



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال

بعنوان:

دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة : بلدية زلفانة

تحت اشراف الاستاذ:

سايق عبدالله

من إعداد الطالبتان:

غراسلية سعاد

غشي عبلة

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال

بعنوان:

دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة : بلدية زلفانة

تحت اشراف الاستاذ:

سايق عبدالله

من إعداد الطالبتان:

غراسلية سعاد

غشي عبلة

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي.
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى المهداة الى امي الغالية حفظها الله ورزقها
الصحة والعافية .
الى كل من ساندني من اخوتي الى صديقتي في العمل رعاهم الله ووفقهم.

سعاد

الاهداء

الى من رباني ، فأحسن تربيتي و اعيش لكسب رضاه

الى والدي العزيز اطال الله في عمره ورعاه

الى من سهرت وتحملت من اجلي ، وضحت بجهدا لترعاني
الى امي الغالية ، رزقها الله الصحة والعافية وطول
العمر

الى جميع افراد عائلتي غشي ، واولاد النوي من صغيرهم
الى كبيرهم كل باسمه .

الى رفيق الدرب وشريك حياتي خطيبي

الى كل الاصدقاء الذين اعانوني على اتمام هذا العمل
اخص بالذكر عبير ، رزيقة ، اسمهان متمنية لهن النجاح
والتوفيق في حياتهن .

عبلة

شكر و عرفان

اولا نشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام
هذا العمل المتواضع والذي نتمنى ان
يحقق الهدف المرجو منه بإذن الله
كما نتقدم بالشكر الخاص للأستاذ
المشرف سايح عبد الله الذي ساعدنا ولم
يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة
كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من
قدم لنا المساعدة في انجاز هذا العمل
سواء من قريب او من بعيد.

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة، وبعد مراجعة ادبيات الموضوع والدراسات السابقة له تم تحديد ثلاثة ابعاد للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة ، فرق العمل، التحفيز، ومعرفة دورها في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة ، وتم إسقاطها ميدانيا على موظفي بلدية زلفانة ولاية غرداية ، ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي ، وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي بلدية زلفانة البالغ عددهم (128) موظف اختير منهم عينة قدرها (65) موظف ، حيث تم توزيع (60) استمارة نظرا لوجود غيابات من افراد العينة وفي ضوء ذلك جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وقد كانت ابرز النتائج التي توصلنا إليها تفويض السلطة للموظف تعمل على التقليل من الاحتراق الوظيفي ، كما ان تشكيل فرق عمل يعمل على منع حدوث احتراق وظيفي وايضا تحفيز الموظفين يساهم بدرجة كبيرة في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : تمكين ، تفويض السلطة ، فرق العمل، تحفيز، احتراق الوظيفي، إجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، نقص الانجاز الشخصي.

Summary

The study aimed to know the role of administrative empowerment in reducing job burnout in the institution, After reviewing the literature on the subject and previous studies, three dimensions of administrative empowerment were identified, namely the delegation of authority, Work teams, motivation, and knowledge of their role in reducing job burnout in the institution, and it was field-dropped on the employees of the Zalvana municipality, Ghardaia state. (65) employees, where (60) forms were distributed due to the absence of the sample members and in light of this data collection and analysis using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The most prominent results we have reached were the delegation of authority to the employee works to reduce job burnout, and the formation of work teams that prevents job burnout and also motivates employees contributes significantly to reducing the phenomenon of job burnout within the organization.

key words:

Empowerment, delegation of authority, work teams, motivation, job burnout, emotional stress, dull feelings, lack of personal achievement.

جدول المحتويات

IV.....	الملخص
أ - د	مقدمة:
7	تمهيد:
8	المبحث الاول: الاطار النظري للتمكين الاداري والاحتراق الوظيفي
8	المطلب الأول: الاطار النظري للتمكين الإداري
8	الفرع الأول: ماهية التمكين الإداري
13	الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري
15	الفرع الثالث: نماذج التمكين الإداري
18	-الفرع الرابع: خطوات تحقيق التمكين الإداري
18	المطلب الثاني: الاطار النظري للاحتراق الوظيفي
18	الفرع الاول: مفهوم الاحتراق الوظيفي
21	الفرع الثاني: أبعاد ومستويات الاحتراق الوظيفي والنظريات المفسرة له
23	الفرع الثالث : العوامل المؤدية الى الاحتراق الوظيفي
24	الفرع الرابع: كيفية الحد الاحتراق الوظيفي ووسائل معالجته
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وتعليق عليها
27	المطلب الاول: الدراسات العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية:
30	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة
31	خلاصة الفصل:
32	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببلدية زلفانة
33	المبحث الاول: تقديم عام لبلدية زلفانة
33	المطلب الاول: تعريف ونشأة بلدية زلفانة

36	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
42	المطلب الثالث: اختبار صدق الاستبيان
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: دراسة النتائج بمجالات الدراسة و أهدافها
57	المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج
61	خلاصة الفصل:
63	الخاتمة:
65	قائمة المراجع
69	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	تعريف التمكين	الجدول 01
14	ابعاد التمكين	الجدول 02
17	نماذج التمكين	الجدول 03
25	سبل معالجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين	الجدول 04
30	المقارنة بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة	الجدول 05
40	استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة	الجدول 06
41	مجالات الاجابة على اسئلة الاستبيان واوزانها	الجدول 07
43	جدول اختبار صدق الاستبيان	الجدول 08
43	تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبيان	الجدول 09
45	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول 10
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المستجيب	الجدول 11
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن المستجيب	الجدول 12
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول 13
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الجدول 14
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول 15
52	نتائج آراء العينة حول تفويض السلطة	الجدول 16
53	نتائج آراء العينة المتعلقة بفرق العمل	الجدول 17
54	نتائج آراء العينة المتعلقة بالتحفيز	الجدول 18
55	نتائج آراء العينة المتعلقة بالاجهاد الانفعالي	الجدول 19
56	نتائج آراء العينة المتعلقة بتدني الانجاز الشخصي	الجدول 20
57	نتائج آراء العينة المتعلقة بعدم الانسانية(تبلد المشاعر)	الجدول 21
58	تحليل معامل التفسير للفرضية الاولى	الجدول 22
59	تحليل معامل التفسير للفرضية الثانية	الجدول 23
59	تحليل معامل التفسير للفرضية الثالثة	الجدول 24

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أنواع التمكين	الشكل 01
20	مفاهيم الاحتراق	الشكل 02
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	الشكل 03
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المستجيب	الشكل 04
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن المستجيب	الشكل 05
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل 06
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الشكل 07
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الشكل 08

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
-71-70 72	استمارة الاستبيان	الملحق 01
73	اختبار صدق الاستبيان	الملحق 02
74	اختبار معامل الارتباط (بيرسون)	الملحق 03
75	اختبار التوزيع الطبيعي	الملحق 04
76	اختبار المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	الملحق 05
77	اختبار الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية	الملحق 06
79	اختبار الفرضية الاولى	الملحق 07
80	اختبار الفرضية الثانية	الملحق 08
81	اختبار الفرضية الثالثة	الملحق 09
81	قائمة الاساتذة المحكمين	الملحق 10

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في الفكر الإداري تشهد المؤسسات العمومية تحديات كبيرة وعلى ضوء هذه التحديات ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة واهتمام الدول المتقدمة على تطبيقها في المؤسسات ومن بين هذه المصطلحات مصطلح التمكين الإداري

حيث تعزز في السنوات الأخيرة الاهتمام الكبير بدور العنصر البشري كأحد أهم الموارد داخل المؤسسات العمومية باعتباره المحرك لعجلة العمل من تخطيط وتنفيذ وإدارة ورقابة من جهة، وكونه أصبح يعد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، هذا الدور ترجم من خلال اهتمام الباحثين والمفكرين بدراسة كل ما يمس هذا العنصر وذلك بغية الحفاظ عليه من الظواهر والسلبيات والتي من شأنها أن تكون مؤثرا أمام تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات.

يلقى المورد البشري اهتماما بالغاً من طرف العديد من الباحثين والمختصين والمفكرين لما له من أهمية كبيرة عن غيره من الموارد المختلفة في المؤسسة ، سيما وأن المورد البشري في المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها الإنتاجية أو الخدمية وحجمها الكبيرة والصغيرة العامة أو الخاصة وغيرها من المعايير الأخرى يعتبر بمثابة حجر الأساس لتأسيس أي مؤسسة وكذا توجيه وتنظيم مواردها الأخرى فمن خلال الأساليب الإدارية يمكن للإدارة العليا تحديد السلوك التنظيمي لموظفيها في نطاق العمل. كالعادلة في توزيع الموارد المالية وأسلوب العاملة وكذا مدى الشفافية في الإجراءات المطبقة في المؤسسة كون أن بيئة العمل تتميز بعدم الاستقرار هذا ما يؤدي إلى نشوء جملة من الضغوط حيث أن استمرارها يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات والظواهر السلبية عند العمال ومنها ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

فالاحتراق الوظيفي ظاهرة نفسية تصيب بدرجة كبيرة الأفراد الذين يعملون في المهن التي من طبيعتها التعامل مع الناس بصفة مباشرة أو المهن الإنسانية مثل التعليم، التمريض، و المحاماة وغيرها وتمثل ظاهرة الاحتراق الوظيفي في شعور العامل بمجموعة من الأعراض الأساسية في الظاهرة وهي: الإجهاد الانفعالي، تدني الانجاز، وعدم الإنسانية (تبلد المشاعر). كما يعد مؤشرا على مرور المؤسسة بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى تدني أدائها لما له من آثار سلبية على المنظمات والعاملين فيها.

• اشكالية الدراسة

وامام ما يشهده العالم من تغيرات في شتى مجالات الحياة اهمها التطورات العلمية والتكنولوجية والتي انعكست على حياة الموظفين خاصة فيما يتعلق بالضغوط النفسية فأصبح الموظف عرضة لما يسمى بالاحتراق الوظيفي هذه الظاهرة التي حضيت بالبحث والدراسة في السنوات الاخيرة نظرا لما ينتج عنها من آثار نفسية

وجسدية وما تسببه من انعكاسات على الموظفين فمن خلال ما سبق جاء هذا البحث ليسلط الضوء على دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة، ومن خلال هذا نطرح الإشكالية التالية:

✚ ما دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي؟

• الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية نذكر الأسئلة الفرعية التالية:

1) هل توجد علاقة بين تفويض السلطة و الاحتراق الوظيفي؟

2) هل توجد علاقة بين فرق العمل و الاحتراق الوظيفي؟

3) هل يساهم التحفيز في الحد من الاحتراق الوظيفي؟

• فرضيات البحث: وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية أعلاه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضيات الفرعية:

1) لا توجد علاقة بين تفويض السلطة والاحتراق الوظيفي.

2) توجد علاقة بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي.

3) لا يساهم التحفيز في الحد الاحتراق الوظيفي.

✚ مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة من أهمها:

- التخصص العلمي والذي يهتم باقتصاد وتسيير المؤسسات العمومية .

- إفادة المؤسسات العمومية الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث من أجل تغيير وتحسين واقعها.

✚ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف على ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسات العمومية من خلال التعريف بالظاهرة وكل ما يرتبط بها.

- التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي.

- ابراز العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتمكين الاداري .

- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات فيما يتعلق بتأثير الاحتراق الوظيفي في التمكين الإداري.

أهمية الدراسة:

- الأهمية التي يكتسبها موضوع الاحتراق الوظيفي، فرغم وجود العديد من الدراسات حول الموضوع ولكن تم تناول الظاهرة في مجال السلوك الإداري لدى الموظفين الإداريين، ومن هنا تكتسب دراستنا الأهمية كونها تناولت الموضوع على مستوى مؤسسة عمومية.

- الاعتناء بزيادة كفاءة الموارد البشرية كما ونوعا من خلال الاهتمام بالجانب الصحي بشكل عام للعامل والنفسي بشكل خاص.

- الأهمية التي يكتسبها الموظف داخل المؤسسة العمومية ولذلك وجب تسليط الضوء على كل ما من شأنه أن يؤثر على مردوديته.

حدود الدراسة : من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

- الحدود الزمنية: كانت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2022/03/01 إلى غاية 2022/04/10

- الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب الميداني لهذه الدراسة على مؤسسة العمومية لبلدية زلفانة ولاية غرداية

منهج الدراسة: اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.

صعوبة الدراسة: تمثلت أهم الصعوبات التي اعترضنا أثناء القيام بالدراسة فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية مما يجعل دراسته تحتاج لدراية بهذه العلوم.

- الصعوبات في توزيع و استرجاع الاستبيانات.

- صعوبة تحليل المعلومات في الدراسات الميدانية .

هيكل الدراسة: وقصد الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين تبدأ بمقدمة وتنتهي بخاتمة.

الفصل الاول متعلق بالاطار النظري للدراسة ويتضمن مبحثين، المبحث الأول يتضمن الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري والاحتراق الوظيفي.

أما المبحث الثاني : يعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتي صنفت إلى الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاحترق الوظيفي)، والدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التمكين الإداري)، والدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا (الاحترق الوظيفي و التمكين الإداري) مع مقارنتها بالدراسة الحالية.

❖ الفصل الثاني: تضمن الفصل دراسة ميدانية على موظفي بلدية زلفانة ولاية غرداية حيث قسم

الفصل إلى مبحثين تضمننا المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
للمتمكين الإداري والاحتراق الوظيفي
والدراسات السابقة**

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من بين اهم الامور التي حضيت باهتمام العديد من الدول المتقدمة والدول النامية ايضا وذلك في ظل التطورات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن ظهرت مصطلحات لها علاقة بالعنصر البشري ومن بينها مصطلح التمكين الاداري وفي هذا الفصل سوف تطرق الى اهم تعريفات هذا المصطلح وكذا الانواع وايضا سوف نتطرق الى موضوع الاحتراق الوظيفي والذي يعتبر من المواضيع التي لها صلة وثيقة مع موضوع التمكين الإداري للعنصر البشري باعتبار ان اداء العاملين مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمة. ومن خلال هذا تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين

المبحث الاول: الاطار النظري للتمكين الاداري والاحتراق الوظيفي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الاول: الاطار النظري للتمكين الاداري والاحتراق الوظيفي

المطلب الأول: الاطار النظري للتمكين الإداري

يعدّ التمكين الإداري من المفاهيم التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين بنجاحه في المؤسسات التي تطبقه لأنه شجع على مبادرة وابتكار وإعطاء صلاحيات في اتخاذ القرارات، لذا ركزنا على طرح عدة مفاهيم للتمكين الإداري، حيث سنتناول مفهومه وخصائصه، أنواعه، أهميته، أبعاده وخطوات تحقيق التمكين الإداري.

- الفرع الأول: ماهية التمكين الإداري

أولاً: تعريف التمكين الإداري

- لغة: يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو "لسان العرب" (ابن منظور 1995)، فإنّ (ممكن) له في شيء أي جعل له عليه سلطاناً، و(أمكنه) من شيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه.¹

- تعني كلمة التمكين لغةً التقوية والتعزيز، وقد وردت في القرآن الكريم في اثني عشرة سورة.²

- اصطلاحاً: ظهرت تعريفات لمفهوم التمكين الإداري من قبل الباحثين المختصين في علم الإدارة، عكست في معظمها أهمية هذا المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية للتمكين الإداري.

فعرّفه (أفندي، 2003) التمكين الإداري بأنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، وعرّفه جاري وأندرسون (Gary & Andersan، 1998) بأنه: «الطريقة التي يتمّ بها تزويد المديرين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، ليجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات التربوية».³

¹ الفاضل محمد محمود، تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص17.

² فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2014/2015، ص03

³ الفاضل محمد محمود، المرجع نفسه، ص19

أيضا ذهب عبد الوهاب في تعريفه الى تمكين العاملين بأنه " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشاركات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج."¹

■ التمكين هو تأهيل شخص مالكي بتولي القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والدقة والتشجيع.

يعني بالتمكين الإداري منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وإمكانية تصرف باحثيه كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الدنيا، ولا يعني تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وإنما وضعت لأهداف والسماح لهم بالمشاركة.²

ويعرف كذلك بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل أي بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل موارد بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.³

أما Muvreland mere titaf اعتبرها العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بالمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.⁴

دائمًا في الإطار نفسه عرف التمكين على أنه شعور والتزام وظيفي ناتج من إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية وأنّ أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في أداء وتطويره وليس مجرد أيدي تنفذ ما تؤمر.⁵

¹ إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2015، ص16

² طوير امباركة، محي الدين محمود عمر، دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية، مجلة اقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 01، تيسمسيلت، 2021م، ص43

³ فريقة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، سطيف، 2019م، ص37.

⁴ شنافي نوال، استراتيجية التمكين الإداري في منظمات اعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 02، بسكرة، 2019، ص10.

⁵ بن سديرة نور الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015م، ص24.

➤ بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين الإداري:

الجدول رقم (01) يوضح بعض تعاريف التمكين الإداري

المصدر	التعريف
Musxtable, 1995	مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق والإفراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية.
Invancenich, 1997	منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة، أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.
Buchanan, Huaynski, 1997	تفويض عملية اتخاذ قرارات إلى أفراد العاملين في المستويات الدنيا، وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية.
Rusel &Taylor, 2000	منح العاملين السلطة من قبل الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل.
Carrell & al, 2000	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل.
Nichels & al, 2000	منح العاملين السلطة والمسؤولية من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.
Mullins, 2005	السماح بتوسيع حرية العاملين وزيادة الرقابة الذاتية والاستقلالية في أعمالهم.
Aswathappa, 2008	عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤديها.

المصدر: أم السعد ناصري، ريمة ديلمى، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة

لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021م، ص 09

ومن خلال مما سبق يمكن القول أنّ التمكين الإداري هو ذلك القرار الذي يزود المديرين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، كما أنه يعطي للعاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، وإضافة إلى تأهيل الأشخاص بتولي القيام بالمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والتشجيع.

ثانياً: خصائص التمكين الإداري

لتمكين مجموعة من الخصائص، فيما يأتي أهمها:¹

- التمكين فعل إيجابي يتضمن امتلاك المعرفة والتعليم والمهارات والقدرات الاجتماعية، وكذلك القدرة الذهنية في اكتساب القدرة على العمل وتأمين التواصل.
- التمكين ينمو في داخل ذهنية الفرد وينمي لديه الفهم الذاتي، وتحريره من القيود إلى الإبداع والابتكار.
- يتضمن التمكين معنى التشاركية لأنّ الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية.
- يتداخل مفهوم التمكين مع مفاهيم أخرى كثيرة أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية.

ثالثاً: أنواع التمكين الإداري

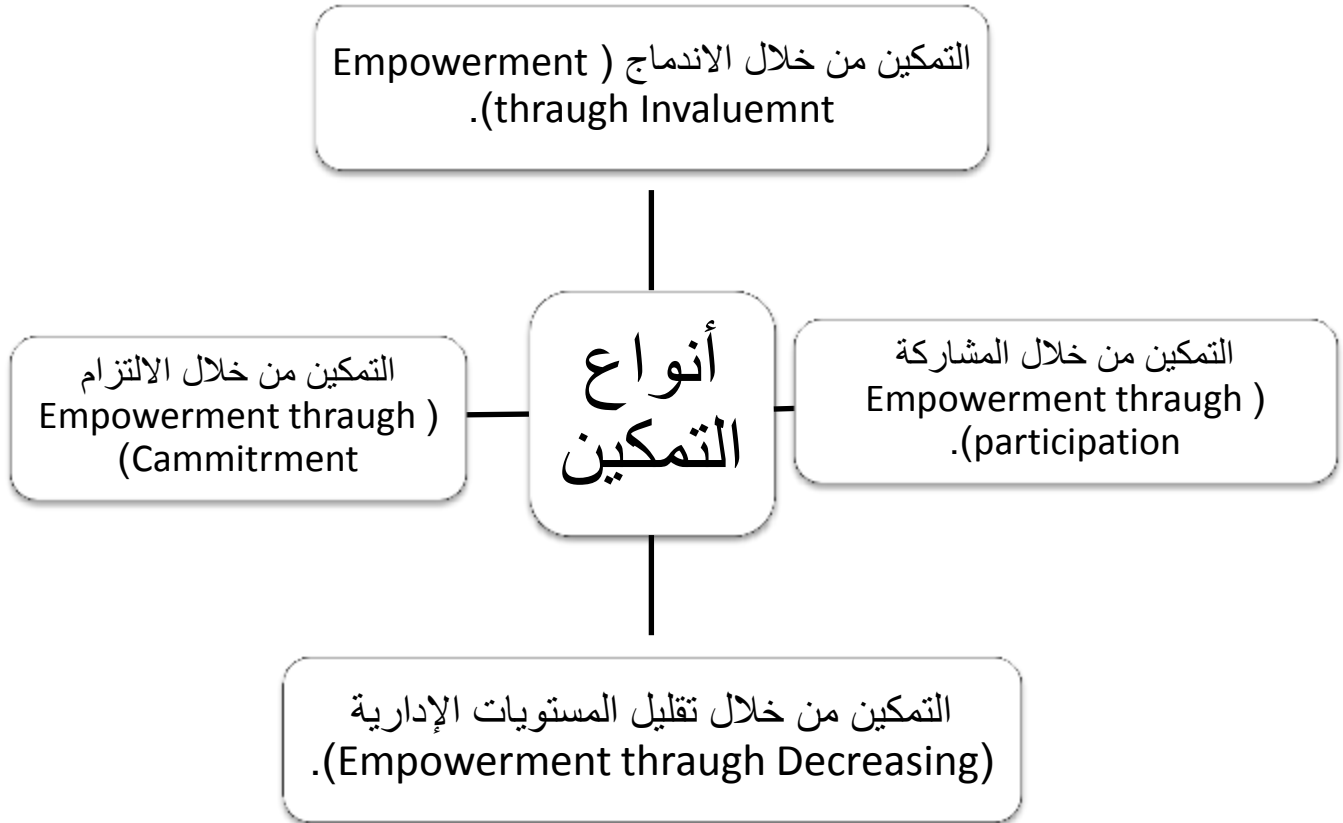
أمّا أنواع التمكين، فقد ذكر (Hollin & Lai, 2010) فهناك أربعة أنواع للتمكين، وهي:²

- التمكين من خلال المشاركة (Empowerment through participation).
- التمكين من خلال الاندماج (Empowerment through Invaluemnt).
- التمكين من خلال الالتزام (Empowerment through Cammitrment).
- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية (Empowerment through Decreasing).

¹ د. سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، مجموعة الناشر اليزوري للنشر والتوزيع، 2011م، ص424.

² أحمد السياب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014م، ص225.

الشكل رقم 01: أنواع التمكين



المصدر: أحمد السياب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014م، ص225

رابعاً: أهمية التمكين الإداري

- نشير هنا إلى أنواع التمكين الإداري والتي توضح لنا أكثر أهمية في المؤسسة والمتضمن خمسة أنواع:¹
- أ- مشاركة المعلومات: المعلومات عنصر هام في التنظيمات، وأصبحت الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى هامة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم.
 - ب- حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى: أي أنّ العاملين في المستويات الدنيا هم أعلى بمشكلات التنظيم مثل حاجات الزبائن، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحلّ مشكلاتهم.
 - ت- استقلالية المهام: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي

¹ طوير أمباركة، محي الدين محمود عمر، المرجع السابق، ص44.

المرن، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أنّ الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الاستراتيجية.

ث- تكوين الاتجاهات: هذا البعد ينظر للتمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العاملين وتعليمهم ويتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

ج- الإدارة الذاتية: المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ويجب ألا تكون التعليمات السلطة والتنفيذ توقع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري

هناك ابعاد عديدة ومتنوعة للتمكين الاداري ، ومن اهمها مايلي:

1- تفويض السلطة: هو تلك العملية التي يتم من خلالها اعطاء الرئيس جزءا من صلاحياته الى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من انجاز الاعمال المكلف بها¹. إذ يصبح العاملين لديهم تأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2- فرق العمل: يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم توجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية.

3- التحفيز: إنّ برنامج سيفقد الارضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوائد المستندة الى الاداء بدلا من العمل ، اذ انه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي الى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات واهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة.²

بينما يرى (Max Well 1997) أنّ التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي حرية الاختيار والكفاية الذاتية، وقيمة العدل، و الفاعلية.

وقد تناول الباحثون أبعاد التمكين الإداري كلا حسب مدخله حسب رؤية وفلسفة كل مدخل، والجدول أدناه يحدد أبعاد التمكين كما تصورها بعض الباحثين في نماذجهم التي اعتمدها:

¹سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم 1 مكر- جامعة - دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص

الجدول رقم 02 أبعاد التمكين الإداري حسب ما جاءت في دراسات بعض الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
01	Conger Kanungo Bowen Lawler ملحم	1998	مشاركة المعلومات، المهارة والمعرفة،
		1992	القدرة على اتخاذ القرارات، المكافأة
		2006	عل أساس الأداء
02	Velthous Thomas Spreitzer Maxwell Kirkman	1990	معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية
		1995	الاختيار، التأثير في القرارات.
		1997	
		1999	
03	Blanchard et al.	1996	المشاركة بالمعلومات، الحرية، والاستقلالية، فرق العمل.
04	Hancer	2001	دقة المعلومات، الاتصالات، استعداد القائد للتغيير، الثقة، التدريب.
05	Daft أفندي عبد الوهاب	2001	القوة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التفكير الإبداعي، تحمل المسؤولية.
		2003	
		2004	
06	العتيبي البيطار	2005	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.
		2014	
07	المبيضين، الطراونة	2011	تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، الثقافة، التدريب والتعليم، إثراء العمل.

المصدر: إيمان عمر العبد الطموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة حصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015م، ص 20.

– الفرع الثالث: نماذج التمكين الإداري

هناك العديد من نماذج التمكين الإداري ومتنوعة، كما أنه هناك صعوبة لحصرها واختيار بينها نظرا لأهمية كل نموذج وعليه تم اختيار بعض من هذه النماذج، ويتم عرضها فيما يلي:¹

1- نموذج Conger & Kanung (1988م):

تبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين وعرفا التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على مواطن الضعف والعوامل المؤدية له والعمل على إزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والرسائل غير الرسمية التي تقدم معلومات عن الفاعلية الذاتية ونظر الباحثان للتمكين من زاويتين هما:

- الزاوية الأولى: التمكين اتجاه اتصالي يدل ضمنا على تفويض السلطة.
 - الزاوية الثانية: التمكين اتجاه تحفيزي يدل ضمنا على المشاركة في السلطة.
- وحدد Conger and Kanung خمس مراحل لتطبيق التمكين وهي كالتالي:

– المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيفها كآتي:

✓ عوامل تنظيمية: (مناخ بيروقراطي، الضغوط التنافسية، المركزية العالية، ضعف نظام الاتصالات).

✓ عناصر تصميم العمل: (كغياب وضوح الدور، عدم واقعية الأهداف، غياب التدريب والدعم الفني، الروتين الشديد في العمل، ضعف التنوع في العمل).

✓ عناصر أسلوب الاشراف: (عدم وجود مكافآت، التسلط، السلبية، ضعف قيم التحفيز، عدم تشجيع الابداع).

– المرحلة الثانية: اعتماد أساليب إدارية جديدة مثل أسلوب الإدارة بالمشاركة، الاثراء الوظيفي، ربط المكافآت والحوافز بالأداء، الهدف من استخدام هذه الاستراتيجيات ليس إزالة العوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة بل تستخدم في تزويد العاملين بمعلومات عن فاعليتهم.

¹ أم السعد الناصري، ريمة ديلمي، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021م، ص18-19

- المرحلة الثالثة: تقدم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الاقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.
 - المرحلة الرابعة: شعور العاملين بالتمكين نتيجة تلقي معلومات عن فاعليتهم الذاتية.
 - المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار العاملين لإنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف.
- 2- نموذج (Murrell and voget) (1990):¹

- ركز هذا النموذج على أن استمرار أي منظمة يعتمد على مواردها البشرية ودافعيتهم للعمل، وأوضحا عاملان يؤثران على دافعية الافراد وهما:
- عوامل متعلقة بوظائف الإدارة وتمثل في تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.
 - عوامل متعلقة بالأفراد كمهارات الاتصال بين الإدارة والعمال وكذلك التطوير والتحسين المستمر لفرق العمل.
- سيتم تقديم نماذج أخرى وعرضها في الجدول:

¹ أم السعد الناصري، ريمة ديلمي، المرجع السابق، ص19.

الجدول رقم 03 يظهر بعض نماذج التمكين

النموذج	مبادئه	مضمونه
Thomas vethouse (1990)	التمكين مكون ادراكي تزيد في التحفيز	تحديد أربع ابعاد نفسية للتمكين: التأثير الحسي والادراكي الذي يعمل على احداث تغيير ويؤثر في عمل الاخرين، الكفاءة والجدارة التي يشعر بها الفرد في أداء أنشطته بمهارة عالية، المعنى وهو شعور الفرد بقيمة عمله، حرية الاختيار بين البدائل وطرق التنفيذ.
Spreitzer (1995)	-التمكين مفهوم نفسي يركز على توجهات الموظفين نحو التمكين. -تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي ثم التمكين الإداري الذي يجلب القناعة للموظفين كالإدارة.	تحديد نوعين من العوامل التي تساهم في تمكين العاملين: عوامل خاصة بالفرد كتقديره لذاته. عوامل خاصة بالوظيفة مثل مرونة التنظيم والحوافز، التزويد بالمعلومات، ما يؤدي الى أربع أبعاد للتمكين وهي: (معنى العمل، الجدارة، التأثير، وحرية الاختيار).
Tom peters(19 99)	العنصر الأول: اشراك العاملين في كل شيء (مشاركة العاملين) .، العنصر الثاني : استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.	ينصح بتوفير هذه العوامل: حسن الاستماع إلى الأفراد. تقدير جهود الأفراد كالاحتفاء بهم، الاهتمام بعملية استقطاب العاملين. الاهتمام بالتدريب واعادة التدريب، توفير نظام أجور محفزة.
فاطمة الخاجة (2006)	يركز على رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم ودعم خيراتهم. قامت بتقسيم عوامل المناخ التنظيمي الى قسمين: القسم الأول يضم العوامل التي لها تأثير إيجابي على تمكين العاملين وتمثل في: القيادة، التدريب، فرق العمل. أما القسم الثاني فيشمل العوامل ذات أقل تأثير وتمثل في تقييم الأداء، الاتصال، الهيكل التنظيمي، والحوافز.	تمكين العاملين وفق هذا النموذج يتم التعبير عنه بالمعادلة التالية: تمكين العاملين = القيادة + التدريب + فرق العمل يتحقق التمكين عبر ثلاث مراحل: التمهيد لتقبل فكرة التمكين، تهيئة المناخ التنظيمي لعملية التمكين وتعديل، وتكييف الثقافة التنظيمية لتتماشى مع عملية التمكين، تطبيق وتنفيذ عملية التمكين وممارسة خططها.

- الفرع الرابع: خطوات تحقيق التمكين الإداري

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالآتي:¹

أ - إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغييرات في التنظيم، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والمستوى الوظيفي.

ب - رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والإعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.

ت - إدراك العاملين للتمكين: الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.

ث - الأداء: إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابياً على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

المطلب الثاني: الاطار النظري للاحتراق الوظيفي

الفرع الاول: مفهوم الاحتراق الوظيفي

يعد مصطلح الاحتراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي فهو يعبر عن الاتجاهات السلبية للعامل اذ ينشأ نتيجة تزايد اعباء الوظيفة كان اول من تناول هذا الموضوع عالم النفس الامريكى فرويد غرنبر وكل من الباحثين ماسلاك وجاكسون. سنتناول من خلال هذا الفرع مفاهيم الاحتراق الوظيفي، ابعاد، ومستويات ، والنظريات المفسرة للاحتراق وكذلك العوامل المؤدية اليه.

مفهوم الاحتراق الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي تصف وتصنف الاحتراق الوظيفي بطرق متعددة ، فالأمر الذي ادى الى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه. وفيما يلي نعرض اهم التعريفات الموجهة للاحتراق الوظيفي.

¹ عرفات سعيد أبو ربيع، دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2019م، ص18-19

الاحترق لغة:

بعد الرجوع الى قواميس اللغة العربية ومنها قاموس المحيط للبحث عن معنى الفعل "حرق" فوجد معناه حك بعضه البعض¹ ، واحترق تعني "فشل" وانهار او أصبح منهكا نتيجة للعمل الزائد عن الطاقة والمقدرة.

كما ورد ايضا في المعجم الوسيط كلمة "حرق" بمعنى احتك الشيء بالشيء و أثر به ، اما احترق فمصدره "احترق" وتعني هلك.²

اما اصطلاحا:

عرفه ال مشرف: "هو ظاهرة استنزاف جسمي وانفعالي بشكل كامل بسبب الضغط الزائد عن الحد وينتج عنه عدم توازن المتطلبات والقدرات ، بحيث يشعر الفرد بأنه غير قادر على التعامل مع اي ضغط اضافي في الوقت الحالي مما يؤدي للاحترق الوظيفي".³

عرفه جاكسون و ماسلاك" هو احساس الفرد بالإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر (فقدان التعاطف) وانخفاض الانجاز الشخصي والذي يظهر على الافراد المنخرطين في مهن مساعدة.⁴

تعريف الاحترق الوظيفي:

. يعرف الاحترق الوظيفي: "بانه شكل من اشكال الضغوط المزمنة التي تتطور مع مرور الوقت استجابة الى الضغوط العالية لترات طويلة. وهي عملية طويلة الاجل تتميز بالخلل المزمن والمواقف السلبية والتشاؤم تجاه العملاء والعمل بشكل عام".⁵

. عرف الاحترق الوظيفي: "بأنه مجموعة من العوامل النفسية التي تؤدي بالموظف الى الوصول لمرحلة التوقف على العطاء في العمل، مما يؤدي الى ظهور اضطرابات جسدية ونفسية".⁶

¹ ابادي ، قاموس المحيط، الطبعة الثانية، مكتبة البحوث والدراسات ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، ص873

² شوقي صيف واخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية للإدارة العامة للمعجمات واحياء التراث ، دار الدعوة للطباعة والنشر ، جمهورية مصر العربية، ص168

³ حليمة مشتر ، ضغط العمل وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- الجزائر ، 2017/2018، ص10

⁴ بقدر سارة ، استراتيجيات المواجهة ومدى فاعلية في تجاوز الاحترق النفسي لدى القابلات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العيادي والصحة العقلية، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2014/2015، ص39

⁵ الاء حمدي ادعيس، العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحترق الوظيفي ، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة الخليل ، 2012، ص43

⁶ علي عبد الرحمن ابراهيم ابو زنيد، الاحترق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس ، فلسطين، 2012، ص10

. وعرف ايضا: " هو مجموعة من الاعراض التي تتضمن كل الاجهاد الجسمي والنفسي التي تسببها ضغوط العمل على الفرد ، وبالتالي تكون النظرة سلبية تجاه المهنة.¹

الشكل 2: وصف مفاهيمي للاحتراق الوظيفي



المصدر: سليم بن زهرة، توفيق بوخلوة، تأثير الاحتراق الوظيفي في اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، 2020/2021، ص4

مصطلحات ذات صلة بالاحتراق الوظيفي

الاحتراق النفسي والاحتراق الوظيفي:

يرجع الفرق بين الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي الى مجال اهتمام الباحث ومصدر الاحتراق الذي يتعرض له الشخص، حيث يركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلبا على النفس كالإرهاق النفسي والعصبي ، بينما يركز علماء السلوك والتنظيم على المصدر الذي يسبب الاحتراق وهو الوظيفة وما يتعلق بها من بيئة وقيادة وعلاقات عمل ومركزية وغيرها من المتغيرات التنظيمية ويمكن القول ان الاحتراق النفسي قد يكون نتيجة للاحتراق الوظيفي ، كما يمكن القول ايضا ان غالبية اسباب الاحتراق الوظيفي مرتبطة ببيئة العمل مع عدم اغفال تأثير العوامل الشخصية اما الاحتراق النفسي فمسيباته أكثر تنوعا ونتائجه أكثر اتساعا²

¹ لنا حسن محمد منصور ، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساعدة الاجتماعية لدى الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس - فلسطين، 2013، ص 12
² حسن بن ظافر احمد عقدي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، كلية التربية ، ادارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) ،المجلد 34 ،العدد الخامس مايو 2018م ، ص171،

الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل:

على الرغم من ان مصطلح الاحتراق الوظيفي ذا صلة بمصطلح الضغوط ، الا انه ليس مرادفا بل انه نتيجة له ، فضغوط العمل هي مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية او وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق.¹

الفرع الثاني: أبعاد ومستويات الاحتراق الوظيفي والنظريات المفسرة له

اولا: ابعاد الاحتراق الوظيفي

اشارت نتائج دراسة ماسلاك وجاكسون الى وجود ثلاثة ابعاد لظاهرة الاحتراق الوظيفي ، والمتمثلة في الانهك العاطفي ، وتدني الانجاز الشخصي ، وفقدان العنصر الانساني او الشخصي في التعامل.

- الانهك العاطفي (الاجهاد الانفعالي):

هو شعور عام بالتعب الشديد الذي ينتاب الفرد نتيجة لأعباء العمل والمسؤوليات الزائدة والمطلوبة من الفرد.²

هو الشعور بالإرهاق العقلي و الانفعالي ، ويتسبب في استنزاف طاقات الفرد الجسيمة والنفسية ، وفقدان الحيوية والنشاط الذي يتمتع به سابقا ، بالإضافة الى عدم مقدرة على المتابعة في الانجاز الاعمال او ادائها بالشكل المطلوب.

- تدني الانجاز الشخصي:

يعني ميل الفرد لتقييم ذاته بشكل سلبي والشعور بتدني الكفاءة والفعالية في الاداء الشخصي، والانجاز الناجح للعمل، أو في التعامل مع الاخرين.³

- فقدان العنصر الانساني او الشخصي في التعامل (تبلد المشاعر):

يتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم سواء كان هؤلاء مستفيدون من داخل المنظمة او خارجها. ويعني التعامل مع الافراد كجماد وليس كبشر، حيث يتصف الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد وتوجيه اللوم لزملائه في العمل.⁴

¹ عبد الفتاح صالح خليفات ، اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في اقليم جنوب لبنان،مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 21،2010،ص603

² سنابل امين صالح جرار، الجدية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، اطروحة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الادارة التربوية،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011م، ص29

³ تغريد بنت حمد الهذاب، د عبدالمالك بن طاهر المخلافي، اثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، المجلة العربية للادارة، مج 40 العدد 3، سبتمبر 2020،ص240/239

⁴ سماهر مسلم عياد ابو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى موظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة - 2010، ص41

ثانيا: مستويات الاحتراق الوظيفي

لقد حدد للاحتراق الوظيفي ثلاثة مستويات وهي كالآتي:¹

احتراق نفسي متعادل: وينتج عن نوبات قصيرة من التعب، والقلق، والاحباط، والتهيج.

احتراق نفسي متوسط: وينتج عن نفس الاعراض السابقة، ولكنها تستمر لمدة اسبوعين على الاقل.

احتراق نفسي شديد: وينتج عن اعراض جسمية، مثل القرحة، والام الظهر المزمنة، ونوبات الصداع الشديدة، وليس غريبا ان يشعر العاملون بمشاعر احتراق نفسي معتدلة ومتوسطة من حين لآخر، ولكن عندما تلح هذه المشاعر وتظهر في شكل امراض جسمية ونفسية مزمنة عندئذ يصبح الاحتراق مشكلة خطيرة.

ثالثا: نظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد في النظريات النفسية، حيث تم ربطه بضغوط العمل وبحسب نظريات علم النفس فإن هناك ثلاثة نظريات تناولت ظاهرة الاحتراق وهي النظرية الفرويدية او التحليل النفسي، والنظرية السلوكية والنظرية المعرفية او الوجودية.

1. نظرية التحليل النفسي: فسرت هذه النظرية الاحتراق على انه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا

لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهدا مستمرا لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية او انه ناتج عن عملية الكبت او الكف للرغبات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في اقصى مراحلها الى الاحتراق الوظيفي، او انه ناتج عن فقدان الأنا المثل الاعلى لها حدوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما انه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتنفيس الانفعالي.²

2. النظرية السلوكية: تفسر هذه النظرية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على انه سلوك غير سوي

تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلا الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة

¹ نوال بنت عثمان بن احمد الزهراني، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الارشاد النفسي، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة ام القرى، 2007/2008، ص 15

² الاء حمدي ادعيس، مرجع سابق، ص 46

للتعلم فضلا عن ضغوط الزوجة والاولاد ،اضافة الى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وبالتالي فهي بيئة غير مناسبة.¹

3. **النظرية الوجودية:** تركز هذه النظرية في تفسيرها للاحتراق الوظيفي على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته فإنه يعاني نوعا من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعد اهمية حياته، ويجرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته ، فلا يحقق اهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي، لذلك فإنه هناك علاقة تبادلية بين الاحتراق الوظيفي وعدم الاحساس بالمعنى فهما وجهان لعملة واحدة، وبذلك فإن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد والعكس صحيح.²

الفرع الثالث : العوامل المؤدية الى الاحتراق الوظيفي

لقد حددت ماسلاك مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي الى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات.³

ضغط العمل: حيث يشعر الموظف بأن لديه اعباء كثيرة يتحملها، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جدا من خلال مصادر محدودة وشحيحة ، وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية الى الترشيد من خلال الاستغناء عن اعداد كبيرة من الموظفين والعمالة ،مع زيادة الابعاء الوظيفية على الاشخاص الباقين في العمل ،ومتطلباتهم بتحسين ادائهم وزيادة انتاجيتهم.

محدودية صلاحيات العمل:

اذ ان احد المؤشرات التي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل ، وتتأتى هذه الوضعية من خلال وجود سياسات وانظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الاجراء المناسب من قبل الموظف.

قلة التعزيز الايجابي:

عندما يبذل الموظف جهدا كبيرا في العمل وما يستلزم ذلك من ساعات اضافية واعمال ابداعية دون مقابل مادي او معنوي يكون ذلك مؤشرا اخر عن المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.

¹ انور ابو موسى ، يحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجةالدبلوم المهني المتخصص في ادارة المنظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية ،ادارة منظمات المجتمع المدني، 2012،ص20

² سماهر مسلم عياد ابو مسعود، مرجع سابق،ص20

³ محمد خليل بوحلايس، وليد بشيشي، استخدام التحليل العملي في تحديد اسباب الاحتراق الوظيفي عند الطاقم الطبي، مجلة العلوم

الانسانية، العدد 51، 2019/06/22، ص254

انعدام الاجتماعية: يحتاج الموظف احيانا الى مشاركة الاخرين في بعض المهموم والافراح والتنفيس ، لكن بعض الاعمال تتطلب فصلا فيزيقيا في المكان وعزلة اجتماعية عن الاخرين ، حيث يكون التعامل اكثر مع الاجهزة الحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.

عدم الانصاف والعدل: يتم احيانا تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدور تحملها ، وعند اخلاله بها يتم محاسبته ، وقد يكون القصور في اداء العمل ليس تقاعديا من الموظف ، ولكن بسبب رداءة الاجهزة وتواضع امكانياتها ومحدودية برامجها ، اضافة الى امكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتدرة لأداء الواجبات المطلوبة.¹

صراع القيم: يكون الموظف احيانا امام خيارات صعبة ، فقد يتطلب منه العمل والقيام بشيء ما والاضطلاع بدور ما ولا يكون ذلك متوافقا مع قيمه ومبادئه.²

الفرع الرابع: كيفية الحد الاحتراق الوظيفي ووسائل معالجته
اولا: كيفية الحد الاحتراق الوظيفي.

لقد استخلص الباحثون عدة اجراءات وسبل للحد (لمنع) او على الاقل التقليل من الاحتراق الوظيفي هذه الاجراءات بمثابة جهود ترمي الى تقليل الاحتراق الى ادنى الدرجات ويمكن تلخيصها فيما يلي:³

- عدم المبالغة من الجانب المهني في توقعاته.
- توسيع نطاق المسؤولية للمرؤوسين ، مع العمل على ايجاد طرق لمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم.
- ايجار روح التأزر والاستعداد لتقديم الدعم النفسي في بيئة العمل.
- تقليل العبء الوظيفي من خلال تقليل نسبة العملاء لكل مهني.
- الابتعاد لفترة معينة عن العمل الاعتيادي والاهتمام بمسؤوليات اخرى.
- تكوين صدقات مع الموظفين في مجالات غير مجال العمل.
- الاهتمام ببرامج النمو والتطوير من الناحية المهنية.
- معرفة طرق لتقليل الضغط العصبي والقلق الناتجين من ظروف العمل بمختلف جوانبها.

¹ محمد خليل بوحلايس، وليد بشيشي، مرجع سابق، ص254

² سندس رضويي خوين، علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية في الاحتراق النفسي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخامس والعشرون، 2018، ص56

³ سليم بن زهرة، توفيق بوخلوة، تأثير الاحتراق الوظيفي في اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2020/2021، ص14

الجدول رقم 04: يلخص سبل مواجهة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

1) تبني الإدارة للعاملين، واقتراحاتهم، وطلباتهم، والتعامل معهم بجدية.	2) الحرص على إعطاء العاملين حقوقهم كاملة.
3) العمل على تدريب العاملين ، بما يتلاءم ومتطلبات العمل الحديثة.	4) الحرص على تنوير العمل الإداري بشكل دوري ومنظم.
5) وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،وبما يتلاءم والمؤهل العلمي لديه.	6) تبني اللامركزية في الإدارة ، وتفويض الصلاحيات بما يتناسب وأنجاز الأعمال حسب النظام.
7) تبني مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات ، وخاصة التي تخص العاملين الإداريين.	8) تفعيل مبدأ الحوافز المادية والمعنوية ، التي تزيد من مستوى الكفاءة الإدارية ، وأنجاز العمل .
9) اعتماد مبدأ الترقيات على كفاء العلمية والعطاء الوظيفي بغض النظر عن العلاقات الشخصية ،والقرب من الإدارة	(توزيع المهام بشكل عادل بين العاملين ، وعدم التحيز لموظف على حساب موظف آخر

المصدر: حليلة مشتر ، ضغط العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط ، مذكرة
مقدمة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف . المسيلة
الجزائر ، 2017/2018،ص56

ثانيا: وسائل معالجة الاحتراق الوظيفي

هناك العديد من الاستراتيجيات والوسائل الوقائية والعلاجية للحد من الاحتراق الوظيفي ويمكن تصنيفها الى
نوعين من الوسائل وهما الفردية والوسائل التنظيمية.

1. الوسائل الفردية

- على الفرد فهم عمله الشخصي والاساليب الملائمة في الاستجابة للضغوط وفهم تلك الاستجابة
للممكن من تحديد انماط السلوك غير المهمة وتغييرها.

- على الفرد اعادة فحص قيمه واهدافه واولوياته ، لان الاهداف الغير واقعية والتي لا يمكن تحقيقها في العمل تعرض الفرد للإحباط والارتباك ، لذلك يجب التأكد من قابليتها للتحقق وترتيبها حسب الاولوية.¹

2. **الوسائل التنظيمية:** تهتم الوسائل التنظيمية لمواجهة الاحتراق الوظيفي بدور المنظمة في مساعدة

العاملين من التخلص من الاحتراق الوظيفي والوقاية منه ومن اهم هذه الوسائل التنظيمية:²

- تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الاداء وتوضيح معايير الترقية.
- تغيير نظام الاجور والحوافز.
- تحليل الادوار واعادة تصميم الوظيفة.
- الاهتمام بالإثراء الوظيفي.
- التقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تطوير برامج الاختيار والتعيين واستخدام نظم تدريب متطورة وايجاد برامج لمساعدة وتشجيع العاملين.

كما اقترح سونين (soinen 1996) عدة طرق لمعالجة الاحتراق نذكر منها:³

- التوقف عن انكار المشكلة ، فعلى الشخص ان يعترف بوجود ضغوط جسدية وعقلية وفعلية.
- التخلص من التوتر اليومي ، يجب علة الشخص تحديد الامور التي تزيد التوتر والضغط النفسي والعمل على ازالته .
- تعلم قول لا ، وذلك عن طريق رفض الطلبات والاعمال الاضافية التي تكون على حساب وقتك وانفعالاتك.
- تعلم مسايرة النفس ، ويعني ذلك التعامل مع الحياة بشكل وسطي، حيث يعترف الشخص امكانياته وطاقاته ، ثم يبدأ بالتوازن فيما يخص العمل والحياة الشخصية.
- العناية بالجسد ، ويعني عدم تجاهل وجبات الطعام او اجهاد الجسد بالحميات القاسية او تجاهل اوقات النوم.

¹ تلالي نبيلة، الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2016/2017، ص70

² سليم بن زهرة، توفيق بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص15

³ ختام علي الضمور، الاحتراق النفسي لدى الام العاملة وأثره في طريق تعامل الام مع الابناء من وجهة نظر الامهات العاملات في محافظة الكرك، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الارشاد النفسي والتربوي، قسم الارشاد والصحة النفسية ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2008، ص ص15/16

- التخلص من القلق والخوف ، وذلك بتقليل الوقت المخصص للقلق والاكتئاب والالتفاف الى الحاجات الحقيقية.
- المحافظة على روح الدعابة ، حيث الاشخاص المرحين اقل تعرضا للاحتراق النفسي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وتعليق عليها

المطلب الاول: الدراسات العربية

الدراسة1: احمد يوسف عريقات " دور التمكين الاداري في ادارة الازمات في منظمات الاعمال "

دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع حيث هدفت هذه الدراسة الى : التعريف بمفهوم تمكين العاملين ومتطلباته وكيفية تحقيقه، بيان دور التمكين في ادارة الازمات التي تتعرض لها المنظمة، بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في ادارة كل منهما للازمات . كما توصلت الى جملة من النتائج: تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من اعمال ، كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل ادارة المنظمة فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة .

الدراسة2: كرباع جمانة " اهمية التمكين الاداري للحد من الاغتراب الوظيفي " دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير وهدفت هذه الدراسة الى : معرفة مستوى التمكين الاداري ومستوى الاغتراب الوظيفي، ابراز اهمية التمكين الاداري في الحد من الاغتراب الوظيفي، كما توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية : ضرورة المحافظة على مستوى التمكين الاداري واجراءاته، العمل على تعزيز استراتيجية التمكين الاداري ومنح الثقة الادارية وحرية التصرف ،فتح مجال الحوار بين الاعوان والادارة للتعرف على مشاكلهم بشكل متواصل ومستمر.

الدراسة3: سعاد قسوم " دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ1 مكرر جامعة حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي. كما توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج اهمها: تفويض السلطة يساهم في تطوير الاداء الوظيفي، فرق العمل تساهم في تطوير الاداء الوظيفي، التحفيز يساهم في تطوير اداء الوظيفي.

الدراسة4: علي عبد الرحمن ابراهيم ابو زنيد " الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية " دراسة مقدمة استكمالاً لنيل درجة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم الاسباب المؤدية لظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات

الفلسطينية، التعرف على اهم المتطلبات المؤسسية لمواجهة ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى الموظفين. كما توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية: اشارت نتائج الدراسة ان درجة الاحترق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية كانت متوسطة بنسبة 3.06 حسب مقياس ليكرت الخماسي، اشارت نتائج الدراسة الخاصة بالأسباب المؤدية لظاهرة الاحترق الوظيفي أن أهم ثلاثة أسباب تتعلق ببيئة العمل تؤدي بالموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية للوصول لظاهرة الاحترق الوظيفي، اشارت نتائج الدراسة الى ارتفاع الدرجة الكلية للمتطلبات الواجب على إدارة الجامعة إتباعها لمواجهة ظاهرة الاحترق الوظيفي، حيث بلغت قيمتها 4.16 وهي مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدراسة 5: حليلة مشتر " ضغط العمل وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط" دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي شعبة علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم حيث هدفت هذه الدراسة الى : تحديد نوع العلاقة بين ضغط العمل والاحترق الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط، تحديد مستوى الاحترق الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط، معرفة مستوى ضغط العمل لدى اساتذة التعليم المتوسط، التعرف على مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على مستوى ضغط العمل، التفریق بين الضغط والاحترق والاجهاد، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي توجد علاقة بين ضغط العمل وعلاقته بالاحترق الوظيفي، توجد علاقة بين صراع الدور والاحترق الوظيفي، توجد علاقة بين غموض الدور والاحترق الوظيفي.

الدراسة 6: كاميليا مرابط " دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي" دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي هدفت هذه الدراسة الى : محاولة التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الاحترق الوظيفي في المؤسسة، التعرف على واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة، محاولة الكشف على مستويات الاحترق الوظيفي. كما توصلت الدراسة الى جملة من النتائج وهي : وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي، ضرورة تعزيز العدالة بأبعادها الثلاثة للحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية:

1 - دراسة

N.Panagopoulo, S.Amastasiou, V.Goloni, Professional Burnout and job satisfaction among physical Education Teachersin Greece, journal of suentific research and reports, (313), 2014.¹

دراسة تهدف الى: تقييم الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية في المدارس الحكومية باليونان و اشارت النتائج الى ان المعلمين اظهروا مستويات من الرضا الوظيفي ومستويات عالية من الاحتراق العاطفي تبدل شخصي منخفض وانجاز شخصي عالي كما اشارت الى ان الرضا الوظيفي مرتبط عكسيا بالاحتراق الوظيفي .

2 - دراسة solmaz moschrefi all:

الهدف من الدراسة التحقق من العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي لدى عمال المديرية العامة للشباب والرياضة لغرب اذربيجان على عينة يبلغ عددها 59 موظف ، وتم في ذلك استخدام المنهج الوصفي ومعامل الارتباط للتحقق من العلاقة ، فلخصت الى انه توجد علاقة سالبة بين الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي على ابعاده: الاحصاء الانفعالي وتبدل المشاعر الى طبيعة العمل ، وطبيعة الاشراف والاجر ، و بالنسبة لنقص الشعور بالانحياز الشخصي هو انعدام التعاون بين الزملاء.²

¹ سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، مرجع سابق ، ص 31- 32

² بن سمارة فاطمة الزهراء، حيمود حميدة، اثر ادمان العمل على الاحتراق الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات ماستر اكاديمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2021/2020، ص27

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة

الجدول رقم 5: جدول المقارنة بين الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة كرباع جمانة	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث المنهج وأدوات المستخدمة في معالجة اشكالية الدراسة.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من بحث مجتمع الدراسة والعينة المدروسة الدراسة الحالية كانت على مستوى بلدية زلفانة والدراسة المقارنة كانت على مستوى مديرية الحماية المدنية بيسكرة
الدراسة الحالية مع دراسة سعاد قسوم	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال معالجة احد متغيرات الدراسة الحالية وهو التمكين الاداري	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تركيز الدراسة المقارنة على دور التمكين الاداري في الاداء الوظيفي اما الدراسة الحالية فكانت تخص التمكين ودوره في الحد من الاحتراق الوظيفي
الدراسة الحالية مع دراسة حليلة مشتر	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال دراسة المتغير التابع وهو الاحتراق الوظيفي	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال اعتماد الدراسة الحالية على مقياس ليكارت الخماسي في تحليل المعطيات اما الدراسة السابقة فاعتمدت على مقياس ماسلاش
الدراسة الحالية مع دراسة solmaz moschrefi all	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال منهج الدراسة الوصفي	الاختلاف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث مجتمع الدراسة اجريت الدراسة المقارنة على موظفي مديرية الشباب والرياضة في غرب اذربيجان وكذا في عدد العينة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبداية من المبحث الاول الذي يتضمن الادبيات النظرية للتمكين الاداري والاحتراق الوظيفي تم التطرق الى مفهوم كل من التمكين الاداري وما يصاحبه من مفاهيم وكذلك الاحتراق الوظيفي واهم جوانبه، حيث ان موضوع التمكين الاداري ودوره في الحد من الاحتراق الوظيفي نال اهتمام كبير من قبل الباحثين في السنوات الاخيرة للأهمية التي يحظى بها .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بلدية زلفانة

المبحث الاول: تقديم عام لبلدية زلفانة

المطلب الاول: تعريف ونشأة بلدية زلفانة

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية , و الإستقلال المالي , و تحدث بموجب قانون البلدية كإقليم و اسم و مركز إذ على البلدية تجسد حدود اقليمها ميدانيا و تتمتع بعدة خصائص و من بينها :

- البلدية مجموعة لامركزية انشئت وفق للقانون و تتمتع بالشخصية المعنوية
- البلدية مقاطعة ادارية الدولة مكلفة بضمان السير للمصالح عمومية البلدية

: مراحل تطور نظام البلدية

1- البلدية في مرحلة الاستعمارية (1830-1962)

كانت البلدية أداة لفرض الهيمنة و خدمة العنصر الأوروبي و تسمى بالبلدية المختلطة يديرها موظف من الادارة الاستعمارية بمساعدة موظفون الجزائريون (القوادة) و ذلك ابتداء(1919)

2- البلدية في مرحلة الانتقالية (1962-1967)

سميت هذه المرحلة التجميع حيث وصل عدد البلديات 676 بلدية حيث قامت السلطة باستشارة لي هدف مساعدة البلديات على قيام بمهامها

3- البلدية في مرحلة التفكير في انشاء قانون البلدية

أكد دستور 1963 بمكانة البلدية على مستوى الرسمي و الاعتراف بدورها و من أهم اسباب خضوع لبلديات اثناء الفترة الاستعمارية لنظام القانوني الفرنسي معا أدى الى عدم مواكبة هذه النصوص و عرف امتداد واسع و شرحا مستفيضا واثراء لا مثيل له من جانب الحزب

4- البلدية في مرحلة قانونها (1967-1990)

لقد تميز هذا القانون بالتأثير بمزجين هما النموذج الفرنسي و ذلك في بعض المسائل التنظيمية الاخرى بحكم العامل الاستعماري أما النموذج اليوغسلافي و ذلك بسبب وحدة المصدر الايديولوجي (نظام الاشتراكي) و اعطاء الاولوية الاعمال و الفلاحين

البلدية في مرحلة قانونها (1990)

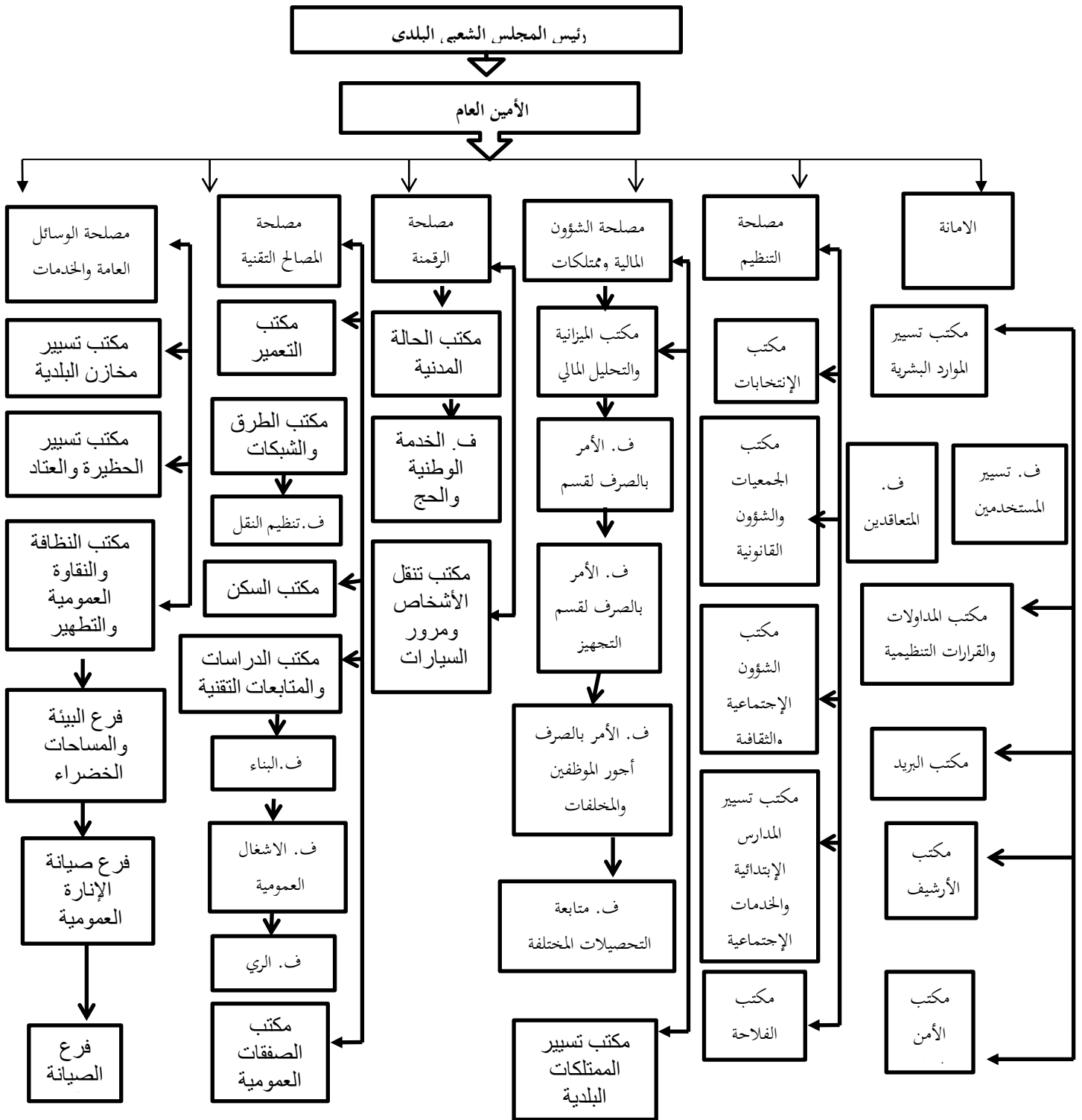
في هذه المرحلة ألقى الدستور 1989 النظام الحزب الواحد و اعتماد نظام التعددية الحزبية بسبب محي نظام الاشتراكي

دور البلدية بالنسبة للمواطن

المحافظة على الممتلكات التجهيز العام المحيط العمراني النشاط الاجتماعي

الهيكل التنظيمي الخاص بلدية زلفانة

الشكل 03: الهيكل التنظيمي الخاص ببلدية زلفانة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المقدمة من المؤسسة

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً- أدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم استخدام الإستبيان (الملحق 01)، مع التركيز على العينة لتحليل العينة المستهدفة والتوصل إلى أفضل النتائج، حيث يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصاغة من قبل الباحث، إذ يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها وقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة حول دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة، وذلك بالإعتماد على الجانب النظري وفرضيات الدراسة، وقد تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء كالآتي:

الجزء الأول: حيث تضمن الإستبيان مجموعة من البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي... الخ).

الجزء الثاني: يضم العبارات الخاصة بمحور التمكين الإداري، والذي يشمل ثلاثة (03) ابعاد وهي كالآتي:

- البعد الأول: يتكون من 05 عبارات تتعلق بتفويض السلطة

- البعد الثاني: يضم 05 عبارات تتعلق بفرق العمل

- البعد الثالث: يتضمن 04 عبارات تتعلق بالتحفيز

الجزء الثالث: العبارات الخاصة بمحور الاحتراق الوظيفي الذي يشمل ثلاث (03) ابعاد وهي كالآتي:

- البعد الأول: يتضمن 05 عبارات تتعلق بالاجهاد الانفعالي

- البعد الثاني: يتضمن 05 عبارات تتعلق بتدني الانجاز الشخصي

- البعد الثالث: يتضمن 05 عبارات تتعلق بعدم الانسانية (تبلد المشاعر)

ثانيا: مجتمع الدراسة

إن إختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة، وقد إشمئل مجتمع الدراسة على موظفي بلدية زلفانة بولاية غرداية.

ثالثا: عينة الدراسة:

تم توزيع الإستبانة على 60 موظف من موظفي بلدية زلفانة، وقد تم إسترجاع 50 إستبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الإستجابة بلغت 83 %، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكننا من إسترداد النسبة المتبقية البالغة 17% لوجود غيابات في المؤسسة وعدم إجابة البعض، وفيما يلي جدول يوضح عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة منها:

رابعاً- جمع استمارات الاستبيان:

من خلال الدراسة الميدانية تم إستعمال الإستبيان وتم إعداده كما يلي:
إعداد إستبيان أولي من اجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

الجدول رقم (6): الاستثمارات الموزعة والمستردة

إسم المؤسسة	الإستثمارات الموزعة	نسبة التوزيع	الإستثمارات المستردة	نسبة الإسترداد
بلدية زلفانة	60	%100	50	%83

المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة بنتائج الاستبيان

ونلاحظ من الجدول أعلاه تبين ان نسبة الاستثمارات الصالحة للاستعمال 83 % وهي نسبة جيدة ومقبولة على العموم ويمكن الاعتماد عليها.

رابعاً- جمع استثمارات الاستبيان:

من خلال الدراسة الميدانية تم إستعمال الإستبيان وتم إعداده كما يلي:

- إعداد إستبيان أولي من اجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الإستبيان للتحكيم.

- تعديل الإستبيان حسب ما يناسب.

- توزيع الإستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، كونها أهم وأصعب الخطوات كونها ترتبط بالحصول

على نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث،

- جمع هذا الإستبيان عن طريق الإستلام المباشر.

- عرض الإستبيان للتحكيم.

- تعديل الإستبيان حسب ما يناسب.

- توزيع الإستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، كونها أهم وأصعب الخطوات كونها ترتبط بالحصول

على نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث،

- جمع هذا الإستبيان عن طريق الإستلام المباشر.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الإستبيان

بعد إسترجاع الإستبيان وفرزه وترميز البيانات، تم تفرغ وتحليل الإستبانة وإختبار فرضياتها بالإعتماد على

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تم استخدام مقياس رينسيس ليكارت وفق تدرج خماسي، والذي يحتمل خمس إجابات (05)، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء عينة الدراسة لفقرات الإستبيان وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك كما يبينه الجدول التالي:
الجدول رقم(07): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها

محاوّر الدراسة	الترميز	الرأي	المتوسط المرجح
	1	غير موافق بشدة	1 إلى 1.80
	2	غير موافق	1.81 إلى 2.60
	3	محايد	2.61 إلى 3.40
	4	موافق	3.41 إلى 4.20
	5	موافق بشدة	4.21 إلى 5.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من اجل تحليل بيان الاستبيان تم وضع مقياس الإجابات لقياس آراء افراد العينة المدروسة عن طريق استمارة الأسئلة من خلال مقياس ليكارت الخماسي وكما هي ممثلة في الجدول السابق، وبعد ادخال الترميز لكل عبارة من مقياس ليكارت الخماسي، باستعمال اوزان الحسابات يمكن حساب وتحديد الوسط الحسابي المفترض والذي سيعتمد عليه، وكذلك حساب الاتجاه، وفقا للعلاقة التالية.

بغية تحليل بيان الاستبيان تم وضع مقياس الإجابات لقياس آراء افراد العينة المدروسة عن طريق استمارة الأسئلة من خلال مقياس ليكارت الخماسي وكما هي ممثلة في الجدول السابق، وبعد ادخال الترميز لكل عبارة من مقياس ليكارت الخماسي، باستعمال اوزان الحسابات يمكن حساب وتحديد الوسط الحسابي المفترض والذي سيعتمد عليه، وكذلك حساب الاتجاه، وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{الوسط الحسابي: } 03 = 5 / (5+4+3+2+1)$$

$$\text{المدى} = \text{اعلى قيمة} - \text{اقل قيمة للفئة}$$

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات}$$

$$\text{طول الفئة} = 5/4 \text{ أي : طول الفئة} = 0.8$$

$$\text{الاتجاه} = \text{طول الفئة} + \text{الحد الأدنى لكل فئة.}$$

الاتجاه: $1+0.8$ أي الاتجاه = 1

يلاحظ من الجدول السابق مايلي :

-درجة القبول المتوسط هي الدرجة الثالثة (03)،

-الدرجتين (1،2) يعبران عن الرفض وعدم الموافقة ،

-الدرجتين (5،4) فيعبران عن درجة الموافقة .

بما ان في هذه الدراسة تم استخدام مقياس ريتسيز ليكارت والذي يعتبر كمقياس ترتيبي،ومن بين الأدوات الإحصائية

التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، عن طريق برنامج spss v 24.0

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، إستخدمت لمعرفة إجابات المبحوثين.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة إتجاه العينة،

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة،

- إختبار (K-S) للتأكد من مدى التوزيع الطبيعي للبيانات،

- إختبار معامل الارتباط بيرسون.

المطلب الثالث: اختبار صدق الاستبيان

من اجل ان يكون الإستبيان في شكله العلمي من حيث البساطة والمضمون ومقياس مدى ثباته، وسيتم إختبار مدى

الإتساق الداخلي له ومن ثم للتأكد من القدرة على توزيعه.

أولاً: الإتساق الداخلي:

أ- اختبار معامل الثبات

ويقصد به مدى ثبات أسئلة الإستبيان وتناسقها، ويتم ذلك بإستخدام مقياس ألفا كرومباخ، فكلما كانت ألفا

كرومباخ مرتفعة وتزيد عن 0.6 كلما دل ذلك على ثبات الإستبيان وإمكانية الإعتماد عليه، ويمكن تلخيص معامل

الثبات (ألفا كرومباخ) فيما يلي

الجدول رقم(8): جدول اختبار صدق الاستبيان

قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد العبارات Nombre d'éléments
0.799	29

من اعداد الطالبين: بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول التالي نلاحظ أنه تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث وصلت قيمته $\alpha = 79.9\%$ وهي نسبة جيدة، بالنسبة لأغراض الدراسة، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% ، مما يدل على صدق وثبات الاستبيان وتناسق عباراته، وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج البحث والإطمئنان على مصداقيتها، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- معاملات الارتباط:

يدرس معامل الارتباط بيرسون علاقة بين كل محور من محاور الاستبيان والمحور الكلي، ومن خلال نتيجة هذا اختبار (بيرسون) يمكن تحديد ما إذا كانت محاور صادقة ومنسقة، وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه، والذي نلخص هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(9) تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبيان

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	عدد العبارات	محاور الاستبيان	
0.05	0.00	0.741	05	البعد الأول	المحور الاول
0.05	0.00	0.839	05	البعد الثاني	
0.05	0.00	0.861	04	البعد الثالث	
0.05	0.049	0.279	05	البعد الاول	المحور الثاني
0.05	0.047	0.105	05	البعد الثاني	
0.05	0.008	0.374	05	البعد الثالث	
-	-	-	29	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تعليق

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد من ابعاد الاستبيان مع البعد الكلي لعباراته، ترتبط فيما بينه إرتباطا موجبا وقويا ، بالنسبة للبعد الأول فإن $R = 0.741$ أي أن العلاقة الارتباطية بين البعد الأول (تفويض السلطة) مع البعد الكلي للاستبيان علاقة قوية جدا، أما ارتباط بين البعد الثاني (فرق العمل) مع البعد الكلي للدراسة فإن $R = 0.839$ فهو يمثل علاقة ارتباطية قوية جدا، وبخصوص البعد الثالث (التحفيز) فهو يرتبط مع البعد الكلي للدراسة إرتباطا موجبا إحصائيا قويا جدا ذلك لأن $R = 0.861$ ، وبالنسبة للبعد الرابع (الاجهاد الانفعالي) فهو يرتبط مع البعد الكلي للدراسة بعلاقة ارتباطية قوية وذلك لأن $R = 0.279$ ، وبخصوص البعد الخامس فهو يرتبط مع البعد الكلي للدراسة إرتباطا موجبا قوي جدا لان قيمة $R = 0.105$ ، اما بالنسبة للبعد السادس فهو يرتبط مع البعد الكلي للدراسة ارتباطا موجبا قوي جدا بقيمة $R = 0.374$ أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن الابعاد الستة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وذلك بمقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية (sig) لكل المحاور نجد أن هذه الأخيرة قيمها أقل من مستوى المعنوية، ومنه تعتبر الابعاد صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ج - اختبار التوزيع الطبيعي

الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا

الفرضية البديلة: البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا

الجدول: رقم (10) اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon							
		نفويض السلطة	العمل فرق	التحفيز	الانفعالي الاجهاد	الانجاز التندي الشخصي	عدم الانسانية (تبلذ المشاعر)
N		50	50	50	50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,2331	2,4291	3,1150	2,0406	2,1286	2,4523
	Ecart type	1,09714	1,47578	1,06571	1,20189	1,15199	1,03977
Différences les plus extremes	Absolue	,123	,102	,092	,072	,076	,124
	Positif	,123	,102	,092	,052	,056	,056
	Négatif	-,108	-,073	-,081	-,072	-,076	-,124
Statistiques de test		,123	,102	,092	,072	,076	,124
Sig. asymptotique (bilatérale)		,055	,215	,211	,200	,345	,064
a. La distribution du test est Normale.							
b. Calculée à partir des données.							
c. Correction de signification de Lilliefors.							
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول اعلاه لقد تم استخدام اختبار Kolmogorov_ smirnov لاختبار مدى توزع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov_ smirnov لابعاد الاستبيان ككل على التوالي 0.550، 0.215، 0.211، 0.200، 0.345، 0.064 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بان البيانات تتوزع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث دراسة وتحليل الإستبيان، وتوضح مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبيان عن طريق برنامج SPSS -v. 24 وذلك عن طريق إستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية وإختبارها على الإستبيان. وذلك وفق ثلاثة مطالب، وهي كالآتي:

المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سنتناول دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة أو الشخصية لأفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل المعلومات التي تخص موظفي بلدية زلفانة.

الجنس: تم جمع إستمارات الإستبيان وتصنيفها على أساس جنس المستجوب ذكر أم أنثى، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب

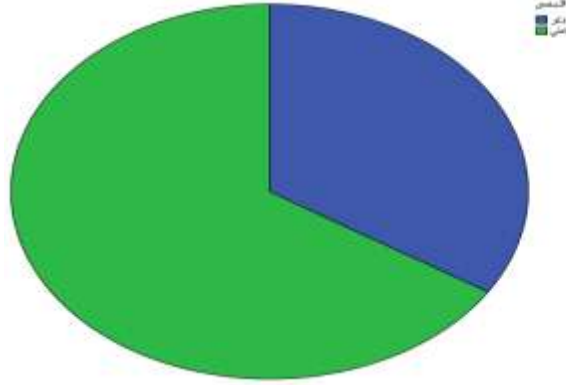
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	17	34
أنثى	33	66
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ في الجدول أعلاه بان عينة الدراسة حسب متغير الجنس تتكون من (17) ذكر (33) انثى وهو ما يوضح لنا ان نسبة الذكور منخفضة نسبيا مقارنة مع نسبة الاناث، حيث انها بلغت 34% والاناث 66%

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(4) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المستجيب



المصدر: من اعداد الطلبتين بالاعتماد على برنامج spss

بالاعتماد على الإجابات في استمارة الاستبيان توصلنا الى مايلي:

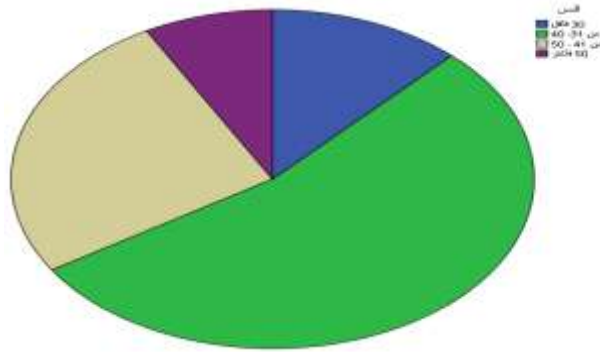
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	6	12%
من 31 إلى 40	27	54%
من 41 إلى 50 سنة	13	26%
من 50 سنة فأكثر	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق نلاحظ من الجدول رقم (11) ان العدد الأكبر من عينة الدراسة كان الفئة الثالثة 31 الى 40 التي بلغت نسبتها 54 % ثم بعدها الفئة من 41 الى 50 حيث بلغت نسبتها 26% ثم تليها الفئة من 30 سنة فاقل حيث بلغت النسبة فيها 12% والفئة الاخيرة كانت اكثر من 50 سنة بحيث كانت اقل نسبة 8% وهنا يمكن القول ان الفئة من 31 الى 40 كانت تمثل غالبية الموظفين ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(4) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن المستجيب



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

المؤهل العلمي: من خلال إجابات الموظفين في الوحدة على الاستبيان توصلنا الى ما يلي:

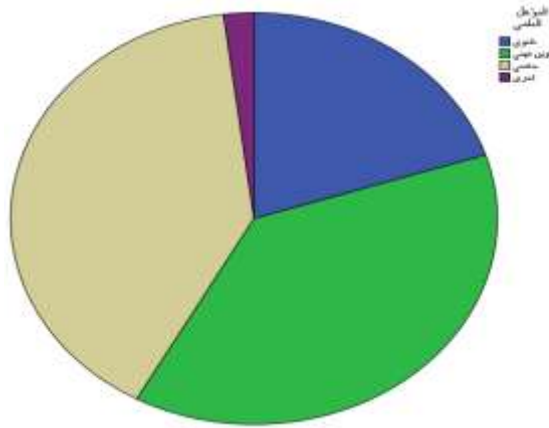
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الأقل من ثانوي	10	20%
ثانوي	19	38%
جامعي	20	40%
أخرى	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق: من الجدول أعلاه تبين لنا ان أكبر الموظفين المستجيبين على الاستبيان ذوي مستوى جامعي حيث بلغت النسبة فيها 40% بالنسبة للجامعيين وهذا يعني ان اغلبية الموظفين ذو مستوى جامعي ثم تليها مباشرة مستوى ثانوي حيث بلغت النسبة فيها 38% وبعدها يأتي الموظفين ذو مستوى اقل من الثانوي حيث بلغت النسبة فيها 20% اما بالنسبة للمستويات الأخرى فسجلت نسبة 2% وخلاصة هذا ان اغلبية موظفي بلدية زلفانة ذو مستوى جامعي الى ثانوي ويمكن توضيح كل هذا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6) التمثيل البياني المتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

المسمى الوظيفي: من إجابات الموظفين على الاستبيان نجد مايلي:

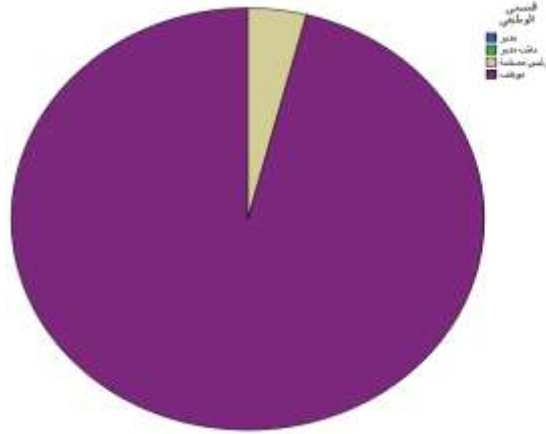
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير	0	0%
نائب مدير	0	0%
رئيس مصلحة	2	4%
موظف	48	96%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم (13) تبين لنا ان نسبة عينة الافراد الذين يحتلون منصب موظف تمثل اعلى نسبة في البلدية والتي بلغت 96% ثم تليها مناصب رئيس مصلحة بنسبة 4% ويأتي المنصبين (مدير - نائب مدير) بنفس النسبة والتي بلغت 0%

الشكل رقم (7): التمثيل البياني لتوزيع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

عدد سنوات الخبرة : من إجابات المستجيبين على استمارة الاستبيان توضح لنا ما يلي:

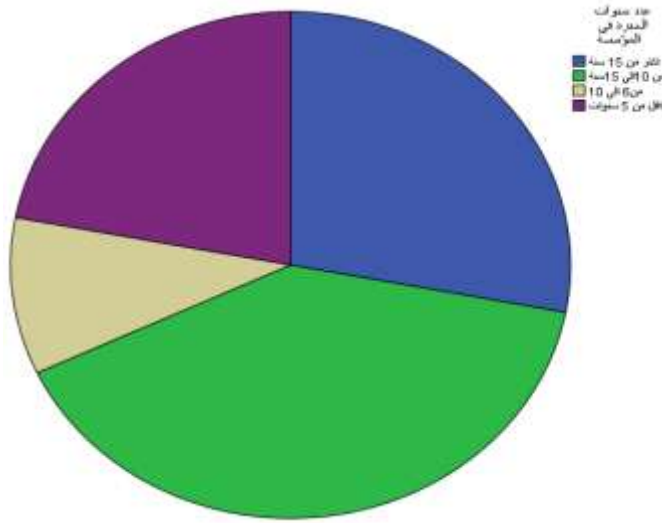
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 5 سنوات فأكثر	14	28%
من 06 إلى 10 سنوات	20	40%
من 10 إلى 15 سنوات	5	10%
أكثر من 15 سنة	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق: من الجدول اعلاه تبين لنا ان عينة الموظفين الذين لهم خبرة من 06 الى 10 سنوات تمثل غالبية الموظفين في البلدية حيث بلغت النسبة 40% ثم تليها الذين عدد سنوات خبراتهم اكثر من 5 سنوات حيث بلغت النسبة فيها 28% وبعدها الموظفين ذوي خبرة اكثر من 15 سنة حيث بلغت النسبة 22% وأخيرا ذوي الخبرة من 10 الى 15 سنة حيث بلغت النسبة فيها 10% ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

الطلب الثاني: دراسة النتائج بمجالات الدراسة و أهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق الى تحليل نتائج الابعاد الستة للدراسة

أولاً - تحليل آراء عينة الدراسة حول تفويض السلطة

الجدول رقم (16): آراء العينة حول تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	تمنحي البلدية السلطة الكافية لإنجاز مهام عملي	3.64	1.24	موافق
2	تفويض السلطة لي من البلدية يساهم في تطوير امكانياتي	3.84	0.97	موافق
3	تفويض بعض الصلاحيات على مستوى البلدية يعمل على حل المشكلات	2.70	1.03	محايد
4	اعطاؤك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة ادائك	3.68	1.18	موافق
5	تثق البلدية في قدراتي لأداء المهام الموكلة الي	4.06	0.81	موافق
	المجموع العام	3.58	0.99	موافق

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

التعليق على النتائج: يظهر لنا الجدول رقم(15) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد الأول المتعلق بتفويض السلطة بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه نحصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.58 أي في المجال الرابع (من 3.41 الى 4.20) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا البعد كانت ضمن المجال الجيد وهو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي.

حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول تتراوح ما بين (2.70-4.06)، إذ أن العبارة الأولى والعبارة الثانية والرابعة والخامسة تراوحت قيمة متوسطها الحسابي بين (3.64-4.06) والتي هي في المجال الرابع (من 3.41 الى 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي وهو موافق، وهذا يدل على موافقة آراء موظفين على العبارات،

أما العبارة الثالثة تراوحت متوسطها بين (2.70) والتي هي في المجال الثالث أي محايد، أي أن آراء أفراد العينة ضعيفة ومشتتة.

ثانيا- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة بفرق العمل

جدول رقم (17): نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بفرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	نعمل كفريق عمل منسجم ومتفاهم	3.52	1.21	موافق
2	نتخذ القرارات جماعيا ضمن فريق العمل	2.70	1.22	محايد
3	يتقبل المسؤولون مقترحات بشأن تطوير العمل	2.60	1.08	محايد
4	تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	3.24	1.22	محايد
5	تدعم البلدية العمل ضمن فرق العمل	2.94	1.20	محايد
	المجموع العام	3	1.18	محايد

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

التعليق:

من الجدول رقم (16) لنتائج البعد الثاني فرق العمل نلاحظ أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3 أي في المجال الثالث (من 2.61 إلى 3.40) وهو يفسر بأن إجابات هذا البعد كانت ضمن المجال المتوسط وهو: محايد (حسب مقياس ليكارت الخماسي).

حيث ان المتوسطات الحسابية لعبارة البعد الثالث تتراوح ما بين (2.60 و 3.52) اذ ان العبارة الاولى تراوحت قيمة متوسطها الحسابي 3.52 اي هي في المجال الرابع (من 3.41 الى 4.20) اي موافق اي ان آراء افراد العينة توافق العبارات اما، العبارة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة تراوحت قيمة متوسطها الحسابي ما بين (2.26 الى 3.24) والتي هي في المجال الثالث (من 2.61 إلى 3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وهو محايد، وهذا ما يدل على ضعف آراء افراد العينة.

ثالثاً- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة بالتحفيز

الجدول رقم (18) نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالتحفيز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العينة
1	تقدر البلدية جهود الموظفين المبذولة	3.08	1.35	محايد
2	يتم تحفيز الموظفين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار	3.32	1.23	محايد
3	تعتمد البلدية معيار الكفاءة في ترقية موظفيها	3.56	1.11	موافق
4	تناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين	3.32	1.30	محايد
	المجموع العام	2.65	0.99	محايد

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر لنا الجدول رقم(17) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد الأول المتعلق بالتحفيز بالإضافة إلى الإنحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 2.65 أي في المجال الثالث (من 2.61 إلى 3.40) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا البعد كانت ضمن المجال المتوسط وهو محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي.

حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث تتراوح ما بين (3.08-3.56)، إذ أن العبارة الأولى والعبارة الثانية والرابعة تراوحت قيمة متوسطها الحسابي بين (3.08-3.32) والتي هي في المجال الثالث (2.61 إلى 3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وهو محايد، وهذا يدل على ضعف آراء موظفين ، أما العبارة الثالثة تراوحت قيمة متوسطها بين (3.56) والتي هي في المجال الرابع أي موافق، أي أن آراء أفراد العينة توافق على العبارات.

رابعاً- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة بالاجهاد الانفعالي

جدول رقم (19): نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالاجهاد الانفعالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	تشعر بإثناك شديد نهاية عملك	1.68	0.768	غير موافق
2	تشعر بضغظ نفسي كبير اثناء اداء عملك	2.66	1.29	محايد
3	تشعر بالارهاق عندما تستيقظ صباحا لأداء عملك	2.20	1.030	غير موافق
4	تشعر ان المهام المكلف بإنجازها في عملك اليومي تفوق قدراتك بكثير	2.06	1.058	غير موافق
5	تشعر ان عملك يستنزف كل طاقتك	2.06	0.793	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		2.132	0.9878	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول رقم (18) نتائج البعد الرابع (الاجهاد الانفعالي) نلاحظ أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 2.132 أي في المجال الثاني (من 1.81 إلى 2.60) وهو يفسر بأن اغلب إجابات هذا البعد كانت ضمن المجال

الضعيف وهو: غير موافق (حسب مقياس ليكارت الخماسي)

حيث ان المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع تتراوح ما بين (1.68 إلى 2.20) . اذ ان العبارات الاولى والثالثة

والرابعة والخامسة تراوحت قيمة المتوسط الحسابي كان ما بين (1.68 - 2.20) والتي هي في المجال الثاني

(من 1.81 إلى 2.60) من مقياس ليكارت الخماسي وهو غير موافق ، وهذا ما يدل على عدم موافقة افراد العينة

على العبارات، اما العبرة الثانية تراوحت قيمة المتوسط الحسابي (2.66) والتي هي ضمن المجال الثالث اي محايد ،

اي ان آراء افراد العينة ضعيف ومشتت.

خامسا- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة بتدني الانجاز الشخصي

جدول رقم(20) نتائج آراء العينة حول تدني الانجاز الشخصي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	لا تشعر بالسعادة من خلال عملك	2.26	1.121	غير موافق
2	لا تستطيع التأثير ايجابيا في حياة الاخرين من خلال عملك	2.06	0.793	غير موافق
3	لا تتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية في عملك	1.98	0.742	غير موافق
4	لا تستطيع بكل سهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على اكمل وجه	2.06	0.586	غير موافق
5	لا تستطيع فهم ما يشعره المراجعين تجاه عملك	2.18	0.774	غير موافق
				المجموع العام
		2.108	0.8032	غير موافق

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر لنا الجدول رقم(19) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد الخامس المتعلق بتدني الانجاز الشخصي بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 2.108 أي في المجال الثاني (من 1.81 إلى 2.60)، وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا البعد كانت ضمن المجال غير موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهو يفسر بأن إجابات هذا البعد كانت ضمن المجال الضعيف وهو: غير موافق (حسب مقياس ليكارت الخماسي).

سادسا- تحليل اراء عينة الدراسة المتعلقة بعدم الانسانية (تبلد المشاعر)

الجدول رقم (21) نتائج اراء المتعلقة بعدم الانسانية (تبلد المشاعر)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	تشعر انك وحيد ولا يهتمك وجود الاخرين	2.08	0.900	غير موافق
2	تشعر ان عملك جعل منك شخصا قاسيا مع الناس	2.24	1.041	غير موافق
3	ترى ان شخصيتك تغيرت سلبا منذ بدايتك في هذا العمل	2.42	1.295	غير موافق
4	لا تبالي بما يحدث للأخرين في مكان عملك	1.96	0.880	غير موافق
5	تشعر بأن غيرك يلومونك على المشاكل التي تحدث معهم	1.98	0.937	غير موافق
المجموع العام				غير موافق

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر لنا الجدول رقم(20) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد السادس المتعلق بعدم الانسانية (تبلد المشاعر) بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 2.13 أي في المجال الثاني (من 1.81 الى 2.60) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا البعد كانت ضمن المجال الضعيف وهو غير موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على عدم موافقة افراد العينة على العبارات.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج

بعد تحليل النتائج السابقة، وللتأكد من صحتها قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي وإختبار ANOVA

وCoeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، حيث:

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

أولا: إختبار الفرضية الأولى:

بعد تحليل النتائج المحاور وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA وCoeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.
الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة بين تفويض السلطة الاحتراق الوظيفي.
الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة بين تفويض السلطة الاحتراق الوظيفي.

جدول رقم (22) تحليل معامل التفسير للفرضية الاولى

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة
0.207	0.043	0.000	0.05	5,220

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

التفسير: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي للاحتراق الوظيفي مع تفويض السلطة $R = 0.207$ وهي علاقة إرتباطية موجبة قوي إحصائيا، وهذا ما يفسره معامل التحديد بقيمته $R^2 = 0.043$ الذي يبين ملائمة البيانات لنموذج الإنحدار الخطي بين الاحتراق الوظيفي والبعد تفويض السلطة، ومن خلال ANOVA نجد ان قيمة $f = 2.159$ وهذا مايدل على جودة العلاقة بين تفويض السلطة والاحتراق الوظيفي.
أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $sig = 0.000$ اقل من مستوى المعنوية 0.05 $\alpha =$ وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة بين تفويض السلطة الاحتراق الوظيفي .

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية:

بعد تحليل نتائج الابعاد وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA وCoeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.
الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي.
الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي.

جدول رقم (23) تحليل معامل التفسير للفرضية الثانية

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار		
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة
0.109	0.012	0.003	0.05	3,167

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط الخطي بين الاحتراق الوظيفي وبعد فرق العمل إرتباط خطي موجب $R = 0.109$ فهو إرتباط موجب ضعيف إحصائيا، وهذا ما يوضحه معامل التحديد $R^2 = 0.012$ ما يحدد العلاقة بين المتغيرين بأنها تتلائم مع طبيعة نموذج الانحدار الخطي البسيط... ومن خلال ANOVA نجد ان قيمة $f = 0.574$ هذا ما يدل على جودة العلاقة بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي. أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $sig = 0.003$ اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة بين الاحتراق الوظيفي وبعد فرق العمل.

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة:

بعد تحليل نتائج المحاور وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الانحدار وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها. الفرضية الصفرية (H0): لا يساهم التحفيز في الحد من الاحتراق الوظيفي . الفرضية البديلة (H1): يساهم التحفيز في الحد من الاحتراق الوظيفي.

الجدول رقم (24) تحليل معامل التفسير للفرضية الثالثة

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار		
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة
0.058	0.03	0.000	0.05	3.751

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط الخطي بين الاحتراق الوظيفي والتحفيز لها ارتباط خطي موجب $R = 0.058$ فهو ارتباط متوسط ضعيف إحصائيا، وهذا ما يوضحه معامل التحديد $R^2 = 0.03$ الذي

يبين ضعف ملائمة البيانات لنموذج الانحدار الخطي بين الاحتراق الوظيفي وبعد التحفيز ومن خلال ANOVA نجد ان قيمة $f = 0.163$ هذا يدل على جودة العلاقة بين التحفيز والاحتراق الوظيفي.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 $\alpha =$ وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يساهم التحفيز في الاحتراق الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية بلدية زلفانة وتناولنا تقديم عام لبلدية زلفانة وتعرفنا على الهيكل التنظيمي الخاص بها، وكذلك دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال اعداد استمارة استبيان مكونة من مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالموضوع وتوزيعها على عدد من موظفي بلدية زلفانة مع دراسة وتحليل نتائجها وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS اوضحت النتائج ان عدد الاناث اكثر من عدد الذكور في البلدية ومن خلال اختبار فرضياته ، توصلنا الى النتائج التالية:

بالنسبة للفرضية الاولى: كانت النتيجة انه يوجد علاقة بين تفويض السلطة والاحتراق الوظيفي.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي.

الفرضية الثالثة: التحفيز يساهم في الحد من الاحتراق الوظيفي.

الختامة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تعرفنا على دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي ، بحيث حضي هذا الموضوع على اهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال ومن خلال ما تناولناه في فصول الدراسة حول متغيرات الدراسة المراد البحث فيها حيث تم التركيز على دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي باعتبارهم المتغيرين الاساسين في الدراسة وكذلك طبيعة العلاقة بين المتغيرين من اجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية اخترنا بلدية زلفانة لا سقاط الجانب التطبيقي وإعطاء صورة واضحة حول دور التمكين الاداري في الحد من الاحتراق الوظيفي ، وعليه فقد توصلنا الى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى:

اوضحت النتائج ان تفويض السلطة من طرف المسؤول الى المرؤوس يعمل على تقليل من الاحتراق الوظيفي لدى الموظف.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

ان تشكيل فرق العمل في المؤسسة يقلل من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين وهذا ما وضحته نتائج الدراسة التي اجريناها على بعض موظفي بلدية زلفانة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

ومن خلال ما توصلت اليه النتائج في الجانب التطبيقي نرى انه عند تحفيز الموظف وتقديم الامتيازات والحوافز يدفع به الى العمل اكثر وهذا يؤدي الى التقليل من الاحتراق داخل المؤسسة.

اقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل اليها:

- ضرورة التوسع في تفويض السلطة للموظفين في المؤسسة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم.
 - ضرورة تدعيم فرق العمل من اجل التعاون وكسب الثقة بين الموظفين والعمل على توفير وسائل اتصال فعالة.
 - العمل على تشجيع التفكير الابداعي لدى الموظفين وتعزيز ثقافة الابداع من خلال توفير نظم الحوافز .
 - منح الفرصة للموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- تعزيز نظام الحوافز والمكافآت مما يساعد على التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب

- 1- ابادي ، قاموس المحيط ، الطبعة الثانية، مكتبة البحوث والدراسات ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان.
- 2- أحمد السياب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014م.
- 3- سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، مجموعة الناشر البيزوري للنشر والتوزيع، 2011م.
- 4- شوقي ضيف واخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية للإدارة العامة للمعجمات واحياء التراث ، دار الدعوة للطباعة والنشر ، جمهورية مصر العربية.
- 5- الفاضل محمد محمود، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

ب- المذكرات الجامعية:

- 1- الاء حمدي ادعيس، العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي ، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة الخليل ، 2012.
- 2- أم السعد الناصري، ريمة ديلمي، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021م.
- 3- انور ابو موسى ، يحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في ادارة المنظمات المجتمعية، معهد التنمية المجتمعية ،ادارة منظمات المجتمع المدني، 2012.
- 4- إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر . غزة ، 2015.
- 5- بقدر سارة ، استراتيجيات المواجهة ومدى فاعلية في تجاوز الاحتراق النفسي لدى القابلات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العيادي والصحة العقلية، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014.

- 6- بن سديرة نور الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015م.
- 7- بن سمارة فاطمة الزهراء، حيمود حميدة، اثر ادمان العمل على الاحتراق الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات ماستر اكايمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2021/2020.
- 8- تلالي نبيلة، الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر . بسكرة . ، 2016/2017.
- 9- حليلة مشتر ، ضغط العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف . المسيلة. الجزائر ، 2017/2018.
- 10- ختام علي الضمور، الاحتراق النفسي لدى الام العاملة وأثره في طريق تعامل الام مع الابناء من وجهة نظر الامهات العاملات في محافظة الكرك، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الارشاد النفسي والتربوي، قسم الارشاد والصحة النفسية ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2008.
- 11- سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر. جامعة . دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018.
- 12- سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، تأثير الاحتراق الوظيفي في اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2021/2020.
- 13- سماهر مسلم عياد ابو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى موظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية . غزة . 2010.
- 14- سنابل امين صالح جرار، الجدلية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، اطروحة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011م.

- 15- عرفات سعيد أبو ربيع، دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2019م.
- 16- علي عبد الرحمن ابراهيم ابو زنيد، الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس ،فلسطين، 2012.
- 17- فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2014/2015.
- 18- لنا حسن محمد منصور ، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس . فلسطين، 2013.
- 19- نوال بنت عثمان بن احمد الزهراني، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الارشاد النفسي، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة ام القرى، 2007/2008.

ج- المجالات العلمية

- 1- تغريد بنت حمد الهذاب، د عبدالمالك بن طاهر المخلافي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مج 40 العدد 3، سبتمبر 2020.
- 2- حسن بن ظافر احمد عقدي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، كلية التربية ، ادارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) ،المجلد 34 ،العدد الخامس مايو 2018م.
- 3- سندس رضوي خوين، علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية في الاحتراق النفسي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخامس والعشرون، 2018.
- 4- شنافي نوال، استراتيجية التمكين الإداري في منظمات اعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 02، بسكرة، 2019.
- 5- طوير امباركة، محي الدين محمود عمر، دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية، مجلة اقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 01، تيسمسيلت، 2021م.

- 6- عبد الفتاح صالح خليفات ، اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في اقليم جنوب لبنان،مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد، 2010.
- 7- قريقة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، سطيف، 2019م.
- 8- محمد خليل بوحلايس، وليد بشيشي، استخدام التحليل العامل في تحديد اسباب الاحتراق الوظيفي عند الطاقم الطبي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 51، 2019/06/22.

الملاحق



الملحق رقم (01) استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص إدارة أعمال



الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد، نضع بين يديك هذا الاستبيان والذي تم إعداده استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، وهذا لإعداد مذكرة تحت عنوان " دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة " من وجهة نظر موظفي بلدية زلفانة راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنه الاستبيان من عبارات بدقة وتمعن. كما نحيطكم علماً أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإنجاح هذه الدراسة

من اعداد الطالبتين: غشي عبلة - غراسلية سعاد تحت اشراف (أ) : سايح عبد الله

اولا: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: انثى
- 2-السن: 30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي فأقل دبلوم تكوين مهني جامعي أخرى
- 4-المسمى الوظيفي: مدير نائب مدير رئيس مصلحة موظف
- 5-عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: 5سنوات فأقل من 6-10 سنوات
- من 10 الى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

ثانيا . يتضمن هذا الجزء العبارات الخاصة بالتمكين الاداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الاول: تفويض السلطة					
					01 تمنحني البلدية السلطة الكافية لإنجاز مهام عملي
					02 تفويض السلطة لي من البلدية يساهم في تطوير امكانياتي
					03 تفويض بعض الصلاحيات على مستوى البلدية يعمل على حل المشكلات
					04 اعطاؤك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة ادائك.
					05 تثق البلدية في قدراتي لأداء المهام الموكلة الي
البعد الثاني: فرق العمل					
					01 نعمل كفريق عمل منسجم ومتفاهم
					02 نتخذ القرارات جماعيا ضمن فريق العمل
					03 يتقبل المسؤولون مقترحات بشأن تطوير العمل
					04 تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
					05 تدعم البلدية العمل ضمن فرق العمل
البعد الثالث: التحفيز					
					01 تقدر البلدية جهود الموظفين المبذولة
					02 يتم تحفيز الموظفين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار
					03 تعتمد البلدية معيار الكفاءة في ترقية موظفيها
					04 تتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين

ثالثا . يحتوي هذا الجزء العبارات المتعلقة بالاحترق الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الاول: الاجهاد الانفعالي					
					01 تشعر بإفهاك شديد نهاية عملك
					02 تشعر بضغط نفسي كبير أثناء اداء عملك
					03 تشعر بالإرهاق عندما تستيقظ صباحا لأداء عملك
					04 تشعر ان المهام المكلف بإنجازها في عملك اليومي تفوق قدراتك بكثير
					05 تشعر ان عملك يستنزف كل طاقتك
البعد الثاني: تدني الانجاز الشخصي					
					01 لا تشعر بالسعادة من خلال عملك
					02 لا تستطيع التأثير ايجابيا في حياة الاخرين من خلال عملك
					03 لا تتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية في عملك
					04 لا تستطيع بكل سهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على اكمل وجه
					05 لا تستطيع فهم ما يشعره المراجعين تجاه عملك
البعد الثالث: عدم الانسانية (تبذل المشاعر)					
					01 تشعر انك وحيد ولا يهتمك وجود الاخرين
					02 تشعر ان عملك جعل منك شخصا قاسيا مع الناس
					03 ترى ان شخصيتك تغيرت سلبا منذ بدايتك في هذا العمل
					04 لا تبالي بما يحدث للأخرين في مكان عملك
					05 تشعر بأن غيرك يلومونك على المشاكل التي تحدث معهم

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	29

الملحق رقم 03

Corrélations

		تفويض السلطة	فرق العمل	التحفيز	الاجهاد الانفعالي	تدني الانجاز الشخصي	عدم الانسانية (تيلذ المشاعر)	Global
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	1	,495**	,548**	,143	,049	,286*	,741**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,320	,733	,044	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,495**	1	,582**	,196	-,033	,100	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,173	,820	,490	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
التحفيز	Corrélation de Pearson	,548**	,582**	1	,013	-,110	,193	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,927	,445	,178	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
الاجهاد الانفعالي	Corrélation de Pearson	,143	,196	,013	1	,477**	,526**	,279*
	Sig. (bilatérale)	,320	,173	,927		,000	,000	,049
	N	50	50	50	50	50	50	50
التدني الانجاز الشخصي	Corrélation de Pearson	,049	-,033	-,110	,477**	1	,579**	,105
	Sig. (bilatérale)	,733	,820	,445	,000		,000	,047
	N	50	50	50	50	50	50	50
عدم الانسانية (تيلذ المشاعر)	Corrélation de Pearson	,286*	,100	,193	,526**	,579**	1	,374**
	Sig. (bilatérale)	,044	,490	,178	,000	,000		,008
	N	50	50	50	50	50	50	50
Global	Corrélation de Pearson	,741**	,839**	,861**	,279*	,105	,374**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,049	,470	,008	
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 04

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		تفويض السلطة	فرق العمل	التحفيز	الاجهاد الانفعالي	تدني الانجاز الشخصي	عدم الانسانية (تبلذ المشاعر)
N		50	50	50	50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,2331	2,4291	3,1150	2,0406	2,1286	2,4523
	Ecart type	1,09714	1,47578	1,06571	1,20189	1,15199	1,03977
Différences les plus extremes	Absolue	,123	,102	,092	,072	,076	,124
	Positif	,123	,102	,092	,052	,056	,056
	Négatif	-,108	-,073	-,081	-,072	-,076	-,124
Statistiques de test		,123	,102	,092	,072	,076	,124
Sig. asymptotique (bilatérale)		,055	,215	,211	,200	,345	,064
a. La distribution du test est Normale.							
b. Calculée à partir des données.							
c. Correction de signification de Lilliefors.							
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.							

الملحق رقم 05

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	34,0	34,0	34,0
	انثى	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل 30	6	12,0	12,0	12,0
	31 - 40 من	27	54,0	54,0	66,0
	41 - 50 من	13	26,0	26,0	92,0
	فأكثر 50	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العلمي المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	20,0	20,0	20,0
	مهني تكوين	19	38,0	38,0	58,0
	جامعي	20	40,0	40,0	98,0
	اخرى	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفي المسمى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	2	4,0	4,0	4,0
	موظف	48	96,0	96,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤسسة في الخبرة سنوات عدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 15 من أكثر	14	28,0	28,0	28,0
سنة 15 الى 10 من	20	40,0	40,0	68,0
10 الى 6 من	5	10,0	10,0	78,0
سنوات 5 من اقل	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم 06

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمنحني البلدية السلطة الكافية لإنجاز مهام عملي	50	1	5	3,64	1,241
تفويض السلطة لي من البلدية يساهم في تطوير امكانياتي	50	1	5	3,84	,976
تفويض بعض الصلاحيات على مستوى البلدية يعمل على حل المشكلات	50	1	5	2,70	1,035
اعطاؤك الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار يزيد من جودة ادائك.	50	1	5	3,68	1,186
تثق البلدية في قدراتي لأداء المهام الموكلة الي	50	1	5	4,06	,818
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ومتفاهم منسجم عمل كفريق نعمل	50	1	5	3,52	1,216
العمل فريق ضمن جماعيا القرارات نتخذ	50	1	5	2,74	1,226
تطوير بشأن مقترحات المسؤولين يتقبل العمل	50	1	5	2,60	1,088
بين والمساعدة التعاون اجواء تتوفر العمل زملاء	50	1	5	3,24	1,222
العمل فرق ضمن العمل البلدية تدعم	50	1	5	2,94	1,202
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقدر البلدية جهود الموظفين المبذولة	50	1	5	3,08	1,353
يتم تحفيز الموظفين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار	50	1	5	3,32	1,236
تعتمد البلدية معيار الكفاءة في ترقية موظفيها	50	1	5	3,56	1,110
تناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين	50	1	5	3,32	1,301
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشعر بإنهك شديد نهاية عملك	50	1	4	1,68	,768
تشعر بضغط نفسي كبير أثناء أداء عملك	50	1	5	2,66	1,239
تشعر بالإرهاق عندما تستيقظ صباحا لأداء عملك	50	1	5	2,20	1,030
تشعر ان المهام المكلف بإنجازها في عملك اليومي تفوق قدراتك بكثير	50	1	5	2,06	1,058
تشعر ان عملك يستنزف كل طاقتك	50	1	4	2,06	,793
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لا تشعر بالسعادة من خلال عملك	50	1	5	2,26	1,121
لا تستطيع التأثير ايجابيا في حياة الآخرين من خلال عملك	50	1	4	2,06	,793
لا تتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية في عملك	50	1	4	1,98	,742
لا تستطيع بكل سهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على اكمل وجه	50	1	4	2,06	,586
لا تستطيع فهم ما يشعره المراجعين تجاه عملك	50	1	4	2,18	,774
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشعر انك وحيد ولا يهتمك وجود الاخرين	50	1	4	2,08	,900
تشعر ان عملك جعل منك شخصا قابليا مع الناس	50	1	4	2,24	1,041
ترى ان شخصيتك تغيرت سلبا منذ بدايتك في هذا العمل	50	1	4	2,42	1,295
لا تبالي بما يحدث للآخرين في مكان عملك	50	1	4	1,96	,880
تشعر بأن غيرك يلومونك على المشاكل التي تحدث معهم	50	1	4	1,98	,937
N valide (liste)	50				

الملحق رقم 07

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,207 ^a	,043	,023	,50365

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتراق الوظيفي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,548	1	,548	2,159	,148 ^b
	Résidu	12,176	48	,254		
	Total	12,723	49			

a. Variable dépendante : تفويض السلطة

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتراق الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	T		
1	(Constante)	1,838	,352	5,220	,000	
	الوظيفي الاحتراق	,238	,162	,207	1,469	,148

a. Variable dépendante : تفويض السلطة

الملحق رقم 08

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,109 ^a	,012	-,009	,96324

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتراق الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,533	1	,533	,574	,452 ^b
	Résidu	44,536	48	,928		
	Total	45,069	49			

a. Variable dépendante : الفرق العمل

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتراق الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	T		
1	(Constante)	2,132	,673	3,167	,003	
	الوظيفي الاحتراق	,235	,310	,109	,758	,452

a. Variable dépendante : الفرق العمل

الملحق رقم 09

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,058 ^a	,003	-,017	1,07494

a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي الاحتراق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,188	1	,188	,163	,689 ^b
	Résidu	55,463	48	1,155		
	Total	55,651	49			

a. Variable dépendante : التخفيض

b. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي الاحتراق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2,818	,751		3,751	,000
	الوظيفي الاحتراق	,140	,346	,058	,403	,689

a. Variable dépendante : التخفيض

الملحق 10

قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	بوقليمينة عائشة	استاذة محاضر (ب)	جامعة غرداية
02	مشرقي مبروكة	استاذ موقت	جامعة غرداية
03	حجاج مراد	استاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية