، فالخلل هنا يكون إما في نمط القيادة أو عملية الاتصال أو في تكوين العمال.

ومن هنا اخترنا أن نبحت عن دور القيادة الإدارية في مواجهة الاحتراق الوظيفي وخلف بيئة عمل داعمة من خلال التركيز على التوازن العمل والحياة وتعزيز الاتصال المفتوح يمكن للقادة الإداريين تقليل من مخاطر الاحتراق الوظيفي لبعض مؤسسات الضرائب وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية:

ب- الإشكالية

كيف تؤثر القيادة الإدارية في مديرية الضرائب بولاية غرداية للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟

ت- التساؤلات الفرعية

ما مدى تأثير وسائل القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟

هل توجد أبعاد بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي؟

ث- الفرضيات

الفرضية الرئيسية

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التقليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاحتراق الوظيفي.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

ج- أهمية الدراسة

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة

النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل

المؤسسات وهي القيادة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاوله

تصحيحها، وبالأخص مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي ادى العاملين. ومن أهم تقنيات جمع المعلومات

الاستبيان والملاحظة.

### ح- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى ما يلي:

تحديد طبيعة متغيرات الدراسة القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.

محاولة فهم العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للقيادة الإدارية (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) وظاهرة الاحتراق الوظيفي.

محاولة إيجاد سبل ووسائل للقيادة الإداريين تمكنهم من التقليل من حجم تأثير ظاهرة الاحتراق الوظيفي على الافراد العاملين.

### خ- أسباب اختيار الموضوع

أسباب موضوعية:

اعتبار الموضوع أحد أهم مواضيع الساعة والذي أصبح الشغل الشاغل للمهنيين والأساتذة والباحثين في مجال إدارة الأعمال.

إحساس الباحثين بأن مسؤولية نجاح العملية القيادية بمختلف أساليبها وأنواعها في المؤسسات الاقتصادية أمر في غاية الأهمية غير أنه لا يكون محصورا في جانبه الاقتصادي فقط بل يتعدى إلى مختلف الجوانب الأخرى.

أسباب ذاتية:

الرغبة في الاطلاع على واقع تجسيد المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي على أرض الواقع.

### د- حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم إجراء دراسة الحالة من مارس 2024 إلى أبريل 2024.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الضرائب لولاية غرداية.

### ذ- منهج الدراسة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان، تم تصميمه انطلاقاً من دراسات سابقة في الموضوع.

تم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية، وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS.

### ر- تحديد المفاهيم

**تعريف القيادة الإدارية:** يرى همفل بأن القيادة الإدارية "هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة"<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد للتأثير على مرؤوسيه واستمالتهم لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني قصد تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

**تعريف الاحتراق الوظيفي:** عرفه الراشدان على أنه حالة استنزاف للطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به إلى حالة من عدم التوازن النفسي "الاضطراب" التي تظهر نتيجة للضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل ومتطلباته مما ينعكس آثاره سلباً بشكل مباشر على العملاء وعلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو حالة نفسية تؤثر على الفرد جراء استنزاف طاقته في العمل دون مقابل أو مكافآت أو حاوفاً مقدمة له من طرف المؤسسة.

### ز- المقاربة النظرية

#### 1- نظرية القيادة الإدارية

تعدد نظريات القيادة حيث يمكن تصنيفها تحت العناوين التالية:

<sup>1</sup> بلخامسة رانية، بوربونة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023، ص 20.

<sup>2</sup> أنور أبو موسى، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد التنمية المجتمعة، فلسطين، ص 27.

## 1. نظريات السمات الشخصية "Traits Theory":

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي لها نفس القدرات القيادية عند البعض. وتتراوح هذه الصفات ما بين: صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية (تتمثل في الشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة) إلى صفات نفسية (كالحماسة والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي أو توفر الحاجة للإنجاز (Need for achievement) والخلق الجيد، وصفات ذهنية (كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة).

## 2. النظرية الموقفية "Contingency Theory" أو "Situational Theory":

تنتمي هذه النظرية للفكر السلوكي، وظهرت هذه النظرية منذ بداية التسعينات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أيدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الفرد إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي حلاً معيناً واستطاع أن يجد هذا الحل. كما ينظرون على أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها هذه المنظمة.

وإن أهم مبادئ هذه النظرية هي:

ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.

إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد ومع البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع البعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

ويتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:

أ. النظام الفرعي الفني: أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.

ب. النظام الفرعي التنظيمي: أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.

ت. النظام الفرعي المؤسس: أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

## 2- النظرية السلوكية

تركز هذه النظريات على ماذا يفعل القائد وكيف يتصرف لإثبات أهمية دوره أكثر من تركيزها على ماهية القائد نفسه وهي تؤكد فرضية ان سلوك القائد مع الأفراد يحدد مدى صلاح القيادة ورغم تعدد النظريات السلوكية فإنها بمجملها تبني تحليلها لسلوك القائد على بعدين هما:

1- سلوك القائد بألية العمل.

2- سلوك القائد بالنسبة للأفراد والناس ومن مداخل دراسة النظريات السلوكية:

الاهتمام بالعمل في مقابل العاملين.

الاهتمام بالتوجيه نحو الإنتاج في مقابل التوجيه نحو الأفراد.

الاهتمام بالبعد البنائي في مقابل الاعهتمام ببعده مراعاة المشاعر.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لمتغيرات

للدراسة

### تمهيد

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلق كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص و المكافآت.

يعتبر الاحتراق الوظيفي ظاهرة نفسية، تكثر عند الموظفين في جميع التخصصات وكذلك في جميع الدرجات الوظيفية، ولكنها لا تقتصر على الحياة العملية فقط، فقد تكون موجودة عند الطلاب والاكاديمين. وكذلك قد تكون موجودة في الحياة الشخصية. ولكنها ترتفع بشكل ملحوظ في الحياة العملية وخصوصاً في بعض الوظائف التي تتطلب جهد بدني او نفسي عالي.

سنتطرق في هذا الفصل الأول إلى الإطار النظري لكلا المتغيرين القيادة الإدارية وظاهرة الاحتراق الوظيفي وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة



### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

#### المطلب الأول: القيادة الإدارية

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

#### أولاً: تعريف القيادة

لا تزال القيادة موضوعاً غامضاً، فلم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد للمفهوم القيادة لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، وسوف تعرض أهم المفاهيم التي وردت للقيادة:

هي فن وعلم التأثير على الآخرين (فن: بمعنى أن القائد موهوب بالفطرة، علم: بمعنى وجود أسس علمية)، والقيادة لا بد أن تشتمل على الجزئين العلم والفن.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية هي: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".<sup>2</sup>

ومن هنا فإن الحاجة إلى القائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح ، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحماهم ، وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها ، للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها.<sup>3</sup>

يعرف " huntlarson " القيادة الادارية بانها: الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها القائد بث روح التالف والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محاضرات بعنوان: مهارات القيادة الفعالة، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، C.A.O.A مصر.

<sup>2</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراهية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 16.

<sup>3</sup> الأستاذ جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، ص 248.

<sup>4</sup> محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسات، دار واسط للنشر والتوزيع، الأردن، 1985، ص 17.

كما تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بغرض تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

ويعرفها عبد العزيز صالح حبثور بأنها الوظيفة الديناميكية في الادارة وهي ليست سلطة على الموظفين ولكنها موضوعة للتأثير على الموظفين.<sup>2</sup>

وتعرف ايضا انها تمثل عملية تأثير على الفرد و الجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات و اهداف المنظمة وترتكز القيادة على العنصر البشري بالدرجة الأولى.<sup>3</sup>

وعرفت ايضا بأنها قدرة تأثير شخص ما على الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون التزام قانوني و ذلك لاعترافهم التلقائي بقيمته و كونه معبرا عن اهدافهم و امالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده.<sup>4</sup>

وبصفة عامة يمكن القول ان القيادة هي القدرة على التأثير على المرؤوسين بنجاح على اساس عوامل النجاح المستمدة الى رسائل واهداف المؤسسة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه و تفاعلهم معه، فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المؤسسة ذات التغيير الايجابي.

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الادارية<sup>5</sup>

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية.

فيقول أحمد بن عبد المحسن العساف: لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها.... وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

<sup>1</sup> ميلود السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، ط 1، المحرر، القاهرة، 2001، ص 67.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح حبثور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الإصدار 1، الأردن، 2005.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الإصدار ط 4، الأردن، 2008، ص 257.

<sup>4</sup> زاير نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 784.

<sup>5</sup> الأستاذ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص 259-260.

أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

كما للقيادة كذلك أهمية من حيث أنها تساهم في حل المشاكل ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المحيط ، بالإضافة إلى

أنها وسيلة للإفادة من الإيجابيات والتقليل من السلبيات.

### الفرع الثالث: خصائص القيادة الإدارية

توجد الكثير من السمات التي تتحلى بها القيادة الإدارية الناجحة والتي يمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وأفعال

القادة ومنها الثقة بالنفس والقدرة على التصرف، والصدق والنزاهة والقدرة العالية على تحمل ضغوط العمل والشجاعة

في اتخاذ القرارات والمرونة والتكيف، وتشجيع الذات، الحزم، والاستقرار العاطفي، الحماس.

وسوف نتبنى في هذا البحث من هذه السمات التي قد يتفق الكثير ما هو قيد الدراسة بضرورة توافرها في القيادات

الإدارية الناجحة وهي:<sup>1</sup>

**3-1- المرونة والتكيف:** القائد هو الشخص الذي سهل عملية التغيير ومن هنا يتعين على القائد ان يكون مرنا

وأحسن التكيف لكي يواكب التغيير، وقد اعتبر الباحثين منذ عهد بعيد المرونة أو القدرة على التكيف مع مختلف

المواقف خاصية هامة جدا من خصائص القادة الناجحين، فالذين يتصفون بهذه الخاصية قادرون على حسن التصرف

بما يتلائم مع مطالب كل موقف على حده.

<sup>1</sup> د. أمين علي بوحنيك، د. فتحية خليل أطحيشات، القيادات الإدارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر، دراسة تحليلية على الإدارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبة - الخمس، ليبيا، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 04، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريريج، جوان 2019، ص

**3-2- الثقة بالنفس والقدرة على التصرف:** يتحلى القائد الناجح بقدر كبير من الثقة بنفسه وعلى نحو واقعي فالقائد الواثق من نفسه دون غرور، أو مغالاة يكسب ثقة أعضاء الفريق مما يؤهله على القدرة على ادارة المنظمة بشكل صحيح، وهذه السمة هي من أولى السمات القيادية التي أكد عليها، الباحثون في أبحاثهم الحديثة التي أجريت على قادة في مواقف عديدة، ولا يكفي أن يتمتع القائد بميزة الثقة. بالنفس والقدرة على التعرف بل عليه أن يبرز هذه السمات أمام الجماعة، وهو يستطيع ان يفعل ذلك في أغلب الاحيان باستخدامه ، عبارات واضحة لا لبس فيها، واتخاذ الوضع الجيد الثابت وقيامه بالتصرف السليم في المواقف المختلفة.

**3-3- المبادرة:** يستجيب القادة الناجحون للوقائع والأحداث، فأهمهم يصنعون خياراتهم وينفذون العمل الذي يفضي الى التغيير، هذا يعني أن زمام المبادرة أو العمل أن يقوم المرء بالعمل تلقائيا ودون دعم أو تحفيز من الآخرين فالمبادرة تعد الجانب الحيوي والنشط في القيادة، والشخص الذي يضع نصب عينيه منصبا قياديا يجب أن يدرك، أن من بين السمات القيادية القدرة على اتخاذ، زمام المبادرة التي لها علاقة بالمقدرة على معرفة المشاكل والأزمات قبل وقوعها.

**3-4- الشجاعة:** يحتاج القادة الى الشجاعة لمواجهة تحديات المجازفات الاحترافية، واتخاذ زمام المبادرة عموماً، وينبغي عليهم أيضا أن يكونوا على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم، والقائد بحاجة الى الشجاعة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والسرعة المناسبة لمواصلة أي من المواقف الطارئة.

**3-5- تشجيع الذات:** يجب أن تتوافر في القائد الاداري الناجح صفة الاتزان ، اذ أن العاملين غالبا ما يسلطون الضوء على سلوكه، ويقع دائما تحت وطأة الانتقاد، وقد يقاس اتزانه ونزاهته كذلك بقدر رغبته للحصول على المنافع الشخصية بشكل سريع، من دون الاكتراث بالدور القيادي الذي يمارسه والذي ينبغي أن يتضمن تشجيع الذات، والتحكم بالانفعالات وهذه القدرة تسمح للقائد من التوازن والتوجه نحو الأداء المتميز في أي مجال وما يميز هؤلاء القادة الانتاجية ، العالية والكفاءة في أي عمل يقومون به، ويمكن تشجيع الذات من خلال تحمل مسؤولية أكبر وقدرة أكبر على التركيز والانتباه للمهمة، المطروحة واندفاع اقل وتحكم أكبر بالذات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. أمين علي بونيك، د. فتحية خليل أطحيشات، القيادات الإدارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر، دراسة تحليلية على الإدارات الوسطى والدنيا بمصنع أممنت لبد - الخمس، ليبيا، مرجع سابق، ص 89.

### الفرع الرابع: وسائل القيادة الإدارية

#### أولاً: نمط الاشراف

نمط القيادة الأوتوقراطي: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً 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 المنظمة.

نمط القيادة الديمقراطي: ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها؛ ويرى أوين ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة الحرة أو الفوضوية ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية والمتساهلة، وهي طرح نظري أكثر منه واقعي، حيث لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.<sup>1</sup>

#### ثانياً: بناء فريق العمل

#### مفهوم فريق العمل:

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

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 معين.

مكونات فريق العمل الناجح: يجب ان تتوفر في الفريق عناصر هامة لنجاحه وهي:

- وجود هدف جماعي؛

- أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل المنظمة؛

<sup>1</sup> د. عمار كيرد، أ.د. هوارى معراج، علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة غرداية، 2023، ص 436.

- 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 أكثر فعالية من العمل منفردا.

### ثالثا: التحفيز

**مفهوم التحفيز:** هي تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجات الإنسانية المتزايدة باستمرار؛ ويرى اليغر ان التحفيز لا يصنع الكفاءة.... بل هو حالة نفسية، واعية، تثير الفرد بعدة عوامل داخلية وخارجية والذي يؤدي الى الاداء الفردي والجماعي. ودرجة تحفز الفرد لا يمكن ان تعرف الا من خلال اثار الاداء المحصل عليه، المواقف وردود الفعل الايجابية، الرضا الواضح في العمل.<sup>1</sup>

**انواع الحوافز:** هناك نوعين من الحوافز:

أ. **الحوافز الايجابية:** تأخذ أشكالا مختلفة نذكر من بينها:

الحوافز النقدية: استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الأداء؛

الأمن والاستقرار: الشعور بالأمن يحفز الأفراد على تقديم الأفضل؛

المدح والثناء: يهتم الافراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز؛

المنافسة: كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب؛

معرفة نتائج الأداء: ان هذه المعرفة تصلح كباعث لتحسين مستوى الأداء؛

المشاركة: تحث الفرد على زيادة الانتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل.

ب. **الحوافز السلبية:** تتضمن العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن وسائله (التأنيب، التوبيخ، التنبيه الانذار، خفض الأجر، منع الحوافز والترقية، خفض الرتبة، وهذا يسبب الخوف للفرد

<sup>1</sup> د. عمار كيرد، أ.د. هوارى معراج، علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص 437.

بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية (مرغما لا عن طواعية ورغبة للتعليمات، وبالتأكيد تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل كالتغيب والاستقالة.

### الفرع الخامس: أنماط القيادة الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقيادة الإدارية هي القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة.

**القيادة الأوتوقراطية:** تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ أن القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تحوّله إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، وأهم ما يميز قائد هذا الأسلوب أنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائما أن تكون كل الأمور تحت سيطرته ، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل والقائد وفق هذا النمط يركز على العمل ويهمل العلاقات الانسانية.<sup>1</sup>

**القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.... الخ، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها ، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم، وتتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية ويكون هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض.

يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذاتا لصله بينهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راضية يوسف، آمال أيوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، الجزائر، 2021، ص 382-383.

<sup>2</sup> قرين فححي، القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيراميس بالسوفلية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2019، ص 29.

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

### المطلب الثاني: الاحتراق الوظيفي

#### الفرع الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي

##### 1- تعريفه لغة:

بالكشف في المعجم الوسيط عن الفعل " يحترق - حرق " نجد أن معناه "يفشل - فشل" وينهار أو يصبح منهكاً نتيجة للعمل الزائد على الطاقة والمقدرة، ومن ثم فإن الاحتراق الوظيفي ما هو إلا حالة من حالات الإنهاك والشدة العصبي الناتجة عن زيادة عبء العمل ومتطلباته.

##### 2- تعريفه اصطلاحاً<sup>1</sup>:

بالرغم من الدراسات المتعاقبة للإحتراق الوظيفي تبين عدم وجود اتفاق بين المؤلفين على تعريف وافي لمصطلح للإحتراق الوظيفي، إذ تنوعت صياغاتهم وفقاً لمنظورهم الخاص وخلفيتهم العلمية، و في هذا الإطار يمكن إيجاز بعض التعاريف:

يمكن تعريف الاحتراق الوظيفي على انه شعور بالإنهاك الجسدي والعاطفي، وذلك بسبب الإجهاد من العمل مع الناس في ظل ظروف صعبة أو نتيجة كثرة المطالب. ويدل عليه العديد من الأعراض مثل التعب المزمن، وسرعة الغضب والشك، والتعرض لنزلات البرد والصداع والحمى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . ألاء حمدي إسماعيل إدعيس، العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في الشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2012، ص42.

<sup>2</sup> Aksu, Temeloglu, Effect of Burnout on Employee's Satisfaction: A Research at 3-, 4-, and 5-Star Hotels in Canakkale City Center, International Journal of Business and Social Sciences, Vol.6, No.1, 2015.



حيث عرفه الراشدان على أنه حالة استنزاف للطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به إلى حالة من عدم التوازن النفسي "الاضطراب" التي تظهر نتيجة للضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل و متطلباته مما ينعكس أثره سلبا بشكل مباشر على العملاء و على المؤسسة التي يعمل فيها الفرد<sup>1</sup>.

وذكر جوستيكي وآخرون (1981) أن الاحتراق الوظيفي أو الإنهاك النفسي هي حالة من الضعف والوهن تنتج عن الإحباطات التي تواجه الفرد في العمل ، وتشمل انخفاض الإنتاج، والتعامل الإنساني مع الآخرين<sup>2</sup>.

كما عرفه كل من(جولد و روث) بأنه حالة تتسبب عن شعور الفرد بأن احتياجاته لم تلب و توقعاته لم تتحقق، و يتصف بحياة الأمل و تصحب بأعراض نفسية وجسمية تؤدي إلى تدني مفهوم الذات ، وهو عرض نفسي يفقد فيه الفرد الاهتمام بنفسه وعمله، ويشعر بالقلق و التوتر و الانسحاب و الجمود و الاستسلام نتيجة أعباء العمل و عدم قدرته على مواجهة متطلباته<sup>3</sup>.

وعرفه هريون فرويدنبرجر بأنه حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء و المتطلبات الزائدة و المستمرة و الملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم و قوتهم<sup>4</sup>.

ويرى كرسينا ماسلاش أنه عبارة عن استجابة مطولة للعاطفة مزمنة و الضغوطات الشخصية على الوظيفة ، فالأفراد الذين يعانون من الإرهاق نتيجة إرهاق العاطفي، تبدد شخصية العملاء ،تقليل من إنجاز الشخصي<sup>5</sup>.

كما أوضح (Luan, et al., 2017) : أن الاحتراق الوظيفي يعبر عن استجابة طويلة الأجل لضغوط العمل ، ويمثل حالة من الإرهاق الشديد، ويلاحظ بشكل كبير على العاملين في صناعات الخدمات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> . أنور أبو موسى، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،معهد التنمية المجتمعة،فلسطين،ص27.

<sup>2</sup> . أماني بسام سعيد جمل، الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2012 ، ص41.

<sup>3</sup> . مغار عبد الوهاب، علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017، ص4.

<sup>4</sup> . عبد العزيز علي مرزوق، أثر الإدمان العمل على الاحتراق الوظيفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد5، ديسمبر 2017، ص5.

<sup>5</sup> burount rates among social works :a systematic review and synthesis, Austin Taylor Kimes , Master research , 2016,california .california state university, San Bernardino , p9.

<sup>6</sup> . عمار فتحي موسى إسماعيل ، محددات الصمت التنظيمي و أثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد4، يونيو 2017، ص10.

ومن خلال تعاريف السابقة نستنتج الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من حالات ضغط العمل والتي تتميز بالإرهاك العاطفي ، والاحتقان والتقييم السلبي للذات، وهو نتيجة للإجهاد المتكرر وتحديد العمل اليومي والذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وجودة العمل.

### الفرع الثاني: مراحل الاحتراق الوظيفي

إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي لا تحدث فجأة، إنما عبر مراحل وقد اختلف الباحثين في تصنيف عدد مراحل الاحتراق الوظيفي.

فحسب ( ادلويش Edlwich ) و( برودسكي Brodsky ) ميزا أربعة مراحل للاحتراق كما جاء عن (شوفكي و بيترز و تاب ) عام 1979، و(كرومبيز ) عام 1985، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- مرحلة الاستغراق:** وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفع، ولكن إذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.

**2- مرحلة التبدل:** في هذه المرحلة ينخفض الأداء في العمل وتقل الكفاءة، ويشعر الفرد باعتلال صحته الجسمية وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى كحجته الخاصة، والهوايات الاجتماعية.

**3- مرحلة الانفصال:** يدرك فيها الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب والابتعاد عن الجماعة ويرتفع بذلك مستوى الإجهاد النفسي، ويصل الفرد إلى الإرهاك المزمن، وتدني صحته الجسمية والنفسية، أي الشعور بالتعب.

**4- المرحلة الحرجة:** وتعد آخر وأقصى مرحلة من مراحل الاحتراق الوظيفي، وتتميز بتزايد الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية سوءاً وخطراً، وتتمثل أعراض هذه المرحلة في انخفاض المعنويات، ويصل إلى حالة عدم التوازن، التغيب عن العمل ومحاولات الانتهاء من عمله في أقل وقت ممكن، مما يؤدي إلى انخفاض حاد في الانجاز ويصبح الفرد في تفكير مستمر في ترك العمل.

ويرى باحثون آخرون أن الاحتراق الوظيفي يمر عبر ثلاثة مراحل "يبدأ بالحماس والدرجة العالية من الحيوية والنشاط لتحقيق الأهداف، بعدها يبدأ في الجمود والشعور بالملل نتيجة الروتين، وتليها المرحلة الثالثة فيصبح محبطاً وتنتابه

<sup>1</sup> سليم بن زهرة، توفيق بوخلوة، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية، تقرت، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020-2021، ص 8-9.

الشكوك، ويساوره إحساس بعدم الثقة بالنفس ليبدأ بالانسحاب، ورغم هذا الاختلاف في مرحلة الاحتراق الوظيفي بين الباحثين إلا أنه كلاهما يصل بالفرد إلى نهاية واحدة وهي الاحتراق الوظيفي.



الشكل رقم (01): مراحل الاحتراق الوظيفي

### الفرع الثالث: أبعاد الاحتراق الوظيفي

لقد تعددت تسميات الأبعاد واختلفت لكنها كلها تصب في مفهوم واحد و الكل يراها حسب وجهة نظره ونذكر منها:

**1- الإجهاد العاطفي:** يعتبر بعداً أساسياً للاحتراق الوظيفي ويمثل حجر الأساس في بناء الاحتراق، وهو شعور الفرد بأنه مجهد بسبب نقص المصادر العاطفية لديه والتي تمدّه بالطاقة والحيوية والنشاط<sup>1</sup>، وهو البعد الذي يرتبط بشكل أساسي بضغط العمل ويتضمن الإحساس بالاستنزاف العاطفي والجسدي والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة علي أداء العمل بشكل جيد، كما يشمل شعور الفرد بالتعب والعجز والقلق والعصبية وانخفاض الروح المعنوية، وذلك استجابة للضغوط والمسئوليات الزائدة عن طاقته، ومن سمات هذا البعد عدم قدرة الفرد علي الذهاب إلي العمل واعتبار ذلك فكرة مفرّعة بالنسبة له؛

**2- تبدل المشاعر:** هو البعد الأكثر توسعاً للاحتراق الوظيفي، ويشير إلي الاتجاهات السلبية تجاه الآخرين وعدم شعور الفرد بأي إحساس تجاه الأشخاص الذين يتعامل معهم وتتمثل أعراض هذا البعد في القسوة في التعامل،

<sup>1</sup> . محمود السيد إمام، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في الشركات السياحية المصرية، مجلة الاقتصاديات المال والأعمال، العدد 7، سبتمبر 2017، ص5.

التشاؤم، كثرة الانتقاد، والتهكم والسخرية وتوجيه اللوم للزملاء، ومعاملة الزملاء بطريقة آلية وعدم مراعاة شعور الآخرين كما يتصف بالبرود وعدم المبالاة والشعور السلبي نحو العملاء المستفيدين بخدمات الشركة وقلة العناية؛

**3- نقص الشعور بالإنجاز الشخصي:** يتولد الشعور بانخفاض الانجاز الشخصي نتيجة للشعور بالإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين ويقصد هذا البعد ميل الفرد إلى تقييم ذاته بصورة سلبية ، مما يشعر الفرد بأنه غير قادر علي تحقيق المهام والأعمال المطلوبة منه، وأنه غير جدير بمهنته وعمله ونقص تقديره لذاته وعدم القدرة علي التكيف مع الضغوط وهو يرجع إلي نقص الشعور بالكفاءة والفاعلية والفشل في العمل وضعف الإنتاجية وانخفاض الدافعية وعدم القدرة علي العمل بكفاءة<sup>1</sup>.

بينما أشارت ماسلاك خلال دراستها المختلفة فقد تم اعتبار الاحتراق بأنه متلازمة من ثلاثة أبعاد هي : **الإرهاك العاطفي، تبلد المشاعر، نقص الإنجاز الشخصي.**

### الفرع الرابع: نظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

#### 1- النظرية السلوكية

يدعوا واضعو هذه النظرية بأن الاحتراق النفسي هو نتاج الظروف الفيزيائية والبيئية ولم تتجاهل هذه النظرية مشاعر وأحاسيس الإنسان كما لم تتجاهل العمليات العقلية الداخلية له، أي أن النظرية السلوكية ترى أن الاحتراق النفسي هو نتيجة لعوامل بيئية، وإذا ما تم ضبط تلك العوامل فإنه أصبح من السهولة التحكم بالاحتراق النفسي وهذا ما تؤمن به العديد من الدراسات والنظريات العلمية حالياً بأهمية ضرورة تعديل السلوك لضمان درجة من الأداء والإنتاجية في مختلف مجالات العمل.<sup>2</sup>

#### 2- نظرية التحليل النفسي

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للربغبات غير المقبولة، بل المتعارضة في مكونات الشخصية، ما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات يؤدي إلى أقصى مراحل الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل

<sup>1</sup> . محمود السيد إمام، المرجع السابق، ص6

<sup>2</sup> خديمي نسرين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى العمال دراسة ميدانية ببلدية تيارت، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص 39.

الأعلى لها وحدوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتنفيس الانفعالي.<sup>1</sup>

### 3- النظرية الوجودية

تتركز على تفسيرها للاحتراق الوظيفي على عدم وجود المعنى في حياة الفرد فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته يعاني من الفراغ الوجداني الذي يجعله يشعر بعدم أهميته حياته ويجرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته.

يحقق أهدافه مما يعارض للاحتراق الوظيفي لذلك فالعلاقة بين الإحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز القول إذا أن الإحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي مع هذا فإن يمكن الاقتصار على واجهة نظر واحدة.

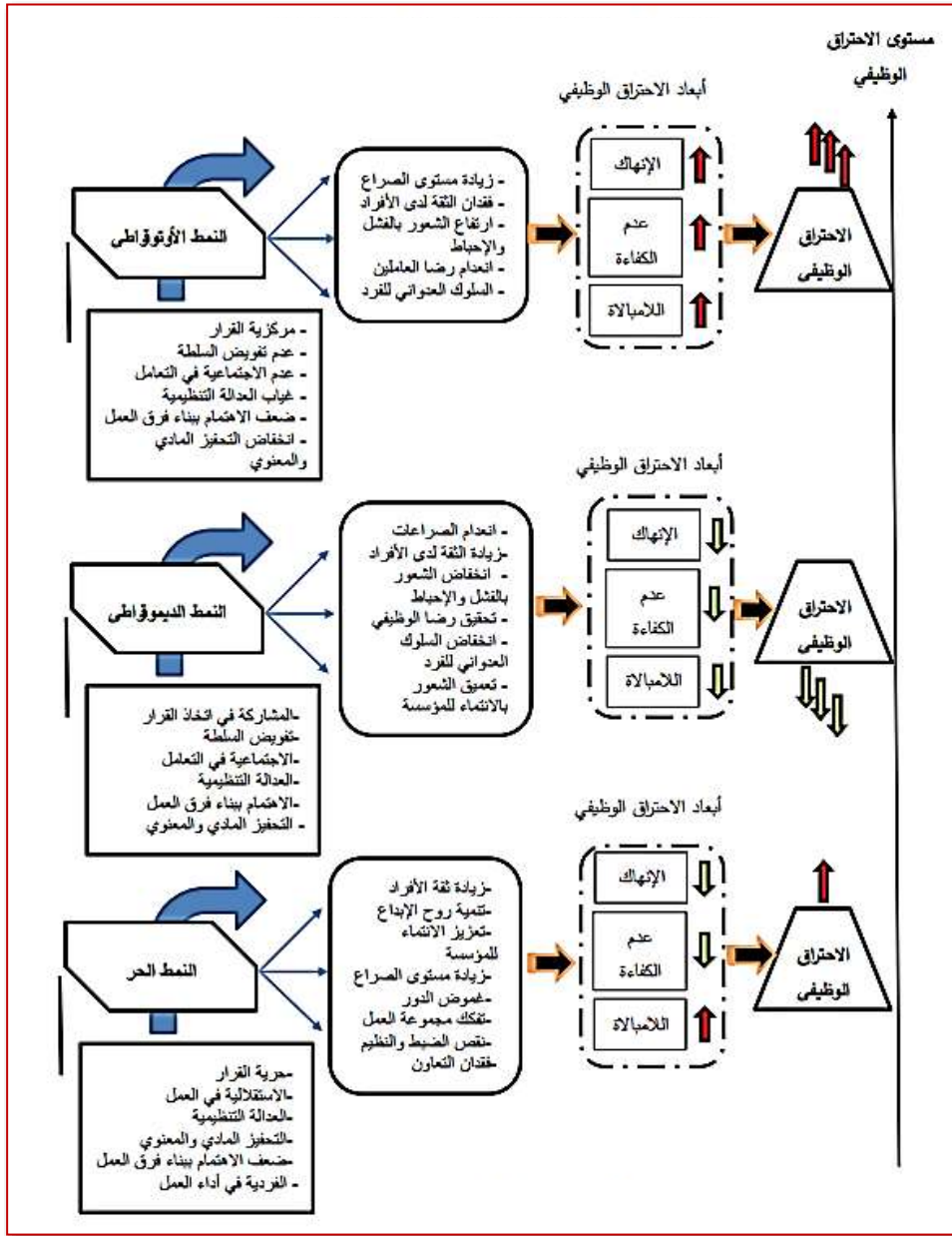
ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء فنقول : إن الإحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زياد العبء أو ضغوط قلة العبء ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية فتستغل كفاءةه ويترتب عليه قلة لدعم المقدم له وكذلك قلة إنتاجية مما يعرض الفرد بالاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله أو على الأقل تقدير توجد النية لترك العمر إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالية مما يسير الشر الخطير الإحتراق الوظيفي على المجتمع كله.<sup>2</sup>

### الفرع الخامس: العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي

إن تحديد وتوصيف العلاقة بين القيادة الإدارية وظاهرة الاحتراق الوظيفي بناء على ما تقدم طرحه نظرياً في الفصل الأول يكمن في تحديد علاقة كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الأوتوقراطي، الديمقراطي والنمط الحر بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما سنحاول إبرازه في الشكل التوضيحي التالي:

<sup>1</sup> هبة تراس، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية، دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سوريا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، ص 10-11.

<sup>2</sup> سعدون سعاد، بلعابية زينة، ضغوط العمل وأثره على الاحتراق الوظيفي لدى رؤساء الأقسام ونواهم دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة تخرج ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 25.



الشكل رقم (02): العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي

يظهر الشكل السابق طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية بأتماطها الثلاث (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعادها الثلاث الإرهاك 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 والصراعات بين الأفراد مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الإرهاك 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 الأبعاد الثلاثة (الإتهاك، 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 الإتهاك لدى الفرد، نتيجة انخفاض السلوك العدواني لديه وانعدام الصراعات وتعميق الشعور بالانتماء للمؤسسة، أما إيجاد نظام متكامل للتحفيز بشقيه المادي والمعنوي والاجتماعية 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 الأبعاد الثلاثة الإتهاك 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 الإتهاك و بعد عدم الكفاءة المهنية من الاحتراق الوظيفي، في حين ان الآثار السلبية لممارسة هذا النمط من القيادة على المرؤوسين، (تفكك مجموعة العمل وزيادة 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 الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي، بيد ان ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤثر عكسيا على الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كيرد عمار، علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020-2021، ص 111-112-113.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع. إلا أننا وجدنا بعض الدراسات عن الثقافة التنظيمية والابتكار مع متغيرات أخرى، أحيانا كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع. قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة كيرد عمار، بعنوان: "علاقة القيادة الإدارية بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020-2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (اسلوب الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) بظاهرة الاحترق 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 الاحترق الوظيفي.

✓ هناك مستوى متوسط من ممارسة القيادة الإدارية بنمطها (الأوتوقراطي و الديمقراطي) في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط.



- ✓ هناك مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة بولاية الاغواط.
- ✓ 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 استجاباتهم حول محاور الدراسة القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

## 2- 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 والتجهيز ببسكرة وعلاقته بتماسك جماعة العمل. حيث قام الباحث باختيار عينة مكونة من 100 مفردة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- تبين ان هناك توافر للانماط 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).

3- دراسة بلمختار هشام، بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بالمسبح النصف الأولي بلدية رأس الوادي ولاية برج بوعريريج، مذكرة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.

هدف الدراسة: معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية مشكلة الدراسة: هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

### فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

1. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية.
2. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية.
3. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسات الرياضية.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: العاملين بالمسبح النصف الأولي برأس الوادي ب.ب. ع

المجال الزمني والمكاني: تمت الدراسة على مستوى المسبح النصف الأولي حمادي المسعود برأس الوادي ب.ب. ع

وكانت الدراسة الميدانية ابتداء من بداية إلى نهاية شهر افريل.

المنهج المنهج: المستخدم هو المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان ، المقابلة والملاحظة..

### النتائج المتوصل إليها:

1- الدور الكبير التي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

2- لقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- القيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة الرياضية.

### ثانيا: الدراسات العربية

1- دراسة الدكتور نسرين داؤد بعنوان: الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مشفى الأسد الجامعي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، المجلد 38، العدد 5، 2016، ص 81-98.

هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى تقييم مستوى الاحتراق الوظيفي عند (135) ممرض (ة) تم اختيارهم عشوائياً من أقسام مختلفة في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية. تم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات حيث تم استخدام مقياس ماسلاش لقياس أبعاد الاحتراق الوظيفي.

كانت النتائج كالتالي:

درجة الاحتراق الوظيفي لدى التمريض بشكل عام مرتفعة، ووجدت مستوى عالي من الاجهاد الانفعالي لدى أفراد العينة في أقسام العناية المشددة والعمليات والإسعاف وعند حاملي الإجازة الجامعية.

أما تبدل الشخصية كان أعلى عند صغيري السن من التمريض، وكانت درجة الإنجاز الشخصي منخفضة في المناوبة الليلية. لم يتأثر حدوث الاحتراق الوظيفي بكل من الجنس، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة. الخلاصة: أوصت النتائج بدراسة هذه المشكلة بشكل أعمق، مع تحديد العوامل ذات الصلة للحد من الاحتراق الوظيفي عند التمريض. يجب الانتباه لجوانب العمل المؤثرة واتخاذ التداحلات المناسبة.

2- دراسة عبد المنعم كمال الصادق محمد نور بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017.

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

التعرف على مفهوم القيادة الإدارية.

بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين.

التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، كما إستخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، واعتمد على الإستبانة لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة في بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي وعينة البحث تتكون من 30 فرد من الموظفين بنك فيصل الإسلامي.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

تم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وزيادة أداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها، وتعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في إتخاذ القرارات.

لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.

إن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

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

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية بالاحتراق 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 أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والحر المستخدمين في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة والاحتراق 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.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 1- Chien-Wen Tsai (2009): Leadership style and Employee's Job satisfaction in international tourist hotels.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق، تهتم هذه الدراسة بالعلاقة بين نمط القيادة الإدارية (consideration): تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، construction : المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية.

حيث تم توزيع 500 استبانة على الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية بغية جمع البيانات استرجع منها 60%.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم (consideration) عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين (construction).

كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر على مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم، إضافة إلى وجود فروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير التعليم والخبرة المهنية.

#### 2- Chen, Hsu, Ho, A Study into the Impact of Occupational Burnout on the Job Performance of Enterprises' Employees", 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير صحة الموظف الاحتراق الوظيفي، وتأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي. وقد استخدمت الدراسة استبياناً تم توزيعه على العاملين في الشركات التايوانية بدوام كامل في الفترة من يونيو 2014 إلى مايو 2015، على عينة من 433 موظف.

وقد أظهرت النتائج أن صحة الموظف لها تأثير سلبي على الاحتراق الوظيفي، وأن الاحتراق الوظيفي له تأثير سلبي ملحوظ على الأداء الوظيفي.

### 3- 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 البحث في العلاقة بين أساليب القيادة والإحتراق الوظيفي بين مديري الضيافة الذين يعملون حالياً في قبرص على وجه التحديد، يجب التحقق في القيادة التحويلية والقيادة المهتمة بالمعاملات والقيادة السلبية المهتمة بالعمل من أجل تحديد أسلوب القيادة الأكثر عرضة لتأثيرات الإحتراق الوظيفي وبعتماد منهج كمي تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ-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 المهتمة بالعمل والإحتراق الوظيفي العاطفي وتبدد الشخصية. أخيراً، أظهر الأفراد الذين لديهم أسلوب القيادة السلبية المهتمة بالعمل مستويات أعلى من الإحتراق الوظيفي.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية

يتضح لنا بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة ما يلي:

يعتبر مفهوم كل القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة وتمثل مجالاً واسعاً، ويتفرع من مختلف الأبعاد والعوامل المتعددة التي يجب توفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم.

أغلب الدراسات استعملت فيها استمارة الاستبيان واتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي.

## الفصل الأول:

## الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

أغلب الدراسات جاءت نتائج الاختبار أن المتغير المستقل ذا علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أبعاد المتغير التابع. معظم الدراسات التي تناولت موضوع الاحتراق الوظيفي ظهرت فيها نتائج غير مرضية كل حسب تطبيق هذا المتغير مع متغير آخر.

الجدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة كيرد عمار، بعنوان: "علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020-2021.	- الهدف	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.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.
- مجتمع وعينة الدراسة	العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط، تم توزيع 400 نسخة من الاستبيان استرجع منها 370 نسخة تم استبعاد 23 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 347	العاملين في مؤسسات القطاع العام بولاية الأغواط، تم توزيع 400 نسخة من الاستبيان استرجع منها 370 نسخة تم استبعاد 23 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 347	يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.



	نسخة قابلة للدراسة.		
	الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة
	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.	ركزت الدراسة على النمط القيادي المتبع في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وعلاقته بتماسك جماعة العمل.		- الهدف دراسة سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2011.
يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.	عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، تم توزيع على عينة مكونة من 100 مفردة.		- مجتمع وعينة الدراسة
	الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة
	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.	هدف الدراسة: معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.		- الهدف دراسة بلمختار هشام، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بالمسيح النصف الأولي بلدية رأس الوادي ولاية برج بوعرييج، مذكرة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف،
يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية.	العينة: العاملين بالمسيح النصف الأولي برأس الوادي ب.ب.ع		- مجتمع وعينة الدراسة

اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.			المسيلة، 2015-2016.
الاستبيان	الاستبيان ، المقابلة، الملاحظة.	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.	هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى تقييم مستوى الاحتراق الوظيفي عند المرضى بسمتشفى الأسد الجامعي باللاذقية.	- الهدف	دراسة الدكتورة نسرين داؤد بعنوان: الاحتراق الوظيفي لدى المرضى العاملين في مشفى الأسد الجامعي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، المجلد 38، العدد 5، 2016، ص 81-98.
يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.	المرضى بسمتشفى الأسد الجامعي باللاذقية. بلغ عدد عينة الدراسة 135 ممرض (ة)	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.	التعرف على مفهوم القيادة الإدارية. بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين. التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه	- الهدف	دراسة عبد المنعم كمال الصادق محمد نور بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017.

	وأهميته.		
يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.	مجتمع الدراسة موظفي بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي. تم توزيع 30 استمارة استبيان.	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.	تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - محافظات غزة.	- الهدف	
يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.	تكون 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%.	- عينة ومجتمع الدراسة	دراسة بشير عبد الله محمد شلح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - محافظات غزة، رسالة ماجستير ، 2015.
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	

<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>Chien-Wen Tsai (2009): Leadership style and Employee's Job satisfaction in international tourist hotels.</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.</p>	<p>الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، حيث تم توزيع 500 استبانة على الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية بغية جمع البيانات استرجع منها 60%.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير صحة الموظف الاحتراق الوظيفي، وتأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>Chen, Hsu, Ho, A Study into the Impact of Occupational Burnout on the Job Performance of Enterprises' Employees", 2016.</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.</p>	<p>العاملين في شالشركات التايوانية، وبلغ حجم العينة 433 موظف.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	

المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.	الغرض من هذه الدراسة هو البحث في العلاقة بين أساليب القيادة والإحترق الوظيفي بين مديري الضيافة الذين يعملون حاليا في قبرص على وجه التحديد	- الهدف	Zopiatis, A., & Constanti, Leadership styles and burnout is there an association? Internatiounal of Contemporary Hospitality Management, vol. 22 (03), pp300-320, 2010
يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.	500 مدير ضيافة في قبرص	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الكمي	- المنهج المتبع	

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلاله الطالبان توضيح مفهوم القيادة الإدارية من وجهة نظر المؤلفين ثم التطرق إلى مفهوم وأهمية وخصائص وسائل وأنماط القيادة الإدارية. بعدها تطرقنا إلى مفهوم الاحتراق الوظيفي مفهومه ومراحله وأبعادة والنظريات المفسرة له وفي الأخير العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

### تمهيد:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمديرية الضرائب لولاية غرداية وكذلك عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها، ونتطرق بالشرح المفصل إلى مهامها وأهدافها.

ستناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)



المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة مديرية الضرائب غرداية<sup>1</sup>:

تأسست مديرية الضرائب لولاية غرداية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 06/91 المؤرخ في 23 فيفري من السنة 1991، المتضمن تنظيم اختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدل والمتمم، وفي 1994 فتحت عدة مفتشيات أبوابها لتخفيف الضغط وتسهيل على المواطن والمكلفين للتقرب من:

المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.

المديرية الفرعية للتحصيل الجبائي.

المديرية الفرعية للمنازعات القضائية.

المديرية الفرعية للوسائل.

المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

ثانياً: تعريف مديرية الضرائب لولاية غرداية<sup>2</sup>:

تعتبر ادارة الضرائب من الهيئات العمومية التي لها طابع المرفق العام، تكسب شخصية معنوية وذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في العمل الجبائي وهو تحديد الوعاء الضريبي وحساب الضريبة وتحصيلها والرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية الشارية المفعول بها متحرية في ذلك مبدأ اليقين ومراعية للنصوص القانونية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية الولائية للضرائب

أولاً: مهام المديرية الولائية للضرائب

ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمركز الضرائب والمراكز الجوارى للضرائب.

السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائيين، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة.

تنظيم جمع العناصر اللازمة لاعداد التقديرات الجبائية.

<sup>1</sup> المصدر: بناء على وثائق مقدمة من مديرية الضرائب

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 20\_2 ربيع الثاني عام 1430 هـ الموافق ل 29 مارس 2009م.

إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعانيها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.

تحليل وتقييم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها, اعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح اي اجزاء من شأنه ان يحسن دورة.

الجداول وسندات الارادات وتحصيل الضرائب والأتاوى.

مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القابضة ومتابعة تسوية ذلك.

متابعة تطور الدعاوي المرفوعة امام القضاء في مجال منازعات التحصيل.

ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين.

تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها.

اعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها.

وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم و الاسعار وتأذن بالزيادة ان اقتضي الامر ذلك.

دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة.

متابعة تطور القضايا المرفوعة امام القضاء في وعاء الضريبة.

تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية واعداد تقدير الميزانية المطابقة لذلك.

ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح.

توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر تعيينهم.

تنظيم وتطبيق اعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر به المديرية العامة للضرائب.

تكوين رصيد وثائق للمديرية الولائية وتسيير ضمان توزيعه وتعميمه.

السهر على مسك ملفات جرد الاملاك العقارية والمنقولة والسهر على صيانة هذه الاملاك العقارية والمنقولة والمحافظة عليها.

تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة واعلامهم.

كما تضم كل مديرية فرعية مكاتبها لان المديرية الولائية تنسق كل عملها مع المصالح الخارجية التابعة لها وتمثل في قابضات ومفتشيات, وتقوم كل مفتشية والقباضة بأعمالها على نطاق محدد في الولاية وذلك حسب النشاط الاقتصادي كما أن كل مفتشية وقباضة تابعة للمديرية الولائية يعملان على حساب نفس النطاق من الولاية وعمل واحد منهما ملزم للأخرى ومع إشراف واتصال دائم بالمديرية وتمثل في 11 مفتشية (القرارة, بريان, خميسي,

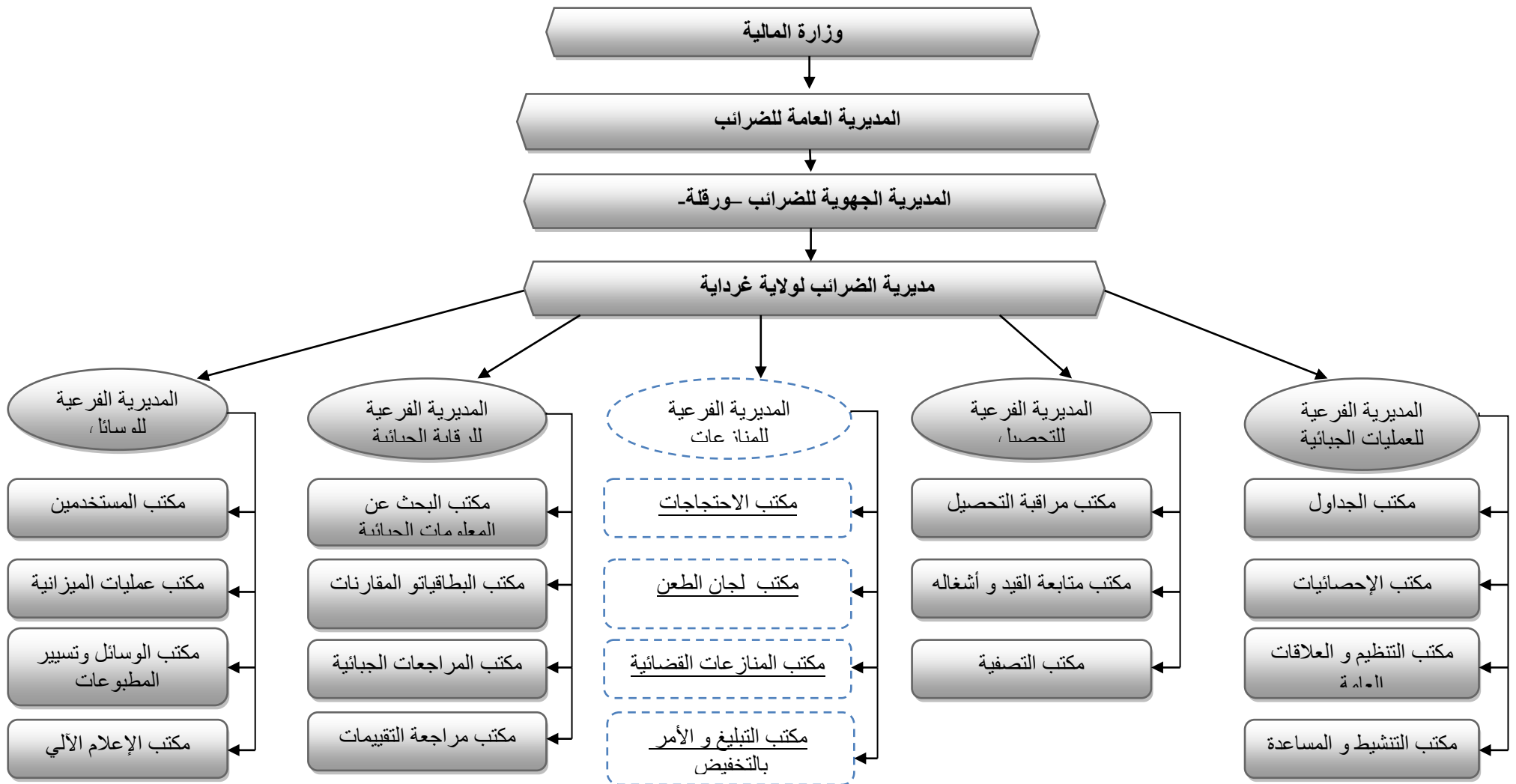
متليلي, زلفانة, 1 نوفمبر, بنورة, منيعة, الضمان والوعاء, ضمان المراقبة), وتسجيل 7 قابضات(قرارة, بريان, 2غرداية, متليلي, منيعة)<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهداف المديرية الولائية للضرائب

تهدف مديرية الضرائب والمفتشيات التابعة لها الى خلق بيئة ضريبية ملائمة في المجتمع وتعمل على اكتشاف الاخطاء والانحرافات من طرف الكل قصد تجنبها ومعالجتها بشكل يضمن عدم تكرارها في المستقبل كما تهدف الى محاولة تبسيط قوانين الضرائب واجراءات تنفيذها حتى يسهل على موظفي ادارة الضرائب من جهة وتخفيض حجم المنازعات الضريبية التي تنشأ بين المكلفين وادارة الضرائب من جهة اخرى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب وفروعها لولاية غرداية

<sup>1</sup> المصدر: بناء على وثائق مقدمة من مديرية الضرائب



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية الضرائب و فروعها لولاية غرداية

1- شرح الهيكل التنظيمي :

تتكون مديرية الضرائب لولاية غرداية من خمس مديريات فرعية ,و كل مديرية تضم مكاتب و فيما يلي :

❖ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية :تضم اربع مكاتب هي :

- مكتب الجداول
- مكتب الاحصائيات
- مكتب التنظيم و العلاقات العامة
- مكتب التنشيط و مساعدة

❖ المديرية الفرعية للمنازعات :تضم اربع مكاتب التالية

- مكتب الاحتجاجات
- مكتب لجان الطعن
- مكتب التبليغ و الامر بالصرف
- مكتب المنازعات القضائية

❖ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية :

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية
- مكتب البطاقات و المقارنات
- مكتب المراجعات الجبائية
- مكتب مراقبة التقييمات

❖ المديرية الفرعية للوسائل : تضم اربع مكاتب و هي:

- مكتب المستخدمين و التكوين
- مكتب العمليات الميزانية
- مكتب الوسائل تسيير المطبوعات و الارشيف
- مكتب الاعلام الالي

❖ المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية لغرداية :

وتشرف مديرية الضرائب لولاية غرداية على مصالح خارجية ممثلة في المفتشيات والقباضات على مستوى التراب الولائي ,

وهي موزعة كالتالي :

(أ) مفتشيات الضرائب :

تضم مديرية الضرائب لولاية غرداية 11 مفتشية 8 مفتشيات ضرائب موزعة على مستوى البلديات كالتالي :

● مفتشية الضرائب أول نوفمبر: تضم حي الثنية وحي مليكة العليا والسفلى وحي الحاج مسعود وبوهاوة وحي نشو تابعة لبلدية غرداية.

● مفتشية الضرائب محمد خميسي: تضم وسط المدينة وجزء من حي مرمد التابع لبلدية غرداية.

● مفتشية الضرائب الواحة : تضم حي بن سمارة وحي العين وشعبة النيشان وحي بلغم التابعة لبلدية غرداية وبلدية الضاية

● مفتشية الضرائب بنورة: تضم بلدية العطف وبلدية بنورة.

● مفتشية الضرائب متليلي : بلدية متليلي, زلفانة, سبب, منصوره, حاسي الفحل.

● مفتشية الضرائب القرارة : بلدية القرارة.

● مفتشية التسجيل والطابع.

● مفتشية الضمان والوعاء.

(ب) قباضات الضرائب :وتضم مديرية 07 قباضات وهي :

قباضة الضرائب القرارة

قباضة الضرائب بريان

قباضة الضرائب اول نوفمبر

قباضة الضرائب محمد خميسي

قباضة الضرائب بنورة تضم بلدية العطف وبنورة

قباضة الضرائب متليلي : تضم بلدية متليلي, زلفانة, سبب, منصوره, حاسي لفحل

**2- تعريف مركز الضرائب:**

هو مركز التسيير موحد يجمع تحت اشرف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والمنازعات التي تتكفل بها

حاليا المفتشياتوالقباضات ومديريات الضرائب الولائية.

المصدر بناء على معلومات مديرية الضرائب لولاية غرداية

ليلي جبريط ،وسام بوزيد ،تصميم وإنجاز قاعدة معطيات لتسيير الوضعية الجبائية مع الموثقين في المديرية الفرعية للتحصيل بمديرية الضرائب غرداية، للمرحلة

2021-2022، المعهد الوطني في التكوين المهني محمد شريف مساعدية النوميترات-غرداية- ص 9- 10

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 20\_2 ربيع الثاني عام 1430هـ\_الموافق ل 29 مارس 2009

كما يشكل مركز الضرائب المحور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاصهم هم:

➤ المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي.

➤ المؤسسات الغير خاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات والتي يفوق رقم اعمالها

30.000.000 دج

2-1- مهامه:

ينشط مركز الضرائب في المجالات الآتية:

● في مجال الوعاء: يمسك 95 ويسير الملفات الجبائية للشركات لاشخاص المعنيين بالمدخيل الخاضعة للضريبة على ارباح الشركات، والملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي للاخضاع الضريبة بعنوان ارباح المهنة في مجال الرقابة: البحث و استغلال عن المعلومات الجبائية و مراقبة التصريحات و تحقيق برامج التدخلات المراقبة لدى الخاضعين للضريبة و تقييم نتائجها

في مجال المنازعات : دراسة و معالجة الشكاوى، متابعة المنازعات الادارية و القضائية، استرداد قروض الرسوم على قيمة المضافة

في مجال الاستقبال و الاعلام : ضمان مهمة استقبال و اعلام المكلفين بالضريبة و تكفل بالاجراءات الخاصة بالوعاء، تنظيم و تسيير المواعيد و نشر المعلومات و المطبوعات لصالح مكلفين تابعين لمركز الضرائب في مجال التحصيل :

✓ التكفل بالجدول و سندات اليرادات الضرائب و تحصيل الضرائب الرسوم و الاتاوى

✓ التكفل بالعمليات المادية للدفع و التحصيل و تقدير الموال النقدية

✓ ضبط الكتابات و تسجيل مركزة تسليم القيم.

3- توزيع الوظائف في مديرية الضرائب :

تتوزع الوظائف كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع الوظائف في مديرية الضرائب<sup>1</sup>

سلك المفتشين	سلك المراقبين	وظائف أخرى	سلك الصيانة والإعلام الآلي
مفتش رئيسي	مراقب - محلل جبائي	متصرف	مهندس دولة في المخبر والصيانة
مفتش قسم	محلل جبائي	محاسب إداري	مهندس رئيسي في المخبر والصيانة
مفتش مركزي	/	كاتب مديرية	مهندس دولة في الإعلام الآلي
مفتش	/	عون حفظ البيانات	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي
/	/	سائق	تقني سامي فالإعلام الآلي
/	/	حاجب	تقني فالإعلام الآلي
/	/	حارس	عون حجز رئيسي في الإعلام الآلي
/	/	/	عون حجز في الإعلام الآلي

<sup>1</sup> من إعداد الطالبان من معلومات مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية غرداية.



المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة

تهدف هذه الدراسة إلى دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.

ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Science) SPSS(Science) النسخة رقم 22، والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تساهم في حل الإشكالية موضوع الدراسة.

ثانياً: تصميم الاستبيان

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية غرداية. الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كآلاتي: "مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع، موظف او عامل"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 60 فرد.

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من

الأساتذة المتخصصين لتحكيمة، و بعد تعديله تم توزيع 60 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر أفريل من سنة 2024، إذ تم استرجاع 56 استبيان، حيث تم استبعاد 01 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 54 إستبيان، أي ما نسبته 95.38% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان<sup>1</sup>

النسبة	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستمارات الموزعة
93.33%	56	عدد الاستمارات المسترجعة
6.66%	04	عدد الإستمارات الغير مسترجعة
7.66%	01	عدد الاستمارات الملغاة
90%	54	عدد الاستمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الجدول أعلاه يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (56) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (93.33%) من العدد الموزع والبالغ (60) استبيان. وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (01) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (54) بنسبة (90%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (04)، أي ما نسبته (6.66%) من أفراد عينة الدراسة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية.

فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستعانة بها في عملية تصميمه. حيث مَرَّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين\* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 6 فقرات تخص: "الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**الجزء الثاني:** يحتوي محاور واحد

**المحور الأول:** يوضح علاقة أبعاد القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (18) فقرة. إذ يحتوي على (15) أبعاد لأبعاد القيادة الإدارية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (05) فقرات متعلقة نمط الإشراف و(05) فقرات متعلقة فرق العمل، (05) فقرات متعلقة التحفيز، (03) فقرات علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي.

الجدول رقم (04): يوضح مضمون الإستبيان

\*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

العدد	رقم الفقرات
القيادة الإدارية	(15-01)
نمط الإشراف	(05-01)
فرق العمل	(10-06)
التحفيز	(15-11)
علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي	(18-16)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير مديرية الضرائب لولاية غرداية و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعيينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة مديرية الضرائب لولاية غرداية محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار و أخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام بالقيادة الادارية العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة التي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

#### ثالثاً: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول.

#### الجدول رقم (05): متغيرات الدراسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

الاسم	المتغيرات
القيادة الإدارية	المتغير المستقل
الاحتراق الوظيفي	المتغير التابع

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 22، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

التكرارات و النسب المتوقعة: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة

الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان

قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

إختبار **t-test** لإختبار العينات المستقلة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس

شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس

مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في

الجدول رقم (II-04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس

ترتبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند

تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): يوضح مقياس ليكارت الخماسي<sup>1</sup>

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (07): يوضح مقياس التحليل<sup>2</sup>

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\frac{\text{الحُد الأعلى} - \text{الحُد الأدنى}}{\text{تعدد المستوي}}$  = طول الفئة

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة).

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

<sup>1</sup> المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص 538.

<sup>2</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام.

خامسا: صدق وثبات الاستبيان

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير\*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم. ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان<sup>1</sup>

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة الإدارية	15	0.882
نمط الإشراف	05	0.873
فرق العمل	05	0.800
التحفيز	05	0.830
أبعاد القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي	03	0.984
جميع الفقرات	18	0.895

من خلال الجدول أعلاه معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.895) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.800 إلى 0.984) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (80%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أنظر الملحق رقم 01\*

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان<sup>1</sup>

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	0.725	0.00
نمط الإشراف	0.702	0.00
فرق العمل	0.712	0.00
التحفيز	0.736	0.00
أبعاد القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي	0.752	0.00

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " القيادة الإدارية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.725) وهي درجة مرتفعة.

حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " نمط الإشراف " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.702) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " فرق العمل " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.712) وهي درجة مرتفعة أيضاً.

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " التحفيز " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.736) وهي أيضاً درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين البعد الرابع " أبعاد القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.752) وهي أيضاً درجة مرتفعة.

هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.



ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.<sup>1</sup>

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة الدلالة	مستوى
الأول	عبارات محور القيادة الإدارية	15	1.050	0.220	
الثاني	عبارات محور أبعاد القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي	03	1.273	0.378	
	جميع الفقرات	18	0.636	0.542	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.050)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.220) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.273)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.378) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

المطلب الثاني: توزيع العينة حسب خصائصها

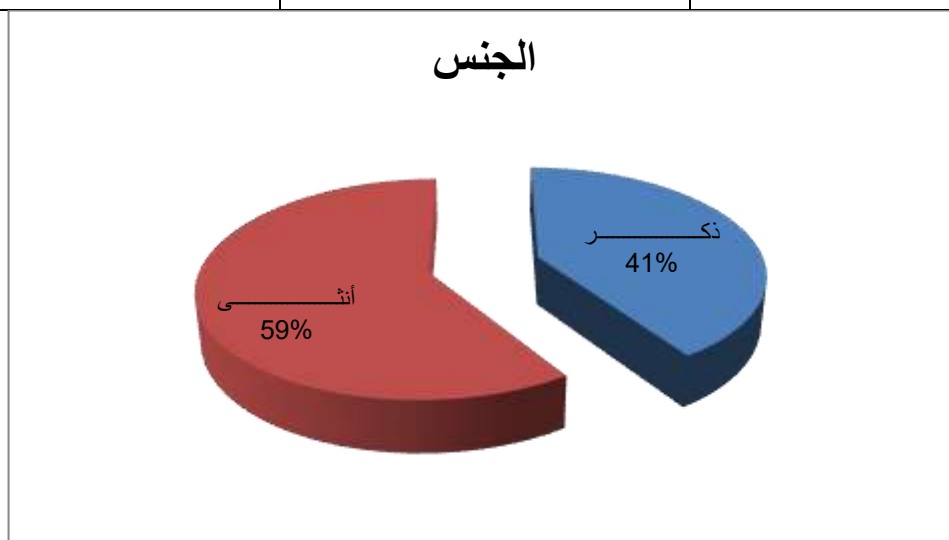
في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها\*.

أولاً: توزيع العينة حسب خصائصها

1-توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس<sup>1</sup>

النسبة %	التكرار	البيان
41%	22	ذكر
59%	32	أنثى
100.0%	54	المجموع



الشكل رقم (04). يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

\*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق)  
<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

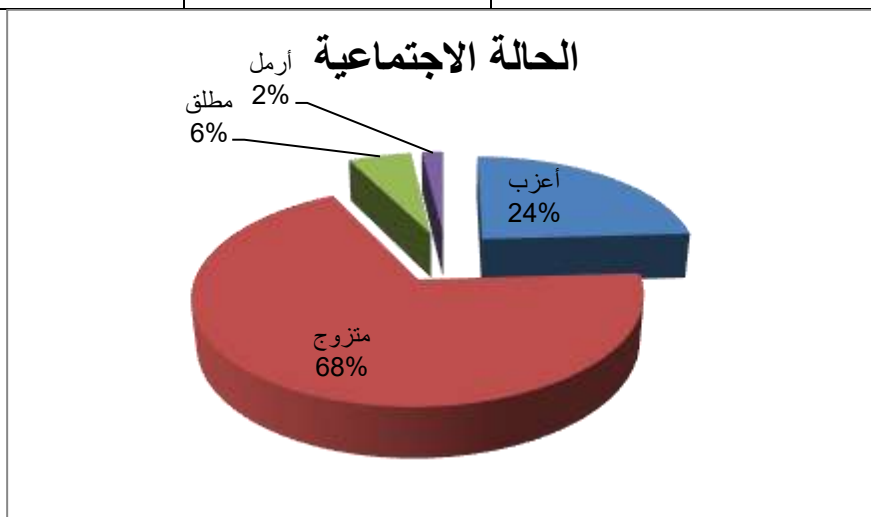
حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث تبلغ (59%) في حين أن نسبة الذكور بلغت (41%) من أفراد مؤسسة مديرية الضرائب و هذه النسب متقاربة على ما يدل نسب من التساوي في مجال هاته الإدارة التي تعتمد على الجنسين.

نستنتج أن أغلب الموظفين في مديرية الضرائب من فئة الإناث هي التي تغطي على وجود العاملين الذكور.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للحالة الاجتماعية : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية<sup>1</sup>

البيان	التكرار	النسبة %
اعزب	13	24%
متزوج	37	68%
مطلق	3	6%
ارمل	1	2%
المجموع	54	100%



الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم (02)

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

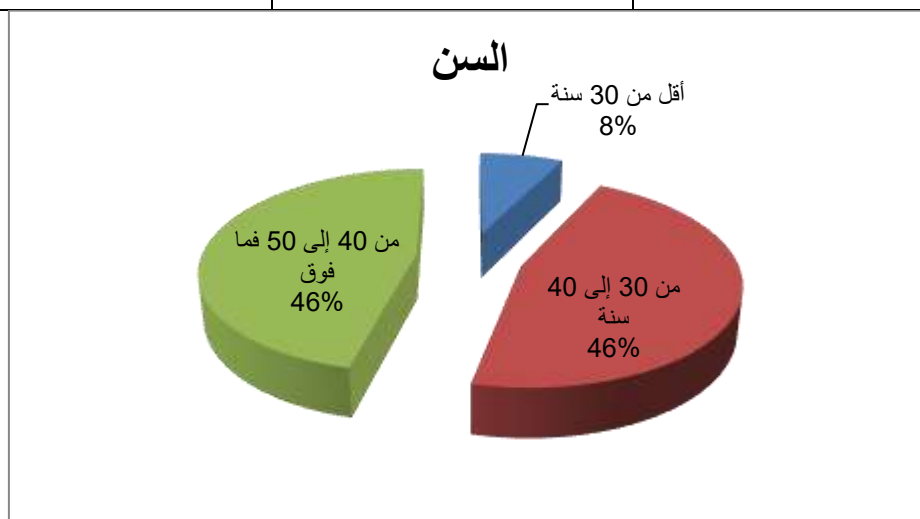
حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن 37 فرد من العينة متزوجين بنسبة بلغت (68%) في حين أن نسبة العزاب بلغت (24%) فقط و يليه مطلقين 02 بنسبة (6%) وارمل واحد (01) بنسبة (02%)، وهذا يفسر وجود حالات اجتماعية متنوعة في افراد المؤسسة محل الدراسة.

نستنج أن أغلب الموظفين بالمديرية الضرائب متزوجين بنسبة مرتفعة جدا بالمقارنة مع الحالات الاجتماعية الأخرى.

### 3- توزيع أفراد العينة تبعا للسن: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن<sup>1</sup>

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	8%
من 30 إلى 40 سنة	25	46%
من 40 إلى 50 فما فوق	25	46%
المجموع	54	100%



الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من (30 إلى 40 سنة) و(من 40 إلى 50 سنة) من مجتمع الدراسة بلغت نسبتهما (46%) على حدا ، في حين نجد (4) أفراد من الفئة العمرية (أقل من 30) سنة بنسبة قدرت ب

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

(8%)، وهذا يؤكد على أن أغلب موظفي المؤسسة من فئة ناضجة و واعية مما تتوفر لدى المؤسسة عمال ذو خبرات جيدة.

نستنتج أن أغلب الموظفين بمديرية الضرائب الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة فما فوق هي النسبة الأكثر تواجدا بالمديرية وهم من فئة ناضجة وواعية وذو خبرات جيدة ولا توجد نسبة موظفين شباب في المديرية

4- توزيع أفراد العينة تبعا المستوى العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي<sup>1</sup>

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي	10	18%
جامعي	44	82%
المجموع	54	100.0%



الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (44) فردا من مجتمع الدراسة هم ذو مستوى جامعي أي ما نسبته (82%) ، وتليه فئة مستوى ثانوي ب(10) افراد أي ما نسبته (18%)، وهذه النسبة من الافراد الجامعيين يتمتعون بكفاءات عالية مما تتماشى مع مستوى وظيفتهم في مديرية الضرائب.

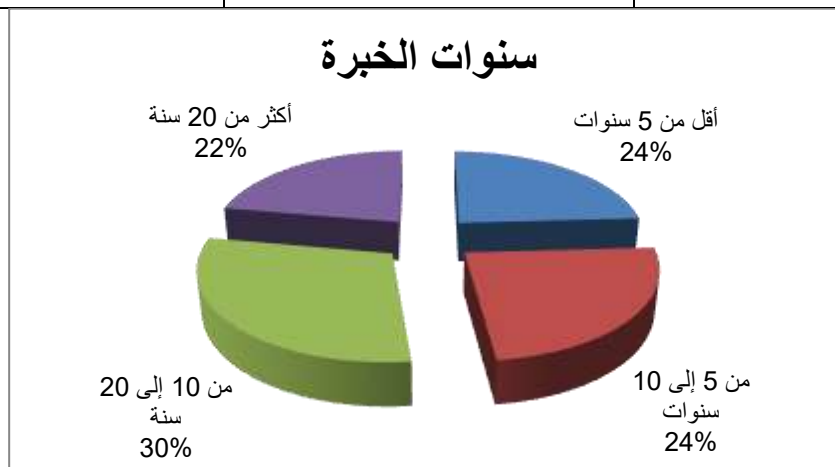
<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

نستنتج أن أغلب الموظفين لديهم مستوى تعليمي جامعي يتمتعون بكفاءات عالية تتماشى مع مستوى الوظيفة في المديرية.

5-توزيع أفراد العينة تبعا سنوات الخبرة: وهي موضحة كآلاتي:

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة<sup>1</sup>

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	13	24%
من 05 إلى 10 سنوات	13	24%
من 10 إلى 20 سنوات	16	30%
أكثر من 20 سنوات	12	22%
المجموع	54	100.0%



الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أصحاب الخبرة أقل من (5) سنوات ومن (05-10) سنوات بلغا نفس النسبة (24)، وتليها (16) فردا من أصحاب الخبرة من (10 إلى 20) سنوات بنسبة بلغت (30%)، ثم تليها (12) فرد

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

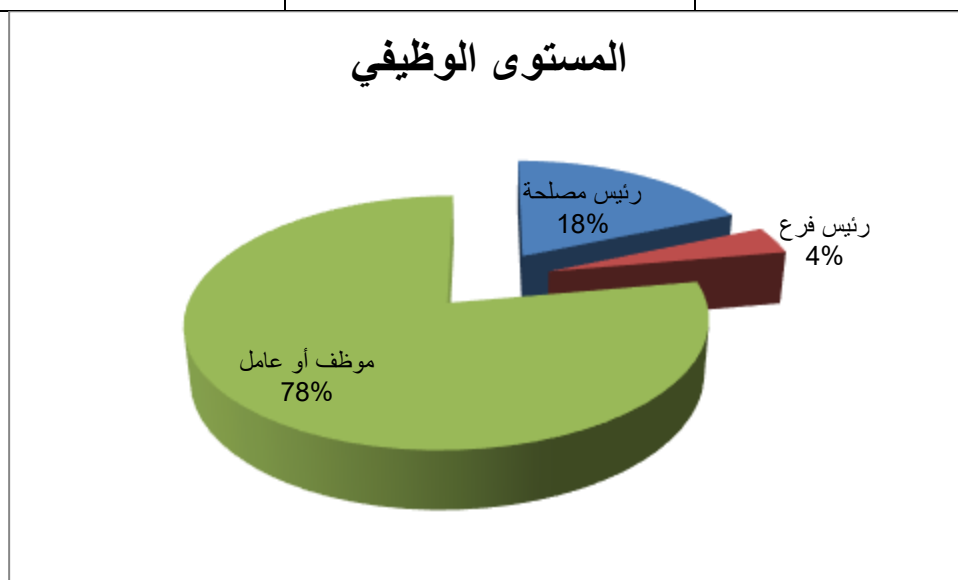
من أصحاب الخبرة التي تعدادها أكثر من 20 سنة بنسبة (22%) ، وهذا يدل على وجود تنوع في الخبرة لدى موظفي المؤسسة.

نستنتج أن سنوات الخبرة لدى الموظفين تقريبا منقسمة بنسبة متساوية يعني وجود تنوع في الخبرة لدى موظفي المؤسسة.

6- توزيع أفراد العينة تبعا المستوى الوظيفي: وهي موضحة كآتي:

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي<sup>1</sup>

البيان	التكرار	النسبة %
موظف أو عامل	42	78%
رئيس مصلحة	10	18%
رئيس فرع	02	4%
المجموع	54	100.0%



الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم (02)

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-14) أن (42) فردا من أفراد عينة الدراسة هم موظفين او عمال، وقدرت نسبته ب(78%)، وتليها (10) افراد من رتبة رئيس مصلحة بنسبة بلغت (18%)، ثم تليها (02) فردين برتبة رئيس فرع بنسبة (4%)، مما يفسر التقسيم الوظيفي المعتدل بالنسبة للمؤسسة ومصالحها و مديريها والذي يشمل حصة الاسد للعمال.

نستنتج أن أغلب الموظفين في المديرية موظف أو عامل مما يفسر التقسيم الوظيفي المعتدل بالنسبة للمؤسسة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية و الرتبة مما يساهم في الحصول على أجوبة جيدة.

### المطلب الثالث: عرض النتائج وفقا لمخاور الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق أبعاد القيادة الادارية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الاحتراق الوظيفي.

#### أ- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الادارية

قصد التعرف على مستوى أبعاد القيادة الادارية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا سابقا ب 4 أبعاد هم: (نمط الاشراف، فرق العمل، التحفيز و علاقة القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي) وسنتناول لاحقا كل بعد على حدى.

#### -النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والثاني للدراسة: ماهو مفهوم القيادة الادارية؟

ماهي أبعاد القيادة الادارية؟ للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:



الجدول رقم (17): يوضح تصورات المستجوبين لمحور أبعاد "القيادة الادارية" مرتبة حسب الأهمية<sup>1</sup>

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	نمط الاشراف	3.6296	0.71497	متوسطة	02
02	فرق العمل	3.4907	0.76164	متوسطة	03
03	التحفيز	3.1111	1.02178	متوسطة	04
04	ابعاد القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي	3.8426	0.82887	مرتفعة	01
المعدل العام					/
		3.9815	0.73947	مرتفعة	

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول محور القيادة الادارية المتمثلة أبعاده في: (نمط الاشراف ، فرق العمل ،التحفيز، ابعاد القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي) وقد جاء المعدل العام مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل(3.9815)،و الانحراف المعياري (0.73947)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " ابعاد القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي "بمتوسط حسابي (3.8426) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة ،في حين جاء بعد " نمط الاشراف " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6296) وفي المرتبة الثالثة بعد " فرق العمل "بمتوسط حسابي (3.4907)،أخيرا جاء بعد " التحفيز " بمتوسط حسابي (3.1111)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى القيادة الادارية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

#### البعد الاول: نمط الاشراف

بقصد التعرف على نتائج نمط الاشراف ، تم صياغة 05 فقرات (01-05) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

الجدول رقم (18): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد نمط الاشراف " مرتبة حسب الأهمية<sup>1</sup>

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسطة	1.21960	3.2778	ينفرد المدير بقرار خاص بك في مجال العمل	01
01	مرتفعة	0.89879	4.1481	يساهم المدير في تقديم مقترحات لتطوير طرق التعامل مع الموظفين	02
05	متوسطة	1.20519	3.0185	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه دون مشاركة أحد	03
03	مرتفعة	0.86552	3.9259	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	04
02	مرتفعة	0.73947	3.9815	يشارك المسؤول آرائه واهتماماته مع موظفيه	05
/	متوسطة	0.71497	3.6296	المعدل العام	

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها " نمط الاشراف " الذي جاء بمتوسط حسابي (3.6296) و انحراف معياري (0.71497) حيث جاءت الفقرة (02): " يساهم المدير في تقديم مقترحات لتطوير طرق التعامل مع الموظفين. " في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.1481) و بانحراف معياري بلغ (0.89879) و حسب آراء أفراد عينة الدراسة وجدنا بان للمدراء دورا في تقديم تسهيلات من اجل العمال و طرق التعامل بينهم، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): " يشارك المسؤول آرائه واهتماماته مع موظفيه. " وقد جاءت بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب(3.9815) و بانحراف معياري بلغ (0.73947) و منه فو منه فإن الموظفين او العمال لهم استطلاعات حول آراء مسؤوليهم مما يحسن من الاداء الوظيفي و اشراف جيد للمسؤولين على العمال، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(04): " يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها. " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9259) بتقدير مرتفع و بانحراف معياري بلغ (0.86552) ، و حسب آراء افراد المؤسسة يتم تطبيق التعليمات الموجهة اليهم من مدراءهم

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

مما يدل على قيادة ادارية جيدة و اشراف دقيق على العمال، في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(01): "ينفرد المدير بقرار خاص بك في مجال العمل". بمتوسط حسابي (3.2778) بتقدير متوسط و انحراف معياري (1.21960)، و حسب اجابات العمال فإن العبارة تأخذ منحى محايد، اخيرا في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(03): "يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه دون مشاركة أحد." بمتوسط حسابي (3.0185) و انحراف معياري (1.20519)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى النتائج القيادة الادارية في المؤسسة المدروسة يأخذ منحى مقبول عموما من ناحية الاشراف الاداري و رضى عمال المؤسسة بالتوجيهات المقدمة اليهم.

### البعد الثاني : فرق العمل

بغرض التعرف على نتائج فرق العمل ، تم صياغة 05 فقرات (06-10) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " فرق العمل " مرتبة حسب الأهمية<sup>1</sup>

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفعة	0.99562	4.0926	يعقد فريق العمل جلسة عمل لتوزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق	06
03	مرتفعة	0.94872	3.9259	يشجع المدير فريق العمل على المشاركة في صنع القرارات	07
05	مرتفعة	1.06530	3.8148	يتلقى فريق العمل تدريب حول كيفية العمل كفريق واحد	08
02	مرتفعة	0.92125	3.9815	يسود روح التعاون والمساعدة بين فريق العمل	09
04	منخفضة	1.20794	2.8889	يعتبر المدير وجود جماعة متماسكة بمثابة تهديد له	10
/	متوسطة	0.76164	3.4907	المعدل العام	

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها نتائج فرق العمل " الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.4907) بتقدير متوسط و انحراف معياري (0.76164) بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (06): " يعقد فريق العمل جلسة عمل لتوزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق. " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0926) و بانحراف معياري بلغ (0.99562) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (09): " يسود روح التعاون والمساعدة بين فريق العمل " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9815) و بانحراف معياري بلغ (0.92125) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(07): " يشجع المدير فريق العمل على المشاركة في صنع القرارات " بمتوسط حسابي بلغ (3.9259) و بانحراف معياري بلغ (0.94872) ثم تليها الفقرة رقم (10) " يعتبر المدير وجود جماعة متماسكة بمثابة تحديده له " بمتوسط حسابي (2.8889) و بانحراف معياري بلغ (1.20794) ، و في الاخير الفقرة رقم (08) : " يتلقى فريق العمل تدريب حول كيفية العمل كفريق واحد" بمتوسط حسابي يقدر ب (3.8148) و بانحراف معياري بلغ (1.06530)، و هذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مديرية الضرائب لولاية غرداية تعمل على تشجيع وخلق روح فرق عمل واحدة بين موظفيها للتحسين من مستوى رضاهم و تطوير خبراتهم .

### البعده الثالث : التحفيز

بغرض التعرف على نتائج التحفيز ، تم صياغة 05 فقرات (11-15) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): نتائج اراء المستجوبين حول نتائج التحفيز<sup>1</sup>

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	فرصة الترقية والتقدم محدودة نتيجة صرامة المدير	3.0926	1.37729	متوسطة	04
12	الأجر الذي أتلقيه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله	3.3704	1.23313	متوسطة	01
13	التحفيزات المالية المقدمة من طرف المؤسسة ترضي الموظفين ككل	2.9259	1.21083	متوسطة	05

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

02	متوسطة	1.11169	3.1667	يعامل المدير في تقديم التحفيز بشكل غير عادل	14
03	متوسطة	1.16629	3.1296	يسهل لي المدير الحصول على كل ما أحتاج لأداء عملي	15
/	متوسطة	1.02178	3.1111	المعدل العام	

يبين الجدول رقم (II\_18) نتائج التحفيز، حيث يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بتقدير متوسط و لكن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (3.1111) وبانحراف معياري (1.02178)، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة (12): "الأجر الذي ألقاه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله " بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.3704) وبانحراف معياري (1.23313) مما يجعل الموظف في حالة من عدم الرضى و ذلك حسب المنصب المتواجد فيه، وتليها الفقرة (14): " يعامل المدير في تقديم التحفيز بشكل غير عادل." بمتوسط حسابي (3.1667) وبانحراف معياري (1.11169) بتقدير متوسط و حسب موظفي المؤسسة المدروسة تقدم التحفيز باعتبار كل عامل حسب أدائه الوظيفي ،ثالثا الفقرة (15): "يسهل لي المدير الحصول على كل ما أحتاج لأداء عملي" بمتوسط حسابي (3.1296) وبانحراف معياري (1.16629) بدرجة موافقة متوسطة ،أما رابعا الفقرة (11): " فرصة الترقية والتقدم محدودة نتيجة صرامة المدير " بمتوسط حسابي الذي قدر ب (3.0926) وبانحراف معياري (1.37729) بتقدير متوسط مما يفسر نقص التحفيز المقدم من طرف المدير للموظفين ، وجاءت فقرة (13) في رتبة الخامسة و الاخيرة "التحفيزات المالية المقدمة من طرف المؤسسة ترضي الموظفين ككل" بمتوسط حسابي مقدر ب (2.9259) بدرجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري (1.21083) ، عموما من خلال هذا البعد نستنتج ان بعد التحفيز حسب موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية و الذي ينعكس في بعض الاحيان سلبا على سير العمل.

#### البعد الرابع : علاقة القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي

بغرض التعرف على نتائج التحفيز ، تم صياغة 05 فقرات (16-18) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ،والجدول

التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " ابعاد القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي "

مرتبة حسب الأهمية<sup>1</sup>

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	نمط المدير الحر يشجع الموظفين على الإبداع الفردي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل	4.018	0.9613	مرتفعة	01
17	مشاركة المدير كل القرارات والآراء مع موظفيه يزيدهم من الشعور بالانتماء ويؤدي إلى انخفاض مستوى الإنهاك	3.981	0.9998	مرتفعة	02
18	ممارسة النمط الأوتوقراطي للمدير يفقد الموظف الثقة في النفس	3.666	1.2285	متوسطة	03
<b>المعدل العام</b>					
		3.981	0.7394	مرتفعة	/

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول فقرات بعد " القيادة الادارية بالاحتراق الوظيفي " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (16): " نمط المدير الحر يشجع الموظفين على الإبداع الفردي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل " فقد جاء متوسطها الحسابي مرتفع (4.0185) و بانحراف معياري بلغ (0.96134) ، و هذا ما يؤكد اهتمام المدير بموظفيه و شعورهم بالحرية في القرارات المتعلقة بالعمل لضمان السير الحسن للمؤسسة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (17): " مشاركة المدير كل القرارات والآراء مع موظفيه يزيدهم من الشعور بالانتماء ويؤدي إلى انخفاض مستوى الإنهاك " وقد جاءت بمتوسط حسابي متوسط قدر ب(3.9815) و بانحراف معياري (0.99983) و هذا يجعل بعض الارتياح للموظفين و العمل في ظروف نفسية حسنة تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(18): " ممارسة النمط الأوتوقراطي للمدير يفقد الموظف الثقة في النفس " فقد جاء متوسطها الحسابي متوسطا بلغ (3.6667) و بانحراف معياري بلغ

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

(1.22859) ، اذن هذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب القيادة الادارية بالاحترق الوظيفي قد جاءت بتقدير مرتفع بنسبة (3.9815) و بانحراف معياري بلغ (0.73947)، لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تسعى الى ترغيب موظفيها او عمالها للمساهمة في فعالية الخدمة في المؤسسة.

#### المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحترق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

#### الفرضية الرئيسية

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في القليل من حجم ظاهرة الاحترق الوظيفي

Ho " لا تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في القليل من حجم ظاهرة الاحترق الوظيفي".

H1 " تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في القليل من حجم ظاهرة الاحترق الوظيفي".

#### الجدول رقم (22): نتائج اختبار (T).<sup>1</sup>

الخطاء المعياري	المتوسط المقياس	القيمة الاحتمالية sig	القيمة T المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.11279	0.84259	0.000	7.470	50	0.82887	3.8426	محور الاول و الثانية

من خلال الجدول (II-20) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.8426 و بانحراف معياري قدر 0.82887. لكل عبارات محاور الدراسة عند عمال مديرية الضرائب لولاية غرداية ، كما بلغت القيمة T المحسوبة

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS أنظر الملحق رقم 02.

7.470 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص بوجود تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية غرداية محل الدراسة .

### الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاحتراق الوظيفي .

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور القيادة الإدارية و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة<sup>1</sup>

المتغير المستقل: القيادة الإدارية		المتغير
القيادة الإدارية	معامل الارتباط	المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي
0.812**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
54	العدد	

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين محور القيادة الإدارية و الاحتراق الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,848) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.



توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي .

H0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي " .

H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي " .

ب- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة<sup>1</sup>

المتغير المستقل: نمط الإشراف		المتغير
نمط الإشراف	معامل الارتباط	المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي
0.812**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
54	العدد	

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين محور نمط الإشراف و الاحتراق الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,812) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف والاحتراق الوظيفي " .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي .

H0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي " .

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين فرق العمل و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور فرق العمل و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة<sup>1</sup>

المتغير المستقل: فرق العمل		المتغير
فرق العمل	معامل الارتباط	المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي
0.849**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
54	العدد	

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين محور فرق العمل و الاحتراق الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,849) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي".

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الاحتراق الوظيفي.

H0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاحتراق الوظيفي".

H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاحتراق الوظيفي".

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التحفيز و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور التحفيز و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة<sup>1</sup>

المتغير المستقل: التحفيز		المتغير
التحفيز	معامل الارتباط	المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي
0.889**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
54	العدد	

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين محور التحفيز و الاحتراق الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,889) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاحتراق الوظيفي".

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

-نتائج التحليل المتعلقة بإختبار **T-Test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات أفراد عينة الدراسة دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): يوضح نتائج تحليل **T-Test** للعينات المستقلة لفحص أثرمتغير الجنس دور القيادة

الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي<sup>1</sup>

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances			متوسط الحسابي	العدد	الجنس
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات			
0.666	0.433	$h_0: \bar{\chi}_d^2 = \bar{\chi}_{أنثى}^2$	0.398	0.725	$h_0: \sigma_d^2 = \sigma_{أنثى}^2$	3.1364	22	ذكر
0.679	0.417	$h_1: \bar{\chi}_d^2 \neq \bar{\chi}_{أنثى}^2$			$h_1: \sigma_d^2 \neq \sigma_{أنثى}^2$	3.2500	32	أنثى

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F = (0.725)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0.398)$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار **T-Test** فإن قيمة  $T = (0.433)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,666)$  بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T = (0.417)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,679)$  بالنسبة للإناث وهي قيمة

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الاحتراق الوظيفي مع قلة تقدير العمل.

الاحتراق الوظيفي مع قلة العدالة.

الجدول رقم (28): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " الحالة الاجتماعية، السن، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة ، مستوى الوظيفي " دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي<sup>1</sup>

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	- بين المجموعات	6.307	7	0.901	3.314	0.006
	- داخل المجموعات	12.508	46	0.272		
	- التباين الكلي	18.815	53			
السن	- بين المجموعات	2.357	7	0.337	0.838	0.561
	- داخل المجموعات	18.476	46	0.402		
	- التباين الكلي	20.833	53			
المستوى العلمي	- بين المجموعات	2.045	7	0.292	2.202	0.511
	- داخل المجموعات	6.103	46	0.133		
	- التباين الكلي	8.148	53			
سنوات الخبرة	- بين المجموعات	11.524	4	1.646	1.457	0.206
	- داخل المجموعات	51.976	46	1.130		

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 02.

			50	63.500	المجموعات -التباين الكلي	
		1.028	7	7.196	-بين المجموعات	مستوى
		0.562	46	25.841	-داخل	الوظيفي
0.104	1.830		53	33.037	المجموعات -التباين الكلي	

دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من الجدول رقم 27 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعزى لكل من " السن، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة، مستوى الوظيفي "، حيث بلغت قيمة F (0.838، 2.202، 1.457، 1.830) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

ام بالنسبة للحالة الاجتماعية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعزى لكل من " للحالة الاجتماعية "، حيث بلغت قيمة F (3.314) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات " السن، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة، مستوى الوظيفي "، و بالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

ام بالنسبة للحالة الاجتماعية يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في القليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات " الحالة الاجتماعية "، و بالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة المتعدد لمعرفة دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة " دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية " باستخدام اختبار العينات المستقلة "T-Test" والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، حيث أن هذا الاختبار يجرى على العينات المستقلة التي ليست لها علاقة ببعضها البعض أي أنها ليس لها ارتباط ببعضها مثل الجنس "الذكر و الأنثى" وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة



تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، تعد القيادة الإدارية عملية بالغة الأهمية في إدارة المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، مرتكزة في ذلك على العنصر البشري من خلال عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القادة في سلوك الأفراد لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وفي ظل البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة وكذا المنافسة الشديدة أصبحت المؤسسات تسعى للوصول إلى درجة مؤسسات إبداعية بانتهاج سياسة الإبداع المتواصل كأولوية في إستراتيجيتها.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية بشكل الذي يخدم احتياجاتهم. وللإلمام بحثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي:

## النتائج

توصلنا في ختام بحثنا إلى أهم النتائج التي سنذكرها كالتالي:

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التقليل من حجم ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

إعطاء المرونة الكافية لقيادة إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات واستبعاد العناصر غير الكفاءة أو تطويرها؛

تدريب قادة المؤسسة في مجال العلاقات الإنسانية لتطوير الجوانب الشخصية فيهم التي هي أساس قيادة الآخرين.

إعطاء مزيد من تفويض المهام للمرؤوسين مما يعزز الثقة أكثر بين الرئيس والمرؤوس وبذلك يوفر علاقات داعمة لمناخ

تنظيمي ويجعل الكل يعمل بإخلاص لزيادة التحرر أكثر في العمل الذي يؤدي إلى المبادرة .

تأهيل القيادة للقيام بإدارة التغيير الثقافي لإدارة الثقافة التنظيمية وجعلها متناسب والظروف المحيطة بها .

إعداد دورات تكوينية للمدراء في القيادة لتعلم أسسها وقيمها .

أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي ظاهر بين العاملين في المؤسسة، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية من

حيث طول ساعات العمل والمهام المفاجئة والعاجلة .

كما ظهر أن الاحتراق الوظيفي ناتج عن عدم توفر العدالة والمساواة بين العاملين، وعدم التقدير من قبل الإدارة لجهود العاملين .

المقابلات مع الإدارات أوضحت وجود جو من سوء التخطيط في بعض الإدارات مما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين مع ضغوط العمل، والمهام، والمهام الطارئة.

### المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :

أعطاء مساحات أوسع للإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة أي الابتعاد عن النمط الروتين المعمول به.

تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الايجابي على العاملين بما يخدم العملية الانتاجية برمتها.

تعدد الفروع الخدمية وعدم حصرها في مكان واحد لإتاحة نوع من المنافسة وقتل الروتين وللتمييز بين الكفاءات الموجودة كما ويساهم في القضاء على الفساد الإداري والمالي.

إعداد دراسة مكتملة لهذه الدراسة للتعرف على اثر القرارات والأنظمة العامة على فاعلية ودور عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات الحكومية.

نقترح على المؤسسة إنشاء مصلحة للبحث والتطوير على غرار ما تعمل به المؤسسات الإبداعية.

ضرورة أن تقوم المؤسسة بالإحاطة أكثر بظروف العاملين لتقليل أثر الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

ضرورة أن تتضمن السياسات مكافأة العاملين على جهودهم.

ضرورة أن تتوفر سياسة تتعلق بانتقال الموظفين بين الأقسام، كأسلوب لتخفيف الضغط المتعلق بكل قسم في المؤسسة.

التأكيد على المساواة والعدالة بين الموظفين، وضرورة التحفيز بتقدير الجهود.

إن الموضوع الحالي واسع ولا يمكن الإحاطة بكل جوانبه في الدراسة الحالية، لذلك نقترح بعض المواضيع التي تكون محل بحث في المستقبل لتكملة هذه الجوانب ومن أهمها:

دراسة مقارنة لخصائص القيادة الإدارية في مؤسسات جزائرية وأجنبية رائدة.

دراسة مقارنة بين سمات وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة.

دور القيادة الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

دور القيادة الإدارية في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة.

## المصادر والمراجع

### قائمة المراجع

#### 1- الكتب

1. أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الريادة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013.
2. جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2.
3. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
4. عبد العزيز صالح حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الإصدار 1، الأردن، 2005.
5. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة).
6. محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسات، دار واسط للنشر والتوزيع، الأردن، 1985.
7. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الإصدار ط 4، الأردن، 2008.
8. ميلود السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، ط 1، المحرر، القاهرة، 2001.

#### 2- البحوث الجامعية

1. ألاء حمدي إسماعيل إدعيس، العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في الشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2012.
2. أماني بسام سعيد جمل، الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.
3. أنور أبو موسى، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد التنمية المجتمعة، فلسطين.
4. أنور أبو موسى، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد التنمية المجتمعة، فلسطين.

5. بلخامسة رانية، بوريونة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023.
6. خديمي نسرين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى العمال دراسة ميدانية ببلدية تيارت، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.
7. سعدون سعاد، بلعابية زينة، ضغوط العمل وأثره على الاحتراق الوظيفي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة تخرج ماستر في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021.
8. سليم بن زهرة، توفيق بوخلوة، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية، تقرت، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2020-2021.
9. قرين فتحى، القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيراميس بالسوفالية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2019.
10. كيرد عمار، علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020-2021.
11. ليلي جبريط، وسام بوزيد، تصميم ونجاز قاعدة معطيات لتسيير الوضعية الجبائية مع الموثقين في المديرية الفرعية للتحصيل بمديرية الضرائب غرداية، للمرحلة 2021-2022، المعهد الوطني في التكوين المهني محمد شريف مساعدية النوميترات-غرداية.

12. هبة تراس، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية، دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سوريا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.

### 3- المجالات العلمية

1. أمين علي بوحنيك، د.فتحية خليل أطحيشات، القيادات الإدارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر، دراسة تحليلية على الإدارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبدة -الخمس، ليبيا، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 04، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، جوان 2019.
2. راضية يوسف، آمال أيوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، الجزائر، 2021.
3. زاير نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2022.
4. عبد العزيز علي مرزوق، أثر الإدمان العمل على الاحتراق الوظيفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد5، ديسمبر 2017.
5. عمار فتحي موسى إسماعيل ، محددات الصمت التنظيمي و أثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ، العدد4، يونيو 2017.
6. عمار كيرد، هواري معراج، علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة غرداية، 2023.
7. محمود السيد إمام، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في الشركات السياحية المصرية، مجلة الاقتصاديات المال والأعمال، العدد 7، سبتمبر 2017.
8. مغار عبد الوهاب، علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ، العدد 31، ديسمبر 2017.

### 4- الجريدة الرسمية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 20\_2 ربيع الثاني عام 1430هـ\_الموافق ل 29 مارس 2009م.

### 5- الندوات

وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام. .

### 6- المحاضرات

محاضرات بعنوان: مهارات القيادة الفعالة، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، C.A.O.A مصر.

### 6- المراجع باللغة الأجنبية

1. Austin Taylor Kimes ، burount rates among social works :a systematic review and synthesis، Master research ،california state university, San Bernardino ، california،2016.
2. Aksu, Temeloglu, Effect of Burnout on Employee's Satisfaction: A Research at 3-, 4-, and 5-Star Hotels in Canakkale City Center, International Journal of Business and Social Sciences, Vol.6, No.1, 2015.



الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان

السيد (ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والمعونة بـ " دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية غرداية".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آمليين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف:

الطالب:

د. رقايدة السعيد

بن أوزينة أسماء

ضب فاطمة الزهراء

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. الحالة الاجتماعية

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

3. السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 فما فوق

4. المستوى العلمي:

ابتدائي  ثانوي  جامعي

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

6. المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس مصلحة  رئيس فرع  موظف أو عامل

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ- المحور الأول: القيادة الإدارية

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
<b>الجزء الأول: نمط الإشراف</b>					
01	ينفرد المدير بقرار خاص بك في مجال العمل				
02	يساهم المدير في تقديم مقترحات لتطوير طرق التعامل مع				

					الموظفين
					03 يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه دون مشاركة أحد
					04 يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها
					05 يشارك المسؤول آرائه واهتماماته مع موظفيه
<b>الجزء الثاني : فرق العمل</b>					
					06 يعقد فريق العمل جلسة عمل لتوزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق
					07 يشجع المدير فريق العمل على المشاركة في صنع القرارات
					08 يتلقى فريق العمل تدريب حول كيفية العمل كفريق واحد
					09 يسود روح التعاون والمساعدة بين فريق العمل
					10 يعتبر المدير وجود جماعة متماسكة بمثابة تهديد له
<b>الجزء الثالث: التحفيز</b>					
					11 فرصة الترقية والتقدم محدودة نتيجة صرامة المدير
					12 الأجر الذي ألقاه لا يتناسب مع الجهد الذي أبدله
					13 التحفيزات المالية المقدمة من طرف المؤسسة ترضي الموظفين ككل
					14 يعامل المدير في تقديم التحفيزات بشكل غير عادل
					15 يسهل لي المدير الحصول على كل ما أحتاج لأداء عملي
<b>الجزء الرابع: أبعاد القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي</b>					
					16 ممارسة النمط الأوتوقراطي للمدير يفقد الموظف الثقة في النفس
					17 مشاركة المدير كل القرارات والآراء مع موظفيه يزيدهم من الشعور بالانتماء وويؤدي إلى انخفاض مستوى الإنهاك
					18 نمط المدير الحر يشجع الموظفين على الإبداع الفردي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب والدرجة العلمية
الدكتور عجيبة حنان
الدكتور حكوم علي
الدكتور بن حمدون عبد الله

## الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	22	40.7	40.7	40.7
Valide أنثى	32	59.3	59.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

## الاجتماعية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	13	24.1	24.1	24.1
متزوج	37	68.5	68.5	92.6
Valide مطلق	3	5.6	5.6	98.1
أرمل	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	4	7.4	7.4	7.4
Valide سنة 40 إلى 30 من	25	46.3	46.3	53.7
فوق فما 50 إلى 40 من	25	46.3	46.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

## العلمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	18.5	18.5	18.5
Valide جامعي	44	81.5	81.5	100.0
Total	54	100.0	100.0	

## الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	13	24.1	24.1	24.1
سنوات 10 إلى 5 من	13	24.1	24.1	48.1
Valide سنة 20 إلى 10 من	16	29.6	29.6	77.8
سنة 20 من أكثر	12	22.2	22.2	100.0
Total	54	100.0	100.0	

## الوظيفي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مصلحة رئيس	10	18.5	18.5	18.5
فرع رئيس	2	3.7	3.7	22.2
Validé عامل أو موظف	42	77.8	77.8	100.0
Total	54	100.0	100.0	

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإدارية القيادة	54	2.00	5.00	3.9815	.73947
الإشراف نمط	54	1.50	5.00	3.6296	.71497
N valide (listwise)	54				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مجال في بك خاص بقرار المدير بيفرد العمل	54	1.00	5.00	3.2778	1.21960
لتطوير مقترحات تقديم في المدير يساهم الموظفين مع التعامل طرق	54	1.00	5.00	4.1481	.89879
أدائه وطريقة العمل خطة المدير يضع أحد مشاركة دون	54	1.00	5.00	3.0185	1.20519
تعليماته تطبيق إلى المدير يسعى بحذافيرها	54	2.00	5.00	3.9259	.86552
مع واهتماماته آرائه المسؤول يشارك موظفيه	54	2.00	5.00	3.9815	.73947
N valide (listwise)	54				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لتوزيع عمل جلسة العمل فريق يعقد الفريق أعضاء على والأدوار المهام	54	1.00	5.00	4.0926	.99562
المشاركة على العمل فريق المدير يشجع القرارات صنع في	54	1.00	5.00	3.9259	.94872
كيفية حول تدريب العمل فريق يتلقى واحد كفريق العمل	54	1.00	5.00	3.8148	1.06530
فريق بين والمساعدة التعاون روح يسود العمل	54	2.00	5.00	3.9815	.92125
بمثابة متماسكة جماعة وجود المدير يعتبر له تهديد	54	1.00	5.00	2.8889	1.20794
العمل فرق	54	1.00	5.00	3.4907	.76164
N valide (listwise)	54				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
نتيجة محدودة والتقدم الترقيية فرصة المدير صرامة	54	1.00	5.00	3.0926	1.37729
الجهد مع يتناسب لا ألتقاء الذي الأجر أبذله الذي	54	1.00	5.00	3.3704	1.23313
طرف من المقدمة المالية التحفيزات ككل الموظفين ترضي المؤسسة	54	1.00	5.00	2.9259	1.21083
بشكل التحفيزات تقديم في المدير يعامل عادل غير	54	1.00	5.00	3.1667	1.11169
ما كل على الحصول المدير لي يسهل عملي لأداء أحتاج	54	1.00	5.00	3.1296	1.16629
التحفيز	54	1.00	5.00	3.1111	1.02178
N valide (listwise)	54				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
على الموظفين يشجع الحر المدير نمط الخبرة على والحصول الفردي الإبداع	54	1.00	5.00	4.0185	.96134
العمل في الاستقلالية طريق عن مع والآراء القرارات كل المدير مشاركة	54	1.00	5.00	3.9815	.99983
بالانتماء الشعور من يزيدهم موظفيه الإنهاك مستوى انخفاض إلى وويؤدي	54	1.00	5.00	3.6667	1.22859
يفقد للمدير الأوتوقراطي النمط ممارسة النفس في الثقة الموظف	54	1.00	5.00	3.8426	.82887
الوظيفي بالاحترق الإدارية القيادة أبعاد	54	1.00	5.00		
N valide (listwise)	54				

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Valide	54	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	54	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.873	5



**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	54	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	54	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.800	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	54	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	54	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.830	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	54	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	54	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.882	15

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	54	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	54	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.984	3

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	54	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	54	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.895	18

**Corrélations**

		الإدارية القيادة	الإشراف نمط	العمل فرق	التحفيز	الإدارية القيادة أبعاد الوظيفي بالاحتراق	
الإدارية القيادة	Corrélacion de Pearson	1	.845**	.590**	.698**	.812**	
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	
الإشراف نمط	Corrélacion de Pearson	.845**	1	.513**	.477**	.849**	
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	
العمل فرق	Corrélacion de Pearson	.590**	.513**	1	.559**	.871**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	
التحفيز	Corrélacion de Pearson	.698**	.477**	.559**	1	.889**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	
	N	54	54	54	54	54	
الوظيفي بالاحتراق الإدارية القيادة أبعاد		Corrélacion de Pearson	.812**	.849**	.871**	.889**	1

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	54	54	54	54	54

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإدارية القيادة	54	3.2037	.93928	.12782
الوظيفي بالاحتراق الإدارية القيادة أبعاد	54	3.8426	.82887	.11279

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الإدارية القيادة	1.594	53	.000	.20370	-.0527-	.4601
الوظيفي بالاحتراق الإدارية القيادة أبعاد	7.470	53	.000	.84259	.6164	1.0688

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإدارية القيادة	ذكــــــــــــر	22	3.1364	1.05989	.22597
	أنثــــــــــــى	32	3.2500	.86136	.15227

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatéral)
		F	Sig.			
الإدارية القيادة	Hypothèse de variances égales	.725	.398	.433	52	
	Hypothèse de variances inégales			.417	38.959	

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6.307	7	.901	3.314	.006
الاجتماعية الحالة Intra-groupes	12.508	46	.272		
Total	18.815	53			
Inter-groupes	2.357	7	.337	.838	.561
السن Intra-groupes	18.476	46	.402		
Total	20.833	53			
Inter-groupes	2.045	7	.292	2.202	.051
العلمي المستوى Intra-groupes	6.103	46	.133		
Total	8.148	53			
Inter-groupes	11.524	7	1.646	1.457	.206
الخبرة سنوات Intra-groupes	51.976	46	1.130		
Total	63.500	53			
Inter-groupes	7.196	7	1.028	1.830	.104
الوظيفي المستوى Intra-groupes	25.841	46	.562		
Total	33.037	53			