



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



اثر الأنماط القيادية في الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط للتحفيز

دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

**The impact of Leadership Styles on Job Burnout: The  
mediating Role of Incentives**

**Empirical Study in Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific  
Research**

اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال

إشراف

إعداد الدارس:

البروفيسور: احمد ابراهيم ابو سن

محمد رحمة فنجان

2022م-1444هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ  
(1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ  
عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ  
بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا  
لَمْ يَعْلَمْ (5)

صدق الله العظيم

سورة العلق: الآية (1-5)

## الإهداء

الى حبيب قلوب الصادقين .. الى صاحب  
يوم الفتح و ناشر راية الهدى الى من لا  
يجازي فضلها الا الله أمي و أبي تغمدهما الله  
بفسيح جناته الى شركائي ... أخوتي  
واخواني... والى اخي المرحوم صباح  
(رحمه الله) , الى زوجتي وابنائي (عبد الله  
واحمد) الي من أناروا لي الطريق  
أساتذتي بدأ بمن علمني أن امسك القلم  
ووصولاً الى من أزر على يده هذا العطاء  
كل من المشرف (البروفسور الدكتور احمد  
ابراهيم ابو سن) والدكتور (بشارة موسى  
بشارة) المحترمين والى كل من دعى لي  
دعوة صدق في سبيل اتمام هذا

## الشكر و الامتنان

الحمد لله الذي حق حمده والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين النبي محمد الأمين وآله واصحابه المنتجبين ، وبعد :

وأنا انتهي من كتابة السطور الأخيرة من هذه الاطروحة، لا يسعني إلا أن أقر ساجداً شاكراً لرب العزة الجليل القدير، على رحمته وتوفيقه لي، فالحمد لله أولاً وأخراً. ويدفعني واجب العرفان والتقدير والإمتنان أن اتقدم بخالص شكري وتقديري للإستاذ المشرف البروفسور احمد ابراهيم ابو سن والدكتور بشارة موسى بشارة المحترمين، على جهودهما في المتابعة والإشراف والتوجيه، وجميع الملاحظات القيمة التي قدموها لي، والتي لولاها ما رأيت هذه الدراسة النور، واقدم شكري لجميع الاساتذة الذين مدوا لي يد المساعدة بالنصح والمشورة والتوجيه ولدعمهم وتحفيزهم المستمر لي، خلال جميع خطوات مرحلة الدكتوراه، ورعايتهم المستمره لي، وقد غمروني بفضلهم وكمبوني بجميلهم، فجزاهم الله خير الجزاء ووفقهم إلى ما يحبه ويرضاه.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جميع الاساتذة الأفاضل اعضاء لجنة المناقشة والاساتذة الأفاضل محكمي الإستمارة، وجميع الأساتذة الذين شاركوا وابدوا ملاحظاتهم في الحلقات النقاشية التي جرى عقدها لهذه الدراسة.

(وشكري وتقديري لعمادة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا /كلية الدراسات العليا لدعمهم المستمر لطلبة الدراسات العليا)، كذلك اتقدم بالشكر والإمتنان الى جميع العاملين في مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا /كلية الدراسات العليا لما ابدوه لي من مساعدة في حصولي على الكتب والمراجع العلمية ، وشكري وتقديري وإمتناني لمن تحملوني طوال سنوات الدراسة، وكانوا خير سند وعون لي عائلتي بخاصة زوجتي وابنائي واخيرا اهدي هذا الجهد المتواضع الى كل من المرحومين ابي وامي والمرحوم اخي اسكنهما الله فسيح جناته.

الباحث

ومن الله التوفيق

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة لاختبار اثر الانماط القيادية بأبعادها الثلاثة (النمط الديمقراطي و النمط الاتوقراطي و النمط المتساهل) على الاحتراق الوظيفي بإبعاده (الاجهاد الانفعالي و عدم الانسانية و الانجاز الشخصي ) بالاضافة لاختبار الدور الوسيط للتحفيز (التحفيز المادي و التحفيز المعنوي), بالاعتماد على عينة من العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. تم تطوير نموذج الدراسة بناءً نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات السابقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. حيث تم توزيع عدد 240 استبانة لعينة غير احتمالية ميسرة , استرد منها 223 استبانة بنسبة استرداد بلغت % 92. استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات البنائية و تحليل المسار من خلال برنامج اموس (Amos24) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. اظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد تأثير معنوي للانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي باستثناء تأثير النمط المتساهل على الاحتراق الوظيفي (بعدي الاجهاد الانفعالي و عدم الانسانية). ايضاً كشفت النتائج ان التحفيز المعنوي يؤثر سلباً على الاحتراق الوظيفي (عدم الانسانية) و ان التحفيز المادي يؤثر ايجاباً على الاحتراق الوظيفي (الاجهاد الانفعالي و الانجاز الشخصي). اوضحت النتائج ايضاً ان التحفيز المعنوي يتوسط العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي (بعد عدم الانسانية). بينما لم تظهر النتائج اثر وسيط للتحفيز المادي باستثناء العلاقة بين النمط المتساهل و الاحتراق الوظيفي (الاجهاد الانفعالي). بناءً على هذ النتائج قدمت الدراسة العديد من الاسهامات النظرية والتطبيقية و مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد المدراء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. اوضحت الدراسة ايضاً مجموعة من المحددات والبحوث المستقبلية.

## Abstract

This study aimed to test the effect of leadership styles with its three dimensions (democratic style, autocratic style, and Laissez-faire style) on job burnout with its dimensions of (emotional exhaustion, depersonalization, and personal achievement) in addition to testing the mediating role of motivation (financial and nonfinancial incentives), based on a sample of employees working for Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. The study model was developed based on social exchange theory and previous studies. The study used a descriptive and analytical methods, where 240 questionnaires were distributed to a non-probability convenient sample. Out of which 223 were retrieved with 92% response rate. The study employed structural equation modeling and path analysis using Amos24 program to analyze data and test hypotheses. The results showed that there is no significant effect of leadership styles on job burnout, except for the effect of the Laissez-faire style on job burnout (the dimensions of emotional exhaustion and depersonalization). The results also revealed that nonfinancial incentives negatively affects job burnout (depersonalization), and that financial incentives positively affects job burnout (emotional exhaustion and personal achievement). The results also showed that financial incentives mediates the relationship between leadership styles and job burnout (depersonalization). However, the results did not show a mediating effect of nonfinancial incentives except for the relationship between the Laissez-faire style and job burnout (emotional exhaustion). Based on these results, the study presented many theoretical and practical contributions. In addition to recommendations that could useful for managers in Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. The study also demonstrated several limitation and future research.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	الإهداء	1
ب	الشكر والتقدير	2
ت	المستخلص	3
ث	قائمة الموضوعات	4
ح	قائمة الجداول	5
خ	الأشكال	6
خ	الملحقات	7
1	المقدمة	8
1	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	9
2	مشكلة البحث	10
7	اهداف البحث	11
7	اهمية البحث	12
8	حدود البحث	13
9	التعريفات الاجرائية	14
28	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة	15
28	الانماط القيادية	16
40	الاحتراق الوظيفي	17
65	التحفيز الوظيفي	18
92	العلاقة بين المتغيرات	19
94	الفصل الثالث : -نظرية وانموذج الدراسة	20
94	نظريات وانموذج الدراسة وتطوير الفرضيات	21
105	منهجية الدراسة	22
114	الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج	23
153	الفصل الخامس : مناقشة النتائج وتفسير الفرضيات	24
164	اسهامات الدراسة	25
168	محددات الدراسة	26
169	الدراسات المستقبلية	27
169	التوصيات	28
171	الخاتمة	29
175	المراجع	30
189	الملحقات	31

الصفحة	الجدول	الرقم
9	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية	1
9	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الفرعية	2
24	تصنيف الدراسات السابقة بحسب منغيرات البحث الحالي	3
24	الادوات والاساليب المستخدمة	4
29	بعض تعريفات القيادة	5
33	مفاهيم النمط القيادي	6
67	تعريف الحوافز	7
100	العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي	8
	استنتاج الفرضية الثانية	9
102	العلاقة بين التحفيز الوظيفي والاحتراق الوظيفي	10
104	فرضية الدور الوسيط للتحفيز	11
107	الاختلاف بين الفلسفة الوضعية والفلسفة التفسيرية	12
108	اسماء دوائر مجتمع البحث	13
113	متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة	14
115	التوزيع الطبيعي	15
117	الاستبانات الموزعة والمعادة	16
117	مقياس درجة الموافقة	17
121	البيانات الشخصية	18
124	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	19
125	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط	20
126	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	21
128	مؤشرات جودة النموذج	22
131	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة	23
133	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة	24
133	قيم (CR)	25
134	صلاحية التقارب	26

134	27	صلاحية التمايز
135	28	الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
137	29	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
138	30	مؤشرات جودة النموذج اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للحوافز
141	31	مؤشرات جودة النموذج اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي
141	32	قيم تحليل المسار من اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي
143	33	مؤشرات جودة النموذج اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي
143	34	تحليل قيم المسار من اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي
145	35	مؤشرات جودة النموذج من اثر التحفيز بالاحتراق
145	36	تحليل قيم المسار في اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق الوظيفي
147	37	مؤشرات الجودة للانماط في الاحتراق بتوسط التحفيز
147	38	قيم تحليل المسار (العلاقات المباشرة) اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز الوظيفي
149	40	الاثار الغير مباشر
150	41	ملخص اختبار الفروض
171	42	ملخص اختبار الفروض

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	انواع المعرفة	1
47	تأثير دعم زملاء العمل	2
50	الاحتراق الوظيفي المزمن	3
56	عبء العمل الزائد وعلاقته بالارهاق	4
57	علاقة الاحتراق الوظيفي بالمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي	5
58	تأثير صياغة الوظيفة سلبا وإيجابا على اداء العاملين بتوسط ظاهرة الاحتراق الوظيفي	6
76	هرمية ماسلو	7
78	خوارزمية السلوك البشري	8
89	العلاقة بين الحوافز والدوافع	9
98	انموذج الدراسة	10
109	انواع عينات البحث العلمي	11
122	البيانات الشخصية	12
130	التحليل العاملي التوكيدي	13
132	مؤشرات جودة المطابقة	14
138	انموذج الدراسة بعد التأكد من استيفاءه لمؤشرات جودة المطابقة	15
140	العلاقة بين اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي	16
142	اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي	17
144	اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق الوظيفي	18
146	اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز الوظيفي	19

الصفحة	أسم الملحق	الرقم
190	استمارة الاستبانة	1
193	أسماء السادة محكمين استمارة الاستبانة	2

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

#### 0/1 مقدمة

أن نجاح أية منظمة لم يكن سببه الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تتحلى بها منتجات تلك المنظمات فحسب، وإنما جاء في جزء كبير منه وهام من خلال امتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية تمارس أنماطاً قيادية يعتمد عليها في توجيه المرؤوسين مع اتباع نظام تحفيز مناسب من أجل إنجاز الأهداف المرسومة له. وعليه، فإن الاتجاه الحديث في المنافسة يشير، إلى أن التنافس بين المنظمات اليوم يتم على أساس الأنماط القيادية المتبعة في تلك المنظمات، على وفق ذلك فإن النمط القيادي يعدّ مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة. فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية (كشمولة ، 2007: 1). وهذا ما كان له الاثر الواضح في احداث تطورات علمية وتكنولوجية انعكست على كثير من جوانب الحياة المختلفة، إلا أن كثيرا من الباحثين قد وصفوا القرن الحالي بأنه عصر الضغوط النفسية (Psychological stress) والاحترق الوظيفي (Burnout job ) لذلك عدت من الظواهر التي تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة للتعامل معه (الزيودي، 2007) و الاحترق الوظيفي تعبير جديد نوعا ما أذ يعتبر (هربرت فرويدنبرجر) المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحترق الوظيفي (job burnout) إلى حيز الاستخدام الأكاديمي وذلك عام 1974 م اذ يمثل الجانب الاقتصادي من الاسباب المهمة في معاناة الافراد داخل المنظمات حيث يمثل دخل الافراد واجرهم أحد العوامل الاقتصادية المسببة لظاهرة الاحترق الوظيفي ، حيث تشير نظم الأجور و الحوافز إلى أن الأجر و المكافأة التي يحصل عليها الفرد يجب ان تتساوى مع الجهد المبذول و الخدمات التي يقدمها. فإذا كان الاجر ضعيف أو نظم التحفيز غير فعالة بحيث تكون أداة غير مناسبة للثواب و العقاب, حيث يولد ذلك لدى الافراد شعور بالإحباط و القلق و عدم الرغبة في بذل الجهد مما يحدث لديه استنفادا عاطفيا و يحاول اختلاق الأسباب لمحاولة التهرب من أداء المهام المطلوبة منه حتى لا يقع في المساءلة بالإضافة إلى أنه يزداد شعوره بالعزلة الأمر الذي يولد عدم الإنسانية و تنتابه حالات من السخط و عدم الاهتمام و يكثر غيابه (ابو مسعود، 2010: 2) ومن هنا كان الواجب على هذه المنظمات ايجاد نظام تحفيز مناسب يكون دوره الاساس هو التخفيف من الضغوط التي

يتعرض لها العاملين في هذه المنظمات ولا يكون هذا الا من خلال وجود قيادة ادارية قادرة على وضع نظام تحفيز مناسب يؤدي هذا الغرض الذي انشأ من اجله , اذ شغل موضوع التحفيز واثره في التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العاملين حيز لا يستهان به بسبب ما له من انعكاس على مستوى الاداء الذي يقدمه في العمل 2, ولم يقتصر ذلك على المختصين في ادارة الافراد فقط بل تعداه الى ان يكون من ابرز المحاور التي تناولتها البحوث في مجال العلوم الاجتماعية ويعد من المرتكزات المهمة في تحريك طاقات الافراد التي تنعكس بالتالي على مستوى ادائهم في العمل وايضا قد ركزت العديد من الدراسات الحديثة على الروح المعنوية للافراد وتنميتها لتحقيق حالة من الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق اهداف كلا الطرفين وفق نظرية التبادل الاجتماعي. (الوافي, 2013 : 2)

### 1/1 : مشكلة البحث

يعتمد الاداء المنظمي في بعض جوانبه على النمط القيادي الذي يمارسه القائد والذي يعدّه خطأ قيادياً معيناً يستطيع من خلاله وضع الأهداف موضع التنفيذ ، كما يحول المنظمة من حالة التفكك والفشل إلى منظمة قوية وناجحة ، وإن لهذه الأنماط القيادية دوراً مهماً وحاسماً في التأثير على سلوك أعضاء الجماعة وأدائهم وطريقة تفكيرهم في كل مستويات المنظمة. وعليه فنجاح القائد وتقدمه في عمله يعتمد على طبيعة ونمط القيادة الذي يعتمده القائد في قيادته للعاملين، فالدور الكبير الذي يجب على القائد القيام به هو إقناع العاملين بضرورة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، فالعاملون يتأثرون بنوع النمط والنظرية القيادية التي ينتمي إليها القائد الإداري، كما لهذا النمط الذي يمارسه القائد تأثيراً واضحاً في بناء اتجاهات وسلوكيات العاملين.اذ مما لا شك فيه ان بيان طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي في المنظمات المبحوثة يعد ضرورة ملحة لرسم الطريق نحو تحقيق الاهداف المرسومة وايضا السعي نحو تفسير تلك العلاقة لتعزيزها من خلال وجود وسيط (التحفيز الوظيفي)يعد من اهداف الباحثين لمصلحة تلك المنظمات

و مما لا شك فيه أن هذه الانماط في المؤسسات ونظام التحفيز المتبع فيها من قبل الادارة له عظيم الاثر في بروز ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين , وان عملية التحفيز المادية والمعنوية تعد اليوم من احد اهم عوامل نجاح المنظمات وتحقيقها لاهدافها اذ يتوقف الى حد بعيد نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها على مدى امتلاكها طرق تحفيز تميزها على باقي المنظمات الاخرى ,اذ ان عملية التحفيز بنوعها المادية والمعنوية تهدف الى تمكين الافراد من اظهار طاقاتهم الكامنة وتساعدهم على تحمل الضغوط التي يتعرضون لها في العمل مما يساعد ذلك على امتلاك المنظمات ميزة تنافسية تساعدها على تحسين

موقعها في الاسواق ( الوافي ,2013: 40 ) ولهذا تهتم المنظمات بوضع الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من الوصول لرضا العاملين لديها وذلك لا يكون الا من خلال تبني نظام تحفيز مناسب يساعد في انجاز هذه المهمة . وتعد ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي يتعرض لها العاملين في المنظمات من الظواهر التي أولى الباحثون لها الكثير من الاهتمام و تناولتها الادبيات لما لها من عظيم الأثر على إنتاجية الموظفين وادائهم في العمل و من هنا تأتت ضرورة إجراء هذا البحث للتعرف على مدى انتشار هذه الظاهرة و العوامل المؤدية لانتشارها وكيف يمكن العمل على الحد من انتشارها و تخفيف أثرها على أداء الموظفين وذلك باتباع الادارة نظام تحفيز مناسب لهذا الغرض يؤدي بالتالي الى رضا العاملين. ( al saabei&et al,2020:50 )

وتكمن مشكلة البحث الحالية من خلال المدى الذي تؤثر فيه الانماط القيادية في التخفيف من او زيادة مقدار الاحتراق الوظيفي الذي يتعرض له العاملين في المنظمة و قدرة المتغير الوسيط (التحفيز الوظيفي) باعتباره واحدة من عدة ادوات تمكن المدير من استخدامه لغرض التخفيف من مشكلة الاحتراق الوظيفي اي الاستغلال الامثل للطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين في هذه المنظمات بالشكل الامثل لان وجود النمط القيادي المطبق في تلك الدوائر ليس كافيا للتخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين , بل ينبغي استغلال تلك الانماط بالشكل الامثل لهذا الغرض وهذا لا يكون الا من خلال تبني استراتيجية مناسبة للتحفيز الوظيفي اذ انه يعد مرحلة مكملة للنمط القيادي السائد التي تساعد في التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العاملين في العمل والتي بدورها تساعد في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في العمل ,ولقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على ما جاءت به البحوث والدراسات السابقة ان هناك اهتمام غير كافي او محدود من قبل الباحثين في طرح الابعاد المكونة لموضوع هذه الدراسة(المدهون ,2015: 30 ) في بيئة المنظمات الخدمية العاملة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتي تعاني من قلة التركيز على موضوع الاحتراق الوظيفي والى دور النمط القيادي المطبق في المنظمة يعد سببا اساسيا في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال الاستفادة من استراتيجيات (التحفيز الوظيفي) كعامل مساعد في التخفيف من هذه الظاهرة لذلك سوف يركز الباحث في كيفية توظيف هذه الانماط القيادية واستراتيجيات التحفيز المناسبة لهذه المنظمات الخدمية عينة الدراسة بالشكل الصحيح ومحاولة توجيه الانظار الى هذه الانماط واستراتيجيات التحفيز المناسبة التي بدورها تقوم في التخفيف من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في هكذا نوع من هذه المنظمات وتعد هذه المعطيات اهم الجوانب المكونة للمشكلة التطبيقية للدراسة . وسوف نستعرض عدد من

الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من خلال الابعاد التي تناولتها الدراسات ادناه وهي كالاتي:

دراسة المعمري. (2021). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة .

لكن هذه الدراسة لم تتناول اثر التحفيز الوظيفي على التخفيف من الاحتراق الوظيفي بشكل مباشر

دراسة عويس ,بثينة (2020) الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين.

لكن هذه الدراسة لم تتطرق للحوافز واثرها في التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العاملين في العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد .اذ اظهرت ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والاداء المتميز ،

يوسفي, . (2021). أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة؛ هناك شعور متوسط بالاحتراق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات؛ توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط. اذ ان هذه الدراسة ركزت على متغير الخبرة واثره على الاحتراق الوظيفي .

دراسة

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association هناك ارتباط

اذ تشير فيها النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير بالإنجاز الشخصي وترتبط سلبًا بالإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التجنب السلبي والإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. أخيرًا ، أظهر الأفراد الذين لديهم أسلوب قيادة التجنب السلبي مستويات أعلى من الإرهاق.

## دراسة

Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care.: الإحترق ونمط القيادة في الرعاية الصحية السلوكية

## دراسة

McKinney-Thompson, C. (2015). Teacher stress and burnout and principals' leadership styles: A relational study.

(إجهاد المعلمين والاحترق و أنماط قيادة المدراء: دراسة ذات علاقة)

اذ أوضحت نتائج كلا الدراستين عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة لدى العاملين وحرقتهم ، والتي تتماشى مع غالبية المؤلفات حول هذا الموضوع.

دراسة،(et,al & , Luceño-Moreno, (2020)

**( Symptoms of Posttraumatic Stress, Anxiety, Depression, Levels of Resilience and Burnout in Spanish Health Personnel during the COVID-19 Pandemic**

اظهرت معدلات الاكتئاب والقلق والانهاك العاطفي وتبدد الشخصية من عوامل الخطر على الصحة العقلية حيث تعتبر المرونة والوفاء الشخصي من المتغيرات الوقائية اذ الخوف من الاصابة بالمرض هو المسيطر على الافراد

## دراسة

Ali, A., Bashir,(2017) ). Leadership Styles and Burnout in Punjab Police: A Case Study of Faisalabad Division

ثبتت النتائج أيضاً أن القيادة في قسم شرطة البنجاب تستخدم بشكل متكرر أنماط قيادة المعاملات وعدم التدخل بسبب زيادة معدل الدوران عاماً بعد عام في الإدارة المذكورة. في ضوء النتيجة المذكورة ، يجب على القيادة العليا تصميم وتنفيذ مثل هذه السياسات التي قد تزيد من أنماط القيادة التحويلية في تعامل المشرفين مع مرؤوسيه كمطلوب لتقليل مستوى الإحترق وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي الذي ينتج عنه تأثير كبير على عمل الشرطة بشكل عام.

وبعد ان استعرضنا اكثر من دراسة تناولت موضوع الانماط القيادية واثرها بالاحترق الوظيفي او اثرها عن طريق الوسيط (التحفيز الوظيفي) وعليه تبرز الفجوة البحثية الاولى من حيث المتغيرات وابعادها التي تناولتها الدراسة الحالية

- الفجوة الاولى(ان هناك اهتمام غير كافي او محدود من قبل الباحثين في طرح الابعاد المكونة لموضوع هذه الدراسة مع التباين الواضح من قبلهم في هذا الشأن.)  
ومن خلال استعراضنا لنفس الدراسات اعلاه لم نرى اي دراسة تناولت (المتغيرين المستقل الانماط القيادية والتابع الاحتراق الوظيفي) مع المتغير الوسيط ( التحفيز الوظيفي) بشكل مباشر سواء كان بشكل ثنائي او على شكل وساطة بين المتغير المستقل (الانماط القيادية)والمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) وهذا ما يؤكد وجود الفجوة البحثية الثانية والثالثة من الفجوات البحثية

- الفجوة الثانية(عدم وجود دراسة سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة.)
- الفجوة الثالثة) عدم وجود دراسة سابقة حسب علم الباحث عند اطلاعه على العديد من الدراسات السابقة توضح اثر التحفيز على الاحتراق الوظيفي بشكل مباشر وانما تناولته بشكل غير مباشر .
- كدراسة ( الهداب والمخلافي)(2020) ودراسة (مسعودان واخرون, 2021) ودراسة (توام زاهية & كلاخي لطيفة., 2021) ودراسة(Maya, M., Soputan, & et.al. 2020)

وعليه يمكن تحديد فجوات البحث كالاتي:

## 2/1:فجوات البحث

- بما ان فجوة البحث تعد قضية بحثية لم يجر التطرق إليها سابقا، تشكل نقصا في حقل ما، ويكمل بها الباحث ما توقف عنده الباحثون السابقون بالنظر إلى زاوية بحثية جديدة، فهي ترتبط بالمشكلة البحثية وتعد جزء منها. ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالي تبين وجود (فجوات بحثية) عمل الباحث على استكمالها من حيث ما انتهى عنده الباحثون السابقون وقد تمثلت الفجوات البحثية كالاتي:
- ان هناك اهتمام غير كافي او محدود من قبل الباحثين في طرح الابعاد المكونة لموضوع هذه الدراسة مع التباين الواضح من قبلهم في هذا الشأن.
- عدم وجود دراسة سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية.
- عدم وجود دراسة سابقة حسب علم الباحث عند اطلاعه على العديد من الدراسات السابقة تبين اثر التحفيز على الاحتراق الوظيفي بشكل مباشر .

### 3/1 اسئلة البحث

تعني هذه الدراسة ببحث الدور الوسيط للتحفيز الوظيفي في العلاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي ولقد اثار هذه المشكلة عدة تساؤلات عند الباحث تتلخص في الاتي:

- ما هو اثر الانماط القيادية بابعادها على الاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- ما هو اثر الانماط القيادية بابعادها على التحفيز في المنظمة المبحوثة .
- ما هو اثر التحفيز بابعاده على الاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- هل ان التحفيز يتوسط العلاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي في المنظمة ؟

### 4/1: أهداف البحث

- قياس اثر الانماط القيادية بابعادها على الاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- قياس اثر الانماط القيادية بابعادها على التحفيز الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- اختبار اثر التحفيز الوظيفي بابعاده على الاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- قياس اثر الوسيط ( التحفيز الوظيفي) في العلاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة ؟

### 5/1: أهمية البحث

من واقع تساؤلات واهداف الدراسة نحاول ان نقدم اهميتها من الناحية العلمية والعملية

### 1/5/1 الأهمية العلمية

- 1- المساهمة في معرفة مدى قياس الاحترق الوظيفي في بيئة ناشئة اذ ان معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالانماط القيادية كانت في بيئات اجنبية والقليل منها عربية .
- 2- دراسة اثر الانماط القيادية على الاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة والتمكن من اختيار نظرية التبادل الاجتماعي في هذه المنظمة لمعرفة اي الانماط اكثر تأثيرا على ابعاد الاحترق الوظيفي للمنظمة المبحوثة .
- 3- اختبار اثر الانماط القيادية على التحفيز الوظيفي , يوضح الى اي مدى تؤثر هذه الانماط في العوامل السلوكية المرتبطة بالتحفيز الوظيفي .
- 4- بيان اثر التحفيز الوظيفي على الاحترق الوظيفي للمنظمة المبحوثة يعطي نظرة دقيقة عن اثر العوامل السلوكية للتحفيز الوظيفي في التخفيف من الاحترق الوظيفي .
- 5- المساهمة من خلال دراسة التحفيز الوظيفي كمتغير وسيط بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي للمنظمة المبحوثة يختبر نظرية التبادل الاجتماعي في بيئة خدمية من خلالها يتم

توضيح العملية التي بواسطتها بيا عن كيفية تأثير الحوافز في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة .

6- دعم المكتبة العربية بدراسة تبحث الدور الوسيط للتحفيز بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي .

7- تعد هذه الدراسة مجهود متواضع للمساعدة في تشخيص عدد من الفجوات في ما يخص العلاقة بين متغيرات البحث الانفة الذكر .

### 2/5/1 الاهمية العملية

1- التوصل لمدى تطبيق الانماط القيادية في بيئة عراقية كون معظم الدراسات المتعلقة كانت في بيئات مختلفة والنادر منها على الصعيد المحلي .

2- دراسة اثر الانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة يساعد متخذي القرار من معرفة اي الانماط القيادية اكثر تأثيرا على ابعاد الاحتراق الوظيفي للمنظمة المبحوثة مما يساعدهم على استغلال مواردهم للوصول الى الاهداف المرسومة.

3- يمكن ان توجه الدراسة انظار القيادات العليا وصانعي القرار الى اهمية الانماط القيادية والتحفيز الوظيفي في المنظمة المبحوثة بغية تعزيزها مما يساعد على خلق الابتكار والابداع .

4- اختبار اثر التحفيز الوظيفي على الاحتراق الوظيفي سيساعد المنظمة المبحوثة لمعرفة اي مدى يمكن منح الصلاحيات للقدرات السلوكية في الاعمال الروتينية يؤدي الى اضافة قيمة من شأنها تعمل على التخفيف من الاحتراق الوظيفي في المنظمة مكان البحث .

5- يمكن ان توجه الدراسة انظار المديرين وصانعي القرار الى اهمية التحفيز الوظيفي والاحتراق الوظيفي في المنظمة مكان البحث وذلك لمعرفة الالية التي بواسطتها تعمل على التخفيف من الاحتراق الوظيفي.

6- لفت نظر الجهات المعنية لاهمية القيادة في حل المشكلات التي تواجه المنظمات ذات الصلة ,

7- من الاهمية بمكان ان هذه الدراسة قد قدمت العديد من التوصيات التي قد تساعد المعنيين في حل المشكلات ,

## 6/1 : حدود البحث

تم تأطير البحث ضمن الحدود النظرية والمكانية والزمنية وكما يأتي:

أ. **الحدود النظرية:** تحدد البحث ضمن المتغيرات الثلاثة التي ضمها مخطط البحث الفرضي، وتم تناولها في فرضيات البحث .

ب. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية العراق في مدينة بغداد وتضمنت العينة ( 223 ) فرد من اصل ( 530 ) هو اجمالي مجتمع البحث متمثلة بثلاثة دوائر هي ( دائرة البعثات والعلاقات الثقافية) ( دائرة البحث والتطوير) ( , دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة).

ت. **الحدود الزمنية:** تمثلت مدة إعداد البحث التطبيقي في الدوائر المشار إليها اعلاه التابعة للوزارة ، التي بدأت بالزيارات الأولية لجمع البيانات والمعلومات عن المجتمع المبحوث، وفترة توزيع الاستبانات واسترجاعها، وتحليلها واستخراج نتائجها، واستمرت هذه الإجراءات للمدة الممتدة من

( 2020/2/15 ) وحتى ( 2021/8/15 )

## 7/1 : التعريفات الاجرائية للمتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية

الجدول ( 1 ) التعريفات الاجرائية للمتغيرات الرئيسة للدراسة

ت	المتغير	التعريف
1	الانماط القيادية	"إنه مجموعة التصرفات التي يمارسها القائد ويعتمد عليها من اجل التأثير على أنشطة المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .", Classman, 1986: 19
2	الحوافز	" بأنها عملية تنشيط واقع الافراد الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الإداء" (Balmer,2017)
3	الاحترق الوظيفي	" حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء و المتطلبات الزائدة و المستمرة و الملقة على الأفراد على حساب طاقاتهم و قوتهم ( . "ابو مسعود,2010: 16)

الجدول من اعداد الباحث

ت	المتغير	التعريف
<b>الانماط القيادية</b>		
1	النمط الاوتوقراطي	ويسيطر هذا النوع من القادة على جميع القرارات والإجراءات ويتحكم فيها عن طريق إعطاء التوجيه للتابعين بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بمهام تقيد اداء التابع وإبداعه. (Cheng,2009: 56)
2	النمط الديمقراطي	هو النمط الذي يقوم على تشجيع النقاش الحر الذي يؤدي بالتالي الى اظهار الاصوات الخجولة والمهمشة والاستماع لها (castil,1994:953).
3	النمط المتساهل	اعطاء حرية للعاملين في التعبير عن ارائهم واعطائهم صلاحيات اكثر من خلال التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين. (برياوي : 2013 : 33ح148)
<b>التحفيز</b>		
1	الحوافز المادية	وتشتمل جميع المميزات المادية مثل الراتب و العلاوات والسكن والنقل وكل ما يتعلق بالنواحي المالية الأخرى، وتوصف الحوافز المادية بأنها التي تصرف في صورة نقدية- مجمعة أو مجزأة على دفعات(بدر 1430هـ:40)
2	الحوافز المعنوية	هي الحوافز التي تستهدف نفسية العاملين وحثهم على العمل بجد وكفاءة (حميد,2020: 673)
<b>الاحتراق الوظيفي</b>		
1	الاجهاد الانفعالي	هو الاحساس بفقدان الثقة بالذات والروح المعنوية، وكذلك فقدانه الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة واستنفاده لكل طاقاته واحساسه بالاستنزاف العاطفي. (الطلاع,2015: 189)
2	عدم الانسانية	اظهار السلوك العدائي الذي يتسم بالجفاء و العنف مع الآخرين(الذبحاوي واخرون, 2016: 316)
3	نقص الشعور بالإنجاز الشخصي	متمثلا بالميل نحو تقييم الذات تقيما سلبيا، والشعور بالفشل وتدني الشعور بالكفاءة في العمل وقلة التفاعل مع الاخرين.(Lee,1990:143)

الجدول (2) التعريفات الاجرائية للأبعاد الفرعية للدراسة

الجدول من اعداد الباحث

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 1/2 (الانماط القيادية)

##### تمهيد

تعتبر القيادة علم وفن وفلسفة وهي مرتبطة بالقدرة التي اودعها الله سبحانه وتعالى في عباده حيث اشار في محكم كتابه العزيز بسم الله الرحمن الرحيم (نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا) صدق الله العظيم (سورة الزخرف: من الآية 32). حيث اصبح العباد اما قائد يتمتع بصفات القائد او منقاد يخضع للقادة .

ووفق ما تقدم فقد عمدنا الى عرض النمط القيادي وفق ثلاثة رؤى وهي كالآتي :

الاول: مفهوم القيادة والمهارات التي يتمتع القائد بها

الثاني: النظريات التي تناولت القيادة.

الثالث: تناول مفهوم الانماط القيادية ونماذجها.

اذ تناول هذا المبحث استعراض آراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مفهوم القيادة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للقيادة وبيان الفرق بينها وبين المفاهيم الاخرى المتداخلة والمتشابهة معها، وكذلك عرض المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري في المنظمة.

#### 1/1/2: مفهوم القيادة.

تعد القيادة الادارية قمة الهرم الاداري، وقائد التنظيم هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة المستويات الادارية، وتحقيق اهداف المنظمة من خلال قيادته للأفراد في التنظيم . ( وهاب , 2016: 424) , وتعتبر القيادة محورًا مهمًا تعتمد عليه مختلف الأنشطة في جميع المنظمات ، ومع توسع المنظمات وكبر حجمها وتعقدتها ، وتنوع العلاقات الداخلية وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية أصبح من الحكمة ان تكون القيادة حكيمة وواعية أمرًا لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم لانتهاجهم الوجهة الصحيحة نحو تحقيقهم للأهداف والغايات المنشودة (العنبي

(2003: 14) إن اختلاف الآراء حول مفهوم القيادة ساهم في إيجاد أوجه متعددة لمفهوم القيادة ولم يكن ذلك صدفة، ولكن لأهميتها وما تشغله من مواقع تجعلها تنصدر كافة الأنشطة، ولتعدد الرؤى كما كانت لكثير من الأمور، مفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية وغيرها جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً. ويرى (Hirigappa, 2009) "إن القيادة كلمة تستخدم لتشير إلى سمة الشخصية كما تشير إلى سمة الموقع والسلوك". (كاظم, 2017: 462). وحدد آخرون القيادة على أنها مقدر أو قابلية، فعرفت على أنها "المقدرة على التأثير في الآخرين. أو القدرة في التأثير في نشاط الأفراد والجماعات في المنظمة وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين"- (الدليمي, 2010: 93) وعرفها (Field, 2002) "بأنها المقدرة على تحقيق الأهداف من خلال الإشراف والتنسيق والتوجيه والقائد هو الشخص الذي يتمتع بمقدرة على تحقيق الغايات والأهداف المرغوبة من قبل مساعديه". (عيسى, 2008: 24). وتقوم نظرية القيادة على مفهوم القيادة بالتحفيز، فالقيادة يوفر كل وسائل الدعم والتحفيز الملائمة لاتباعهم وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم وتنشيط قيمهم وتثير التفكير الإبداعي لديهم الذي يمكنهم من حل المشكلات الغير اعتيادية التي قد تواجههم في العمل، وبالمقابل فالمرؤوسين يدفعهم ذلك إلى الشعور بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم. (عباس, 2010: 17).

أما (Buchanan & Huczynski, 2004) فقد عرفا القيادة على أنها "عملية السيطرة على الأنشطة للجماعة المنظمة وتحقيقها. وكذلك عرفها" (Yukl, 2006) بأنها "القدرة في التأثير على اتجاهات التابعين وقيمهم الذي ينعكس بالتالي على القيام بأنشطتهم بشكل كفوء وتحسين العلاقات فيما بينهم". (الغزالي, 2012: 12) ح 12 وعرفها (الكبير, 2016) بأنها "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد." وعرفها (صدام, 2010) بأنها: "قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها." (الشاعر, 2017: 10)

ووفقاً لما تقدم من تعاريف للقيادة فقد عرفها الباحث على أنها (مقدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال ما يتمتع به من قوة الشخصية واحترام الآخرين له ومن خلال ما يملكه من وسائل تمكنه على تحفيز العاملين ليمكنهم من اظهار ما يتمتعون به من مكامن القوة التي

يملكونها وصولاً إلى تحقيق الأبداع الذي يساعد المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة والمخطط لها). والاتي جدول (5) يوضح بعض التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة حسب تسلسلها الزمني وهو كالآتي:

الجدول(5) بعض تعريفات القيادة

المفهوم	الباحث
"هي جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة في ظروف معينة ."	Heresy & Blanchard, 1977: 84
"وهي القدرة والقابلية في التأثير على عمل الأفراد والجماعات من أجل إنجاز الهدف في وقت معين ."	Sharma, 1982: 213
"على القائد أن يقدم التوجيه ويؤثر في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة ."	Cotton, 1988: 142
"عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة ."	هاشم، 469:1989
"وهي الخاصية التي يستمد منها الفرد قوة المعالجة طوال السنين ."	الخشالي وآخرون، 62:1994
"قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ."	المغربي، 163:1995
"عملية اجتماعية تسعى للتأثير في أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة ."	حريم، 261:1997
"قدرة التأثير في الأعضاء أو الجماعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة معينة."	<a href="http://www.cccbt-ccocde.1997">www.cccbt-ccocde.1997</a>
"هي القدرة على التأثير والحفز والترغيب نتيجة كسب ثقة واحترام العاملين ."	الطيب، 38:1999
"عملية السيطرة على الأنشطة للجماعة المنظمة وتحقيقها."	Buchanan&Hucz (ynski, 2004
باتها "القدرة في التأثير على اتجاهات التابعين وقيمهم الذي ينعكس بالتالي على القيام بانشطتهم بشكل كفوء وتحسين العلاقات فيما بينهم"	(Yukl, 2006

"ان القيادة كلمة تستخدم لتشير الى سمة الشخصية كما تشير الى سمة الموقع والسلوك"	Hirigappa,2009
بأنها " قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها"	صدام , 2010
"تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على اساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم."	(الشباتات واخرون، 7:2011)
"مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والعاملين، إذ يتم الاتفاق بين القائد والعاملين بشكل علني او ضمني على ان السلوك المؤدي للاداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية او زيادة في الراتب بينما يتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للاداء الغير المرضي كالنقل التأديبي او الطرد."	(الغزالي، 2012: 23)
"تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الادوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة اهداف محددة او اداء مهمات معينة."	(صالح والمبويضين، 61:2013)
"بأنها سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد."	(الكبير , 2016)
بأنها عملية التأثير على نشاطات المجموعة من اجل وضع الاهداف وتحقيقها.	ويعرفها Stogdill (شاتي, 2017)
القيادة التشاركية هي "مشاركة الرئيس للمرؤوسين في العمل مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء إلى تحقيق الهدف المنشود.	(الشمري واللوكان 2018)
انقياد التابع للمتبوع وفق سمات وصفات يمتلكها الاخير تمكنه من التأثير في الاخرين ويجعلهم منجذبين نحوه.	تعريف الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

اعداد الباحث بالاعتماد على (كشمولة، 2007: 12) و( وهاب، 2016: 424)

واضاف ( ابو كلوب , 2017) ان اساليب ادارة الامس لا تصلح لان تكون لادارة اليوم او الغد ،وان الادارة الكفوءة والفاعلة تقضي بان يكون اختيار الاساليب المناسبة للاعداد القادة مختلفة حسب ما تقتضيه الحالة ،حيث يجب ان يتم اعادة صياغة وتشكيل القدرات والرؤى للمديرين في المنظمات لكي يصبحوا قادة ابداعيين وملهمين باعتبارهم راس المال الفكري الذي تملكه المنظمة وهو بدوره يساعدها في بناء القدرات الابداعية التي تمكنها من المنافسة مع المنظمات الاخرى .(ابو كلوب ,2017: 16)

إن المعنى الشامل لمفهوم القيادة يجب أن يتكون من العناصر الرئيسية الآتية:

- 1- وجود جماعة متكونة من فردين أو أكثر .
- 2- وجود أهداف و غايات يسعى الافراد لتحقيقها.
- 3- وجود فرد أو أفراد عدة ينتمون للجماعة مميزين عندهم القدرة في التأثير على الآخرين وكسب الولاء الطوعي لهم. (محمد, 2005: 42)

حيث ان القيادة لغة كما ذكرها (الفيروز ابادي, 1997) ان " القيادة من القود وهو نقيض السوق فهو من امام والسوق من الخلف ومنها القيادة والاقتياد , ويقال قائد من قاد والمقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة " وجاء في لسان العرب ل( ابن منظور , 1417 ) "ان القيادة هي الانقياد والخضوع " (ابو زعيتر , 2009 : 47) وعلى الرغم من ان القيادة مفهوما مرتبطة بالعديد من العلوم الاجتماعية والنفسية فقد اكد علماء النفس والاجتماع ان القيادات تكون مختلفة باختلاف البناء الاجتماعي ,وبهذا يمكن توضيح مفهوم القيادة على انها " فن التأثير على التابعين للحصول على افضل النتائج منهم بما يضمن الوصول لتحقيق الاهداف المرجوة باسرع وقت ممكن " ( القحطاني , 2003 : 23 ) وحيث ان مفهوم القيادة في مجال الأمن يكون مرتبط بقدرة القائد على توجيه سلوك مرؤوسيه حفاضا على النظام والآداب العامة, وحماية الأرواح والأعراض والأموال والقيم الاجتماعية السائدة وصولا لتحقيق الهدف المنشود وهو الاحساس بالأمن والطمأنينة للفرد والجماعة واستقرار الأمن والنظام العامين ( النخالة , 2015 : 14 )

حيث اشار (محمود, 2011) ان القيادة الناجحة تتطلب تحقيق التوازن بين شيئين أساسيين:

- 1- ضرورة التركيز على تحقيق اهداف التنظيم .
- 2- التركيز على البعد الانساني المتمثل بعلاقة القائد بالتابعين والدفاع عن حقوقهم وتحقيق طموحاتهم (العايدي , 2015 : 9 )

ويرى اخرون بان اهمية الادارة تنبع من خلال الاسباب الاتية :

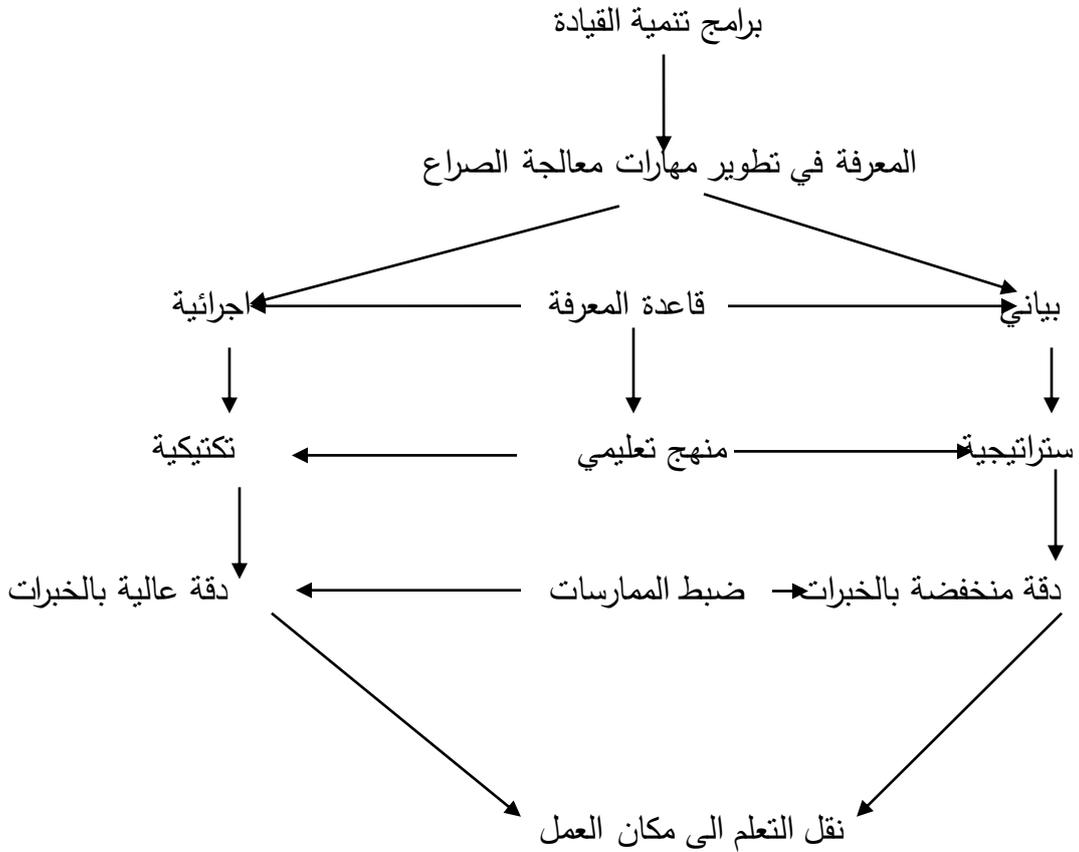
- 1- وسيلة مهمة للقائد للوصول للنتائج والغايات من خلال تحقيق الاهداف الموضوعية من قبل القيادة
- 2- كل العناصر الانتاجية غير ذي جدوى بدون قيادة ادارية فعالة .
- 3- تفقد كل وظائف الادارة اهميتها من دون القيادة .

- 4- صعوبة تصور المستقبل من دون خطة واضحة تضعها الإدارة .
- 5- صعوبة التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية من دون القيادة الكفوءة .
- 6- سلوك القائد مهم في تحفيز الافراد ودفعهم نحو العمل .

( ابو زايد , 2015 : 26 )

ويقدم ( أندرسون:1982 ) هيكل مبني من ثلاثة أنواع من المعرفة المتعلقة في البرامج الداعمة لتنمية القيادة ، اذ اثنان منها وثيق بشكل جيد.وكيفية تعلق المعرفة الإجرائية بمعرفة كيفية أداء

شيء ما (burke et al,2005: 977)



Veronica Burke University of Luton, Luton, UK, and David Collins University of Edinburgh, Edinburgh, UK)

شكل رقم (1) انواع المعرفة

ويرى ( Bums ,1978 ) بأنه يوجد فرق بين السلطة والقيادة وعلى النحو الآتي :

من حيث السلطة فانها تكون عندما يحفزون اصحاب السلطة لغرض تحقيق اهداف معينة خاصة بهم عن طريق تنظيم الموارد (السياسية ,الاقتصادية ,المهاراتية ..... الخ ) واستغلالها في التأثير على سلوك المرؤوسين من خلال اثاره الدوافع لديهم .اما من حيث القيادة فانها تكون

عندما يعمل الافراد واصحاب الاهداف والدوافع المختلفة صراع حول الموارد سواء كانت اقتصادية او سياسية او اخرى وذلك من اجل اشباع الدوافع . ( الرقب , 2010 : 10 )

## 2/1/2: مفهوم النمط القيادي

ارتبط نشوء النمط القيادي للحاجة الملحة للتعاون بين الافراد وكانت فكرة النمط القيادي قديمة موجودة منذ اقدم العصور لكنها تبلورت في النصف الثاني من القرن العشرين . وفي سياق البحث عن مفاهيم النمط القيادي، فقد تعددت وتنوعت هذه المفاهيم وحسب رؤى كل باحث، والجدول ( 6 ) يوضح مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الكتاب والباحثين.

جدول رقم (6) مفاهيم النمط القيادي

المفهوم	الباحث
"عملية إنجازها قادة من الكائنات البشرية يقومون بقيادة جهود كائنات بشرية أخرى وتوجيهها."	Sikula, 1976: 117
"عبارة عن شخصية وفلسفة وخبرات القائد والنظام الذي يمارسه القائد في المنظمة والذي يعتمد على طبيعة المرؤوسين في المنظمة."	Ahuja, 1979: 225
"إنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين ."	البياع، 1985: 69
"إنه مجموعة التصرفات التي يمارسها القائد ويعتمد عليها من أجل التأثير على أنشطة المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ."	Classman, 1986: 19
"هو الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي."	علي وجواد ، 1989: 20
"مجموعة العادات والممارسات الصادرة من رجل الإدارة في إدارته لمنظمتة."	الدهود والجبر ، 1989: 96
"الطريق الذي يتبعه القائد من أجل توجيه الآخرين في الموقف."	Durbin, 1990: 317
"إنه السلوك المتكرر للمدير والغالب عليه في طريقة أدائه للعمل."	ياغي والذنيبات ، 1991: 77
"العملية التي يتم من خلالها إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماس ومثابرة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للجماعة ."	باقر وحمزة ، 1991: 202

سالم، 1995: 189	"العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة."
الجرجري ، 1998: 34	"الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارته لمنظّمته وصولاً إلى الأهداف المرسومة، والمتضمنة فلسفته، اتجاهاته، تصرفاته، ومهاراته في توجيه المرؤوسين والمستمدة من إدراكه لخصائص بيئة منظّمته الداخلية والخارجية والذي يرتبط بتحديد معالم الخيار الاستراتيجي فيها وتنفيذه ."
القيروتي، 2000: 104	"قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعيةً ودونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده ."
محمود، 2002: 52	"إنه النمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين ."
خروفه، 2002: 24	"الاتجاهات الفعلية للقائد بقصد التأثير في سلوك الآخرين والوصول إلى الغايات الخاصة بالمجموعة والحفاظ أو تقوية المجموعة ذاتها."
فيصل واخرون (2020)	"يقصد بأساليب القيادة بشكل عام الطريقة المميزة لسلوك القائد في المواقف المختلفة أو بمعنى آخر أكثر وضوحاً، فإن القيادة هي الطرق المفصلة والمميزة التي يستخدمها القادة في إدارة التفاعلات داخل الجماعة بغية تحقيق أهدافها أي أن أسلوب القيادة هو الأسلوب السلوكي، فأسلوب القيادة يؤثر في أداء المهام والروح المعنوية والتنسيق والانسجام داخل الجماعة"
تعريف الباحث	هو أسلوب يعتمد على القائد في التأثير بمرؤوسيه من خلال المهارات التي يمتلكها سواء كانت الموروثة أو المكتسبة.

من اعداد الباحث بالاعتماد على ( كشمولة ,2007: 14)

ويرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، تتضمن :

#### أ- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

اذ تعد القيادة العقلانية تحويلية لكونها تعمل على تغيير الافكار والفلسفة الادارية .والقائد العقلاني هو ذلك القائد الذي يعمل على تغيير المجتمع من خلال تقديمه افكار ونظريات جديدة تفيد المجتمع .

#### ب- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد القيادة الإصلاحية جزء من القيادة التحويلية اذ انها تقع بين الاجرائية والتحويلية حيث انها تحويلية في روحها واجرائية في اجراءاتها والنتائج وهي لا تعمل على التغيير الجوهرى.

## ج - القيادة الثورية Revolutionary Leadership

هي احداث تغيير شامل في النظام الاداري بالمجتمع وهذا النوع من انواع التغيير نادر الحدوث بالمجتمعات. (كريم واخرون, 2010: 26) ويوضح نمط القيادة ( لتشرشل) في كيف يمثل سلوكه مبادئ القيادة الاساسية التي لا تزال ذات فاعلية ليومنا هذا ويمكن استخدامها كنموذج للتعلم من قبل الآخرين من أجل أن يصبح قائدا أكثر فعالية.(longstaffe,2005: 80)

اما من ناحية العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي فإن هناك تأثير كبير لأنماط القيادة على الأداء التنظيمي , وتوضح ذلك من خلال تأثيرات أسلوب القيادة على ثقافة المنظمة التي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي.وأثبتت هذه الحقيقة من خلال البيانات التي تم جمعها من (662) موظفًا يعملون في (311) مؤسسة. حيث تتأثر الثقافة التنظيمية والأداء بنوع أسلوب القيادة. (Al Khajeh,2018:3). اما من حيث العلاقة بين أساليب القيادة والتوجه الريادي وأداء الأعمال فإن التوجه الريادي هو مقياس شائع الاستخدام في أدبيات ريادة الأعمال. حيث اتفق العديد من الباحثين على أن التوجه الريادي على المستوى التنظيمي يمكن تفسيره بالابتكار والاستباقية وأخذ المبادرة. (Yang,2003:259). اما من حيث فاعلية المدراء واثرتهم على جودة القيادة فان نجاح المدراء في كل المجالات يرتبط بشكل مباشر في توفر خمس مسؤوليات اساسية تتمثل ب

- 1- تشكيل رؤية اساسية اكااديمية للنجاح مبنية على اساس معايير عالية للعمل .
- 2- خلق مناخ مناسب للتعليم,
- 3- زرع روح القيادة للمدراء ,
- 4- تحسين ظروف التعليم لاعطاء الفرصة للمدراء في اظهار ابداعهم ,
- 5- الادارة الجيدة للافراد والبيانات لتعزيز عمل المدراء. (Krasnof, 2015:3)

اذ ان تقييم فاعلية وكفاءة القوى العاملة من حيث الجنس لا يوجد حتى الان عليها دليل قاطع لتأكيد فاعلية العلاقة بين اسلوب القيادة والجنس في الاقتصاديات الاكثر نموا في العالم . (Riffat et al,2018:3) اما من ناحية انماط السلوك القيادي فقد صنفها الباحثون الى عدة انواع منها كانت على اساس طبيعة القيادة والعلاقة فيما بينها وارتباطها بالمجتمع التي تعمل فيه فقد صنفها البعض لبعدين كالآتي:

الاول : الاهتمام بالعمل

الثاني :الاهتمام بالافراد

واضاف اليها اخرون بعد درجة الفاعلية اما ابرز الانماط فقد كانت كالآتي :

1- النمط الديمقراطي

2- النمط الاستبدادي

3- النمط المتساهل (الحر)

(خليل, 2017 : 15)

وسنتناول كل منها ببعض من التفصيل كالآتي:

### 1/2/1/2 النمط الديمقراطي

أسلوب القيادة الديمقراطية له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف. وتشير الدراسات إلى أنه عند تطبيق النهج الديمقراطي ، سيزداد أداء الموظفين. لذلك ، يجب تشجيع القادة على تبني أسلوب القيادة الديمقراطية وإشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار حيث يتم التأكيد على أن أداء الموظفين هو الأفضل في ظل هذا النمط من القيادة. وينبغي على القادة تشجيع الابتكار والعمل الجماعي والإبداع الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأداء. أما أسلوب القيادة الاستبدادية ، يظهره تأثير سلبي كبير على أداء الموظف، وأسلوب القيادة الاستبدادية ، في ظل العولمة ، لم يعد مقبولاً من قبل الموظفين الذين أصبحوا الآن أكثر دراية واستقلالية وكفاءة. (Abdul Basit, et al ,2017:125)

وكذلك يكشف النمط الديمقراطي عن طبيعة العلاقة بين الإدارة التشاركية وتحديدها - كونها نتيجة لإعطاء الأولوية لأسلوب القيادة الديمقراطية على أسلوب الاستبداد - واستراتيجيات مجزية وكذلك رضا الموظفين عن تلك الحلول. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة التشاركية في هذه الدراسة تنعكس على: الوعي الاستراتيجي للموظف ومشاركته في عمليات تحديد الأهداف والتكامل في مناقشة أداء الشركة. (ويشار إلى الحالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى حالة الشركات الكبيرة). على عكس الغالبية العظمى من الدراسات التي تستكشف فاعلية مختلف حلول إدارة الموارد البشرية من منظور إداري ، يأخذ هذا الاختبار وجهة نظر الموظفين. (Dyczkowska,et al,2018:193)

واضاف (castil,1994) بانه عند مشاركة الادارة العاملين في النمط الديمقراطي يتطلب منها اتباع ثلاثة اساليب:

أولاً: تركيز المداولات على مجموعة صغيرة للمناقشة واستبعاد الأشياء الغير ضرورية والمصطلحات المعقدة التي لا لزوم لها .

ثانياً : تشجيع النقاش الحر الذي يؤدي بالتالي الى اظهار الاصوات الخجولة والمهمشة والاستماع لها .

ثالثاً : للقادة واجب تسهيل عملية المداولة عن طريق تشجيع الاعضاء على ذلك مع مراعاة القوانين والقواعد المتبعة وعدم السماح للاخرين من الخروج عليها . (castil,1994:953)

وعلى الرغم من أن القائد الديمقراطي سوف يتخذ القرار النهائي ، الى إنه يدعو أعضاء الفريق الآخرين إلى المساهمة في عملية صنع القرار . ولا يؤدي هذا إلى زيادة الرضا الوظيفي عن طريق إشراك الموظفين أو أعضاء الفريق في ما يحدث فقط ، ولكنه يساعد أيضاً في تطوير مهارات الأشخاص .حيث يشعر الموظفون وأعضاء الفريق بأنهم يسيطرون على مصيرهم ، مثل التشجيع الذي يستحقونه ، ولذا فإن لديهم دوافع للعمل بجهد أكثر من مجرد حصولهم على مكافأة مالية. نظراً لأن المشاركة تستغرق وقتاً ، يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى حدوث أشياء أكثر بظاً ولكن النتيجة النهائية تكون أفضل في كثير من الأحيان.وقد يكون النهج أكثر ملاءمة عندما يكون عمل الفريق ضرورياً والجودة أكثر أهمية من سرعة الإنتاجية .

(Bhatti at el,2012: 193)

اما من ناحية التواصل وديناميكية العمل للمجموعة يحاول القادة الديمقراطيون تشكيل سلطة تنظيمية من خلال توفير جو عمل مناسب يمكن العاملين من اظهار مشاعرهم وافكارهم وهو عكس ما يقوم به القادة الاستبداديون الذين يحاولون الحفاظ على الهيكل الهرمي الصارم للمنظمة وتحديد اولويات العمل بدلا من العلاقات الانسانية. (Peker at el,2018: 153)

وتركز أدبيات القيادة الديمقراطية على فوائد القيادة الديمقراطية ومن ناحية أخرى ، اذ يحتاج هذا النوع من القيادة إلى الموظفين المؤهلين للحصول على الكفاءة في عملية صنع القرار . كما أن رضا الموظفين يرجع في الغالب إلى مستوى المشاركة الذي يحدده القائد و القيادة الديمقراطية تكون عادة مناسبة للعديد من المنظمات. (INCE,2018:264)

## 2/2/1/2 النمط الاستبدادي

يشار الى القائد الاستبدادي على انه زعيم صارم للغاية ، وتوجيهي ، ويقوي نفوذه من منصبه ( من خلال ان المنصب قوة ) للتحكم في توزيع المكافآت وإجبار التابعين على الامتثال لتعليماته، ويسيطر هذا النوع من القادة على جميع القرارات والإجراءات ويتحكم فيها عن طريق

إعطاء التوجيه للتابعين بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بمهام تقيد أداء التابع وإبداعه. اما الان في ضوء العولمة واقتصاد المعرفة ، لم يعد من الممكن قبول القيادة الاستبدادية من قبل المرؤوسين الذين أصبحوا أكثر كفاءة واستقلالية ودراية ومعرفة بحقوقهم . (Cheng,2009: 56) اذ يعد أسلوب القيادة الاستبدادية مثالياً في حالات الطوارئ ، حيث يقوم القائد باتخاذ جميع القرارات دون مراعاة رأي الموظفين. علاوة على ذلك ، لا يتم التغاضي عن الأخطاء والقاء اللوم على الأفراد. في المقابل يشتمل أسلوب القيادة في النمط الاستبدادي بأن لا يتصرف الموظفون دون توجيهه أو إشرافه ، ويتضمن أسلوب القيادة تخطيط أنشطة العمل وتوضيح الأدوار داخل الفريق أو المجموعة من الأشخاص ، ومتابعة الأهداف الموضوعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء المستمر للعمليات. (Sfantou at el,2017: 2)

حيث اشار (Dolly at. el,2018) الى ان أساليب القيادة الاستبدادية تتميز بعدة نقاط كما يلي

اولا :الافتقار إلى الإبداع

نظراً لأن القائد الاستبدادي يقرر كل شيء بنفسه وينفذه بطريقته الخاصة ، فإنه لا يمنح الموظفين الفرصة للقيام بدورهم في ما يتعين القيام به من مهام. بهذه الطريقة ، لم يتم تطوير أو اكتشاف القدرة الإبداعية للموظف ، وهذه فرصة ضائعة لكل من الموظف والشركة فيما يخص عملية التحفيز والإبداع والنمو والابتكار داخل المؤسسة وبما يضمن أيضاً زيادة الإنتاجية. اذ يتم تلبية الحاجة إلى أن يقوم كل شخص بعمل مفيد من خلال تطوير الإبداع في تدفق العمل.

ثانيا : الاحباط

إن الإحباط الذي يحدث بين الافراد الذين يعملون في ظل قائد استبدادي يرجع جزئياً إلى عدم وجود تنمية إبداعية وجزئياً بسبب الخوف من العقوبات. اذ ان الخوف من العقوبات يجعلها ذات دوافع سلبية. تولد الظروف المثبطة للجدل اذ أن الأشخاص الذين يعيشون تحت قيادة زعيم استبدادي غالباً ما يبتعدون عنه. اذ يعلم الموظفون أنه يتعين عليهم تنفيذ الأوامر التي يتلقونها دون تناقض ، مما يعني أنهم لن يفعلوا أكثر مما هو ضروري.

ثالثا: عدم وجود شعور بالمسؤولية

يأتي هذا التأثير أيضاً من أسلوب القيادة الاستبدادية. يشعر الموظفون بأنهم مجرد رقم ، بلا قيمة ، لأن تداخلاتهم مقطوعة أو لا تسمع. اذ عندما يحققون النجاح لا يتم تقديرهم من قبل القائد الاستبدادي ، في حين أنهم يطالبون بتفصيل دقيق عندما لا تسير الأمور بشكل جيد. هذا أيضاً

يزيل رابط الثقة بين القائد والمرؤوسين، ولن يخبره الموظفون أبدًا بأي شيء في ما يشعرون به في سرهم .

رابعا : العدوانية السلبية

يمكن للإحباط والخوف الذي ينشأ من جراء القيادة الاستبدادية أن يتخذ أشكالًا غير سارة. كالهيمنة الموجودة بقوة بين القادة المستبدين حيث تخلق مقاومة لدى العاملين. لأن أعضاء المجموعة مضطرين دائمًا إلى الامتثال لأوامر القائد ،حيث يصبحون غاضبين وغير مرتاحين. وليس هناك مجال لظهور هذه المشاعر تحت قيادة قائد استبدادي ، مما يعني أنهم غالبًا ما يعبرون عن هذه المشاعر للأشخاص الأقرب لهم سواء كان داخل الفريق أو في المنزل أوالأصدقاء، على سبيل المثال ، في التعليم ، حيث يعبر الطلاب عن العدوان المكبوت لديهم الذي يكونه لمعلم استبدادي قوي ، الى معلمين آخرين أو منهم المعتدلين.

اذ تمثل القيادة الاستبدادية كل هؤلاء القادة الذين يتخذون القرار دون موافقة أعضاء الفريق وعادة ما يتم اتخاذ قرار سريع منهم واتفاق الفريق ليس مهمًا لديهم للحصول على نتائج ناجحة، ، ويتم ايضا إعطاء فرص قليلة للموظفين وأعضاء الفريق لتقديم اقتراحات خاصة بالعمل ، حتى لو كان ذلك في مصلحة الفريق أو المنظمة. اذ يقوم القائد الاستبدادي في الغالب باختيارته على أساس أحكامهم وأفكارهم التي نادراً ما تتضمن حلول ناجحة في عملية اتخاذ القرار ول هؤلاء القادة سيطرة مطلقة على المجموعة، اذ يعطي القادة الاستبداديون الأوامر دون توضيح الأسباب أو النوايا المستقبلية. (Dolly at. el,2018:215)

3/2/1/2 - النمط الحر

اذ ان هذا النمط من القيادة يشترك مع النمطين الاخرين (الاستبدادي والديمقراطي ) من حيث انه يركز على توجيه مجهودات الافراد العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكهم اذ ان هذا النمط يركز على اعطاء حرية للعاملين في التعبير عن ارائهم واعطائهم صلاحيات اكثر من خلال التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وهذا لا يعني الاستماع لهم في كل شي بقدر ما يقوم باعطاء التوجيهات لهم وترك حرية التصرف في تنفيذها بحكم الخبرة التي يمتلكونها في العمل .(برباوي : 2013 : 148)

وقد اختلف الاداريين حول النمط الحر من حيث التطبيق العملي اذ يرى البعض ان القائد يلقي بمسؤولية اداء العمل على عاتق العاملين دون ضبط لسلوكهم او توجيه لجهودهم ، ومن الانتقادات التي وجهت لهذا النوع من الانماط هو تفكك فريق العمل وضعف التعاون بينهم

وافنتقارهم الى التنظيم والضبط وارتفاع الروح الفردية للعاملين .(الشريف ,2004: 71) وهذا النوع من الانماط قد يؤدي بالتالي الى حدوث فجوة بين القائد ومرؤوسيه بسبب عدم الاشراف المباشر وضعف التواصل بينهم يؤدي بالتالي الى التأثير سلبا على النتائج المتوخاه من العمل والذي يؤثر بالتالي على نجاح الشركة في تحقيق اهدافها المخطط لها(Shandy ,2016: 15) وهذا النوع من سياسة عدم التدخل ، والمعروفة أيضا باسم القيادة التفويضية ، هي نوع من أساليب القيادة حيث يكون القادة غير جديين على التدخل في حل المشكلات ويسمحون لأعضاء المجموعة باتخاذ القرارات وهنا القائد لا يفعل شيئا يذكر للتأثير على التابعين أو على نتائج سلوكياتهم. وتوصف القيادة هنا بالسلبية أو المتجنبة والقادة هنا يتجنبون المشاركة في تقدم العمل واتخاذ القرار. ومن الملاحظ ان القادة في هذا النوع من الانماط يتجنبون التدخل في حل المشاكل في بدايتها وانما ينتظرون اكتمال المشكلة وتفاقمها ومن ثم يشرعون في حلها . (CHOWDHURY,2014: 44)

## 2/2 الاحتراق الوظيفي (job burnout)

### 1/2/2 : مفهوم الاحتراق الوظيفي

حضيت ظاهرة الاحتراق الوظيفي باهتمام العديد من الكتاب لما لها من اثر سلبي على العاملين في المنظمات والمصابين بها وهي تعد من امراض الحضارة المعاصرة التي تصيب المجتمعات, وهي ظاهرة نجمت عن الضغوط النفسية التي يتعرض لها الافراد . وقد ادخل هذا المصطلح الى حيز الاستخدام الاكاديمي سنة (1974) على يد المحلل النفسي الامريكى ( هيربرت فرويد ينجرج ) (موسى واخرون,2012 : 16 ) اذ تبرز اثناء العمل عدد من المعوقات التي تمنع الافراد من القيام بعملهم على اتم وجه مما يشعر العامل بالعجز امام تأدية ما مطلوب منه على الوجه الصحيح وبالتالي فان الشعور بالعجز ينقله الى حالة من الاستنزاف والانهاك الانفعالي يمكن ان نسميها) بالاحتراق النفسي او الوظيفي ( job . burnout) اذ يتوجب على الافراد الذين يعانون من ظاهرة الاحتراق الوظيفي التعايش مع تلك الضغوط التي يتعرضون لها في اعمالهم من خلال تطوير مهاراتهم الادارية والقيادية والتعايش معها في سبيل التقليل من تأثيرها عليهم , وتنبو هذه الظاهرة جلية عند الاشخاص الذين يعملون في كلا القطاعين العام والخاص وتظهر بشكل واضح عند الافراد الذين لديهم اهتمام متزايد في اعمالهم ويتسمون بالالتزام والمثالية في العمل (الكلابي واخرون ,2001: 116) ثم تم تطوير المفهوم بشكل أكبر من قبل الباحثة الأكاديمية والاجتماعية عالمة النفس (كريستينا ماسلاش )، التي طورت لاحقاً استبيان يستخدم على نطاق واسع لتقييم الاحتراق الوظيفي. اذ من البداية، يمكن ملاحظة دقيقين مستقلين أكثر أو أقل من الأنشطة في مجال دراسات الاحتراق: (1) نهج قائم على الممارسة يركز على علاج الاحتراق ، مما أدى إلى ظهور "نضوب حقيقي" اذ تقدم الصناعة ورش العمل والبرامج التدريبية والاستشارات للعلاج النفسي والاستشارات التنظيمية وما إلى ذلك ؛ و (2) بحوث أكاديمية ، أنتجت آلاف المنشورات العلمية. ومن المثير للاهتمام أنه لا يوجد تفاعل كبير بين هذين المجالين. (Schaufeli,2017:105).

اوضح (H.Frudenbrger,1974) بأن الاحتراق الوظيفي ما هو الا" حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء و المتطلبات الزائدة و المستمرة و الملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم و قوتهم. "

وقد عرفته كلا من ( Maslach & Jackson,1981) بأنه إحساس الفرد بالإجهاد الانفعالي ، و تبدل المشاعر ، و انخفاض الانجاز الشخصي (ابو مسعود,2010: 16)

اذ تعتبر متلازمة الاحتراق (BOS) هي نتاج التعرض للإجهاد والعمل المتواصل لفترات طويلة وتناقص الاهتمام عادة في العمل وتزداد متلازمة الاحتراق(BOS) في الوظائف التي تتعرض

لضغوط عالية وتقل في الوظائف التي لا تتعرض لضغوط عمل عالية اذ كان مقياس ( Maslach Burnout Inventory MBI) هو المعيار الذهبي لتشخيص (BOS) في البيئات السريرية. اذ يقيس MBI ثلاثة أبعاد BOS. الإرهاق العاطفي ، وتبدد الشخصية (المواقف السلبية أو الساخرة تجاه المرضى) ، وتقليل الشعور بالإنجاز الشخصي. (Noha,2018: 274) .

واضاف كل من (Huong& et..al,2018) من خلال دراسة اجراها في فيتنام على عدد من الممرضات العاملات في مجال التمريض اثبتو من خلالها ان المقياس الذي وضعه ( Leiter and Maslach ) . لقياس الاحتراق الوظيفي هو نفسه قد تم تطبيقه على الممرضات في فيتنام وكان قد حقق نجاح في قياس مستوى الاحتراق الوظيفي الذي يتعرضن له من جراء الاجهاد العالي الذي يعانون منه في بيئة العمل. (Huong,2018: 43)

ويعد الإرهاق هو الصفة المركزية للاحتراق وهو أوضح مظهر لهذه المتلازمة المعقدة. عندما يصف الناس أنفسهم أو الآخرين بأنهم يعانون من الاحتراق ، فإنهم في أغلب الأحيان يشيرون إلى تجربة الإرهاق. ومع ذلك ، فإن حقيقة الاستنفاد يعد معيار ضروري للاحتراق وهذا لا يعني أنه كافٍ. إذا نظر المرء إلى الاحتراق خارج السياق ، وركز ببساطة على مكون الاحتراق الفردي ، اذ يمكن للمطالب العاطفية للعمل أن تستنفذ قدرة مقدم الخدمة على المشاركة والاستجابة لاحتياجات متلقي الخدمة. وتبدد الشخصية هي محاولة وضع مسافة بينك وبين متلقي الخدمة من خلال التجاهل الفعال للصفات التي تجعلها فريدة وجذابة. أو موقف ساخر عندما يكونون مرهقين ومثبطين. حيث ان الابتعاد هو رد فعل فوري للاحتراق حيث توجد علاقة قوية بين الإرهاق و السخرية (تبدد الشخصية) ومن المظاهر القوية للاحتراق هي ضعف الانجاز الشخصي وقلة الكفاءة في العمل. (Maslach&et.aI,2001:402)

وعلى الرغم من الاتفاق المتزايد حول مفهوم الاحتراق لكن التمييز بين الارهاق والاحتراق لم يتم تحديده بوضوح . اذ في الحقيقة ان الاحتراق هو نوع من الاجهاد اذ انه نمط استجابة مزمن لظروف العمل المجهدة التي تتميز بمستويات عالية من الاتصال الشخصي اما (الاجهاد) فانه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة او قيد او طلب على ان يكون يمتلك او يعمل ما يرغب فيه المرء . اذ ان هنالك علاقة قوية بين كل من الإرهاق والسخرية ، حيث ان الافتراض العملي يدل على أن هذين البعدين متوافقان مع بعضهما البعض ويميلان إلى تعزيز بعضهما البعض. اذ يشير هذا إلى وجود نمط "غير متسق" وغير مستقر. وفقاً لنظريات التناسق ( Abelson et al. ، 1968) ، اذ يحدث عدم الاتساق عندما لا يجتمع شيئين معاً ، مثل خلل في المواقف أو تنافر بين اثنين في الإدراك. اذ يمكن أن يكون هذا التناقض نوعياً وكمياً (على سبيل المثال ، إن إدراكي بأنني اخترت للتو القيام بسلوك X هو متناقض مع الإدراك بأنني لا أؤمن بفعل X). النتيجة هي التوتر الناتج عن هذا التناقض سيدفع باتجاه

اتخاذ قرار أكثر اتساقاً (مثل تغيير أحد الإدراكات لجعله أكثر انسجاماً مع الآخر). (Maslach,2008: 501) علاوة على ذلك ، يعرض ( MBI ) العديد من نقاط الضعف على حد سواء على المستوى النظري او السيكومتري. لاحظ ( Demerouti et al ، 2001). أن المقياسين الفرعيين ( MBI ل ) ( الإجهاد والسخرية) تمت صياغتها بشكل سلبي تمامًا ، في حين أن المقياس الفرعي الثالث (الإنتاج الشخصي) صيغ بشكل إيجابي فقط. (Dorota,2015: 9)

## 2/2/2: مراحل تطور الاحتراق الوظيفي

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات تبين ان ظاهرة الاحتراق الوظيفي لا تظهر فجأة بل تحدث عبر مراحل وهي كالاتي) :

- الحماس: تتميز هذه المرحلة بقيام الافراد بأعمال عديدة وطموحة في نفس الوقت لكنها غير محققة , فيشعر الفرد في هذه المرحلة بانه يرغب باظهار كل امكانياته فتراه يصبح العمل لديه كالمخدر ,ومن فرط ما يقوم به من اعمال يشعر المحيطون به بجهد الكبير الا انه بمرور الوقت تراه يستنزف طاقاته ويتعب ويصبح اقل فاعلية وكفاءة.
- الخمود: في هذه المرحلة يظهر جليا الجهد المستنزف من جراء العمل الكثير الذي قام به في المرحلة الاولى فتراه يشعر بالتعب المستمر واضطراب في النوم وعدم التركيز وقلة الانتباه لذلك فهو يلجا الى الهروب من الواقع الذي يعيش فيه من خلال تناول الادوية واللجوء الى امور اخرى تشعره بالراحة عند تناولها.
- الاحباط:ما يميز هذه المرحلة هو شعور الفرد فيها بالذنب والعجز لعدم قدرته على تأدية ما مطلوب منه من اعمال فتراه يتسائل عن قيمته في عمله ومدى ملائمته للعمل الذي يقوم به وهو في هذه المرحلة يكون سريع الاستئثار والانفعال الواضح في العمل.
- اللامبالاه : تمتاز هذه المرحلة بانخفاض المعنويات لدى الافراد العاملين وضعف الاداء والاحباط في العمل لكنه في نفس الوقت يحاول جاهدا الانتهاء من عمله في اقل وقت ممكن وتقادي التحديات في العمل ويحاول حماية نفسه من اي شيء ممكن ان يضعه في خطر.(البريري,2016: 43)

ومن الجدير بالذكر ان الاحتراق الوظيفي لا يظهر دفعة واحدة وانما يكون على مراحل وكالاتي المرحلة الاولى : تتمثل بوجود ضغط ناجم عن حالة عدم التوازن ما بين العمل المطلوب تحقيقه والقدرات المتاحة لتنفيذه من قبل المنظمة .  
المرحلة الثانية : هي نتيجة للمرحلة الاولى وهي رد فعل لحالة عدم التوازن وتتمتاز بالقلق والتوتر والانفعال الذي يؤدي الى الاجهاد نتيجة الضغط الناجم عن العمل .

المرحلة الثالثة : تتميز بظهور العديد من الاتجاهات منها معاملة الآخرين معاملة الية بحجة الانشغال الزائد في العمل والميل الى اشباع الحاجات الشخصية على حساب حاجات العمل .(رشيد ,2016:78).

### 3/2/2 النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

سوف نعرض بشكل موجز هذه النظريات وسوف نبين مدى الارتباط بينها في تفسيرها لظاهرة الاحتراق الوظيفي, حيث لم تتناول النظريات النفسية ظاهرة الاحتراق الوظيفي بشكل مباشر وانما تم ربطها بضغوط العمل اذ تم تناولها من خلال ثلاث نظريات هي على التوالي:

#### **1/3/2/2 نظرية التحليل النفسي:**

اذ فسرت هذه النظرية الاحتراق الوظيفي على انه ناتج عن الضغوط التي يتعرض لها الفرد لمدة طويلة من الزمن من جراء الاهتمام المتزايد في العمل وبالمقابل عدم تحمله هذه الضغوط بشكل سوي مما قد يلجاء الى الكبت للرغبات غير المقبولة في شخصيته اي بمعنى اخر ( فقدان الانا) وحدث فجوة بين الانا والآخر الذي تعلق به (الكحلوت, 2017 :25) اذ اثبتت الدراسات بان تدريب العقل على تحمل الاجهاد يؤدي بالتالي الى التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الذي يؤثر بالتالي ايجابيا على التقليل من دوران العمل الذي يعد من المؤشرات السلبية لأداء المنظمات(Jong&et al,2020:21)

#### **2/3/2/2 النظرية السلوكية**

فسرت النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء نظرية التعلم على انه سلوك غير سوي تعلمه الافراد من جراء الظروف الغير مناسبة للبيئة التي يعملون فيها ومثال على ذلك المعلم الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية المناسبة,مع وجود مدير وزملاء غير متعاونين في العمل اضافة الى ذلك وجود طلبة ليس لديهم دوافع صادقة للتعلم فضلا عن الضغوط التي يتعرض لها في العائلة , من جراء التكاليف المعيشية العالية . ويمكن التصدي لمثل هذه الضغوط من خلال زيادة سبل التعزيز والدعم للأفراد والضببط الذاتي والسيطرة الذاتية على الضغط والاسترخاء واخذ الحمامات الدافئة .(ادعيس ,2012: 46) اذ ان النبذ الذي يتعرض له العاملين في مكان العمل من قبل اقرانهم في العمل كعدم دعوتهم بالمناسبات الاجتماعية التي تقام في مكان العمل مثلا كل ذلك يؤدي الى زيادة في معدل الاجهاد في العمل وبالتالي يؤدي بدوره الى زيادة معدل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين ومن جانب اخر فان نية الانتقال في مكان العمل من قبل العاملين يعد بذاته مؤشر فعلي على الدوران للعاملين , وان قلة الموارد التي يتوقع العاملين من الحصول عليها من المنظمة يدفعهم الى العمل بكل قوة للحفاظ عليها والحد من أي محاولة لتقليلها .(Koon &et al ,2019:20)

### 3/3/2/2 نظرية التقدير المعرفي :

التقدير المعرفي مفهوم اساسي يستند على طبيعة الافراد العاملين, ومن خلالها يستطيع الافراد تفسير المواقف التي يتعرضون لها بالاعتماد على مجموعة من العوامل منها العوامل الشخصية والعوامل الخارجية الخاصة ببيئة المجتمع الذي يعمل فيه الافراد, ووفقا لهذه النظرية تحصل الضغوطات في العمل عندما يوجد تناقض بين المتطلبات البيئية ومدى الكفاية الشخصية للافراد, وعلى هذا يتم ادراك وتقييم التهديد ويكون على مرحلتين هما:

المرحلة الاولى : تكون خاصة بتحديد ومعرفة الاحداث المسببة للضغوط.

المرحلة الثانية :يتم من خلالها الافراد بتحديد الطرق والوسائل التي تمكنهم من التغلب على الحالات المسببة للضغوط في العمل التي يملئها عليهم الموقف الذي يتعرضون له , وهنا نرى ان الافراد يلجؤون الى الوسائل الدفاعية التي تمكنهم من التغلب على الضغوط , وبهذا فتراهم اما يعودون الى حالة الاتزان او الفشل في التكيف مع الموقف المسبب للضغوط وهذا بالتالي يسبب حالة من التعب والانهاك الانفعالي والاحتراق النفسي ووفقا لهذه النظرية نرى ان الاحتراق النفسي مرتبط بالسمات الشخصية للافراد والخبرات الذاتية والمهارات التي يتمتع بها الافراد التي تساعدهم على التكيف مع الضغوط التي يواجهونها ويضاف لها ايضا الحالة الصحية والذكاء الوجداني لهم. (داود , 2016:10)

### 4/2/2 اسباب الاحتراق الوظيفي

غالبا ما تكون هذه الاسباب مرتبطة ببيئة العمل التي غالبا ما تتيح فرص تساعد على تعظيم مستوى الضغوط التي يتعرض لها الافراد وبالمقابل يوجد تدني في مستوى المكافآت والاجور المقدمة لهم. ويمكن تلخيص هذه الاسباب بالاتي:

- 1- غموض وصراع الدور .
- 2- العمل الكتابي الذي يمتاز بالرتابة والملل.
- 3- قلة المكافآت والدعم من الادارة. ( موسى واخرون, 2012: 26 )
- 4- المسؤولية تجاه الافراد الاخرين كمسؤولية المدير تجاه مرؤوسيه يمثل ضغط في حد ذاته بالنسبة للمدير
- 5- عدم المشاركة في اتخاذ القرار .
- 6- وجود المشاكل الفنية والتكنولوجية مع قلة المهارات الوظيفية المطلوبة للتعامل معها.
- 7- الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الضوضاء الصوتية والحر والبرد والروائح الكريهة والانارة الخافتة والافتقار الى الديكور والجمالية في غرف الاعمال.

- 8- ضغوط الجماعة خاصة اذا كانت العلاقة سلبية مع زملاء العمل والمرؤوسين والمدير .
- 9- ضغوط تنظيمية : ضعف واضح في سياسات اتخاذ القرار والتخطيط وعدم وجود مرونة كافية في الهياكل الوظيفية وسياسات الثواب والعقاب . (محمد,2010: 55)
- 10- العمل لفترات طويلة مع عدم وجود وقت كافي للراحة.
- 11- الاحساس بالملل عند العمل.
- 12- ضعف في شخصية الافراد العاملين.
- 13- الروتين واجراءات العمل الطويلة.
- 14- تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية (حجاج,2012: 136)

فيما اوضحها اخرون بالاتي

1- صراع الدور  
يمثل الحالة التي تكون فيها توقعات الدور متناقضة او يستبعد بعضها البعض الاخر او هو التعارض الذي يحدث للعاملين نتيجة لوجود مطالب عمل مختلفة وعدم انسجام توقعاتهم مع مطالب العمل المرتبطة بأدوارهم .وقد ينشأ من تباين مطالب مضادة لأخلاقياتهم وقيمهم ويمكن ان يحدث نتيجة لتضارب دور العامل في العمل وفي غير العمل كواجباته الاسرية .

2- غموض الدور  
فهو انماط السلوك المتوقع من قبل شخص يشغل منصب او مكان او موقف معين في وحدة اجتماعية او في مجموعة ما , والانسان عادة يسمى لالعاب الادوار , فالأدوار تنطبق على جميع الناس فهناك دور الطالب او الزوج او المدير او القائد الخ .... وهذا الامر يشمل العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين .

3-عبء العمل  
يقصد به مجموعة الواجبات والمهام التي تسند للعاملين من اجل القيام بها واداءها وقد تكون هذه المهام اكثر او اقل مما يجب القيام به .

### 3- طبيعة العمل

بعض الاعمال بطبيعتها تولد ضغوط مختلفة كرجال الاطفاء او المحاسبين والاطباء الجراحين .(اسماعيل, 2019: 40)

اذ ان هنالك عدة أنواع مختلفة من ضغوط العمل: وتعد متطلبات العمل العالية ، وعوامل البيئة الاجتماعية ابرزها. إذ غالبًا ما يتم وضع تصور لمطالب العمل المرتفعة عن ضغوط التحدي وتتضمن ضغوطات مثل ضغط وقت العمل المرتفع .بالإضافة إلى ذلك ، تتدرج ساعات العمل الطويلة أو المتطلبات البدنية العالية ضمن هذه الفئة. ويعد غموض الدور أو تضارب الأدوار أو القيود التنظيمية او انعدام الأمن الوظيفي بمثابة عامل مؤثر لزيادة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في العمل . (Sabine,2018:47)اذ اثبتت الدراسات ان معدل دوران العاملين من الاسباب الرئيسية في ضعف الالتزام التنظيمي الذي تعاني منه المنظمات وايضا اثبتت الابحاث ان هنالك علاقة ما بين المشاركة في العمل من قبل العاملين والاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . ( 663 Pingping&et al,2017:واضاف اخرون ان انعدام الامن الوظيفي وقلة الموارد والخوف من فقدانها والضغط في العمل من جراء كثرة الابعاء المكلفين بها التي تفوق قدراتهم وضعف المشاركة في العمل كلها اسباب تؤدي بالتالي الى الاحتراق الوظيفي. (Katja& et..al,2016: 102)

واكد اخرون ان الاحتراق عادة ما يكون مرتبط بطول فترة العمل ومقدار الابعاء المترتبة من جراء ذلك وايضا ربطوا بين الجهد المبذول والعائد المتوقع اذ كلما كان العائد اقل كلما ادى ذلك الى زيادة معدل الاحتراق الذي يتعرض اليه هؤلاء العاملين والاحتراق كان واضحا عند فئة النساء اكبر منه عند الرجال.(Laxmi S&et..al,2019: 3346) وقد حدد (جواد,2010) ستة اسباب تؤدي للإجهاد المؤدي بدوره للاحتراق الوظيفي فيما يخص عمل المدراء هي كالآتي

- 1- اعمال الادارة :احد الاسباب الرئيسية للاحتراق هو ميل المدراء للعمل لساعات طويلة والقيام بأنشطة متعددة بالتالي يحملهم أعباء مادية ومعنوية .
- 2- دور المدراء في المنظمة : اما المصدر الثاني للإجهاد هو مرتبط بالدور الذي يلعبه المدير في المنظمة وما يلحقه هذا الدور من احراجات وتعقيدات عمل فهنالك مثلا دور متخذ القرار والموفق والمفاوض وحلال المشاكل ... الخ .
- 3- العلاقات الشخصية المتداخلة : المصدر الثالث للإجهاد الاداري هو العلاقات الشخصية المتداخلة اذ ان عدد العلاقات الناشئة عن طبيعة العمل ونوعيتها ومداها سواء كان بين المرؤوسين او الرؤساء كلها تزيد من نسب الاجهاد المؤدي للاحتراق الوظيفي.

4- الطموحات المستقبلية للمدير: كل فرد في المنظمة يتطلع لمستقبل معين وفق معايير بناها خلال مسيرة حياته , بما فيهم المدير وعندما يشعر المدير بان هنالك عراقيل تحول دون تحقيق الطموحات تلك يظهر عليه الاجهاد والاعياء.

5- الهيكل والمناخ التنظيمي: للهيكل التنظيمي ومناخ العمل الاثر الواضح في احداث الاجهاد من خلال تقييد حرية المدير في التصرف وتشكيل العلاقات مع الاخرين من خلال الدور الذي حدد له في الهيكل التنظيمي.

6- مداخلات متطلبات العمل الاجتماعية : هو حصول نوع من التعارض والتداخل بين كل من حياة المدير العملية والشخصية وهذا ما يؤدي بالتالي الى حدوث نوع من الضغوط على المدير مثال على ذلك

أ- المشاكل والاحداث العائلية.

ب- الازمات المالية .

ت- تعارض في المعتقدات والقيم والتقاليد.

ث- التقاطع الحاصل بين كل من متطلبات العائلة والمنظمة معا. (جواد ,2010: 267)

يضاف لها عامل الشخصية حيث تصنف شخصية الافراد الى نمطين من انماط الشخصية

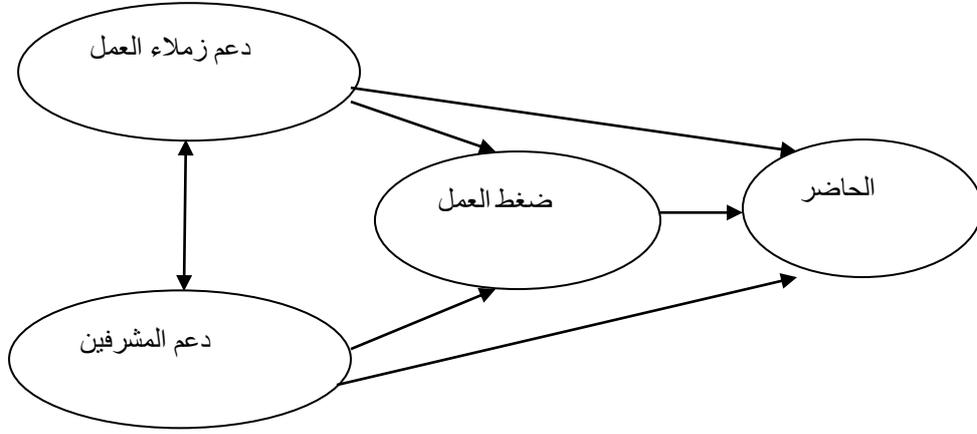
النمط الاول: يكون اكثر قابلية للضغوط وانجاز اكبر قدر ممكن من الاعمال بوقت قصير ويكون مبالغ في طموحاته ويتسابق مع الزمن.

النمط الثاني: عكس الاول واثق في نفسه وهادىء ويأخذ الامور ببساطة.

اما من ناحية نوع الجنس واثره على الضغوط فللذكور دور اساسي في زيادة الضغوط على النساء سواء كان من حيث معدل الراتب او الترقية في العمل كونها امرأة .(فتيحة,2016: 30) وتعد زيادة دوران العمل عامل مهم في الشعور بعدم الرضا وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الارهاق العاطفي وكذلك فان قلة الموارد لها اثر بارز في زيادة الارهاق العاطفي الذي يتعرض له العاملين . اذ كلما سعى الافراد وراء الاحتفاظ بالموارد وحمايتها وتعزيزها من جراء الخوف من فقدانها كلما كان ذلك من الاسباب الرئيسية لزيادة الارهاق العاطفي الذي بدوره يؤدي الى زيادة الاحتراق الوظيفي (Allan,2013:5)

ومن الجدير بالذكر وحسب ما اوضحه ( Tianan Yang&et.al,2015 ) في انموذجه الموضح بالشكل ادناه ان لتأثير دعم زملاء العمل ودعم المشرفين يكون واضح على ضغط العمل والعمل في الوقت الحاضر ,

, اذ انه يوجد تأثير ايجابي مباشر لضغوط العمل على العمل في الوقت الحاضر .



شكل (2) (Tianan Yang&et.al,2015:3) تأثير دعم زملاء العمل

ولغرض الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الناتج عن غموض الدور أو تضارب الأدوار أو دوران العمل خاصة عند المهنيين مثل مهنة المحاسب في شركة ما يوجب على الإدارة العمل على اللجوء الى وضع ترتيبات عمل مرنة تعمل على التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي إذ كلما زادت الترتيبات المرنة في العمل كلما زاد تحسن أداء الافراد ايجابا في ادائهم. (Intiyas,2013: 355)

ولا يخفى أيضا ما للصراع بين الأشخاص الذي يعرف بأنه خلاف حاد أو تصادم في المصالح والافكار من آثار سلبية على الرفاهية وعلى ضغوط العمل اليومية، إذ إن للصراع أثر سلبي ليس على الصحة العقلية فقط بل يتعدى أثره على الصحة البدنية من حيث الأداء المناعي والهرموني إذ بلغت نسبة الصراعات الشخصية بين الاصدقاء وزملاء العمل في إحدى الدراسات أكثر من 80%. (Julia&et.al,2011: 4).

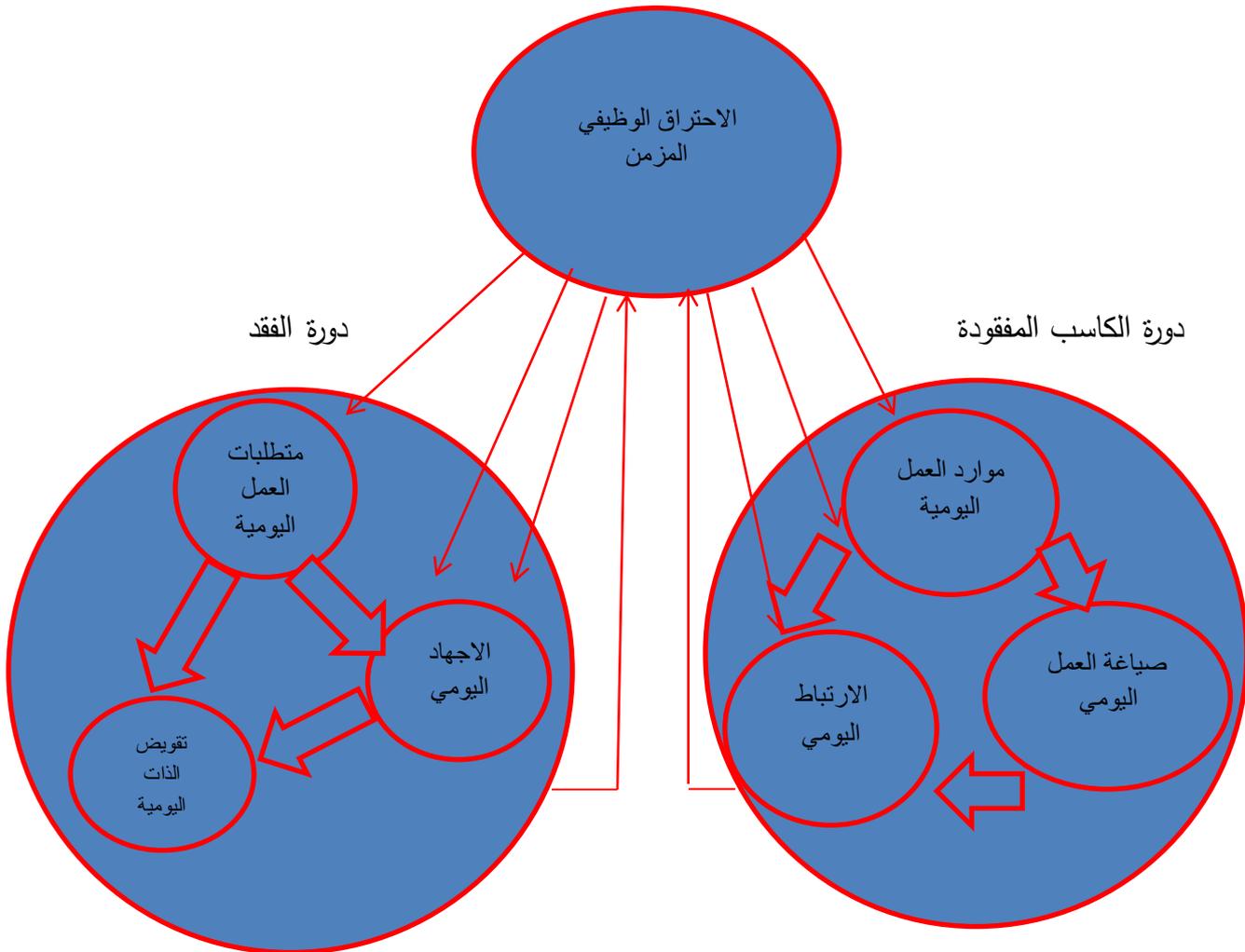
اذ تنقسم أسباب الإحترق عمومًا إلى فئتين هي:

(العوامل الظرفية) (والعوامل الفردية) حسب ما اوضحه ( Bakker et al. ، 2014). إذ تتمثل العوامل الظرفية: بمتطلبات الوظيفة و (نقص) موارد العمل. إذ إن متطلبات الوظيفة هي جوانب

الوظيفة التي تتطلب جهداً مستداماً. لذلك تشتمل متطلبات الوظيفة على كل من التكاليف الفسيولوجية والنفسية ، مثل زيادة معدل ضربات القلب والتعب اذ مثل هذه الأعراض قد تمهد الطريق لظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي ، لأن متطلبات العمل اليومية تدفع الموظفين ليشعروا بالإرهاق الذي يؤدي بنهاية الامر الى الاحتراق ويبتعدوا نفسياً عن العمل ويعد غموض وتضارب الادوار من الأحداث المجهدة ، وعبء العمل . وضغط العمل هي من بين أكثر أحداث متطلبات العمل المهمة التي تسبب الاحتراق الوظيفي .

اما فيما يتعلق بالعوامل الفردية ، سواء الاجتماعية منها او الاقتصادية فقد تم تحليل متغيرات الحالة والشخصية وتم إنشاء ملف لتوضيح اسباب و أعراض الاحتراق الوظيفي الذي يعاني منه العاملين. اذ تؤثر الشخصية على الطريقة التي ينظر بها الناس إلى عملهم ، وبالتالي كيفية تعاملهم مع متطلبات الوظيفة وقد ينشأ الإجهاد ، على سبيل المثال ، عندما لا تتماشى بيئة العمل مع الشخصية الفردية ، مما يؤدي إلى الإحباط في عدم توفير الاحتياجات الفردية للعاملين. اذ أن هنالك أربعة من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية حسب ما جاء به (Costa & McCrae 1985) هي الاستقرار العاطفي ، والانبساط ، والضمير ، و التوافق - اذ انها مرتبطة بشكل سلبي دائماً بكل من الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي. علاوة على ذلك ، كان الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية والتفاؤل واحترام الذات أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل المجهدة على الأرجح لأنهم يعتقدون أن لديهم سيطرة على بيئة عملهم ، وبالتالي هم أكثر احتمالاً لحل المشكلات بشكل استباقي والبحث عن الموارد عند مواجهة ضغوط العمل وتجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل الظرفية والفردية تكون مستقرة نسبياً ومن المحتمل أن تستمر على مدى فترات طويلة من الوقت. هذا يعني أنه إذا كانت بيئة العمل دون المستوى الأمثل ، أو عندما يكون للموظفين شخصية لا تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب ،فانه في نهاية المطاف ، فان الاحتراق الوظيفي المزمن هو خطر محتمل. ومع ذلك ، تشير الأبحاث إلى أن مستويات الرفاهية والأداء الوظيفي قد تتقلب أيضاً خلال فترات زمنية أقصر ، أي من أسبوع لآخر ، وحتى من يوم لآخر اذ ترتبط هذه التقلبات قصيرة المدى في الرفاهية بمستويات الاحتراق المزمنة، والاحتراق ليس فقط مرتبطاً سلباً بالأداء ، ولكن يرتبط أيضاً بشكل إيجابي بالتغيب عن العمل بسبب المرض. ووضح ( Van Rhenen ، 2009 ) &et.al أن الاحتراق ظاهرة يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل حول امكانية ظاهرة التغيب بحجة

المرض وتناميها ومن حيث مستوى الأداء اليومي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي المزمن ؛ انظر) الشكل 2) فإن متطلبات العمل اليومية تترجم إلى إحتراق يومي (Simbula، 2010) ، خاصة للموظفين الذين يعانون من الإرهاق الشديد. وسبب ذلك هو أن المستوى المنخفض للطاقة اليومية الذي يظهر على الموظفين الذين يعانون من الإحتراق المزمن ( Sonnenschein et al.، 2007) يجعلهم غير قادرين على التعامل بشكل مناسب مع متطلبات العمل اليومية. إذا كان الأفراد الذين يعانون من الإرهاق الشديد يواجهون غالبًا ارتفاعًا يوميًا من متطلبات العمل اليومية ، الذي ينتهي بهم الأمر الى خسارة واستنفاد معظم موارد الطاقة التي لديهم ويصبحون يعانون مما يعرف بظاهرة الاحتراق الوظيفي المزمن. (Arnold B&et al,2014: 113-115) والشكل ادناه يوضح هذه العلاقة



شكل ( 3 ) الإحتراق الوظيفي المزمّن: دورة الفقدان من متطلبات العمل اليومية ودورة المكاسب المفقودة لموارد العمل اليومية (Arnold B&et al,2014: 113-115).

## 5/2/2 أعراض الإحتراق الوظيفي ومؤشراته

أوضحت (الجمال, 2012) ان هناك ثلاث مؤشرات او اعراض للاحتراق الوظيفي وهي

- الشعور بالإرهاك الجسدي والسيكولوجي مما يؤدي ذلك الى ضعف في الطاقة المعنوية للأفراد وبالتالي فقدان الشعور بتقدير الذات.
- الشعور بالتوجه السلبي تجاه الزبائن الذي تؤدي الخدمة لهم.
- الشعور باليأس والعجز والفتشل وعدم الشعور بتقدير الذات. (الجمال, 2012:38)

اما (منصور, 2013) فقد اشارت الى ان اهم اعراض الاجهاد هي

- 1- تدني الحس بالمسؤولية.
- 2- استنفاد في الطاقة النفسية.
- 3- التنازل عن المثاليات وكثرة المواقف السلبية.
- 4- تحميل الاخرين اسباب الفشل.
- 5- قلة الدافعية والانجاز الشخصي.
- 6- نقص في الفاعلية والاداء للعاملين.
- 7- زيادة عدد مرات التغيب عن العمل . ( منصور , 2013: 17)

اذ تشترك جميع تعريفات الإحتراق المقدمة حتى الآن في فكرة أن الأعراض يُعتقد أنها ناتجة عن الإجهاد المرتبط بالعمل أو أنواع أخرى من الإجهاد .أحد الأمثلة على مصدر التوتر خارج العمل هو رعاية أحد أفراد الأسرة. اذ ان هناك ثلاثة مجالات رئيسية للأعراض تعد انها مؤشر على الاحتراق هي كالاتي:

- الإرهاق :يشعر الأشخاص المصابون بالاحتراق الوظيفي بالإرهاق العاطفي ، اذ يكونون غير قادرين على التأقلم ، والتعب والإحباط ، وليس لديهم طاقة كافية للعمل اذ تشمل الأعراض الجسدية عدة أشياء مثل الألم ومشاكل الجهاز الهضمي .

• **عدم الرغبة في القيام بالأنشطة المتعلقة بالعمل:** يجد الأشخاص الذين يعانون من الاحتراق وظائفهم مرهقة ومحبطة بشكل متزايد. قد يبدأون بالسخرية من ظروف عملهم وزملائهم. في الوقت نفسه ، وقد ينأون عن أنفسهم عاطفياً بشكل متزايد ، ويبدأون في الشعور بالخدر اتجاه عملهم.

• **انخفاض الأداء:** يؤثر الإرهاق بشكل أساسي على المهام اليومية في العمل أو في المنزل أو عند رعاية أفراد الأسرة إذ ان الأشخاص الذين يعانون من الإرهاق سلبيون للغاية بشأن تأدية مهامهم ، ويجدون صعوبة في التركيز في العمل ، وهم فاترون ويفتقرون إلى الإبداع. [www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org)

## 6/2/2: استراتيجيات المنظمة في التقليل من ضغوط العمل المؤدي للاحتراق

### الوظيفي.

- 1- تحليل ادوار الأفراد: وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد الدور والعمل المطلوب منه القيام به .
- 2- اعادة النظر في تصميم الاعمال: اذ يساعد ذلك في اثناء الاعمال من خلال تحسين العمل الذاتي المتمثل بالتوسع في تفويض المسؤولية واعطاء نوع من الاستقلالية للعاملين.
- 3- ايجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد : وذلك يكون من خلال اعادة التصميم الخاص بالهيكل التنظيمي بما يساعد على مزيد من الانفتاح والاتصال مع الاخرين .
- 4- الارشاد: اذ يتم ذلك من خلال تحسين سلامة وصحة العاملين بالشكل الذي يشعر الفرد بانه راض عن نفسه. (الفريجات واخرون , 2009: 306 )

واوضح اخرون بأن هنالك استراتيجيات اخرى للحد من الاجهاد منها الممارسات الخاصة بتدعيم الاسرة اذ ان عملية دخول الزوجين معترك الحياة العملية اليومية اوجد نوع من التعارض الاسري بين الزوجين من هنا جاءت الحاجة من قبل المنظمات للتقليل من هذا التعارض مثل ايجاد نوع من المرونة في جدول العمل اليومي بشكل يسمح للزوجين اعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من هذا التعارض من خلال اعتماد بعض البرامج الخاصة اذ تعتمد بعض المنظمات بعمل برامج خاصة مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف مع الضغوط التي يتعرضون لها مثل

أ - برامج ادارة الضغوط : حيث تنظم بعض المنظمات برامج تدريبية في ادارة الضغط يتم من خلالها تدريب الافراد على فن التكيف لضغوط العمل مثل التأمل ,الاسترخاء, تغيير نمط الحياة, الخ ....

ب-برامج خاصة برفاهية الموظفين : هذا النوع من البرامج يساعد العاملين على ادارة ضغوط العمل التي يتعرضون لها .(رفاعي واخرون,2004: 50)

واضاف (Dan& et al,2009) ان التبرعات التي يقوم بها الافراد في المناسبات الاجتماعية لها دور مهم في التقليل من الاجهاد وكانت هنالك عدة اسباب وراء هذه التبرعات نذكر منها :

- 1- الدافع الداخلي : الغاية منه ارضاء النفس من جراء القيام بالعمل الخيري.
  - 2- الدافع الخارجي: هو ان يقوم الافراد بالتبرعات الخيرية منتظرين المكافآت المادية او فوائد مرتبطة بالعطاء مثل كتب الشكر او الاعفاءات الضريبية .
  - 3- الدافع الجوهري :هو قيمة العطاء في حد ذاته وان يكون محبوبا ومحترما من قبل الاخرين .
- (Dan& et al,2009: 544)

اذ ان هنالك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة للتخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي نذكر منها الاتي:

- قيم خياراتك. ناقش مخاوف محددة مع مشرفك. ربما يمكنك العمل معاً لتغيير التوقعات أو الوصول إلى حلول وسط أو تسويات. حاول أن تحدد أهدافاً لما يجب عمله وما يمكن أن ينتظر.
- التمس الدعم. سواء كنت تتواصل مع زملائك في العمل أو أصدقائك أو أحبائك، قد يساعدك الدعم والتعاون في التوافق. إذا كان لديك إمكانية الوصول إلى برنامج مساعدة الموظف، فاستفد من الخدمات ذات الصلة.
- جرّب شيئاً يساعد على الاسترخاء. تعرّف على البرامج التي يمكن أن تساعد في تخفيف الضغط العصبي مثل اليوغا أو التأمل .
- مارس بعض التمارين الرياضية. يمكن أن يساعدك النشاط البدني بانتظام على التعامل بشكل أفضل مع الضغط العصبي. اذ يمكن أن يساعد أيضاً على إبعاد تفكيرك السلبي عن العمل.
- خذ قسطاً من النوم. يستعيد النوم الراحة للجسم ويساعد على حماية صحتك.

- **التركيز الذهني.** التركيز الذهني هو أن تركز على نفسك وتصبح واعياً بشدة بما تُحسه وتشعر به في كل لحظة بدون تدخل أو حكم. في مكان العمل، تتضمن هذه الممارسة مواجهة المواقف بانفتاح وصبر، ومن دون إصدار أحكام.
- حافظ على عقل متفتح بينما تفكر في الخيارات. حاول ألا تدع وظيفة صعبة أو غير مجدية تقوض صحتك.

[www.mayoclinic.org/ar/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642](http://www.mayoclinic.org/ar/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642)

## 7/2/2 : نتائج ضغوط العمل

يمكن التعاطي مع النتائج المترتبة على ضغوطات العمل وفق مستويين هما المستوى الفردي والمستوى التنظيمي .

اولا :المستوى الفردي

تتمثل نتائج الضغط على مستوى الفرد بعدة اعراض هي:

1-اعراض فسلجيه (وظيفية ) اذ ان الفرد يتعرض للعديد من الضغوطات التي ينجم عنها اثار فسلجيه كثيرة ومن اهم هذه الاثار هي التغيرات الحادثة في العمليات الايضية وزيادة معدل عدد ضربات القلب وسرعة التنفس وزيادة نضوح العرق وارتفاع ضغط الدم والصداع والرعاش الخ...وقد يصل الامر الى فقدان الوعي في حالة التعرض الى مستوى ضغط عالي جدا.

2-اعراض نفسية( سيكولوجية )

يعد عدم رضا الفرد عن العمل من اهم الاعراض النفسية للضغط الزائد في العمل كما توجد اعراض نفسية اخرى للضغط كالقلق والتوتر والعدوانية والكآبة والمماطلة...الخ .

3-الاعراض السلوكية

تتميز هذه الاعراض بكونها ظاهرة للعيان مثلا عدم الانتظام في تناول وجبات الطعام وقلة النوم والتدخين وتناول المشروبات الكحولية والتعدي بالضرب على الاخرين لأسباب تافهة واثارة المشكلات العائلية .

ثانيا : على مستوى المنظمة

تتميز نتائج الضغط على المستوى التنظيمي بتعددتها وتنوعها غير انها تشترك جميعا بنقطة معينة وهي بانها مكلفة للمنظمة ,اذ تتمثل بأعراض سلوكية تتصل بالتغيرات الحاصلة في

مستوى الانتاجية والغياب والتأخر عن موعد العمل ودوران العمل والقرارات غير المناسبة وانخفاض مستوى الابداع.....الخ. (جلاب, 2016: 195)

وبالتالي إذا أدت ضغوط العمل إلى استجابات غير قادرة على التكيف ، فقد يكون له تأثير سلبي على مجموعة من الظروف الجسدية والسلوكية والنفسية ، وفي النهاية ، يؤثر على الجودة الإجمالية للخدمة المقدمة وقد يكون الإجهاد المهني عاملاً رئيسياً في تطور أمراض القلب والأوعية الدموية ، وقد يؤدي إلى انحراف سلوكي .. ونتيجة لذلك ، يصبح العاملون عرضة للتدخين المفرط أو تعاطي الكحول أو التغيب عن العمل أو فقدان الوظيفة أو حتى الانتحار وكل ذلك يعد من المؤشرات الهامة التي تزيد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المنظمة. (Kyung&et al,2019:12) وايضا يمكن أن تؤثر زيادة مستوى الإرهاق والتوتر المهني سلباً على الإنتاجية والكفاءة, إذ ان الإرهاق المهني وضغوط العمل من بين المشاكل الرئيسية التي تتحملها العديد من المنظمات إذ ان أي منظمة توفر فرصاً لموظفيها لاكتساب مستويات أعلى من القدرات تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات ، وتضمن المحافظة على قوتها على المدى الطويل ، وتساعد موظفيها في الحصول على جودة عمل وأداء أفضل. حيث ان الزيادة في ضغوط العمل تقلل من الدافع للعمل ، ونتيجة لذلك هو انخفاض في الإنتاجية. واطهرت الدراسات من حيث الخصائص الديموغرافية ان النساء العاملات اكثر تأثراً بالعوامل التي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي وان هنالك علاقة ما بين كل من التمكين والاحتراق الوظيفي بتوسط ضغوط العمل وهذا ما يؤثر سلباً على كل من الاداء والكفاءة للعاملين .

(Fardin&et al,2018:45). اما في مجال التعليم يشير الاحتراق الأكاديمي إلى تراجع قدرة الفرد على التكيف مع العوامل المسببة للضغط في التعليم إذ بشكل عام، يشمل الاحتراق الأكاديمي عدة مجالات منها السخرية وعدم الكفاءة الأكاديمية مما يجعل الطلاب يشعرون بالتعب من جراء القيام بالواجب المنزلي والدراسة. كما أنه ينتج عنه مواقف متشائمة تجاه المذاكرة والمضامين التربوية وشعور غير صحي بالتعليم. ويؤدي الاحتراق الأكاديمي إلى فقدان الأداء الأكاديمي المناسب للطلاب ويزيد من مخاوفهم بشأن ارتكاب الأخطاء.

(Mahnaz& et..al,2020 : 2)

## 8/2/2 : مصادر ضغوط العمل المؤدي لظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

من حيث الضرر المترتب

إن ضغط العمل المؤدي للاحتراق الوظيفي له خصوصية معينة، فهو ضغط ذي جوانب عديدة ، وذي تأثير مختلف و ليس كله ضار، بل قد يكون بعضه ضروري و مطلوب للعمل ، اذ يمكن تقسيم ضغوط العمل وفقا لهذا الأساس إلى نوعين هما:

أ- ضغط عمل ضروري وحميد.

و هو ضغط يتطلبه العمل بطبيعته، اذ يحتاج القائد إلى ضغط يمارسه على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ، و دفعهم للعمل والقضاء على أي خمول أو برود لديهم و هنا لا بد أن يكون الضغط في حدود ما يتطلبه العمل الفعلي، وإلا أصبح ضارا مؤذيا، مرهقا للعاملين .

ب) ضغط عمل غير حميد (ضار)

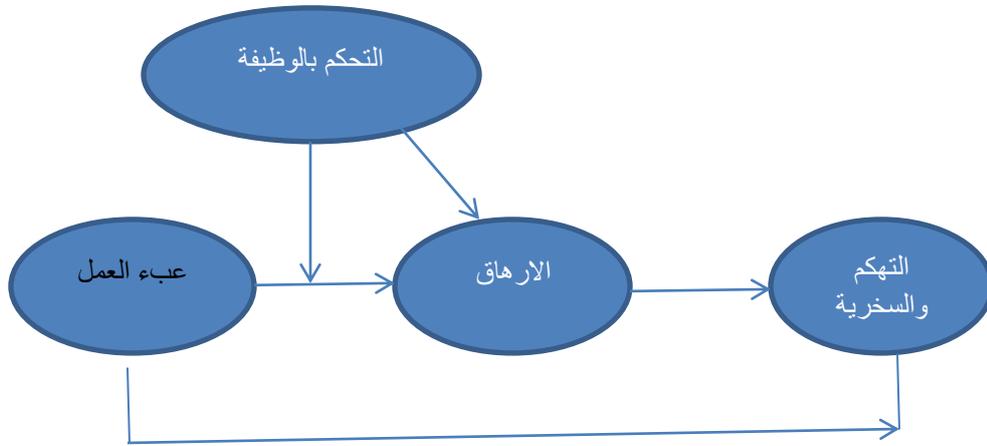
و يشمل أنواع الضغوط التي تكون مؤثرة على سلوك العاملين بشكل سلبي و ضار مولدة معه مجموعة من الأضرار و الأعراض كانهخفاض الدافع للعمل و تنامي الإحساس بالإحباط و الاكتئاب و القلق(خيرالله, 2011: 36)

اما من الناحية الديموغرافية اثبتت الدراسات التي اجريت على المعلمين في عدد من المدارس على ثلاث مستويات ان العمر والجنس مصادر مهمة لزيادة ظاهرة الاحتراق الوظيفي اذ كانت النتائج المتعلقة بالجانب الديموغرافي فيما يخص الجنس ان النساء كان لهم النصيب الاوفر من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهن اكثر عرضة للإرهاك الوظيفي من الرجال وهن كن اقل انجاز على مستوى الاداء الشخصي اما الرجال فكانوا اكثر عرضة لتبدد الشخصية اما فيما يتعلق بالاحتراق الوظيفي فان العلاقة بين العمر والخبرة العملية كانت اقل وضوحا لكن بمعدل عام فان الاصغر عمرا يكون اكثر عرضة للاحتراق من كبار السن ذي الخبرة الاكثر , اما على مستوى الطلبة فان لكبر عمر الطالب دور مهم في زيادة معدل الاحتراق الوظيفي لديهم , اما على مستوى المنظمة فان الاحتراق يكون اكبر بين المعلمين في القطاع العام قياسا منهم بمعلمي القطاع الخاص ولحجم الصف دور مهم في زيادة معدل الاحتراق لدى المعلمين

وايضا كان لحجم المدرسة اثر واضح على زيادة او تقليل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين حيث كلما كان حجم المدرسة اكبر كان معدل الاحتراق اكثر والعكس صحيح ووجود مدرس مساعد للمادة كان له عامل ايجابي في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين. Timo (2: et...al,2021) وتعد العلاقة بين المشاركة في العمل والاحتراق الوظيفي سلبية والعكس صحيح اذ أن العديد من المطالب والموارد الجسدية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية مرتبطة بالاحتراق الوظيفي والمشاركة. وقد تتحول متطلبات العمل إلى ضغوط عندما يكون الجهد المطلوب لتلبية المطالب مرتفعًا وساعات العمل وضغط الوقت والصراعات الشخصية كبيرة ، والتي غالبًا ما تظهر على أنها زيادة في أعراض الاحتراق لدى الموظفين. ومع ذلك ، فالرقمية ، والعولمة والتنوع، مثل التعددية الثقافية والمطالب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كلها اسباب تؤدي لزيادة معدل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين (Katariina et..al,2018: 192) اذ بينت الدراسات ان الصراع الاسري (W-FC) وأعراض الاكتئاب لها علاقة وثيقة بزيادة الاحتراق الوظيفي بمرور الوقت.

(Lisa& et..al,2020: 1).

اما على مستوى دور التحكم بالوظيفة واعباء العمل واثرها على الارهاق المؤدي للاحتراق الوظيفي يعكسها الشكل ادناه رقم ( 4 ) يبين ان عبء العمل الزائد عن المقدرة للعاملين يكون مرتبط بشكل ايجابي بالإرهاق اما من ناحية التحكم بالوظيفة فانه يكون مرتبط سلبا بالإرهاق اذ ان الشكل يبين ان التحكم بالوظيفة يعمل عمل المنسق للعلاقة بين كل من عبء العمل والارهاق واخيرا فان الشكل يظهر ان الارهاق يتوسط بين كل من عبء العمل والسخرية والتهكم . (Igo&et..al,2014:153)

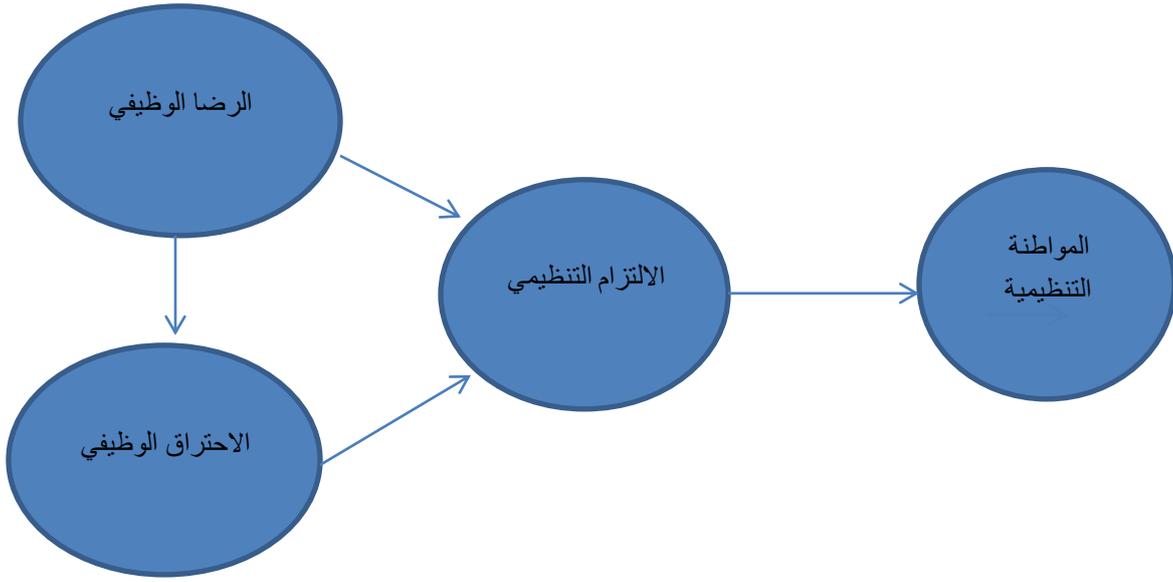


شكل (4) عبء العمل الزائد وعلاقته بالارهاق (Igo&et..al,2014:153)

واضاف اخرون ان الاحتراق الوظيفي يبدو شائعاً عند "مدمني العمل" بدون استثناء ، ووصف المشاركون الذين يعانون من الاحتراق فيما يتعلق بالأنشطة الوظيفية المفرطة اذ هم كانوا عادة الأكثر اجهادا في العمل وكانوا يعملون فوق طاقتهم. بشكل مستمر خصوصا في اوقات الليل. (Jolanda J.&et..al,2020:4)

## 9/2/2 : علاقة الاحتراق الوظيفي بالمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي

اذ بينت دراسة (Moslem&et..al,2011) حسب ما موضح في الشكل ادناه رقم ( 5) ، فان للرضا الوظيفي تأثير غير مباشر وإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي. وكان للاحتراق الوظيفي تأثير سلبي وغير مباشر على المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي. وللالتزام التنظيمي تأثير مباشر وإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. كما لوحظ ، إن التأثير الأكبر على سلوك المواطنة التنظيمية يكون من خلال الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي ومتغيرات الالتزام التنظيمي بالترتيب. وكان للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. إذ يؤثر الاحتراق الوظيفي سلباً على الالتزام التنظيمي. وكان للرضا الوظيفي علاقة مباشرة وتأثير سلبي على نضوب العمل. كما لوحظ ، إن التأثير الأكبر على الالتزام التنظيمي يكون من خلال الرضا الوظيفي ومتغير الاحتراق الوظيفي بالترتيب. (Moslem&et..al,2011: 309)



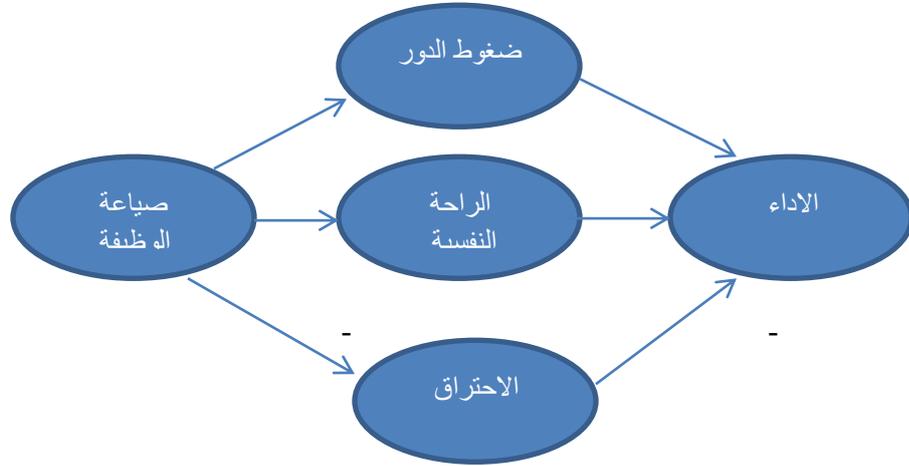
شكل رقم ( 5 ) علاقة الاحتراق الوظيفي بالمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي (Moslem&et..al,2011: 309)

اذ تصف الدراسات أن النساء العاملات يتعرضن لضغط أكثر من الرجال ويواجهن الإجهاد بطرق مختلفة مما يؤدي بهن الى الاحتراق الوظيفي واثبتت الدراسات وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل المؤدي للاحتراق ,واثبتت الدراسات ايضا بأن التحكم العالي وتقليل التعقيد الوظيفي يتسببان في تقليل ضغوط العمل ويشعر الفرد بالجدارة. ( Javad,2013: 861 )

اذ ان التعرض لهذه الضغوط لفترات طويلة يؤدي للإجهاد المرتبط بالعمل وبالتالي يساهم في التسبب بظاهرة الاحتراق العالي مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وكل ذلك سببه قلة الموارد اللازمة لتلبية توقعات العاملين. والمشاكل الاسرية المترتبة على ذلك من جراء قلة الموارد هذه . ( Natasha,2017: 20 ) اما علاقة الرضا الوظيفي بالغضب والاحتراق الوظيفي فقد كان للأفراد ذي الدرجات العليا مستوى من التحكم في الغضب أعلى ، من المستويات الدنيا وتم تحديد ان ظاهرة الاحتراق تعد من المؤشرات القوية على نية ترك العمل لدى العاملين اذ ان الغضب يتأتى من النزاعات الشخصية المرتبطة بنقص التواصل والمعاملة غير العادلة وعدم الاحترام في العمل ويضاف لها اعباء العمل الكبيرة التي يتعرض لها العاملين . ( In Seo La &et..al,2019: 243)

## 10/2/2 : تأثير صياغة الوظيفة سلبا وايجابا على اداء العاملين بتوسط ظاهرة الاحتراق

الوظيفي.



شكل (6) تأثير صياغة الوظيفة سلبا وايجابا على اداء العاملين بتوسط ظاهرة الاحتراق الوظيفي. (VijayLakshmi,2018:307)

الاحتراق الوظيفي هو حالة عاطفية سلبية تحدث بسبب الضغوط المتكررة التي يتعرض لها العاملين في العمل ، ويُنظر إليه على أنه استنفاد لطاقة الفرد وتشير المستويات العالية من الاحتراق إلى عدم كفاية الموارد وذلك لعدم التعامل مع متطلبات العاملين بفاعلية لأداء عملهم. ومن هذا المفهوم ، يترتب على ذلك أن تراكم الموارد الفردية سيقلل من الاحتراق. ومن المرجح أن يتجنب الموظفون الماهرون وذوي الخبرة الاحتراق أو يقللونه ، ويتجنبوا التدهور في مستويات أدائهم. اذ تشير الدراسات الحديثة أيضًا إلى أن صياغة الوظائف تعمل على تحسين أداء المهام من خلال تقليل استنفاد العاملين بدنيا او نفسيا ، نموذج الاحتراق اعلاه الشكل (6) الخاص بصياغة الوظائف يوضح فيه ان على الادارة البدء في صياغة الوظائف كآلية استباقية للتعامل مع الإجهاد والاحتراق ، ويوضح النموذج ايضا التأثير المزدوج لصياغة الوظيفة في التقليل من ضغوط الدور والاحتراق . علاوة على ذلك ، يشرح النموذج تأثير أداء صياغة الوظائف من خلال الوسيط ( الراحة النفسية ) بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي ، بينما تؤثر صياغة الوظيفة بشكل سلبي ومن خلال الاحتراق وضغوط الدور على اداء العاملين. ( VijayLakshmi,2018:307 )

## 11/2/2 : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً وأساسياً في المنظمة. في الواقع ، هي حقيقة اجتماعية تشكلت من التفاعلات الفريدة لأعضاء المنظمة برغم من ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي تؤثر على أفكار الأعضاء والسلوكيات ، والذي يجب ملاحظته هنا الى أن هناك بعض الاختلافات بين القيم الأساسية ومعتقدات الإدارة الرفيعة المستوى ومعايير أعضاء المنظمة. اذ تعكس ثقافة الإدارة الرفيعة المستوى ومعتقدات المديرين ورغباتهم المثالية الى تشكيل المنظمة المثالية بينما تكشف ثقافة العاملين عن حقائق العمل. اذا كان هناك نفس المعتقدات والقيم بين إدارات المستوى الأعلى في المنظمة وموظفي المستويات الدنيا في المنظمة ، هنا يمكن الاعتقاد بوجود ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة نظراً لتطابق الثقافتين معاً. قسّم (quoted by Hofstede, 1991) الثقافة التنظيمية إلى أربع فئات هي (الثقافة العقلانية والثقافة الأيديولوجية والثقافة التوافقية والثقافة الهرمية):

اذ تركز ( الثقافة العقلانية ) على أنشطة التكامل الداخلي والمنافسة مع المنظمات الأخرى والقيم الأساسية لهذا النوع من الثقافة هي الكفاءة والفاعلية. اما ( الثقافة الأيديولوجية ) على عكس الثقافة العقلانية تركز على اللامركزية في السلطة وزيادة القدرة التنافسية الخارجية. أيضاً ، تؤدي أهداف القيادة على نطاق واسع إلى زيادة التزام الموظفين بالمنظمة. بينما تركز (الثقافة التوافقية) على لامركزية السلطة ، وتنوع الأنشطة ، أيضاً ، مع الاهتمام بصيانة النظام ، وعلاقة الأعضاء فيها ودية للغاية وتقوم على التعاون فيما بينهم وهذا يؤدي إلى معنويات عالية وعلاقة سوية في المجموعة. واخيراً ان (الثقافة الهرمية) تعتمد على الاهتمام الداخلي وصيانة النظام. اذ ان خصوصية هذه الثقافة هي مركزية السلطة وتكامل الأنشطة .

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن معظم المنظمات التي لديها ثقافة توافقية كانت انتاجيتها اعلى بالإضافة إلى ذلك ، تظهر نتائج البحث أن الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى تقليل كفاءة الموارد البشرية. وهو ناتج عن وجود متلازمة التعب النفسي والجسدي. من ناحية أخرى ، فإن الإرهاق هو نتيجة لزيادة الاتجاهات والقيم السلبية للوظيفة اذ ان هناك عدة عوامل فعالة في خلق الاحتراق الوظيفي منها العوامل البيئية والعوامل الفردية والعوامل التنظيمية. اذ ان العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي الناتج عن أسلوب الإدارة وقواعد العمل غير المرنة ونقص الأمان الوظيفي وقلة فرص الترقية. اذ يشير الباحثون أيضاً إلى (غموض الدور وتضارب الدور والدور التراكمي) هي ثلاثة عوامل داخلية رئيسية تؤدي للاحتراق

الوظيفي كما يتضح أن هناك علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية لريادة الأعمال والثقافة التنظيمية التوافقية مع الاحتراق الوظيفي. بالإضافة، الى ذلك يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء مثل الكفاءة التنظيمية ، والشعور بالالتزام والثقة والسلوك الأخلاقي للموظفين اذ تظهر الدراسات أن الأشخاص الذين يعملون في وظائف بشرية أكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي بالإضافة إلى ذلك فان الثقافة التنظيمية البيروقراطية كان لها فعل سلبي ، في عدم الرضا ، والضغوط النفسية التي اذا استمرت الى وقت طويل تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي . ( Soheila,2011: 30 )

## 12/2/2 :علاقة الاحتراق الوظيفي بالكفاءة الذاتية والأداء ورواس المال النفسي.

رأس المال النفسي" هو مصطلح نشأ كمزيج من المهارات مثل (الكفاءة الذاتية ، والأمل ، والتفاؤل ، والقدرة على التحمل) . اما الكفاءة الذاتية فيقصد بها (كفاح الشخص للوصول إلى هدفه من خلال إيمانه بمهاراته وقدراته الذاتية) .اما التفاؤل (هو المراجع الإيجابية للشخص في الوقت الحاضر و المستقبل مع توقع النجاح باستمرار.) والأمل (يعني الدافع لإيجاد طرق عديدة لتحقيق الأهداف والقدرة على استخدام هذه الطرق بكفاءة) . والتحمل النفسي (يعني قدرة الشخص على التحمل واتغلب على كل المشاكل والمواقف السلبية التي تواجه النجاح) .

اذ إن الكفاءة الذاتية العالية تمكن الافراد من تحقيق الأداء الناجح من الظهور وهي قدرة الناس على بدء السلوك الجيد وإظهار المثابرة له والاستمرار في هذا السلوك بنجاح , والإصرار على تجاوز العقبات التي يواجهها في طريقه . وتعكس الكفاءة الذاتية عالية المستوى تأثيراً استباقياً على التحديات والصعوبات وتساعد على النجاح اذ لا يرى الاحتراق الوظيفي إلا بين الأشخاص المثاليين أو الأشخاص ذي الدوافع العالية اذ عندما يكون مستوى توقع الحياة المهنية لهؤلاء الأشخاص مرتفعاً ، ويكون الضغط العاطفي شديداً وطويل الأمد ، كما أن مشاعرهم مثل التوتر والاعتراب والقلق والاكتئاب مرتفعة أيضاً. لذلك ، فهي عالية. من المهم تعريف وقياس مصطلح الاحتراق الوظيفي ، اذ هي ظاهرة مهمة في الحياة الحديثة وهي كثيرا ما يواجهها الناس في الحياة المهنية. ويشير مصطلح الاحتراق العاطفي إلى بُعد الإجهاد الفردي للإرهاق ويعني "انخفاض في الموارد العاطفية والمادية من ناحية أخرى ، فإن ظروف العمل في العصر الحديث تخلق تغييراً سريعاً وأجواء من الغموض وهذا الموقف يسبب ضغوطاً

بين الموظفين وردود الفعل الناتجة ضد هذا الضغط. والاحتراق الوظيفي هو نوع من ردود الفعل التي تتطور ضد الإجهاد المرتبط بمهنة الفرد. بمعنى آخر ، إنه هو نتيجة لتأثر الأشخاص العاملين تأثيراً جسدياً أو الشعور النفسي بالغرور والتكبر على زملائهم في العمل والزبائن وعدم قدرتهم على تحمل هذا الشعور. (Ramin,2015: 98)

واضاف (M. Gökhan&et..al,2015) إن بناء رأس المال النفسي قد يساهم في التقليل من حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي. إذ أنه تم العثور على ارتباط كبير بين القيادة الحقيقية ورأس المال النفسي والاحتراق الوظيفي. إذ يعتبر الموظفون الذين يعملون في بيئة عمل مجهدة أن وظيفتهم غير آمنة. إذ يعد من الاسباب المهمة المتسببة في انعدام الأمن الوظيفي , وأوضح على أن قلق الموظف وخوفه من عدم استمرار وجود الوظيفة في المستقبل كان سبب رئيسي لانعدام الأمن الوظيفي. ونظراً لأن بعض الموظفين يمكن أن يشعروا بالأمان النسبي حتى لو كانت وظيفتهم مهددة في الواقع أو يشعر البعض بعدم الأمان عندما لا يكون هناك تهديد إذ يرى العاملين ان انعدام الأمن الوظيفي على أنه مصدر قلق لهم. ويعد الأزواج الرجال من اكثر الفئات التي تتعرض للإجهاد وانعدام الأمن الوظيفي والإرهاق المؤدي للاحتراق الوظيفي مقارنة بالأزواج النساء. (M. Gökhan,2015: 364)

### 13/2/2 ابعاد الاحتراق الوظيفي(Dimensions of Job Burnout)

قدم كل من (Maslach and Jackson ,1981) تصور أكثر قبولاً على نطاق واسع للاحتراق الوظيفي وفسرها على أنها متلازمة نفسية لها ثلاثة أبعاد: (الاجهاد العاطفي) الذي يشير إلى استنزاف المشاعر العاطفية. من جراء الاتصال المكثف مع الآخرين ، (وتبديد الشخصية) التي تشير إلى المواقف السلبية أو التعامل اللإنساني تجاه الناس ، وتقليل كفاءة (الإنجاز الشخصي) والإنجاز الناجح في العمل مع الناس إذ ارتبط الإرهاق بالعديد من العوامل. أحدها هو الكفاءة الذاتية والتي تشير إلى المستقبل ، وهي تحدد كيف يعتقد العاملون أن لديهم القدرة على التأثير على أداء الزبائن. (Ebrahim,2013:1187)

واضاف اخرون ان الاجهاد المستمر واعباء العمل الكبيرة والاستنزاف العاطفي وقلة الانجاز الشخصي وتبديد الشخصية كانت منتشرة بين الفئات الكبيرة في السن وذلك لعدم مقدرتهم على

التكيف مع هذه الظروف المرهقة في العمل وعدم تحقيقهم الحد الأدنى من متطلبات الرفاهية التي يتطلعون إليها من جراء تأديتهم للعمل.

(Eun-Jung& et..al,2021: 65)

والابعد هي كما جاءت به ماسلاش هي كالاتي:

### **1/13/2/2 الاجهاد الانفعالي او النفسي (Emotional Exhaustion)**

هو الاحساس بفقدان الثقة بالذات والروح المعنوية, وكذلك فقدانه الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة واستنفاده لكل طاقاته واحساسه بالاستنزاف العاطفي. (الطلاق,2015: 189)

ويختلف معدل الاحتراق من وظيفة الى اخرى حسب ارتفاع او انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين فعلى سبيل المثال نرى ان الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مجال الرعاية الولى والصحة السلوكية يكون معدل الاحتراق عندهم منخفض على الرغم من الضغوط العالية التي يتعرضون لها في موقع العمل وهذا راجع الى رضاهم على ما يقدمونه من خدمات للمواطنين تجعلهم يتمتعون بصحة جيدة وسلوك سوي لكن في نفس الوقت اثبتت الدراسات ان الاحتراق العاطفي لدى هؤلاء العاملين في هذا المجال كان معتدل وهو مؤشر مهم على زيادة ما سوف يتعرضون له مستقبلا من احتراق عاطفي مستقبلي. (Melanie,&et..al ,2018:250)

### **2/13/2/2 تبدل الشعور (Depersonalization)**

و يعني به عدم الإحساس بالآخر وهو نتاج البعد الأول، فنظرا لتدني الطاقة الداخلية لا يجد الفرد ما يجابه به مصدر الإجهاد في الكثير من الحالات فيلجأ إلى الابتعاد عنه، فينشأ بالتدريج حاجزا يعزله عن الآخرين و يصبح هؤلاء مجرد أشياء، ينقطع عنهم الفرد انفعاليا و عاطفيا .و يظهر جليا هذا البعد من خلال الحساسية المفرطة تجاه مشاكل الآخرين و الذي يظهر في السلوك العدائي الذي يتسم بالجفاء و العنف مع الآخرين وعليه يشير تبدل الشعور إلى استجابة الأفراد العديمة الشعور و القاسية تجاه الأشخاص الذين يتلقون منهم الخدمة و الرعاية كما يعني أنه معاملة الأفراد الآخرين كأشياء مادية و يتضمن تبدل الشعور اتجاهات سلبية حيادية منفصلة مفرطة تجاه الآخرين(الذبحاوي واخرون,2016: 316)

واوضح اخرون ان عدم الاستقرار في الحياة الاسرية له اثر كبير في زيادة الاحتراق العاطفي وتبدد الشخصية وزيادة مستوى الاحتراق الوظيفي لذلك ، اعباء العمل والحياة وعدم التوازن فيما بينهما هو أحد أهم مقدمات الاحتراق ، والأفراد الذين يعانون من عدم التوازن بين العمل والحياة الاسرية أكثر عرضة للاحتراق والضغط الوظيفي. (Muhammad,2018:

123)

### 3/13/2/2 تدني مستوى الانجاز الشخصي

يتسم هذا البعد بتدني الانجاز الشخصي متمثلاً بالميل نحو تقييم الذات تقيماً سلبياً، والشعور بالفشل وتدني الشعور بالكفاءة في العمل وقلة التفاعل مع الآخرين وهذا بالتالي يؤدي الى حصوله باستمرار على عقوبات تاديبية من قبل رؤسائه و انخفاض الإنجاز الشخصي لديه يعد نتيجة للإجهاد و يمثل الإنجاز الشخصي جانبا من جوانب الكفاءة الذاتية وبالتالي فهي لا تعكس فقط تصور السيطرة (أي التقييم الذاتي للأداء أو العجز) ولكن أيضاً الدافع أن تكون مسيطراً (أي السيطرة كطريقة للتكيف). يتوقف تصور السيطرة على معتقدات إتقان الأداء في حين أن الدافع للسيطرة هو استباقي ويكون أقوى عندما يكون الشخص يشعر بأنه قادر على الحصول على نتائج قيمة وبالتالي ، كان من المتوقع أن يكون الإنجاز الشخصي إيجابياً مرتبط باستخدام السيطرة كوسيلة للتأقلم ومع التقييم الذاتي للأداء وأن يرتبط سلباً بالشعور بالعجز. (Lee,1990:143)

اذ اوضحت (ماسلاش, 2001) ان الاحتراق الوظيفي هو حالة نفسية سلبية وهو منتهي من خلال التعرض الطويل الامد الى الضغوط العاطفية والشخصية المزمنة في العمل ويتم تعريفه من خلال الابعاد الثلاثة للاحتراق وهي السخرية وللا مبالاة في العمل وانخفاض الكفاءة المهنية وفي كثير من الاحيان يكون الاحتراق مرتبط بانخفاض الرفاهية الفردية . اما فيما يخص المشاركة فأنها حالة نفسية وعاطفية ايجابية متمثلة بأبعادها الثلاثة وهي (الاستيعاب , الاخلاص, والحيوية) وهذا غالبا ما يكون مرتبط بتحسين رفاهية الافراد والمنظمة معا. (Shirley,2020: 2)

واكد كل من (G. Dungey1& et..al,2013) في اثناء دراستهم حول مدى تأثير ضغوط العمل على الاحتراق الوظيفي اذ كان التأثير واضح على كل العينة مكان الدراسة وكان التأثير على جميع ابعاد الاحتراق الوظيفي (الاستنزاف العاطفي وتبدد الشخصية والإنجاز الشخصي). اذ ولدت ضغوطات العمل اثر سلبي بالتالي على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مستوى الاداء لهم.(G. Dungey1& et..al,2013:216) وحسب ما اشارت (Maslach et al. 2009)، على انه الميل إلى التقييم الذاتي السلبي اذ إنه يمثل بُعد التقييم الذاتي للإرهاق ويشير إلى الشعور بعدم الكفاءة وعدم الإنجاز وانخفاض الإنتاجية في العمل ..(Müjdelen&et..al,2013:870)

## 3/2 (التحفيز )

### تمهيد

يتوقف نجاح وفشل أي منظمة على مدى قدرتها على تحقيق الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج او عدمه

وقد أثبتت الدراسات أن العنصر البشري هو أكثر العوامل الإنتاجية تغيرا وتأثيرا في نفس الوقت فمردوده يزداد وينقص بقدر ما يتحقق له من ظروف مادية ومعنوية في العمل، لذا فإن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على كفاءة عنصر اليد العاملة. ولتحقيق هذا الهدف لا بد من إيجاد محرك لدافعية الفرد، وعامل موجه لسلوكه، ومما لا شك فيه أن الحوافز هي أكبر محرك لهذه القدرات، فموضوع الحوافز إذن هو من أسباب قيام الفرد بعمله بكل حماس ودافعية، بينما لا يتوفر هذا الحماس والدافعية عند فرد آخر، وذات الفرد يختلف أدائه من فترة إلى أخرى، وهذا الاختلاف السلوكي يتم تفسيره عن طريق معرفة الحافز الإنساني المؤثر فيه، فالفرد متأثر بدافعين اثنين هما:

**الأول :** رغبته في الحصول على أمر ما.

**الثاني :** خوفه من فقدان أمر ما. (غنية واخرون , 2011: 40)

اذ تعمل الإدارة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة لها، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات. وإدراك الإدارة لدوافع الأفراد تنير الطريق أمام الإدارة في تحفيزها للعاملين، من خلال إشباع حاجاتهم المؤثرة، كما أن الأفراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل. " فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد"، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنتظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة. لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة. وبناء على ذلك فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة لإشباع الحاجات، وهي الأداة التي يتم بها الإشباع لهذه الحاجات. كما يمكننا القول أننا نقصد بالحوافز في بحثنا هذا مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً

وتدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات أعلى في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز. ولقد ازداد اهتمام المنظمات العمالية بقضايا الرضا الوظيفي والحوافز، وأصبح التغيير الذي أصاب القيم الخاصة بالعمل في محور اهتماماتها في فترة الثمانينات والتسعينات، فأصرت العديد من النقابات العمالية على تضمين موضوع مدى نوعية حياة العمل (Life Work of Quality) في مفاوضاتها مع الإدارة، واتسع دور النقابات ليتعدى مجرد التفاوض على الأجور وساعات العمل والظروف المادية للعمل ليشمل أيضاً التفاوض على المناخ الكلي للعمل، بحيث تصبح تجربة العمل أكثر إرضاءً وإشباعاً للعامل من جميع النواحي. ومن المعلوم أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل وإخلاصهم له تختلف من شخص إلى آخر، وكذلك من زمن إلى آخر، نتيجة لاختلاف دوافع العاملين وحاجاتهم. ولقد انتقلت وظيفة تحفيز وترغيب القوى العاملة نقلة كبيرة في العصر الحديث لتتناسب مع التغيير الذي حدث في تكوين القوى العاملة، فعامل اليوم الصغير السن والأحسن تعليماً والأكثر ثقافة ووعياً يطلب عملاً يثير اهتمامه، ويتحدى ملكاته وقدراته، ويكون أكثر إشباعاً له. (عباس واخرون، 2009: 107) بشكل عام، تدعم نتائج الدراسات التوقعات النظرية التي اثبتت إلى انه هنالك علاقة سلبية بين كثافة الحوافز والمخاطرة، اذ يقدم المديرين أجور أعلى في معالجات المخاطر مقارنة بمعالجة عدم المخاطرة. ومع ذلك لوحظ ان الجهد المبذول من قبل العاملين يزداد بزيادة المخاطر وهذا يتطلب من المديرين تخصيص حوافز تتناسب ومعدل المخاطر الذي يتعرضون له في العمل. (Chowdhury, S. M, et.al, 2020: 155) وقد ركزت الأدبيات التجريبية المتزايدة حول المنظمات غير الربحية بشكل كبير على الاختلافات في التعويض بين القطاعات غير الربحية والربحية. الفرضية الأساسية لكثير من هذا العمل هي أن الفروق التعويضية قد توجد بين الوظائف غير الربحية والوظائف الهادفة للربح، اذ يقبل العمال الذين يعملون في وظائف غير ربحية أجوراً أقل مقابل قيامهم بمهمة اجتماعية هادفة. اذ لفتت الاختلافات بين المنظمات غير الربحية والربحية في الجوانب الأخرى (غير المتعلقة بالأجور) لعلاقة العمل اهتماماً أقل بكثير في الأدبيات التي تناولت مفهوم الحوافز. (DeVaro, 2007: 311)

## 1/3/2: مفهوم الحوافز

اشار (المعاينة, 2013) الى ان الاجراءات التي تتخذها المنظمات لتشجيع افرادها على تقديم أفضل ما لديهم من انجازو اداء ورفع الروح المعنوية لديهم واحتضانهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم.ويتمثل هذا الاجراء من خلال الإثناء على جهودهم ، والتقدير الشخصي والتحفيز العيني والمكافئات المقدمة لهم، واشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية المراد وضعها، وكذلك في عملية اتخاذ القرار والمسائل المتعلقة بالمنظمة .وتعد الحوافز مقابل جهد جيد للأداء الكفوء.وتعرف الحوافز "بأنها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لاشباعها عن طريق العمل"، كما عرفت الحوافز " من أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الانتاجية الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة لهم" .

( تلالوة واخرون , 2015 : 7) وعرفها (الهييتي :2005) بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية." وعرفها (ربيع :2008)بأنها "'عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة" (عباس , 2017: 10) وقد عرفها (برسلون وستاير) بأنها"شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة " كما يمكن القول أنها" العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة لهم " . اما اذا قمنا بمقارنة الحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك، وبين الإرادة التي تتمثل بالحاجة والرغبة في اشباعها، وبين القدرة على التأثير في السلوك، اذ ان أدراك الأفراد في المنظمة أن بيئة العمل تتوفر فيها عوامل يستطيعون من خلالها إشباع حاجاتهم ورغباتهم، كلما أدى ذلك الى استنهاض القوى الكامنة لديهم ، وهذه العوامل تعرف بالحوافز . (العكش , 2007 : 9) ح4 وعرفها (Balmer,2017) " بأنها عملية تنشيط واقع الافراد الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الإداء" (مارني,2019: 123).

اذ ان من غير المتصور أن يُنظر إلى العمل الهادف من جانب الافراد على أنه( أي شيء) بخلاف الاستجابات للحوافز. وبالفعل ، فإن مسألة الحوافز لا تدور فقط في صميم ما تعنيه مفردة زيادة أو تحسين ، بل في جوهر ما يعنيه الاختيار. يختار الأفراد العقلانيون دائماً الخيار الذي يجعلهم أفضل حالاً كما يرونه هم. هذا ، بحكم تعريفه ، ما نعنيه بعمل هادف - محاولة تحقيق بعض الغايات. وبين الرفاه المتوقع اذ أن الرجل الاقتصادي "لن يفعل أبداً أداء مميز دون

حوافز". (Jensen&et al,1994:2)

والجدول (7) يوضح التعريفات المتعلقة بالحوافز:

المفهوم	الباحث
"هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة."	(الهوري، 1978)
"الحوافز بأنّها هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول على ها و استخدام ها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه أنشطة محدودة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته و يحقق أهدافه"	(العديلي، 1985)
"هي الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة."	(العبيلي، 1982)
"هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين."	(الشنواني، 1987)
جميع المكافآت والعقوبات التي يواجهها العاملين في المنظمات التي يعملون فيها وعلى اثرها يتم توجيه السلوك المرغوب.	World Health Report 2000
بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية."	(الهيبي، 2005)
بانها "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"	(ربيع، 2008)
"هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها."	الخواجة، 2010
"هي الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية لفكر مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال."	(عباس، 2011)
"بأنها عملية تنشيط واقع الافراد الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء"	Balmer, 2017)
الحوافز: تعرف الحوافز بانها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة	خبابة & عماد الديز (2020)
هي مؤثر بيئي خارجي غرضه تحريك الدوافع لاشباع حاجة داخلية ملحة لدى الافراد .	تعريف الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول رقم (7)

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على (السقا، 2013)

ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا تبين ما يلي:

1- تتفق جميعها في أن انها وسائل أو أساليب ومغريات قوية موجبة للعاملين تحثهم على العمل .

2- أنها محركات وموجهات للسلوك و الأداء العالي.

3- أنها تحرك القوى الكامنة لدى الافراد تدفعهم للعمل الجاد لتحقيق اهداف المنظمة .

4- أنها من الوسائل المهمة المستخدمة لاشباع الحاجات الانسانية. (شراب, 2007: 28)

و يرى الباحث ان الحوافز هي: هي كل ما يقدم للافراد العاملين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين من مكافئات مادية كانت او معنوية صريحة او ضمنية لغرض حثهم على اخراج القدرات الكامنة لديهم وتوجيه سلوكهم بما ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة

### 2/3/2: أهمية الحوافز :

كان الاهتمام بالحوافز، ابتداءا منذ الإهتمام بالبحث عن أفراد قادرين على اداء العمل بكفاءة وفاعلية، وصولا الى الانجاز الكفوء وتحقيق لأهداف المنظمة, وجد ان الحوافز تلعب دورا هاما في الإنتاجية للافراد العاملين، اذ تعد أهمية الحوافز متأتية من حاجة الافراد إلى معرفتهم بأهمية ما يقومون به من اعمال باداء كفوء فالادارة التي تقدر هكذا جهود من خلال الحوافز التي تقدمها لعاملها، وتعد من الأمور الهامة التي تساعد على إشباع الحاجات الأساسية في نفس الفرد فمهارات الأفراد وامكاناتهم غير كافية للوصول الى اداء كفوء ما لم يوجد هناك نظام للحوافز له القدرة على تحريك دافعية الأفراد، يهدف الى مساعدتهم في اظهارهم للطاقات الكامنة لديهم. (عوض الله, 2012: 21) إن أهمية الحوافز تنبع من أن الموظف أيا كان مجال عمله واجب عليه أن يكون متحمسا لأداء هذا العمل ومحبا له وهذا لا يتحقق إلا من خلال استخدام نظام حوافز كفوء اذ أنها يمكن أن تحرك الحماس والدافعية والرغبة الكامنة لدى العاملين في العمل مما له الاثر الايجابي على الأداء بصورة عامة وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة، وكذلك تعتبر الحوافز مهمة لأنها تمنع الشعور بالإحباط لدى العاملين إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة للعمل سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى التميز بعمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة بصورة عامة . (الجساسي, 2011: 25) ويمكن تصور الحوافز على أنها "جزء من العلاقة التبادلية بين أصحاب العمل والعاملين"، اذ تعد أداة

هامة بأيدي القيادات والمشرفين الإداريين في أي منظمة، ويمكن استخدامها لتنظيم سلوك الافراد مع الادارة بهدف تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها ، وأوجز ( الفاعوري، 2005)، أهم ما تحققه الحوافز بما يأتي:

- اشباع حاجات الأفراد العاملين وتحسين روحهم المعنوية.
- إعادة تنظيم منظومة احتياجات الافراد العاملين.
- المساعدة في التأثير في سلوك الافراد العاملين بما يتناسب مع سياسة المنظمة وتعزيزه .
- ايجاد وتشجيع عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى غرزها في صفوف العاملين.
- تنمية القدرات الابداعية والابتكار لدى العاملين.(الشرعة,2014: 158) وتبرز اهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة والعاملين على حد سواء باعتبارها عامل مكلف للمنظمة وبنفس الوقت تعتبر مصدر هام لاشباع حاجات الافراد العاملين في المنظمة وتبرز اهميتها للمنظمة من خلال الاهداف التي تحققها لها من خلال تطبيق نظام حوافز كفوء وهي كالآتي :

- 1- تحسين الاداء للعاملين : من خلال ربط المكافاة بمستويات الاداء العالية للعاملين.
- 2-زيادة الانتماء للمنظمة: حيث ان عملية ربط المكافاة بالاداء العالي يزيد من رضا العاملين للعمل في المنظمة وبالتالي ينعكس ايجابا على انتماءهم للمنظمة.
- 3-توجيه سلوك العاملين في المنظمة: للحوافز اهمية اخرى لا تقل اهميتها عن رفع انتماء العاملين للمنظمة او رفع معدلات الاداء لديهم اذ للحوافز القدرة على تشجيع السلوك المرغوب فيه للعاملين في المنظمة وكبح السلوك الغير مرغوب فيه ايضا .( ترشة , 2015 : 4) اذ يتضح أن للحوافز دور هام في تحفيز الافراد العاملين وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون للفرد القدرة على العمل، والأهم هو أن يكون متحمس لأداءه.(السقا,2013: 47)

- واضافت (بن اسلمان ,2014) على ان للحوافز اهمية اخرى من خلال الآتي:
- 1-زيادة ربحية المنظمة من خلال زيادة الكفاءة الانتاجية للعمل.
  - 2-تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين واستغلالها في العمل وتوفير الفائض منها في منظمات اخرى هي بامس الحاجة لها .
  - 3-تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين وهذا ما سوف ينعكس ايجابا على الانتاجية للمنظمة ككل .( بن اسلمان ,2014: 19) اما عن اهمية الحوافز في العلوم مثال على ذلك لا للحصر اثرها في المجال المحاسبي فإن حوافز إعداد التقارير المحاسبية لها اثر فعال على جودة المعايير المحاسبية والامتنال الى تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (Christensen &et..al,2015:1) اذ اثبتت الدراسات ان الحوافز الاجتماعية تتفاعل مع الحوافز المالية ، مما يجعل الأخيرة أحياناً غير فعالة أو حتى ضارة. على سبيل المثال ، قد

تؤدي الحوافز التي تخلق عدم المساواة داخل مجموعة الأقران إلى تثبيط عزيمة العمال الأقل إنتاجية وزيادة تقليل إنتاجيتهم. أحد الاستثناءات الملحوظة هو أن الحوافز المالية يمكن أن تخفف من تحيز الاستهداف لدى الرؤساء الذين يفضلون مجموعتهم الداخلية على حساب الآخرين ، وبذلك تضر المنظمة. (Ashraf,2018: 2)

### 3/3/2 : اهداف التحفيز:

يمكن للتحفيز في المنظمات ان يحقق عدد من الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وهي كالآتي:

- 1- تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين لديها وزيادة دافعيتهم للعمل .
  - 2-يشعر العاملین بتحقیق نوع من العدالة عندما يتم تقديرهم ماديا ومعنويا.
  - 3-زيادة انتاجية العمل من خلال الجودة والارياح والمبيعات.
  - 4- اشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين بمختلف انواعها.
  - 5-تعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع من خلال تحملها كل متطلبات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.(طق وآخرون ,2016: 5) اذ ان هنالك اهداف اخرى للتحفيز نذكر منها الهدف الاقتصادي اذ تعد عملية وضع نظام الحوافز يجب ان يعود بالفائدة على كل من المنظمة والافراد على حد سواء وهنالك ايضا يوجد الهدف المعنوي المتوخى من عملية التحفيز وبما ان التحفيز موجه نحو العنصر الالهم من عناصر العملية الانتاجية وهو الافراد فلا بد ان يكون نظام التحفيز الموضوع ياخذ بالاعتبار مشاعر واحتياجات هذا العنصر الهام .
- ومن اهداف عملية التحفيز المهمة هي كالآتي:

- 1- يساعد على خفض معدل دوران العمل في المنظمة .
  - 2- يساعد على خفض معدل غياب العاملين عن العمل في المنظمة .
  - 3- اكتساب العاملين سلوكيات ايجابية في العمل .
  - 4- تحقيق الاهداف الموضوعية سواء كان من العاملين او المنظمة ككل .
- تحقيق التقارب بين مدخلات العمل ومخرجاته قدر الامكان . (الخرزلي وآخرون ,2017: 8)
- ويمكن ان نصنف الحوافز على عدة مستويات وهي كالآتي:

#### 1-اهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- اعتراف الادارة ضمنا بقيمة انجاز الافراد العاملين .
- اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.
- حثهم على تحمل المسؤولية تجاه العمل.

#### 2- على مستوى الجماعة:

• تنمية روح المشاركة والتعاون عند العاملين.

• تنمية المهارات على مستوى المنظمة.

• تنمية روح المنافسة لدى العاملين.

3- على مستوى المؤسسة

• التكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة.

• التركيز على أهمية المناخ التنظيمي لان التحفيز يركز على تحسين اداء العاملين وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة .(احمد واخرون , 2020: 21) .

### 4/3/2 : متطلبات وشروط عملية التحفيز

تحفيز العاملين يتطلب من الادارة عمل ما يلي:

1- توفر كل الامور المتعلقة باداء الفرد من قبل الادارة .

2- تحديد حاجات ورغبات ودوافع الافراد العاملين التي يمكن التاثير عليها من قبل الادارة .

3-حديد قائمة بالحوافز المراد استخدامها من قبل الادارة والتي يكون باستطاعتها توفيرها .

4-تحديد النظريات الملائمة المتعلقة بدوافع العمل والتي يكون لها تاثير على قيام العاملين بالاعمال الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية .

5-اعتماد كل ذلك عند تصميم انظمة الاجور ونظام الحوافز للعاملين في المنظمة .(ابو شرخ , 2010: 10)

واضافت (رمحي , 2017) بأن هنالك عدة شروط تتطلبها عملية التحفيز لكي تتجح العملية الانتاجية منها :

1 - ارتباط الحوافز باهداف المنظمة والعاملين معا .

2- من المهم ايجاد الصلة بين الحافز والحاجة المرغوب اشباعها من قبل العاملين .

3-استمرارية وانتظام تلقي الحافز مهم جدا لخلق الشعور بالطمأنينة لدى العاملين في العمل .

4- تحديد الوقت المناسب لعملية التحفيز .

5- اتصاف انظمة التحفيز بالعدالة والمساواة .

6- ومن الاهمية بمكان ان يكون الافراد على دراية بطبيعة السياسة المستخدمة من قبل الادارة الخاصة بالتحفيز .

7- من المهم تناسب الحافز مع الاداء المتوقع من العاملين . (رمحي واخرون , 2017: 20)

واوضح اخرون حول أهمية إنشاء علاقة قوية وإيجابية بين المكافآت والأداء لإحداث تغيير تنظيمي في خلق القيمة. من خلال الاعتماد على الأفكار والأدلة ، القديمة والجديدة ، من

النظرية والتطبيق. ويتم تجميع كافة الطرق التي تخلق بها أنظمة التعويض المصممة بشكل جيد القيمة في المؤسسات في أربع فئات من أنظمة التعويض وهي كالاتي ،

1. تحسين دافعية وإنتاجية الافراد العاملين .
2. تشجيع معدل الدوران الإنتاجي للعاملين .
3. حشد المعارف ذات القيمة من خلال السماح باللامركزية الفعالة .
4. المساعدة في التغلب على الجمود التنظيمي ومعارضة التغيير (Grund,,2001: 2)

واضاف (very,2000) الى ان التأثير الخارجي له دور مهم في التقليل من الحوافز المقدمة للعاملين ومما له الاثر السلبي على الرضا المرتبط بالتالي على مستوى الاداء الذي يقدمه هؤلاء العاملين والذي ينعكس سلبا بالتالي على الولاء التنظيمي لهم تجاه المنظمة (frey & et..at,2000: 10) اذ ينظر للدافع على انه المسؤول الاوفر حظا لتحديد مقدار الجهد الذي سوف يتم بذله من قبل العاملين وكما هو معروف فان (الجهد,والقدرة ,والظروف الخارجية) هي المحدد الرئيسي لمقدار الاداء الفعلي المتوقع, وهو بدوره يحدد مقدار التعويض المطلوب وعلى هذا يمكن ان نميز بين نوعين من الدوافع هما الدافع الداخلي والخارجي وكلا النوعين سوف يحدد الدافع الكلي وكلاهما سوف يحددان حجم الحافز المؤثر (herpen,&et..at,2003:10)

سادسا: العوامل المؤثرة في سياسة التحفيز

قد تخفق المنظمات في تحقيق الاهداف المتوخاة من عملية التحفيز وذلك راجع الى عدة اسباب تكون في الغالب مرتبطة بالمزايا التي يحصل عليها العاملين وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر اهمها :

- 1- سوء الاختيار لهذه الحوافز من قبل الادارة يفرغها من الهدف الذي وضعت من اجله وذلك قد يكون راجع لقلّة كفاءة الادارة وعدم قدرتها على رفع الانتاجية .
- 2-عدم التزام الادارة بعودها للعاملين في مرحلة الاستقطاب الخاصة بعملية التحفيز يخلق نوع من عدم الثقة بين الادارة والعاملين الجدد .
- 3-الحوافز الشكلية المعلن عنها من قبل الادارة وعدم التزامها بها عند التطبيق مثال على ذلك اعلان الادارة عن وجود خدمات صحية للعاملين كالضمان الصحي وفي نفس الوقت ليس للمنظمة مركز صحي خاص بها او الاعلان عن وجود خدمات اجتماعية كتوفير رياض

للاطفال او دار حضانة ولكن عند التطبيق ليس لها وجود في الواقع العملي وهذا ما يؤثر سلبا على الاداء للعاملين.

4-احساس العاملين بأن الحوافز امر ملزم على الادارة توفيره لهم يفرغها من محتواها ومن الغرض الذي وجدت من اجله ويجعلها تكاليف وليس مكافآت .

4- قد تستخدم الحوافز كنوع من ادوات شراء الذمم والولاء للادارة وبالتالي تأثيره يكون سلبا على الاداء والانتاجية للعاملين.(عباس,2017: 41) .

### 5/3/2-العلاقة بين قوة السلطة التنفيذية والاجور والمكافئات المدفوعة لها

يتنبأ نهج القوة الإدارية بأن الأجور ستكون أعلى في المنظمات التي يمتلك فيها المديرين قوة أكبر نسبياً. عندما تكون الأشياء الأخرى متساوية ،اذ يميل المديرين إلى الحصول على مزيد من السلطة عندما: (1) يكون مجلس الادارة ضعيفاً أو غير فعال نسبياً ؛ (2) لا يوجد عدد كبير من المساهمين الخارجيين ؛ (3) وجود عدد أقل من المساهمين المؤسسيين ؛ أو (4) المدراء محميون بترتيبات مكافحة الاستحواذ. اذ ان هناك أدلة تشير إلى أن كل من هذه العوامل تؤثر على ترتيبات الأجور لصالح المديرين بالطريقة التي تنبأ بها نهج السلطة الإدارية ).

(Bebchuk,2003: 7)

ومن المهم عند دفع التعويضات للمدراء يجب على الادارة الاخذ بعين الاعتبار عدة اعتبارات اهمها الاتي:

1-الالتزام بعدم تغيير معدل الدفع مقابل الاداء من سنة الى اخرى بناء على الميزانيات او اداء السنة السابقة او اي مقياس اخر يتاثر به المديرين في السنوات الحالية او السابقة

2- اخذ كل مكانم الخلل والانقطاع ووضعه في الملف الشخصي للاجر لكل موظف ومدير .

( Jensen,2004: 73)

### 6/3/2 : المراحل الاساسية لتنفيذ نظام الحوافز :

1 - مرحلة الدراسة والاعداد

هي عبارة عن قيام المنظمات باجراء دراسة لمجموعة من العوامل الادارية والاقتصادية والانسانية والقانونية من حيث تركيبة الافراد والحاجات الملحة لاشباع حاجاتهم مع الاخذ بعين الاعتبار نظام الحوافز السابق المتبع في المنظمة ومدى ملائمته للعادات والقيم السائدة في

المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .(الحلايية, 2013: 11)

2- مرحلة وضع الخطة وتحديد الهدف:

بداية يتم تحديد هدف لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف على شكل تعظيم أرباح أو زيادة مبيعات أو إيرادات أو قد يكون الهدف هو تخفيض في التكاليف أو تشجيع أفكار جديدة تؤدي الى تحسين الجودة ألى اخره من الاهداف. وتحقيقا لهذه الاهداف العامة يجب تقسيم هذه الأهداف الى اهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم "(الأنشطة، الإدارات، الفروع ، الأقسام)" اذ إن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن العديد من الانظمة الفرعية ، كنظام جزئي لرجال البيع ونظام جزئي لرجال الإدارة العليا. (القحطاني,2012: 183)

### 3- مرحلة دراسة الاداء و تجريب الخطة

الهدف من هذه المرحلة هو توصيف الاداء المطلوب من خلال تحديد وسائل القياس الخاصة بالاداء الفعلي المناسبة و يستدعي ذلك تصميم سليم للوظائف، ووجود عدد مناسب وكافي من العاملين، و ظروف عمل مناسبة.

### 4- تحديد ميزانية الحوافز :

يتمثل بالمبلغ المتاح لمدير الموارد البشرية لصرفه على نظام التحفيز الموضوع ويجب ان يكون المبلغ المرصود كاف ليغطي كافة المصاريف المتعلقة بهذا النظام.

### 5- مرحلة التنفيذ والمتابعة

بعد وضع الخطة وتهيئة كل المستلزمات المطلوبة لنظام الحوافز يتم تنفيذ الخطة ومن ثم متابعتها ثم تقييمها وتحديد الانحراف ان وجد بها ومن ثم تقويمها وتعديلها وتصحيح مسارها (مريومة,2016: 8).

## 2/3/7: نظريات الحوافز:

يعد موضوع التحفيز من المواضيع المهمة التي شغلت ادبيات الفكر الاداري منذ القدم وحتى يومنا هذا اذ تعددت الحاجات والرغبات والدوافع وتعددت معها الطرق القادرة على اشباعها وخلال هذا وذاك تعددت البحوث والنظريات التي فسرت الاسباب وراء تحفيز الافراد وربطها بادائهم وما لهذا من تأثير مباشر او غير مباشر على تحقيق اهداف المنظمة , وهنا سوف نتناول عدد من النظريات التي لها علاقة بعملية التحفيز وهي كالاتي:

### 2/3/7-1 - النظرية الكلاسيكية

كانت هذه النظرية أمتداد طبيعي للتطور الفكر الاداري التي نادى بها العالم "فريدريك تايلور" الذي كان هو مؤسس هذه النظرية اذ تركزت هذه النظرية بمبادئها التي جاءت بها بمجال الحوافز على أن التحفيز المادي له عظيم الاثر في دفع الافراد للعمل في المنظمات وأن الافراد

بطبيعتهم يسعون جاهدا لتعظيم المنفعة التي يحصلون عليها نتيجة قيامهم بالعمل وعلى هذا الاساس فإنه يجب ربط الأجر بالانتاج" بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره." وتعتبر نظرية "تايلور" بداية التطور المفاهيمي وأسس الإدارة العلمية وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة في وقته انذاك وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

"وقد بنى "فردريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:"

- " أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج."
- "أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج."

اذ يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تهمل الجانب الانساني و تعتقد أن الافراد بطبعهم مهملين لا يحبون العمل ويتهربون من المسؤولية وطموحاتهم متدنية ويفضلون التوجيه ,والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل دائما يربط الانتاجية بالحوافز المادية التي يتلقاها من المنظمة جراء العمل الذي يقوم به. ( الفقهاء واخرون ,2012: 19) 10 واطاف (منهل , 2008) ان هذه المدرسة ترى المنظمة وحدة اقتصادية لا تتأثر بالبيئة الخارجية وهدفها تعظيم الارباح فقط وخير مثال على ذلك حسب ما تراه هذه المدرسة هو الثورة الصناعية التي حدثت في اوربا وترى هذه المدرسة ايضا ان الحوافز المادية لها دور مهم في التأثير على اداء العاملين سلبا او ايجابا وكذلك ايضا المكافئات والعلاوات النقدية المدفوعة للعاملين .(منهل ,2008: 30)

## 2/7/3/2 - نظرية العلاقات الإنسانية:

قامت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات كان اهمها:

- 1 . رفض فكرة الانسان الاقتصادي الذي يسعى الى المنفعة المالية القصوى فقط بل ان الحوافز الاعتبارية والمعنوية باعتبارها تلعب دورا قويا في زيادة الانتاجية والفرد العامل بدوره يسعى لتحقيق حاجات مختلفة ليست كلها مادية .

2 . لا يؤدي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بالضرورة الى تحسين الانتاجية وتطوير كفاءة المنظمة بل انه قد يؤدي الى الملل والضجر والسأم المتولد من تنميط الاداء والذي بدوره يؤدي الى انخفاض الانتاجية وتقليل القدرات الابداعية للعاملين .

3 . ليس العاملين افرادا منعزلين بل انهم اناس اجتماعيين يتاثرون بالعلاقات التفاعلية والتنظيم غير الرسمي داخل الجماعات فضلا عن الخضوع للعادات والتقاليد والمعايير المفروضة من قبلهم .

اما الانتقادات التي وجهت الى حركة العلاقات الانسانية ودراسات هوثون للعالم (التون مايو )، فقد اجريت الدراسات والبحوث على جماعات صغيرة . وتجاهلت الدراسات والبحوث للعوامل الخارجية المؤثرة في العلاقات الاجتماعية داخل المصنع . وقد تحيزت الدراسات والبحوث لصالح الادارة في المنظمة . وأستندت الدراسات والبحوث الى فلسفة بأن الحوافز المادية ليس هي كل شي وان الفرد العامل ليس رجلا" اقتصاديا.(العززي , 2017 : 99 )  
اذ كانت اهم النظريات التي تناولت السلوك الانساني وقامت بدراسة حاجاته ضمن اطار نظرية العلاقات الانسانية هي:

### 3/7/3/2 نظرية الحاجات الإنسانية:

" لغرض فهم سلوكيات البشر وجب علينا اولاً فهم طبيعة الحاجات الانسانية التي يسعى الافراد جاها الى اشباعها والحاجات الانسانية تقسم الى قسمين القسم الاول يتمثل بالحاجات الفسيولوجية والقسم الثاني يتمثل بالحاجات السايكولوجية اما الاولى فانها ترتبط بالجانب البيولوجي للانسان مثل حاجته الى الطعام والشراب والتنفس والجنس وغيرها من الحاجات الاساسية وهي تعتبر دافع قوي للسلوك الانساني وتصرفاته وهي من الحاجات المشتركة للافراد عموماً .وبالحقيقة فان الدافع الاقتصادي هو الاول من حيث الالاح لان حصول الفرد على الموارد يمكنه من اشباع الحاجات البيولوجية التي هي بدورها حاجات لايمكن الافراد تجاوزها والانتقال الى اشباع الحاجات الاخرى كالحاجات الاجتماعية وتحقيق الذات."وقد قامت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات كان اهمها:

- تعد الحاجات الانسانية بمثابة اهداف يسعى الفرد الى اشباعها.

- تعد حاجات الفرد مرتبة بشكل متدرج من الاسفل الى الاعلى.
- تعد رغبات وحاجات الافراد وتطلعاتهم على الدوام مستمرة ومختلفة بين الحين والآخر.

• تعد حاجات الافراد متداخلة بعضها مع البعض الآخر.

وكانت هذه الحاجات على شكل سلم اذ يعد سلم ماسلو للحاجات الانسانية نظرية نفسية وسلوكية جاء بها العالم (ابراهيم ماسلو) وانتشرت لأول مرة في عام ( 1943 ) في كتابه تحت عنوان (نظرية الدافعية الانسانية) وبعدها طور نظريته بشكل اعمق عام ( 1954 ) بكتابه (بعنوان الدافعية والشخصية) حيث راي ان الانسان يتصرف بسبب وجود قوة داخلية تدفعه للسلوك نحو اشباع حاجاته التي تجعله يحس بالراحة والابتعاد عن الالم او الاذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز الذي يقترن باختلال التوازن والتوتر. و تعد هذه النظرية من النماذج الرائدة في مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه وحاجاته ورغباته وتأثيرها في الاداء والانتاجية فقد رتب حاجات الفرد بحسب اهميتها في تحفيزه للعمل بغية اشباعها فاعطى لاشباع المستوى الادنى الاولوية والاهمية قبل غيرها. Lectures<media<uomuslansiriyah.edu.iq.

وسنذكر هنا حاجات ماسلو حسب ترتيبها كالآتي:

1- الحاجات الفسيولوجية

2- الحاجة للامان

3- الحاجات الاجتماعية

4- الحاجة للاحترام

5- الحاجة لتحقيق الذات

والرسم ادناه يوضح هذه الحاجات حسب تسلسلها الهرمي من الادنى الى الاعلى



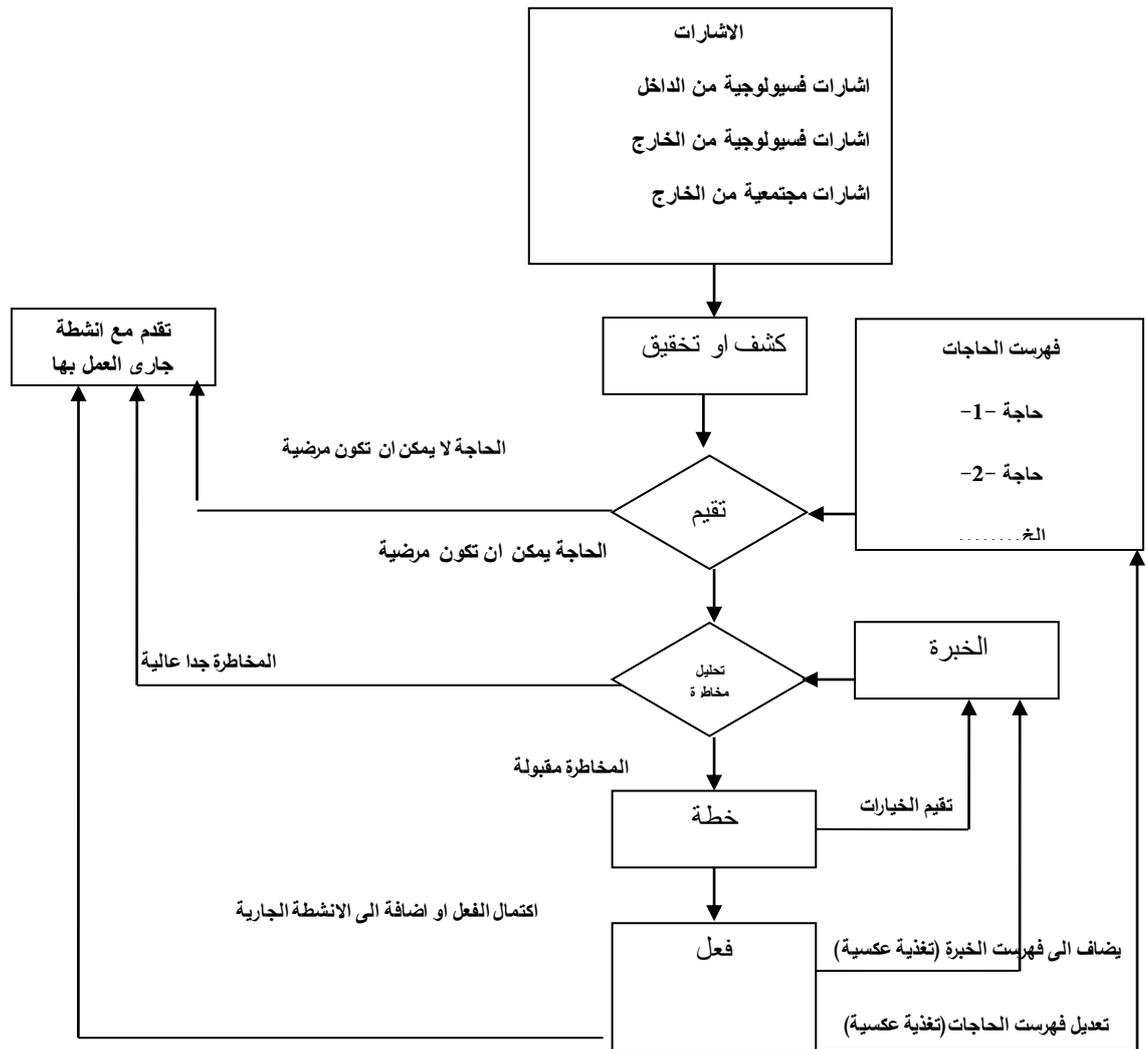
شكل رقم (7) هرمية ماسلو (الحلبي, 2014: 80)

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

يعتقد العالم ماسلو في حالة إشباع أي من الحاجات، لا تعود هذه الحاجة محفزاً للفرد. وسيطلب من الإدارة محاولة إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى للاستخدامها كمحفز للأفراد. وسيبقى الأفراد محفزين دائماً طالما يتم إشباع حاجاتهم الواحدة تلو الأخرى، إلى حين الوصول للحاجات العليا (تحقيق الذات). لذلك كي يتمكن المدراء من حفز موظفيهم، كان واجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى المرغوب به من قبل الأفراد ليشتبعوه ومن ثم القيام بمحاولة إشباعه، وصولاً للمستوى الأخير من الحاجات أما فيما يخص الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو، فإن هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. وعدم وجود دراسات وأدلة كافية تدعم سلم الحاجات هذا. ([www.midad.com/article](http://www.midad.com/article))

وفي مجال الحديث حول الية توجيه السلوك البشري من خلال تحديد الحاجات البشرية ومحاولة اشباعها نذكر هنا مخطط يوضح خوارزمية السلوك البشري وهي كالتالي:

يتطلب التقييم الشامل للاحتياجات البشرية فهم الآليات العامة لبدء الأعمال البشرية والتحكم فيها وإرضائها. علاوة على ذلك، نحن نقدم خوارزمية السلوك البشري الذي بدوره يحدد دور الاحتياجات وترابطها مع العوامل الأخرى للأنشطة البشرية. إذ تم وضع الخوارزمية، المعروضة في الشكل ( 8 ) والموجزة في الفقرات التالية، من قبلنا ضمن إطار عمل قائم على المفهوم الجديد للرفاهية الذاتية (Kopsov, 2019: 19)



الشكل ( 8 ) خوارزمية السلوك البشري

Kopsov, Igor(2019) A New Model of Human Needs, London Journal of Research in Science: Natural and Formal, Volume 19 | Issue 6 | Compilation 1.0

اذ ان التوتر بين التوازن وتوافق الحوافز قائم على ان فاعلية القرار ليس سوى جزء من الفعالية التي يجب أن يرغبها المجتمع. إذا كانت وظائف التحويل غير متوازنة ، فهناك هدر ويمكن أن يكون كبيراً اذ ان الافراد يميلون دائماً الى تعظيم ارباحهم حتى على حساب عدم وجود التوازن بين ما مقدم منهم من اداء وحجم الحافز المستحصل (Jackson,2000:15) . اما في اطار العلاقة الديناميكية بين المدير والموظف ، اذ ما لم يتمكن المدير من الالتزام المسبق بعقد متعدد المدد ، فإن الحوافز تتأثر بمشكلة تُعرف باسم تأثير السقاطة ( ratchet effect ) عندما يكون صاحب العمل لا يستطيع الالتزام بتجاهل الأداء السابق للموظف كدليل لتقييم أدائه الحالي ، سوف نرى ان الموظف سيقبل من إنتاجه في الفترات المبكرة لتجنب الوقوع في مشكلة اكبر.

ولتجنب تفاقم تأثير السقطة توجد عدة طرق، اولها هي توحيد المسؤولية من عدة مدراء وحصرتها بيد مدير واحد على الرغم من الخسارة المحتملة لمعلومات تقييم الأداء الضمنية جراء هذا التوحيد اما الطريقة الثانية هي جعل المقر الرئيسي للشركة يؤدي مهمة واحدة مركزياً وإسناد المسؤولية إلى مدير اخر هو يختاره. (Indjejikian, R.,&et.al,1999: 1)

## 4/7/3/2 : - نظرية العاملين: (-F- Herzbrg)

اذ تعد مشابهة لنظرية" ماسلو"، وقد أختبرها على عدد من المهندسين والمدراء وقد اثبتت الدراسة الميدانية أن هناك دوافع حقيقية والتي هي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا للعاملين في الوظيفة إضافة إلى تحسن في مستوى الأداء وقد ركزت الدراسة على معرفة توجه هؤلاء المهندسين والمحاسبين لمعرفة اتجاههم نحو العمل، من البيانات التي جمعت من هذه الدراسة، بنوا افتراضاتهم العملية حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل. ومن المآخذ على هذه النظرية أنها فرقت بصورة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم، كذلك الافتراضات التي بناها على المهندسين والمحاسبين بها نوع من الشكوك في تفسير نظريته حول حوافز السلوك الإنساني ولا يمكن تعميم نتائجها عليهم. (حمزة , 2006 :43 )  
وقد تم التوصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى مجموعتين من العوامل هي:

الأولى : العوامل الدافعة

الثانية : العوامل الوقائية

أما الأولى ( العوامل الدافعة ) فتشمل العوامل الآتية :

- 1 ( الرضا عند الشعور بالانجاز.
- 2 ( الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل .
- 3 ( العمل مهم لأنه فيه شيء من الابداع و التحدي .
- 4 ( التطور والابداع على المستوى الشخصي .
- 5 ( إمكانية التطور والابداع في الوظيفة .
- 6 ( المسؤولية تجاه سيطرة الفرد على نفسه وعلى الآخرين .

أما الثانية فهي العوامل الوقائية ( الصحية ) وتشمل :

( 1 ) إدارة وسياسة الشركة .

( 2 ) الإشراف الفني على العاملين .

( 3 ) العلاقات المتبادلة مع الإدارة والافراد الاخرين .

( 4 ) الاجر .

( 5 ) الأمن الوظيفي .

( 6 ) ظروف العمل.

(سويد, 2014: 20) 27

### **5/7/3/2 - النظرية اليابانية:**

قدم (William Ouchi) (نظرية Z اليابانية) وفحواها يدور حول سر نجاح الادارة اليابانية من جراء الاهتمام بالزبائن والاهداف معا والحرص على نجاحها بحيث اصبحت جزء من الثقافة العامة للمجتمع الياباني ويكون العمل فيها مدى الحياه والمكافئة تكون على اساس المجموعة وليس الافراد حرصا منها على تشجيع روح الجماعة والمثابرة عليها .(حورية, 2016: 18) وتدعوا هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى حسب هرمية ماسلو من خلال اهتمامها برفاهية الافراد العاملين اذ انه لا يهتم اشباع حاجات المستوى الاوسط من خلال اشراكها المستويات الأدنى في عملية اتخاذ القرار اضافة الى ذلك فانها تهتم باشباع حاجات المستوى الاعلى من خلال توجيهها الدعوة للمستويات الدنيا من الافراد العاملين لتحمل المسؤولية الفردية ومراقبة الذات وهي ما يعول عليه المدراء المتبنين لهذه النظرية وهدفها هو العمل بشكل جماعي . (ابو علان, 2016: 26)

## 6/7/3/2 - نظرية الإنجاز:

ترى هذه النظرية ان الفرد له العديد من الدوافع التي تحركه وتوجه سلوكه لكن الدافع المهم الذي يحركه هو الدافع للإنجاز الذي هو عبارة عن الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الحقيقي ومن مميزات الأشخاص الذين يمتازون بمستوى عالي من الإنجاز لهم القدرة على تحديد الاهداف المعتدلة ويميلون للعمل الفردي واهتمامهم بما ينجزون من عمل بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصلون عليه من جراء قيامهم بهذا العمل ويهتمون بالمعلومات المرتجعة عن ما قامو به من عمل وبشكل سريع. (الشريم, 2016: 127) اذ يرى العالم "مكلياند" بان الأفراد العاملين الذين يمتلكون خاصية الحاجة للإنجاز العالية يتمتعون بالمميزات الآتية:

أ- يفضلون الظروف التي تسمح لهم بتحمل المسؤولية في العمل ومشاركتهم في حل المشكلات لها ، اذ انهم لا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسئولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك هم يفضلون العمل الذي يشعرون بالتحكم به، فهم لا يشعرون بالرضا الوظيفي في حالة عدم سيطرتهم على العوامل الخارجية واذا كان النجاح لا يعتمد على جهودهم وقدراتهم الذاتية، ويحبون التحدي في العمل وعلى المنظمة الاستفادة من هذه الميزة لحثهم على العمل بتفاني "(العوامل الدافعة في نظرية هورزيورغ) وهي التي تحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو."

ب- يملكون الرغبة في القيام باعمال محسوبة ومنضبطة، ولذلك هم يضعون لأنفسهم أهداف تعتمد على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود مخطط لها وهم يعملون ذلك كحالة طبيعية ومستمرة. (يوسف, 2020: 44)

وتبين هذه النظرية ان هناك أفرادا ذي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة وإلى الرغبة في معرفة المعلومات المرئدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم.

(العامري, 2020: 10)

## 7/7/3/2 - نظرية Y.X :

**نظرية X** : تعتمد على وجهة النظر السلبية للأفراد اذا تفترض بان لديهم طموح قليل ولا يحبون العمل ويتجنبون المسؤولية ويقاومون التوجه الدقيق للعمل .

**نظرية Y** : تعتمد على وجهة النظر الايجابية حول الافراد وتفترض انه بإمكانهم ممارسة الرقابة الذاتية وقبول المسؤولية واعتبار العمل امرا طبيعيا شأنه شأن الراحة واللعب .

### نظرية x

- متوسط الافراد العاملين يكرهون العمل ويتجنبونه
- وبما انهم يتجنبونه يجب اجبارهم عليه
- متوسط الافراد العاملين يتهربون من المسؤولية ويحبون التوجيه

### نظرية y

- متوسط الافراد العاملين لا يكرهون العمل ويرغبون فيه
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الاهم في التأثير في السلوك الانساني
- متوسط الافراد العاملين يكرهون السلوك الذي يؤدي الى اشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في اشباعها.
- متوسط الافراد العاملين يتمتع بقدرة عالية على استخدام امكانته الفكرية ويحاول جاهدا الابداع في حل المشكلات المنظمة. (الشماع, 2005: 100)

## 8/3/2 - أنواع الحوافز

تختلف المنظمات في استخدامها لنظام الحوافز المتبع من منظمة الى اخرى ، اذ انها تتعدد وتتداخل بعضها مع البعض الاخر ، اذ يصنفها البعض على اساس الاثر على الافراد العاملين ومنهم من يصنفها وفق اثرها على المنظمة والافراد معا ، واخرين يصنفها وفق اسلوب التوزيع والهدف منها ، وبين هذا وذاك فأن معظمها تندرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما : الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

### 1/8/3/2 الحوافز المادية والحوافز المعنوية

أدى انهيار الاقتصادات الموجهة في العالم الثاني ، واعتماد التعديل الهيكلي كسياسة إنمائية محددة للعالم الثالث ، إلى دفع موضوع الحوافز إلى مركز المناقشات حول السياسة الاقتصادية الناجمة التي تتبناها المنظمات. كما يعلن أحد الاقتصاديين السياسيين ، "قلة من الاقتصاديين اليوم قد يجادلون في الرغبة في استخدام الحوافز للدعوة والترحيب بمساهمات الافراد في العمل بدلاً من استخدام القوة والسلطة في تنفيذ الاوامر" يقول خبير التنمية البريطاني (ريجينالد جرين): "إن أهمية الحوافز ليست مسألة مفتوحة للنقاش ، ولا أهمية الحوافز المادية والمعنوية . المهم هو

ما هي الحوافز الأكثر فعالية من حيث التكلفة وكيفية تجميعها في سياقات محددة.

(Goulet ,1994: 1)

والحوافز المادية تعد من اقدم انواع الحوافز اذ انها تساعد على زيادة كفاءة الاداء في العمل من خلال استخدام كل الوسائل المادية كزيادة الراتب او دفع راتب اضافي او دفع مكافئات مادية بشكل منفصل عن الراتب الاصلي للعاملين وذلك جراء قيامهم بعمل معين متميز .  
اما الحوافز المعنوية فهي من اهم الحوافز التي تستهدف نفسية العاملين وحثهم على العمل بجد وكفاءة مثال على ذلك هو ترقية العاملين المتميزين ومنحهم صلاحيات اضافية مثل متابعة العاملين الاخرين او توجيههم وهو يعد من الحوافز التي تشعر العامل بالثقة الممنوحة له من قبل الادارة وانه موضع ثقة الادارة .

(ابو حميد،2020: 673) ففي احدى الدراسات التي قام بها أحد الباحثين سنة (1985) وقيامه بتحليل إحدى وعشرين بحثا بالولايات المتحدة الأمريكية تناولت أهمية الحوافز، اذ وجد تباين في وجهات نظر الافراد العاملين من دراسة إلى أخرى، إلى أن العاملين بشكل عام افادوا بأن الحوافز المعنوية تحتل أهمية كبيرة لهم، ولا نقل أهمية اذا لم تكن الاهم على الحوافز المادية وتعد محركا قويا من أجل الإنجاز والتقدم، وقد تم ترتيب هذه الحوافز كالآتي «عمل ثابت، فرص الترقية والتقدم، الاعتراف بأهمية الفرد، الاهتمام بالعمل .(بلخضر،2015: 163)

واخرين يصنفها حسب المدى (قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل ) حيث أظهرت الأدبيات الموجودة حول "مصطلح قصير المدى ان حوافز التعويضات التنفيذية التي تستند إلى مقاييس قصيرة المدى قد تدفع المديرين نحو اتخاذ قرارات تقدم أداءً قصير المدى على حساب خلق قيمة المدى. وبالتالي ، فإن التركيز على المدى القصير على خلق القيمة قد يؤدي إلى الفشل في القيام بالاستثمارات الاستراتيجية اللازمة لضمان الربحية في المستقبل. والأهم من ذلك ، أن مثل هذا النهج قصير المدى لصنع القرار ينطوي غالبًا على تأثير خارجي سلبي يُفرض على مختلف أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.( Eccles,2010:11)

وقسمها اخرون على حسب عدد المستفيدين منها الى حوافز فردية وحوافز جماعية . اذ ان الحوافز الفردية تعتمد على مكافئة الافراد العاملين بغض النظر عن ما حققته الجماعة اما الحوافز الجماعية فانها تعتمد على تحقيق نوع من العدالة بين الافراد وتقليل الفوارق فيما بينهم . (بدر،2430هـ: 110) لقد تم الاهتمام بالأساس النظري للمال كحافز فعال على مر السنين بشكل عام ، ثبت أن المال يجذب ، تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وكذلك ليكون بمثابة معزز لأداء الموظف وعند حجب المال ، يمكن أن يكون بمثابة عقاب. من الناحية النظرية ، فإن

المال بمثابة حافز في المقام الأول لكنه يمكن استبداله بحوافز مرغوبة أخرى مثل السلع أو الخدمات أو الامتيازات برغم من انه تتوفر العديد من أشكال الحوافز المالية (على سبيل المثال ، الإجازات ،شهادات الهدايا) ، اذ أصبحت المكافآت الإجمالية شائعة اذ استخدمت كطريقة للدفع غرضها الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم . وتعد مكافآت المبلغ المقطوع هي مدفوعات نقدية للموظفين الذين لم يتم احتساب اجور إضافية إلى الأجور الأساسية لهم ولذلك لا تتسبب بتكاليف عمالة ثابتة أكبر على المدى الطويل بالإضافة إلى ان المكافآت الإجمالية تعد جزء من التعويض غير مضمون وعادة ما يكون المدفوع منه تقديراً لمستوى معين من الأداء أو تحقيق لهدف معين. (Suzanne,2006: 157) عموماً يمكننا تصنيف الحوافز وفقاً لما يلي :

1- حوافز على المستوى الفردي .

2 . حوافز على المستوى المنظمي.

3. حوافز على المستوى الفردي .

أ: حوافز العمال

• الحوافز بالقطعة :وهي تعد من أهم اساليب دفع الاجور والحوافز مع بعض ، وبهذه الطريقة يتم من خلالها تحديد الحافز الذي يحصل عليه العامل حسب آلية الإنتاج، أو عدد الوحدات المنتجة من قبله .

• التحفيز على اساس الوقت : وفق هذه الطريقة يجب على العامل أن يقوم بالإنتاج وفق وقت محدد وتتم مكافئته على اساس الوقت الزائد الذي عمله، أو على اساس استغلال نفس الوقت في إنتاج وحدات اكثر.

ب: حوافز الاختصاصيين والإداريين

• العمولات: ويستخدم مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يمكن ان يحصل الفرد على نسبة مئوية من الدين المستحصل من الاخرين ، ويحصل البائع ايضا على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي قام بها.

• العلاوة : هنا يجب التفريق بين أنواع عدة من العلاوات أهمها : ١. علاوة الكفاءة . ٢. علاوة القدم . ٣. العلاوات الاستثنائية . اما علاوة الكفاءة: يقصد بها زيادة في الأجر أو الراتب بناءً على حجم إنتاجية الفرد ، وتمنح بعد فترة عام تقريباً بعد اثبات الفرد حجم ما انتج أما علاوة القدم:

فهي تعويض تام عن جراء عضوية الفرد في المنظمة، وامتنانا منها له عن إخلاصه في العمل لمدة عام . والعلاوة الاستثنائية: تمنح للأفراد لوجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي . وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي بمجرد ان يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف بالتالي على ما يحصل عليه مستقبلاً [tootshamy.com](http://tootshamy.com) - [tootshamy](http://tootshamy.com)

#### Resources and Information.

2 . حوافز على المستوى المنظمي.

- المشاركة في الأرباح : وتشمل غالبية الافراد العاملين في المنظمة , وهو استقطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب حجم المرتب، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، .ويتم التوزيع نقدًا دفعة واحدة، أو تقسيمها على عدة دفعات في السنة ومزايا هذا النظام أنه يشجع في تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة، ويرفع الحماس لتحقيق أهدافها.
- خطط المقترحات و توفير التكاليف: وهي عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع مقترحات، الغرض منها تخفيض تكاليف العمل والإنتاج .وأستغلال الوفرة من جراء تخفيض التكاليف وتوزيعها مكافأة للذين قاموا بتقديم هذه المقترحات.
- تملك العاملين لأسهم الشركة :يمكن اعتبار تملك العاملين لأسهم الشركة هي من اكثر الطرق دافعية لتأثير في سلوك الافراد العاملين . (حولية,2017:2)

اذ ان هناك العديد من الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق سياسة التعويض التي تقدم حوافز لزيادة القيمة ، مثال على ذلك المكافآت القائمة على الأداء ومراجعة سلم الرواتب وخيارات الأسهم وقرارات الفصل القائمة على الأداء. (Jensen & et. Al,1990: 2) حيث تفترض النماذج الاقتصادية للتعويض بشكل عام على أن الأداء العالي يتطلب جهدًا أكبر أو أنه يرتبط بطريقة أو بأخرى بعجز العمال.ومن أجل توفير الحوافز ، اذ تنتبأ هذه النماذج بوجود أنظمة المكافآت التي تنظم عملية التعويض بحيث تزيد فائدة العامل المتوقعة مع الإنتاجية الملاحظة. اذ يمكن أن تأخذ هذه المكافآت العديد من الأشكال المختلفة ، بما في ذلك المديح من الرؤساء وزملاء العمل ، والوعود الضمنية بفرص الترويج المستقبلية ، ومشاعر احترام الذات التي تأتي من الإنجاز والاعتراف بالتفوق . ( Baker & et.al,1988: 5)

اذ اثبتت نتائج التجارب المختبرية ، والدراسة الميدانية ، الفرضيات القائلة بان نظام الحوافز النقدية يعتمد بشكل حاسم علي الرؤية: اذ ان الحوافز النقدية تكون أكثر فاعليه في تيسير

النشاط الاجتماعي الخاص وليس العام. اذ ان الافراد يريدون ان يكافئو من قبل الإدارة جزء اي عمل ايجابي من قبلهم يصب في مصلحة المنظمة . (Ariely,2009: 2)

2/8/3/2 الحوافز من حيث فاعليتها فقد قسمها (الوافي, 2013) الى :

1- حوافز ايجابية

هي الحوافز التي تساعد العاملين على زيادة الانتاجية ورفع الكفاءة وزيادة رضاهم عن العمل ومن الامثلة على هكذا نوع من الحوافز هي:

أ-المكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الارباح والتامين ضد العجز والوفاة والمرضى .

ب-جوائز تقديرية مثل الكؤوس وشهادات الامتياز .

ت-توفير النقل.

2 - حوافز سلبية

هي وسائل ردع ضد العاملين لمنعهم من القيام باعمال تضر بالمنظمة وهي نوع من العقوبات التي يتم اتخاذها ضد العاملين ومن الامثلة على هكذا نوع من الحوافز هي:

أ-الخصم من الاجر الذي يتقاضاه العامل.

ب-تاخير الترقية.

ت-عقوبة التوبيخ.

ث-حرمان العاملين من المشاركة في النشاطات الاجتماعية . (الوافي,2013: 42)

اذ يشير الحافز إلى طريقة يتم من خلالها ان يقدم أصحاب العمل للعاملين بما يعرف بالمكافأة مقابل العمل الذي يقدمه الموظفون. إلى حد كبير ، فان الحوافز مصممة لتقدير الموظف مقابل الإنجازات التي قدمها في المنظمة. بشكل عام فالحوافز يوجد منها خمسة انواع الغرض منها اغراء الموظفين وحثهم على العمل والتي تشتمل على الراتب ، الحوافز قصيرة الأجل ، الحوافز طويلة الأجل ، الفوائد والمزايا المقدمة للموظفين.اذ يمكن للموظف ترك مكان عمله من أجل المال ولكنه ليس السبب الوحيد لترك العمل اذ ان الأجور والمزايا التنظيمية ليست العناصر الوحيدة التي تغري الموظفين ، فالأمن الوظيفي ، واشباع المتطلبات العائلية كلها تحديات تواجه المنظمة والعاملين معا (Ismail,2015: 930) اذ يعد الراتب كعنصر تعويض

مهم ، إلا أنه عنصر يعتمد على الدفع مقابل الأداء . لقد وجد أن التحول من الراتب إلى الأجر بالقطعة لعمال المصانع يزيد الإنتاجية حوالي 15 في المائة إلى 30 في المائة والحوافز الإنتاجية لها الأثر المنشود في زيادة الإنتاجية الفردية. واثراً كآثر الدفع مقابل الأداء ، أو الأجر القائمة على الإنتاجية.اذ تميل أنظمة الدفع مقابل الأداء إلى الجذب الأكثر لعمال الإنتاجية الذين يفضلون بشكل عام أنظمة الدفع مقابل الأداء اي (تعويض الراتب). ومع ذلك ، يمكن أن يكون لخطط تعويض سعر القطعة أيضاً عواقب غير مرغوب فيها. في حين أن مكافآت تعويض السعر بالقطعة تزيد في الإنتاجية الفردية ، إلا أنها لا تشجع العمل الجماعي والسلوكيات المساعدة علاوة على ذلك ، يمكن أن يزيد الحافز المقدم للأفراد على أساس الانتاج الكمية لكن على حساب الجودة والتنوعية. (Robert,2004: 85)

### 3/8/3/2 الحوافز على أساس ارتباطها الى:

#### 1- حوافز خارجية 2- حوافز داخلية

اذ ان الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل نفسه ومنها:

أ- الأجر النقدي.

ب-الأجازات.

ت- التأمين ضد الاخطار.

ث- الضمان الصحي.

ج- الخصومات الممنوحة للعاملين على المنتجات التي تنتجها المنظمة .

وغالبًا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز

الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي

أ-الاجر والمكافآت المالية الأخرى.

ب-الترقية.

ت-التقدير من المشرفين والزملاء.

اما الحوافز الداخلية فهي التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

أ- الاستقلالية في العمل.

ب-استخدام المهارات المتنوعة.

القيام باداء الاعمال المهمة. (الجريد ,2007: 27)

وقد تم تطوير مفهوم الحوافز في الإدارة والاقتصاد من خلال البحث السلوكي في علم النفس لتحليل وشرح ما هو الشيء الذي يحفز الناس في المنظمات لأغراض المنافسة بشكل عام ، يرتبط مفهوم الحافز بالتحفيز ، مما يشير إلى الحوافز هي القوى التي تنشط السلوك وتوجهه وتحافظ عليه اذ تستخدم الإدارة أنظمة الحوافز للتحفيز ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ولتحسين التنظيم والسلوك الإداري للشركات في الأسواق اذ يمكن تصنيف الحوافز على أنها: حوافز داخلية وحوافز خارجية كما هي موضحة ادناه.(Coccia,2019: 21)

الحوافز:

### 1-الحوافز الداخلية

- يمكن للحوافز الذاتية ان ترضي الحاجات الشخصية بشكل مباشر عن طريق انشاء مكافأة ذاتية لأولئك الذين يؤدون المهام المطلوبة منهم.
- الحوافز الذاتية ربما تكون اكثر اهمية للقطاع العام .
- قد تكون الحوافز الذاتية مهمة للالتزام العاطفي ومشاركة الوظيفة والدوافع لدى المنظمات.
- الحوافز الذاتية يمكن ان تكون فعالة في تحديد الاداء.

### 2-الحوافز الخارجية

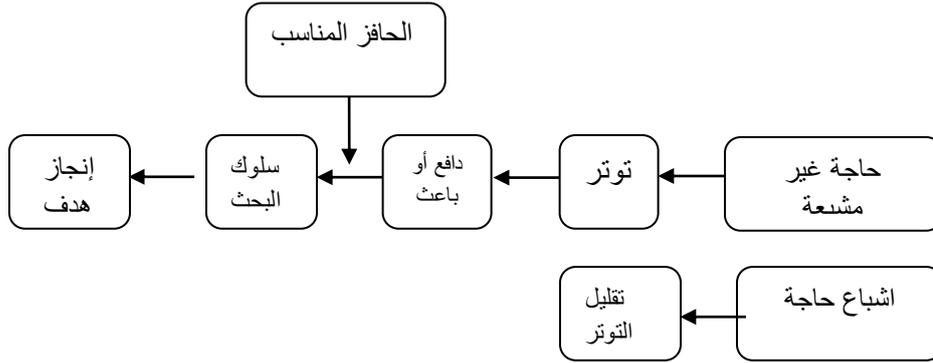
- الحوافز الخارجية مهمة في استمرارية الالتزام التنظيمي.
- الحوافز الخارجية يمكن ان تهدد الحاجة للاستقلالية والكفاءة وبالتالي تقليل الدافع الداخلي

### 9/3/2 : خصائص نظام التحفيز الفعال

- أ- قابليته للقياس : ترجمة السلوك والتصرفات بشكل يمكن تقديره وقياس ابعاده.
- ب-امكانيته للتطبيق: يقصد بها وضع معايير خاصة كتقدير الوقت والكميات المناسبة .
- ت-ان يمتاز بالبساطة والوضوح: ان يكون سهل التطبيق وامكانية الفهم واستيعاب اساليبه .
- ث-التحفيز : ان يتسم بالاثارة بالنسبة للافراد وان يؤثر على دوافعهم لتعديل سلوكهم.
- ج- المشاركة: من المهم مشاركة العاملين للادارة في عملية وضع نظام التحفيز المناسب.
- ح-القبول: من الاهمية قبول النظام من قبل الافراد العاملين للتأكد من عدم معارضتهم له.
- خ- التوقيت المناسب : اذ كلما كان التوقيت مناسب كلما ادى ذلك الى زيادة فاعلية النظام للتاثير على السلوك للعاملين. (حبيبة ,سليمان,2018: 27)

## 10/3/2 : العلاقة بين الحوافز والدوافع

يجب التفرقة بين الحافز (incentives) والدافع ( motives ) فالدافع قوة كامنة لدى الافراد وتدفعهم لفعل سلوك معين اذ انه قوة داخلية تدفع الفرد للبحث على شيء معين لاشباع حاجة معينة . اما الحافز فهو مؤثر خارجي يحرك داخل نفس الافراد قوة معينة للقيام بعمل معين والشكل ادناه يوضح هذه العلاقة . (منوبة, 2013: 15)



شكل (9) العلاقة بين الحوافز والدوافع (منوبة, 2013: 15)

## 11/3/2 : الحوافز الصريحة والحوافز الضمنية (explicit incentives & implicit incentives)

اثبتت الدراسات بان للحوافز المادية اثر سلبي على المخرجات المقدمة من الافراد عكس الحوافز الضمنية (هي الحوافز الغير مادية المقدمة للافراد التي يؤدي تطبيقها الى تحقيق اهداف المنظمة ) اذ قد يؤدي إدخال حوافز صريحة إلى إضعاف حوافز الموافقة او الاستحسان ( approval incentives ) القائمة على اساس العمل الطوعي للافراد وتقسم الحوافز الضمنية الى عدة انواع اذ تفترض النماذج الاقتصادية للتعويض عموماً أن الأداء العالي يتطلب جهداً أكبر أو أنه مرتبط بطريقة أخرى بعدم الثقة من جانب العمال. من أجل توفير الحوافز ، تنتبأ هذه النماذج بوجود أنظمة المكافآت التي تنظم التعويض بحيث تزيد المنفعة المتوقعة للعامل مع الإنتاجية الملحوظة: ويمكن أن تتخذ هذه المكافآت عدة أشكال مختلفة ، بما في ذلك المديح من الرؤساء وزملاء العمل ، ضمناً والوعود بفرص الترقية المستقبلية ، ومشاعر تقدير الذات التي تأتي من الإنجاز والتقدير الفائقين ، والمكافآت النقدية الحالية والمستقبلية المتعلقة بالأداء.

. (Fehr,2002: 27) وقد حصل الموظفون الذين لم يبلغوا سن الـ 55 أو 25 سنة من الخدمة على منحة اختيارية أخرى قدرها صافي مرتب ستة أشهر بالإضافة إلى المساعدة على إيجاد عمل في

خارج المنظمة وعلى ترتيب يغطي فترة أربع سنوات من التقاعد (وبموجب هذا الترتيب، يسمح للموظف أن يأخذ إجازة خاصة بدون مرتب لمدة تصل إلى أربع سنوات، طالما أنه يسدد حصته هو وحصه الصندوق من أقساط المساهمة في التقاعد والتأمين الطبي وتتعلق الحوافز الضمنية المقنعة عادة بتغيير ظروف العمل أو الظروف الشخصية بصورة تجعل الحوافز المالية أكثر إغراء وتشمل الأمثلة على الحوافز الضمنية التي يمكنها أن تسهم في جعل برنامج الإنهاء الطوعي للخدمة أكثر نجاحاً ومن الأمثلة على ذلك هي:

أ) إمكانية التغيير بالخفض في حجم المنظمة قريباً بحيث ينتظر أن تكون خيارات إنهاء الخدمة أقل كرماً مما يقدمه البرنامج الطوعي، في حالة وقوع هذا التغيير وإنهاء خدمة الموظفين بسبب إلغاء وظائفهم .

ب) إمكانية الانتقال الجبري لوظيفة أخرى أو تغيير المسؤولية أو مستوى الراتب بصورة غير طوعية تعتبر أقل جاذبية من الوضع الحالي للموظف.

ج) الظروف الشخصية (المرتبطة بالصحة أو أحوال الأسرة أو أية عوامل أخرى) التي تجعل من مغادرة قوة العمل، أو الرغبة في هذا التغيير، ولو لبضع سنوات، خياراً مغرياً للموظف.

تقرير عن الإنفاق الخاص ببرنامج الصندوق للإنهاء الطوعي المبكر للخدمة للفترة من (2009-2011)

<https://webapps.ifad.org>

## 4/2 العلاقة بين متغيرات الدراسة استناداً الى بعض الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب الدراسات السابقة، من حيث العلاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي والعلاقة بين الانماط القيادية والتحفيز والعلاقة بين التحفيز والاحترق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي

### 1/4/2 العلاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي

أن نجاح أية منظمة جاء في جزء كبير منه من خلال امتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية تمارس أنماطاً قيادية يعتمد عليها في توجيه المرؤوسين من خلال اتباع نظام تحفيز مناسب من أجل إنجاز الأهداف المرسومة له. على وفق ذلك فإن النمط القيادي يعدّ مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة. فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية (كشمولة ، 2007: 1). إذ ان الكثير من

الباحثين قد وصفوا القرن الحالي بأنه عصر الضغوط النفسية (Psychological stress) والاحتراق الوظيفي (job) Burnout ( ) لذلك عدت من الظواهر التي تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة للتعامل معه (الزيودي، 2007) أما عن مدى علاقة الانماط القيادية بالاحتراق الوظيفي نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة إذ كشفت دراسة (دراسة المعمري، 2021). إلى أن النمط الديمقراطي المشارك هو النمط القيادي السائد حيث سجل أعلى متوسط حسابي (4.21) ، في حين أن النمط الأوتوقراطي المتسلط كان أقلها وجوداً حيث سجل متوسط حسابي (3.86) وبينت دراسة (يوسف، 2021). أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد؛ توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛ وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

وكذلك اوضحت دراسة (Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010).) إلى أن القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير بالإنجاز الشخصي وترتبط سلباً بالإرهاق العاطفي وتبند الشخصية. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التجنب السلبي والإرهاق العاطفي وتبند الشخصية. أخيراً ، أظهر الأفراد الذين لديهم أسلوب قيادة التجنب السلبي مستويات أعلى من الإرهاق.

اما دراسة (Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020).) اظهرت عن وجود رؤى حول الأساليب المحتملة لمنع إحتراق الموظفين وتكاليف حضوره ، بالإضافة إلى طرق تحسين البحث المستقبلي في هذا المجال الحرج .

اما دراسة (McKinney-Thompson, C. (2015).) أوضحت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وبين ضغوط المعلمين وحرقتهم ، والتي تتماشى مع غالبية المؤلفات حول هذا الموضوع.

اما دراسة (Ali, A., Bashir,(2017)) تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة التحويلية تظهر تأثيراً ضئيلاً وليس لها تأثير مباشر على الإحتراق.

## الدراسات السابقة

### اولا : الدراسات الخاصة بالانماط القيادية :

#### 1-الدراسات العربية

أ-دراسة المعمرى. (2021). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يُمارسها مديرو مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة، وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من 295 معلم ومعلمة، وطُبقت عليهم أداتي الدراسة: الأولى استبانة الأنماط القيادية؛ وبلغ صدق الأداة

في معاملات الارتباط للأنماط القيادية الثلاثة (الديموقراطي المشارك والديموقراطي الاستشاري والأوتوقراطي) (0.85، 0.87، 0.85) على التوالي، والثانية مقياس ماسلاك للاحترق النفسي. وبلغ صدق الأداة لمعاملات الارتباط لأبعاد الاحترق النفسي الثلاثة (الإنهاك العاطفي، وتبدل المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز) (0.63، 0.76، 0.83) على التوالي، وبلغ ثبات أداتي الدراسة بواسطة معادلة الاتساق الداخلي لاختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للاستبانتين على التوالي (0.90، 0.89) وأشارت أهم النتائج إلى أن النمط الديموقراطي المشارك هو النمط القيادي السائد حيث سجل أعلى متوسط حسابي (4.21) ، في حين أن النمط الأوتوقراطي المتسلط كان أقلها وجوداً حيث سجل متوسط حسابي (3.86) ، وأشارت النتائج كذلك أن المعلمين يعانون من الاحترق النفسي بمستوى منخفض في بُعدي (تبدل المشاعر ونقص الشعور بالإنجاز) وفي المستوى العام للاحترق النفسي، وبمستوى متوسط في بُعد (الإنهاك العاطفي)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة احصائياً بين الأنماط القيادية المُمارَسة ومستوى الاحترق النفسي، وأوصت الدراسة بتبني مُمارسات مرتبطة بالنمط الديموقراطي المشارك والنمط الديموقراطي الإستشاري من مديري المدارس.

ب-دراسة عويس، بثينة (2020) الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية

مكونة من (221) معلم ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام الدراسي (2018-2019) وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، حيث أعد الباحثان استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على قسمين هما: الأنماط القيادية والمكونة (30) فقرة والأداء المتميز والمكونة من (15) فقرة وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عاليا في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تعزى لمتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز لديهم. وأوصى الباحثان بضرورة تعزيز الأداء المتميز لمديري المدارس باستخدام النمط القيادي الديمقراطي الأكثر فعالية في المؤسسات التربوية في المدارس الحكومية من حيث تميز الأداء

**ج- يوسف، (2021). أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف .**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في الاحتراق الوظيفي للعاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ببلديات دائرة بوشقوف. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة شملت (32) عبارة تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (120) مبحوثا استرجع منها (90) استبانة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (75) استبانة وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة؛ هناك شعور متوسط بالاحتراق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات؛ توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

## 2- الدراسات الاجنبية

أ-Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association  
أنماط القيادة والاحترق: هل هناك ارتباط

الغرض - الغرض الأساسي من هذه الورقة هو التحقيق في العلاقة بين الأنماط القيادية والاحترق الوظيفي بين مديري الضيافة الذين يعملون حالياً في صناعة قبرص. على وجه التحديد ، يجب التحقيق في التحويل والمعاملات والسلبية / الإبطال من أجل تحديد أسلوب القيادة الأكثر تأثيراً على الإحترق الوظيفي.

التصميم / المنهجية / النهج - اعتماد نهج كمي ، القيادة متعددة العوامل

تم استخدام الاستبيان (MLQ 5X-Short) للسماح للمشاركين في البحث بوصف نمط قيادتهم كما يرونه. بالإضافة إلى ذلك ، تعتبر الأداة الأكثر شهرة لقياس الإحترق تم أيضاً تضمين مقياس (Maslach للإحترق (MBI) في الاستبيان ، والذي كان وقتها وزعت على 500 مدير ضيافة في قبرص.

النتائج - تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير بالإنجاز الشخصي وترتبط سلباً بالإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التجنب السلبي والإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. أخيراً ، أظهر الأفراد الذين لديهم أسلوب قيادة التجنب السلبي مستويات أعلى من الإرهاق

ب-Kelly, R. J., & Heard, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care:.

### الإحترق ونمط القيادة في الرعاية الصحية السلوكية.:

يرتبط الإرهاق بين مقدمي الرعاية الصحية السلوكية والموظفين بضعف نتائج المرضى ومقدمي الرعاية. إذ تم تحديد أسلوب القيادة بشكل عام كوسيلة للحد من الإحترق ، ولكن من غير الواضح ما إذا كانت بعض أساليب القيادة أكثر فعالية من غيرها في تخفيف الإحترق. بالإضافة إلى ذلك ، يتم توفير الرعاية الصحية السلوكية في مجموعة متنوعة من السياقات وأسلوب القيادة المستخدم في سياق واحد قد لا يكون فعالاً في سياق آخر.

كان الغرض من هذه الورقة هو مراجعة الأدبيات حول أسلوب القيادة والإرهاق في سياقات الرعاية الصحية السلوكية لتحديد أنماط القيادة والسياقات المختلفة التي تم فيها دراسة العلاقة بين البناعين. تم تصنيف الدراسات بناءً على أسلوب القيادة وتصميم الدراسة وطرق البحث وسياق الدراسة.

توفر نتائج هذه المراجعة رؤى حول الأساليب المحتملة لمنع إحتراق الموظفين وتكاليف حضوره ، بالإضافة إلى طرق تحسين البحث المستقبلي في هذا المجال الحرج

**McKinney-Thompson, C. (2015). Teacher stress and burnout and principals' leadership styles: A relational study.**

**(إجهاد المعلمين والاحتراق و أنماط قيادة المدراء: دراسة ذات علاقة)**

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إجهاد المعلم والاحتراق وأنماط القيادة لمديري المدارس الابتدائية كما يراها معلمي المدارس الابتدائية. موضوع الإحتراق هو موضوع مستمر منذ مئات السنين ولكن مهنة التدريس شهدت زيادة في هذه الحالة على مدى العقود الأربعة الماضية. إجهاد المعلم والإرهاق هو حالة يمكن أن تؤثر على صحة المعلم والاحتفاظ بالوظيفة وأداء التدريس وما بعده. لذلك ، هذا الموضوع مهم لأن النتائج يمكن أن تساعد في تقليل هذه الحالة. ويمكنه أيضاً إعلام القادة التربويين بأساليب القيادة وعلاقتها بالتوتر والإرهاق. كان نموذج Sosik and Godshalk (2000) لأسلوب القيادة ، ووظائف التوجيه المتلقاة ، والإجهاد المرتبط بالوظيفة ، هو الإطار النظري الذي استرشدت به هذه الدراسة. تم استخدام ارتباط Pearson Product Moment Correlation لتحليل البيانات الإحصائية عبر Maslach Burnout Inventory: Educator's Survey ( MBI) واستبيان القيادة متعدد العوامل - نموذج 5 - X نموذج Rater (MLQ). أوضحت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وبين ضغوط المعلمين وحرقتهم ، والتي تتماشى مع غالبية المؤلفات حول هذا الموضوع.

**ثانياً: الدراسات الخاصة بالاحتراق الوظيفي.**

### **1-الدراسات العربية**

أ- دراسة (الهداب والمخلافي)(2020) أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: هدفت الدراسة إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى عينة بلغ حجمها ( 390 ) مفردة من الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد العينة نحو كل من: متغير جودة الحياة الوظيفية، ومتغير الاحتراق الوظيفي- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم محل الدراسة، كما لم تكشف الدراسة بشكل عام عن وجود حالة من الاحتراق الوظيفي، فيما عدا مستوى متوسط من الإنهاك العاطفي أفادت عينة الدراسة بوجوده . علاوة على ذلك كشفت الدراسة عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على

الاحترق الوظيفي؛ حيث يفسر حوالي) 35 % ( من التغيير في مستوى الاحتراق الوظيفي، وبخاصة أبعاده الثلاثة) ظروف العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل .)كذلك اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) وكان لصالح الموظفين اللاتي مؤهلن ( ثانوي فأقل)، وكذلك متغير ( المرتبة الوظيفية) وكان لصالح من هن في المرتبة (الخامسة فأقل)، بينما لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ب- دراسة عبدالسميع رمضان على، ع ، & .، عبدالحمك. (2020). ظاهرة الإحترق الوظيفي: أبعادها ومصادرها دراسة على مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكلية التكنولوجية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة) 6، العدد 9، 132-164.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في الاحتراق الوظيفي للعاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ببلديات دائرة بوشقوف . ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة شملت ( 32 ) عبارة تم توزيعها على عينة بلغ حجمها ( 120 ) مبحوثاً استرجع منها ( 90 ) استبانة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 75 استبانة وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة؛ هناك شعور متوسط بالاحتراق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات؛ توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) ( في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

ج- دراسة زروخي، ف ، & .، قديد، ف . (2020). K. F. الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأداء أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات -1055، 13(2) ،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الاحتراق الوظيفي ( الاجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر ونقص الانجاز) وعلاقتها بأداء أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، ولتحقيق أغراض الدراسة

منهج الدراسة: قام الباحثين بتصميم استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء، تعلق الجزء الأول بالبيانات الشخصية، وتضمن الجزء الثاني مجموعة من الأسئلة حول محددات الاحتراق الوظيفي، أما الجزء

الثالث والأخير فقد تناول جملة من الأسئلة للتعرف على مستوى أداء المبحوثين، وتم توزيعها على عينة تقدر ب 50 عضو، تم استرجاع 44 استبانة وكانت 43 منها صالحة للمعالجة الإحصائية ومن أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي ،

وكان من أهم نتائج التحليل وجود علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية بين الاحساس بالاحتراق الوظيفي وكل من الأداء التدريسي والبحثي، بينما لا توجد علاقة تأثير بين الاحتراق الوظيفي وخدمة الاستاذ الجامعي لمجتمعه.

## 2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاحتراق الوظيفي

أ-دراسة" (Colin P.West,MD, PhD,et.,al)(2020)

### Resilience and Burnout Among Physicians and the General US Working Population

(المرونة والإحتراق بين الأطباء والسكان العاملين في الولايات المتحدة)

#### الملخص

الأهمية: تم توثيق انتشار إحتراق الأطباء بشكل جيد ، وقد تم توثيق تدريب المرونة تم اقتراحه كخيار لدعم رفاهية الطبيب. ومع ذلك ، فإن مرونة الأطباء بالمقارنة مع السكان العاملين في الولايات المتحدة لم يتم تأسيسها ، والارتباط بين المرونة واحتراق الطبيب غير مفهومة جيداً. الأهداف: لتقييم المرونة بين الأطباء والعاملين في الولايات المتحدة ، وتحديد العلاقة بين المرونة والإحتراق بين الأطباء الأمريكيين.

النتائج الرئيسية والتدابير: تم قياس المرونة باستخدام عنصران كونور ديفيدسون مقياس المرونة (يتراوح إجمالي الدرجات من 0 إلى 8 ؛ تشير الدرجات الأعلى إلى مرونة أكبر) ؛ كان الإحتراق قد

تم قياسه باستخدام Maslach Burnout Inventory الكامل مع احتراق إجمالي مابين بنقطة عند 72 على الأقل في المقياس الفرعي للإرهاق العاطفي من 0 إلى 54 و / أو 10 على الأقل في إزالة الشخصية

مقياس فرعي (تشير الدرجات الأعلى إلى نضوب أكبر). (نتائج 30 456 طبيباً تلقوا دعوة للمشاركة ، أكمل 5445 طبيباً (17.9٪) (الدراسات الاستقصائية (2995 رجلاً [62.1٪] ؛ متوسط العمر [42-62] [IQR] 53 سنة). في التحليل متعدد المتغيرات ، يعني كانت درجات المرونة (SD) أعلى بين الأطباء من عموم السكان العاملين (6.49) الأطباء ، ارتبطت المرونة بالإحتراق. كان الأطباء الذين يعانون من الإحتراق الكلي أعلى متوسط درجات المرونة (SD) مقارنة بالأطباء الذين يعانون من الإحتراق (6.82) [1.15] مقابل 6.13 [1.36] ؛ المتوسط المعدل الفرق ،

0.68 نقطة ، CI %95 ، 0.61-0.76 ، P <.001) كانت كل زيادة بمقدار نقطة واحدة في درجة المرونة يرتبط باحتمالات أقل بنسبة 36% للإحترق الكلي (نسبة الأرجحية ، 0.64 ؛ %95 CI ، 0.60-0.67)؛ P <.001) ومع ذلك ، فإن 392 طبيباً من أصل 1350 (29%) لديهم أعلى درجة ممكنة من المرونة يعانون من الإحترق.

الاستنتاجات: والأهمية تشير نتائج هذه الدراسة الاستقصائية الوطنية إلى أن الأطباء أظهروا مستويات أعلى من المرونة من عامة السكان العاملين في الولايات المتحدة. إذ كانت المرونة لها علاقة عكسيّة مع أعراض الإحترق ، لكن معدلات الإحترق كانت كبيرة حتى بين أكثر الأطباء مرونة.

ب- دراسة (Luceño-Moreno, et al & (2020)

**(Symptoms of Posttraumatic Stress, Anxiety, Depression, Levels of Resilience and Burnout in Spanish Health Personnel during the COVID-19 Pandemic**

**أعراض إجهاد ما بعد الصدمة والقلق والاكتئاب ومستويات المرونة والإحترق لدى العاملين COVID-19 الصحيين الإسبان أثناء جائحة**

الملخص

يعد عدد العاملين الصحيين المصابين بـ COVID-19 في إسبانيا من أعلى المعدلات في العالم.

الهدف :

من هذه الدراسة هو تحليل إجهاد ما بعد الصدمة والقلق والاكتئاب أثناء جائحة COVID-19. النتائج : بعد تحليل الارتباطات بين متغيرات الإحترق والمرونة والديموغرافية والعمل و COVID-19. تم تحليل بيانات مقطعية عن 1422 من العاملين الصحيين. إذ يعاني ما مجموعه 56.6% من العاملين الصحيين من أعراض اضطراب ما بعد الصدمة ، و 58.6% اضطراب القلق.

46% اضطراب اكتئابي و 41.1% يشعرون بالاستنزاف العاطفي. إن الملف الشخصي للعامل الصحي الذي يعاني من أعراض إجهاد ما بعد الصدمة أكبر هو أن الشخص الذي يعمل في مجتمع مدريد المستقل ، في مستشفى ما ، امرأة ، تشعر بالقلق من أن الشخص الذي تعيش معه قد يكون مصاباً ، ويعتقد أنه من المحتمل جداً هي أن تكون مصابة أيضاً. متغيرات الخطر للقلق والاكتئاب هي أن تكون امرأة ما ، تعمل في نوبات 12 أو 24 ساعة ، والقلق من إصابة أحد أفراد الأسرة. إذ تعتبر الدرجات العالية في الإنهاك العاطفي وتبديد الشخصية من عوامل الخطر للصحة العقلية ، حيث تعد المرونة والوفاء الشخصي من المتغيرات الوقائية. يتم توفير البيانات لتحسين التدابير الوقائية للعاملين في مجال الصحة المهنية.

Ali, A., Bashir,(2017) ). Leadership Styles and Burnout in Punjab Police: A Case Study of Faisalabad Division (أساليب القيادة والإحترق في شرطة البنجاب: دراسة حالة

لفرقة فيصل أباد)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة والإحترق والالتزام التنظيمي مع عينة (ن = 98) من الفرع التنفيذي ، قسم شرطة البنجاب. يتم اختيار العينة بشكل عشوائي. البيانات أولية والبحث كمي بطبيعته. يتم جمع البيانات المطلوبة من شرطة منطقة فيصل أباد. يتم إجراء الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات. يتم تقييم موثوقية أدوات المسح باستخدام ألفا كرونباخ. يوفر تحليل الارتباط الدعم الأولي للفرضيات ؛ تم العثور على ارتباط كبير بين الإحترق والالتزام التنظيمي وأنماط القيادة. علاوة على ذلك ، تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة التحويلية تظهر تأثيرًا ضئيلاً وليس لها تأثير مباشر على الإحترق. تظهر قيادة المعاملات وقيادة عدم التدخل تأثيرًا كبيرًا على الإحترق. تثبت النتائج أيضًا أن القيادة في قسم شرطة البنجاب تستخدم بشكل متكرر أنماط قيادة المعاملات وعدم التدخل بسبب زيادة معدل الدوران عامًا بعد عام في الإدارة المذكورة. في ضوء النتيجة المذكورة ، يجب على القيادة العليا تصميم وتنفيذ مثل هذه السياسات التي قد تزيد من أنماط القيادة التحويلية في تعامل المشرفين مع مرؤوسيه كمطلوب لتقليل مستوى الإحترق وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي الذي ينتج عنه تأثير كبير على عمل الشرطة بشكل عام.

## ثالثا – الدراسات الخاصة بالتحفيز :

### 1- الدراسات العربية

#### أ- دراسة (ابو عرار)(2020)

الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب  
لملخص

ومن هنا كان الاتجاه لهذا البحث لنرى وندرس دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والخاصة في تحفيز الموظفين، وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم ، وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز ، وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها ، وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل ، والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأهداف المراد الوصول إليها كان لا بد من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى هذا الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظفين على الاستمرارية في الأداء الجيد.

استنادا للدراسات السابقة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وقد تكونت من الحافز المادي والحافز المعنوي، وكذلك اداء العاملين من حيث تطوير الأداء وتقديم الأفكار والمقترحات.

أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة لعناصر العملية التعليمية في وزارة التربية.

#### ب-دراسة

ابو معال وغوانمة(2021) دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس للعام (2018/2019م) تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وسؤال مفتوح، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للتعرف على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز.

أظهرت النتائج أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة)، وجاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.59)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال الحوافز المعنوية بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.58)، وبدرجة متوسطة، بينما مجال الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.40) وبدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في المجالات جميعها باستثناء مجال الحوافز المادية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة العلمية في المجالات جميعها، وبينت النتائج في متغير الرتبة العلمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين: أستاذ مساعد و أستاذ وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح كل من: أستاذ وأستاذ مشارك في مجال الحوافز المادية. وبين أستاذ وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز المعنوية، وبين أستاذ مساعد وكل من: أستاذ وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ وأستاذ مشارك. وبين أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز الإدارية، وبين أستاذ وكل من أستاذ مشارك وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية وفي الدرجة الكلية. وبينت النتائج ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في المجالات جميعها باستثناء مجال الحوافز المادية والحوافز الإنسانية والاجتماعية، وبينت النتائج في متغير الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (5سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (5سنوات فأقل) في مجال الحوافز المعنوية. وبين (5سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (من 5-10 سنوات)، كما تبين وجود فروق بين (أكثر من 10 سنوات) وكل (من 5 سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) في مجال الحوافز الإدارية،

## ج-دراسة

توام زاهية & ,كلاخي لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت

توام زاهية & ,كلاخي لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الإقتصادية. 645-666, (1)24 ,

مستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لاجراء الدراسة الميدانية، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 93 عامل. و قد تم استخدام الرزمة (spss) لتحليل بيانات الاستمارة. وتوصلت الدراسة الى ان الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الاداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية و أداء العاملين بشركة سونلغاز. و توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية .

## 2 : الدراسات الاجنبية

### أ-دراسة

Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J., & Wu, C. (2020). The influence of perceived organizational support on police job burnout: a moderated mediation

model. *Frontiers in Psychology*, 11, 948. (تأثير الدعم التنظيمي المتصور على الإحترق

(.الوظيفي للشرطة: نموذج وساطة معتدلة

الهدف: استنادًا إلى نظرية الدعم التنظيمي المتصور (POS) والحفاظ على الموارد (COR) ونموذج متطلبات الموارد الوظيفية (JD-R) ، تؤسس هذه الدراسة نموذج وساطة خاضعة للإشراف لاختبار دور الرضا الوظيفي في التوسط في العلاقة بين نقاط البيع والإحترق الوظيفي ، بالإضافة إلى دور الفعالية الذاتية العاطفية التنظيمية (RES) في الإشراف على عملية الوساطة المذكورة أعلاه.

الطرق: تم مسح ما مجموعه 784 ضابط شرطة باستخدام مقياس نقاط البيع ، واستبيان الإحترق الوظيفي ، ومقياس RES ، واستبيان الرضا الوظيفي في مينيسوتا.

النتائج: (1) بعد ضبط الجنس ، والأقدمية ، والعمر ، والتصنيف الشرطي ، والتعليم ، والحالة الاجتماعية ، أظهر تحليل الانحدار وجود علاقة سلبية معنوية بين نقاط البيع والإحترق ( $r = -0.42$  ،  $p < 0.01$ ) ، وكان الأول لديه علاقة سلبية. تأثير تنبؤي سلبي كبير على الإحترق الوظيفي ( $\beta = -0.42$ ) ، ف ( $> 0.001$ ). (2) يوضح اختبار التأثير الوسيط أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا جزئيًا في التوسط في العلاقة بين نقاط البيع والإحترق الوظيفي. (3) من خلال تحليل اختبار نموذج الوساطة الخاضعة للإشراف ، يشرف RES النصف الأول من مسار "نقاط البيع ← الرضا الوظيفي ← الإحترق الوظيفي".

الخلاصة: لا تؤثر نقاط البيع بشكل مباشر على الإحترق الوظيفي للشرطة فحسب ، بل تؤثر أيضًا بشكل غير مباشر على الإحترق الوظيفي للشرطة من خلال الرضا الوظيفي. يعزز RES تأثير الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي. تشير هذه الدراسة إلى التأثير المشترك لنقاط البيع والرضا الوظيفي و RES على الإحترق الوظيفي ولها أهمية إرشادية معينة للتخفيف من الإحترق الوظيفي للشرطة.

ب=دراسة

lyana, S., &et.al(2021) ). The Effect of Incentives and Leadership Styles on Creative Performance.

تأثير الحوافز وأساليب القيادة على الأداء الإبداعي.

الأهداف الرئيسية: تبحث هذه الدراسة فيما إذا كان نوع الحوافز المقدمة وأساليب القيادة يتفاعلان للتأثير على الأداء الإبداعي.

مشاكل الخلفية: الإبداع مطلوب بشدة من قبل الشركات للبقاء على قيد الحياة في بيئة أعمال متقلبة. وجدت الأبحاث السابقة أن أنظمة التحكم في الإدارة وأساليب القيادة كانا قادرين على تحفيز الإبداع. فإنه لا يزال

غير واضح أي نوع من الحوافز وأساليب القيادة قادرة على تحفيز الإبداع. لذلك يقترح هذا البحث سؤالاً بحثياً ، ما هو نوع أنظمة الرقابة الإدارية وأسلوب القيادة الذي يمكن أن يحسن الأداء الإبداعي؟

الجديد: يركز هذا البحث على مقارنة الحوافز النقدية وغير النقدية على أساس المنافسة لإنتاج الأفكار الأكثر إبداعاً ، لكن الدراسات التجريبية في سياق الإبداع لا تزال محدودة. علاوة على ذلك ، تبحث هذه الدراسة في أسلوبين مختلفين للقيادة وتسلط الضوء على حقيقة أن أساليب القيادة المطلوبة في بيئة إبداعية تختلف عن تلك الأساليب المستخدمة في بيئة غير إبداعية.

طرق البحث: أجريت هذه الدراسة باستخدام (2x 2) بين التصميم التجريبي للموضوع مع علاجين محفزين (البطولة والاعتراف) واثنين من علاجات أسلوب القيادة (التوجيه والتمكين).

النتائج: تمشيا مع (Lourenco 2016) ، يتم استبدال الحوافز المالية (بما في ذلك البطولات) والحوافز غير النقدية (الاعتراف). علاوة على ذلك ، يؤدي أسلوب القيادة التمكينية إلى أداء إبداعي أكبر من الأسلوب التوجيهي. الإشارة إلى أنه في حالة وجود حافز للبطولة ، فإن تمكين القيادة قادر على إنتاج أداء إبداعي أعلى مما تستطيع القيادة التوجيهية.

الخلاصة: لا يوجد فرق كبير بين تأثير الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية على الأداء الإبداعي. تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع نظرية القيادة الظرفية ، وأنواع معينة من القيادة مناسبة لظروف بيئية معينة. لتحسين الأداء الإبداعي ، يحتاج الموظفون إلى التمكين لأنهم يحتاجون إلى السلطة والحرية لتطوير الأفكار. تقدم هذه الدراسة معرفة حول تأثير الحوافز وأساليب القيادة على الأداء الإبداعي. علاوة على ذلك ، توفر هذه الدراسة المعرفة العملية للشركات حول كيفية تحسين الإبداع في بيئة العمل باستخدام حوافز وأنماط قيادية معينة.

**Maya, M., Soputan, & et.al. (2020). The Influence of Leadership Styles and Incentive on Employee's Work Satisfaction in the Production Department of PT Toarco Jaya Tora.**

**تأثير أساليب القيادة والحوافز على رضا الموظف عن العمل في قسم الإنتاج في شركة PT Toarco Jaya Tora.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة والحوافز على الرضا الوظيفي للموظف في قسم الإنتاج في PT Toarco Jaya Toraja. استفادت هذه الدراسة من الاستبيان ، بينما تم جمع البيانات من خلال استبيانات للتعرف على أنماط القيادة ، والحوافز ، والرضا الوظيفي ، وكذلك المقابلات لاستيفاء البيانات الخاصة بالحوافز. وزعت الاستمارات على 33 من موظفي قسم الإنتاج. تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. نتج عن التحليل معادلة  $Y = 4.963 + 0.490X_1 + 0.620X_2 + e$  معامل الارتباط (R) هو 0.900. كان مربع R المعدل أو  $R^2 = 0.810$  يُظهر اختبار F أن  $F_{value} \geq F_{table}$  ( $63.762 \geq 3.32$ ) وسيج  $0.05 \geq 0.000$ . يشير اختبار الفرضية إلى أن أسلوب القيادة والحوافز لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للموظف. جزئيًا ، يتأثر الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة ، ويتأثر الرضا الوظيفي للموظف بالحوافز .

**رابعاً: اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

على الرغم من تعدد الدراسات التي تعرضت لموضوع "الانماط القيادية ودورها في استخدام الحوافز للتأثير على أداء الموظفين " من منظورات مختلفة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع من جانب اثر الحوافز على التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الافراد العاملين وخصوصا من فئة الاداريين والعاملين معا وكانت هذه الدراسة من الدراسات السابقة لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي في هيئة حكومية خدمية في بيئية عراقية والمتمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد تم اختيار عينة عشوائية في عدد من الدوائر التابعة لها وتم اعتمادها كعينة للبحث الحالي، وبالتالي فان ابرز ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو التركيز على دراسة الحوافز المادية والمعنوية واثرها في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وكل ذلك يتم من خلال اختيار نمط قيادي مناسب يأخذ على عاتقه تبني استراتيجيات تحفيز مناسبة قادرة

على تقليل الضغوط التي يتعرض لها العاملين في هذه المنظمة المبحوثة اعلاه وانعكاسه بالتالي على مستوى الاداء لديهم.

**خامسا :- مجال الاستفادة من الدراسات والجهود السابقة من خلال الفقرات الآتية .**

### **1 : مجال الاستفادة المرجعية**

تركز المناهج العلمية الرصينة والمعترف بها عالمياً، على فكرة استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع اختلاف طريقة العرض لها و بحسب المدرسة العلمية المتبعة التي ينتمي اليها الباحثين كل على حدة، ويعد الهدف الرئيسي من عرض الجهود والدراسات السابقة هو بيان مجال الاستفادة من تلك الدراسات، ومدى أسهامها في إغناء البحث الحالي، وفيما يأتي إيضاح لأهم المجالات المستفادة منها في الدراسات السابقة.

**2- بيان العلاقة البيئية بين متغيرات البحث:** نقطة الانطلاق الاساسية للبحث الحالي هي البحث في كيفية التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال اختيار النمط اللقيادي المناسب الذي يعمل من خلال توظيف متغير التحفيز في التقليل من الاثار المترتبة من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المنظمة ، وبعد الاطلاع على البحوث والجهود السابقة لفترة طويلة تم استنباط واستيضاح العلاقة بين المتغيرات الحالية للبحث واعتمادها.

**3- إثراء الجانب النظري والمعرفي للبحث الحالي:** أسهمت الدراسات والجهود السابقة وبشكل لا يقبل الشك في إغناء الجانب النظري للبحث الحالي، وذلك من خلال طريقتين، الأولى (الطريق المباشر) عبر الاقتباس من الدراسات السابقة والاستفادة من تأطيرها النظري، والثاني (الطريق غير المباشر)، من خلال التعرف والحصول على مصادر ومواقع بحثية إلكترونية جديدة ذكرتها تلك الدراسات، ومن خلالها تم البحث والعثور عن تلك المصادر بنسبة كبيرة منها، وهذا ساعد على اغناء البحث الحالي وبشكل كبير .

**4- تطوير منهجية البحث الحالي:** أفاد الاطلاع على الدراسات والجهود السابقة وبشكل كبير، في فهم المنهج المتبع في تلك الدراسات المشابهة للبحث الحالي، وبالتالي أسهم وبشكل كبير في إعداد وبناء منهجية البحث الحالي من خلال صياغة المشكلة الفكرية، والأهداف والأدوات الاحصائية المستخدمة .

**5- بناء أداة البحث:** أسهمت الدراسات والجهود السابقة وبشكل كبير في اختيار و بناء أداة البحث الحالي(الدراسات السابقة والاستبانة) من خلال الاطلاع على الأدوات والوسائل المستخدمة في الدراسات المشابهة، واعتماد تلك الادوات في البحث الحالي بعد إجراء الاختبار الضروري لها، لمعرفة مدى انسجامها مع البحث الحالي، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على الدراسات السابقة اما في الجانب التحليلي فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

أ-اختيار عينة البحث: من خلال الاطلاع على الدراسات والجهود السابقة والاسئناس برأي عدد من المختصين من الاساتذة الاكاديميين لغرض تحديد عينة البحث الحالي، ونوعها وحجمها ، في الدراسات السابقة، بما يتناسب ويتلائم مع متغيرات البحث وطبيعته، مع مراعاة خصوصية البحث الحالي في البيئة العراقية فقد تم تحديد مجتمع البحث بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والدوائر التابعة لها في حين حددت العينة بالمدراء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام والاداريين العاملين فيها اذ ان المقابلات الشخصية كما يظهرها الجدول رقم (8) واستطلاع الاراء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اظهرت وجود فجوة بين النمط القيادي المتبع واداء العاملين اذ ان الضغوط الكبيرة التي يتعرض لها العاملين في العمل يؤدي بهم المطاف الى الاحتراق الوظيفي واظهرت المقابلات ان عدم وجود نظام حوافز عادل بالمنظمة هو جزء كبير من الفجوة الموجودة وعلى هذا الاساس اعتمد الباحث ان تكون هذه الوزارة مجتمع البحث الحالي عسى ان يعالج جزء من هذه الفجوة الموجودة.

#### سادسا: مناقشة بعض الدراسات السابقة

هنالك عدد من المؤشرات الهامة التي تخص الدراسات السابقة ولها علاقة بالدراسة الحالية والسبب الذي دعى الباحث لاختيارها على وفق الفقرات ادناه:

**1-صلتها وعلاقتها بموضوع البحث الحالي:** من الأسباب التي دعت الباحث لاختيار البحوث السابقة واستعراضها هو مدى علاقتها بمتغيرات البحث الحالي، والجدول (3) يوضح علاقة البحوث السابقة بمتغيرات البحث الحالي:

الجدول (3) تصنيف الدراسات السابقة بحسب متغيرات البحث الحالي

ت	متغيرات البحث	الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير	النسبة المئوية %
1	الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي	8	44%
2	الانماط القيادية والتحفيز	3	17%
3	الاحتراق الوظيفي والتحفيز	0	0
4	تناولت اكثر من متغير للبحث الحالي	8	44%

الجدول من اعداد الباحث

حسب الجدول(3) المذكور أعلاه وبحسب اطلاع الباحث انه لا توجد دراسة سابقة تناولت متغيرات البحث الحالي الثلاثة معا مما يدل على حداثة عنوان البحث، وزيادة الإهتمام بهذه

المواضيع، وان متغير الاحتراق الوظيفي من الموضوعات التي تلاقي اهتماما واسعا ومنتزداً في السنوات الأخيرة .

**2 - الأدوات والاساليب المستخدمة في الدراسات السابقة:** اختلفت الاساليب والادوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، بين أكثر من أسلوب واداة بحث ابتداء من الاستبانة، والمقابلات الشخصية إلى دراسة الحالة، اما في الدراسات السابقة المعتمدة في بحثنا هذا وكما يوضحها الجدول (4) يوضح تلك الأساليب والادوات المستخدمة في هذه الدراسات.

الجدول (4) الأدوات والاساليب المستخدمة في الدراسات السابقة

ت	أداة الدراسة	عدد المرات	النسبة المئوية
1	الاستبانة	18	100%
2	الاستبانة و المقابلة	0	0%
3	دراسة الحالة	0	0
4	حلقات دراسية	0	0
5	أنموذج مقترح	0	0
6	الإجمالي	18	100%

الجدول من اعداد الباحث

يلاحظ حسب الجدول(4) اعلاه إن اداة الاستبانة هي الأكثر استخداما في الدراسات السابقة والتي بلغت نسبتها(100%) لمختلف متغيرات البحث، وهذا مؤشر على أفضلية استعمال الاستبانة، وبالتالي سيتم استخدامها كأداة للبحث الحالي بوصفها الأداة التي اتفق عليها نسبة كبيرة من الباحثين في الدراسات السابقة.

## 2/4/2 العلاقة بين الانماط القيادية والتحفيز

أشارت عدد من الدراسات السابقة الى وجود علاقة بين الانماط القيادية والتحفيز إذ اشارت دراسة (ابو معال وغوانمة(2021) أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة)، وجاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي(3.59)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال الحوافز المعنوية بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي(3.58)، وبدرجة متوسطة، بينما مجال الحوافز المادية في المرتبة الاخيرة، وبمتوسط حسابي(3.40) وبدرجة متوسطة، وبينت النتائج

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في المجالات جميعها باستثناء مجال الحوافز المادية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة العلمية في المجالات جميعها.

وبينت دراسة (Iyana, S., & et.al(2021) الى انه لا يوجد فرق كبير بين تأثير الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية على الأداء الإبداعي. وكذلك اوضحت دراسة ( Maya, M., et.al. (2020) إلى أن أسلوب القيادة والحوافز لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للموظف. جزئياً ، يتأثر الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة ، ويتأثر الرضا الوظيفي للموظف بالحوافز .

### **3/4/2 العلاقة بين التحفيز والاحتراق الوظيفي**

بالرجوع الى الدراسات السابقة اوضحت دراسة (الهداب والمخلافي)(2020) كشفت الدراسة عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي؛ حيث يفسر حوالي) % 35 ( من التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي، وبخاصة أبعاده الثلاثة (ظروف العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل .) كذلك اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

## نظرية ونموذج الدراسة

### تمهيد

يتناول هذا البحث النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة وهي نظرية التبادل الاجتماعي في بناء نموذج الدراسة الذي يتناول العلاقة بين المتغيرات التي اعتمدت عليها الدراسة والمتمثلة بالانماط القيادية والاحتراق الوظيفي والتحفيز الوظيفي وكذلك تطوير فرضيات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 1/3: النظرية المفسرة لموضوع البحث الاطار المرجعي للبحث ( نظرية التبادل الاجتماعي ) ( Social exchange theory )

#### 1- تمهيد

كانت التبادلية الاجتماعية احدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في اوائل الستينات من القرن العشرين نتيجة لما نشأ من رأي حول اخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الامبريقي (Empirical Method) ( ما يعتمد على الواقع والخبرات التي تتوافر بالملاحظة ) وتفسير السلوك الانساني في مستوياته المختلفة فجاءت المحاولة الاولى لتعتمد تفسير السلوك بناء على عوامل نفسية بحتة ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية.

اما المحاولات الاخرى حاولت تجاوز اغتزال السلوك الانساني برده للعوامل النفسية بادخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة رغم التباين بين اصحاب التبادلية الا انه يمكن الاستفادة من جانبيين .

الاول : في دراسة عملية التفاعل وما يمكن ان تتضمن من تأثيرات متبادلة بين اطراف التفاعل

الثاني: تتركز اهميته في امكانية الانتقال من مستويات التفاعل الاولى الى بحث مستويات التنظيمات المعقدة التركيب والمستوى المجتمعي . (عثمان, 2008:209)

اذ ينصب التركيز في نظرية التبادل الاجتماعي على تفسير الفعل الاجتماعي من خلال عمل الافراد بفاعلية لتحقيق طموحاتهم والالية التي يفهمون بها تلك المصالح, ومن ثم كيفية تبادلها وتنظر التبادلية الى عملية التبادل كعملية متأصلة

بالفعل الاجتماعي وانها الاكثر شيوعا في المجتمع ولقد ارتبطت نظرية التبادل الاجتماعي باسم كل من جورج هومانز وبيتر بلاو و امرسون ثم جاء بعدهم كوك. (الهوراني, 2008: 45)

## 2- مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي

- السلوك الإنساني الذي يتكون من النشاط والتفاعل والعاطفة يقوم بها الفرد، وهو يختلف عن السلوك الحيواني لأنه يملك ارثا اجتماعيا وثقافة شاملة وقدرة عقلية عالية.
- المكافآت الاجتماعية أي ثمن قيام الفرد بعمل يطلب المجتمع منه القيام به فهي محفز بقدر ما هي هدف للحصول عليه.
- المنفعة أي قدرة النشاط الإنساني على تقديم منفعة للآخرين وامكانية تبادله بنشاط إنساني آخر.
- الكلفة الاجتماعية أي كمية النشاط الذي يستوجب من الفرد القيام به لقاء حصوله على منفعة مرتقبة أو متوقعة.
- المصالح أي الطموحات الذاتية - مادية أو معنوية - التي يتوخى الفرد تحقيقها.
- التبادل أي تقديم نشاط اجتماعي من قبل الطرف الأول المشترك في عملية المبادلة إلى الطرف الثاني لقاء حصول الأول على نشاط سابق من الثاني.
- المنافسة أي التسابق في الحصول على أكبر عدد ممكن من النشاطات الاجتماعية بأقل كلفة واعلى قيمة في عملية المبادلة.
- الاستثمار الاجتماعي أي تنمية الانشطة الاجتماعية لصالح ممارستها.

اما من حيث علاقة نظرية التبادل الاجتماعي بالحوافز اذ يرى (بيتر بلاو) أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية، فترتبط الحوافز والاختيارات فيها بالمرئود المتوقع من قبل الآخرين . وفي تناوله لعملية التبادل الاجتماعي ينظر (بيتر بلاو) إلى الحياة الاجتماعية كسوق تفاوض تتيح للإنسان الاختيار من بين بدائل عدة. (عمر, 2013: 20)

اذ ان القوة التي تنطلق منها نظرية التبادل الاجتماعي تتجسد بضرورة تحقيق الموازنة بين ما يعطيه الفرد للمجتمع وما يعطيه المجتمع للفرد، علما ان الموازنة بين

الآخذ والعطاء تعمل على تحقيق العدالة التوزيعية وانتشار هذه العدالة يعمل على تعميق العلاقات الاجتماعية بين البشر فالأفراد الذين يعملون عمل ما، يتوقعون الحصول على المكافئة العادلة مقابل هذا العمل والأجر هنا يعد الحافز للقيام بالعمل على أفضل وجه . (المحمداوي, 2020: 10)

### 3- طرق البحث في نظرية التبادل الاجتماعي

هناك ثلاث طرق استخدمها العلماء في عملية البحث والدراسة من خلال هذه

النظرية

الطريقة الأولى - الملاحظة المباشرة: وهي مراقبة سلوك أعضاء عملية التبادل الاجتماعي بشكل مباشر دون وجود واسطة وتسجيلها بدقة حسب برنامج متضمن أهداف واضحة لهذه المراقبة الموجودة.

الطريقة الثانية - المختبرات النفسية: المتكونة من أجهزة الكترونية وكهربائية لرصد سلوك أعضاء الجماعة التجريبية الخاضعة للمراقبة المباشرة

الطريقة الثالثة - ملاحظة سلوك طيور الحمام التي قام بها (جورج هومنز) حيث بدأ بتقديم حبوب الطعام الى الحمام كمحفز للسلوك الغريزي لها من اجل معرفة رغبتها في الطعام (كمكافاة ) وعلاقة ذلك باندفاعها في ممارسة سلوك اخر ومعاقبته بواسطة حرمانها من تقديم هذه الحبوب لها عند عدم استجابتها لبعض متطلبات تجربته.

[https://www.b-sociology.com/2019/11/pdf\\_21.html](https://www.b-sociology.com/2019/11/pdf_21.html)

### 4- افتراضات أساسية لنظرية التبادل الاجتماعي

- الأشخاص الذين يشاركون في التفاعل يسعون بعقلانية إلى زيادة أرباحهم.
- معظم الإشباع بين البشر يأتي من الآخرين.
- يمكن للناس الاطلاع على معلومات حول الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لتفاعلاتهم التي تسمح لهم بالتفكير في حالات بديلة وأكثر ربحية بالنسبة لوضعهم الحالي.
- الناس موجهون نحو الهدف في نظام تنافسي.
- التبادل يعمل ضمن المعايير الثقافية .

- يفضل الائتمان الاجتماعي على المديونية الاجتماعية.
- كلما كان الفرد أكثر حرماناً من حيث الفعل ، كلما كلفه ذلك أكثر .
- الناس عقلانيون وحساب أفضل الوسائل الممكنة للتنافس في المواقف المجزية. وينطبق الشيء نفسه على حالات تجنب العقوبة. (بلاو , 1964: 60)

## 5-توظيف نظرية التبادل الاجتماعي على موضوع البحث الحالي

من خلال بحثنا الحالي والتطابق ما بين نظرية التبادل الاجتماعي وموضوع البحث الحالي نستطيع اعتبار محور بحثنا هو الفرد او الافراد داخل المجتمع الواحد عندما يتعرضون الى مشاكل اجتماعية ونفسية تجعلهم غير قادرين على اداء ادوارهم الحقيقية اذ ان المنظمات تعمل وفق مستويات ادارية عديدة منها العليا والوسطى والدنيا ووفق نظريات القيادة فانه يوجد العديد من الانماط التي تتشكل على ضوءها المستويات الادارية العليا التي تشكل بدورها الفريق الاداري الذي يقود المنظمة لتحقيق اهدافها والنمط القيادي له الدور الفاعل لوضع استراتيجيات ناجعة للتخفيف داخل المنظمة اذ تعد استراتيجية التحفيز المتبعة من الامور المهمة لرفع الاداء لدى العاملين وجعلهم قادرين على تحمل ضغوط العمل التي تعد من الاسباب الرئيسية لزيادة ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي يتعرض لها العاملين داخل المنظمة ووفقا لما تقدم نرى ان هنالك تطابق لهذا المنهج من الدراسة الحالية مع منهج نظرية التبادل الاجتماعي في انه تكوين , وبالتالي يتطابق هذا المنهج من خلال اساليب التحفيز وتحقيق الموازنة بين العائد والعمل المقدم من قبل العاملين وتحقيق مبدأ العدالة في الاجور ومبدأ تكافؤ الفرص .ويمكن توضيح ذلك من خلال الاتي:

أ- علاقة نظرية التبادل الاجتماعي بالحوافز وفق ما يرى (بيتر بلاو) أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية, فترتبط الحوافز والاختيارات فيها بالمرود المتوقع من قبل الآخرين .

ب- من مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي ان المصالح و الطموحات الذاتية تكون مادية أو معنوية - التي يستوحى الفرد تحقيقها من جراء القيام بعمل ما.

ج- من مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي ايضا ان تتحقق عملية الموازنة بين العائد) ويقصد به الحافز او المكافئة العادلة (والعمل الذي يؤدي من قبل العاملين في المنظمة

د- الحافز وفق النظرية اعلاه يعد كمحرك للسلوك الغريزي للافراد وزيادته ونقصانه لهما الدور الفاعل في زيادة وقلة ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

هـ- ان الفعل الذي قام به العالم بيلاو الذي على ضوءه تم تغير في سلوك طير الحمام الذي خضع للتجربة كان بمثابة الفعل المتبع من قبل النمط السائد في المنظمة حول الية وضع استراتيجية تحفيز مناسبة قادرة على توجيه سلوك الافراد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تطبيق الية الحوافز الايجابية والتي بدورها تعمل على التخفيف من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة .

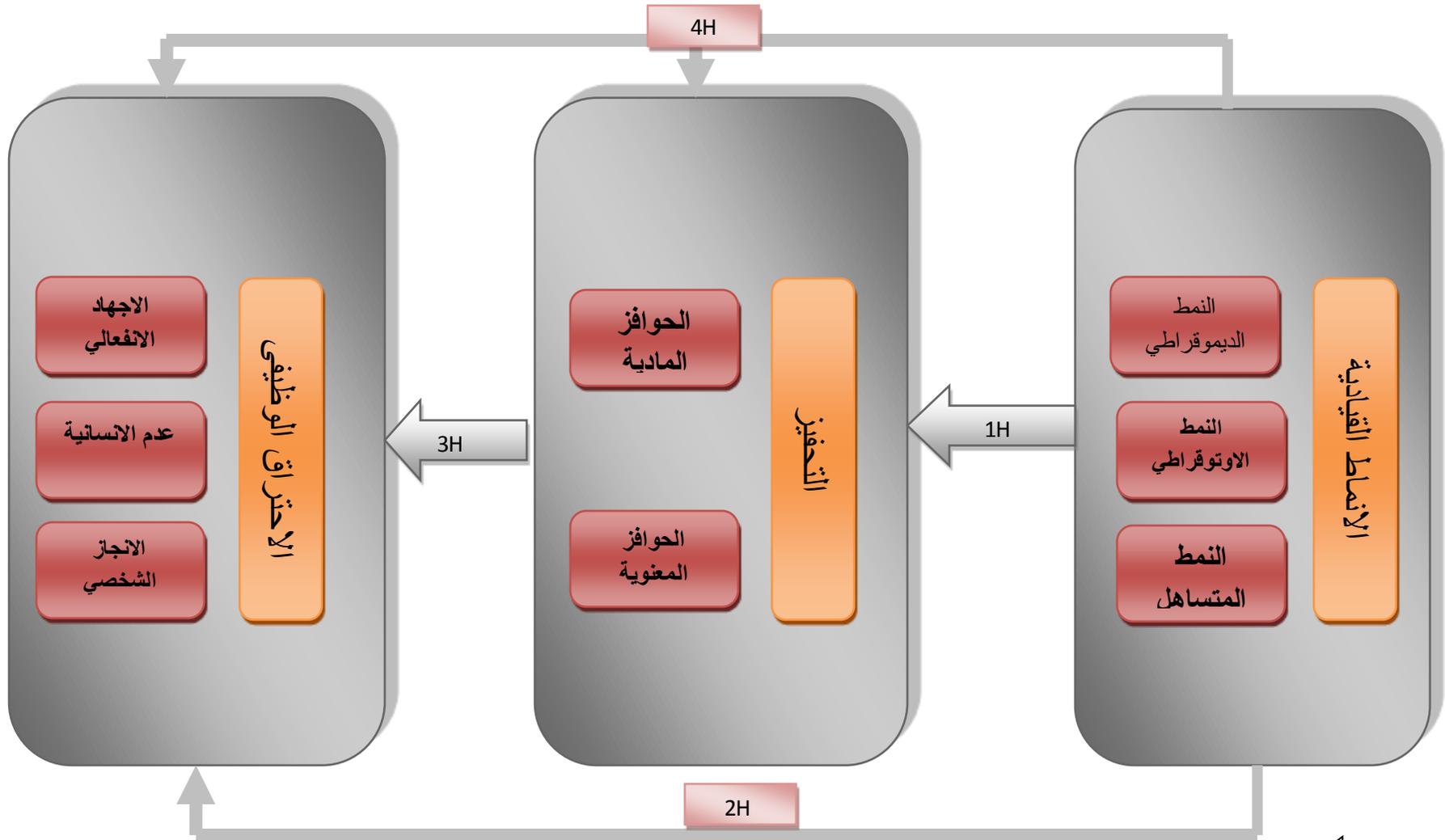
### 1/1/3 : بناء نموذج البحث ومتغيراته

يمثل الانموذج الصورة المعبرة لفكرة البحث، ولغرض حل مشكلة البحث إلى إطارها العملي لأجل تحليلها وتفسيرها واستخراج نتائجها، فقد تم بناء انموذج البحث وفقاً للافتراضات التي تمخضت عن موضوعات (الانماط القيادية، التحفيز الوظيفي، الاحتراق الوظيفي)، وبما ينسجم مع طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية كما موضح في الشكل (10) ، لذا يشير النموذج الفرضي للبحث الى الفرضيات التي بنيت لقياس كل متغير، إذ يمثل السهم ذو الاتجاهين لعلاقة الارتباط، أما السهم ذو الاتجاه الواحد فيمثل فرضية التأثير والسهم ذو الاتجاه الواحد المنقط فيشير الى فرضية التأثير الغير مباشر . ويضم هذا الانموذج المتغيرات الرئيسية الثلاث وبضمنها المتغيرات الفرعية وهي كالآتي:

• **المتغير التفسيري (المستقل):** هو المتغير الذي يؤثر في المتغير المعتمد والمتمثل في البحث الحالي بالانماط القيادية والمكون من ثلاثة ابعاد فرعية كما في الشكل ( 10 ) .

• **المتغير الوسيط:** هو المتغير الرابط بين المتغير التفسيري المستقل والمتغير المعتمد، ويكون تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد من خلال المتغير الوسيط والمتمثل في البحث الحالي (بالتحفيز الوظيفي) والمكون من بعدين فرعيين كما في الشكل ( 10 ) .

• **المتغير المعتمد:** هو المتغير الذي تتأثر قيمته فيما اذا تغيرت قيم المتغير التفسيري المستقل والمتمثل في البحث الحالي (بالاحتراق الوظيفي) والمكون من ثلاثة ابعاد فرعية كما في الشكل (10) .



شكل ( 10 ) انموذج الدراسة

تأثير مباشر

المصدر : اعداد الباحث بالرجوع الى نظرية التبادل الاجتماعي

### 2/1/3- تطوير الفرضيات بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

اعتمادا على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في انموذج الدراسة، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير الوسيط في العلاقة بينهما، وهي كالآتي:

### H1/1/2/1/3- العلاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي أشارت الى وجود علاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي كشفت دراسة (يوسفي, 2021) عن وجود توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحترق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحترق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحترق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحترق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

وكذلك اوضحت دراسة (Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010).) اذ اشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير بالإنجاز الشخصي وترتبط سلباً بالإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التجنب السلبي والإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. أخيراً ، أظهر الأفراد الذين لديهم أسلوب قيادة التجنب السلبي مستويات أعلى من الإرهاق.

و دراسة (McKinney–Thompson, C. (2015).) حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وبين ضغوط المعلمين وحرقتهم ، والتي تتماشى مع غالبية المؤلفات حول هذا الموضوع.

و دراسة عبدالسميع رمضان على, ع & عبدالحكم. (2020). اذ كشفت عن وجود علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحترق

الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط. وعليه يمكن استنتاج الفرضية الأولى. كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم ( 8 ) العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي

H1	يوجد تأثير إيجابي بين الانماط القيادية (الديمقراطي , الأوتوقراطي, المتساهل) و الاحتراق الوظيفي ( الاجهاد الانفعالي , الانجاز الشخصي ,عدم الانسانية) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
1	يوجد تأثير إيجابي بين النمط الديمقراطي و الاجهاد الانفعالي
2	يوجد تأثير إيجابي بين النمط الديمقراطي و عدم الانسانية
3	يوجد تأثير إيجابي بين النمط الديمقراطي و الانجاز الشخصي
4	يوجد تأثير إيجابي بين النمط الأوتوقراطي و الاجهاد الانفعالي
5	يوجد تأثير إيجابي بين النمط الأوتوقراطي و عدم الانسانية
6	يوجد تأثير إيجابي بين النمط الأوتوقراطي و الانجاز الشخصي
7	يوجد تأثير إيجابي بين النمط المتساهل و الاجهاد الانفعالي
8	يوجد تأثير إيجابي بين النمط المتساهل و عدم الانسانية
9	يوجد تأثير إيجابي بين النمط المتساهل و الانجاز الشخصي

المصدر: إعداد الباحث (2021)م

### H2/2/2/1/3- العلاقة بين الانماط القيادية والتحفيز

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي أشارت الى وجود علاقة بين الانماط القيادية والتحفيز الوظيفي كدراسة ( lyana, S., & et.al(2021) اكدت على ان استبدال الحوافز المالية (بما في ذلك البطولات) والحوافز غير النقدية (الاعتراف). علاوة على ذلك ، يؤدي أسلوب القيادة التمكينية إلى أداء إبداعي أكبر من الأسلوب التوجيهي. الإشارة إلى أنه في حالة وجود حافز للبطولة ، فإن تمكين القيادة قادر على إنتاج أداء إبداعي أعلى مما تستطيع القيادة التوجيهية.

و دراسة ( Maya, M., Soputan, & et.al. (2020

والتي توصلت إلى أن أسلوب القيادة والحوافز لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للموظف. جزئياً ، يتأثر الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة ، ويتأثر الرضا الوظيفي للموظف بالحوافز .

وعليه يمكن استنتاج الفرضية الثانية. كما هو موضح بالجدول التالي رقم (9).

يوجد تأثير إيجابي بين الانماط القيادية (الديمقراطي , الاوتوقراطي, المتساهل) و التحفيز الوظيفي ( الحوافز المادية , الحوافز المعنوية) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:	H2	ج د و
يوجد تأثير إيجابي بين النمط الديمقراطي و الحوافز المادية	1	ل
يوجد تأثير إيجابي بين النمط الديمقراطي و الحوافز المعنوية	2	
يوجد تأثير إيجابي بين النمط الاوتوقراطي و الحوافز المادية	3	ر
يوجد تأثير إيجابي بين النمط الاوتوقراطي و الحوافز المعنوية	4	ق
يوجد تأثير إيجابي بين النمط المتساهل و الحوافز المادية	5	م
يوجد تأثير إيجابي بين النمط المتساهل و الحوافز المعنوية	6	
		)
		9

جدول رقم (9) العلاقة بين الانماط القيادية والتحفيز

**H3/3/2/1/3 -- العلاقة بين التحفيز الوظيفي والاحترق الوظيفي**

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي أشارت الى وجود علاقة بين التحفيز الوظيفي

والاحترق الوظيفي كدراسة(الهداب والمخلافي)(2020)

اذ خرجت بمجموعة من النتائج اهمها ان

- مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة
- مستوى انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي بين العاملين كانت متوسطة ايضا
- توجد عالقة عكسية ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاحترق الوظيفي

ودراسة (Colin P.West,MD, PhD,et.,al)(2020)

اذ اظهر الاطباء مرونة اكبر من باقي السكان المحليين اذ كانت المرونة لها علاقة عكسية مع اعراض الاحتراق لكن معدلات الاحتراق كانت كبيرة حتى بين اكثر الاطباء مرونة .

ودراسة توام زاهية & كلاخي لطيفة. (2021). وتوصلت الدراسة الى ان الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الاداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذلك المعنوية و أداء العاملين بشركة سونلغاز. و توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية .

ودراسة ( Maya, M., Soputan, & et.al. (2020). يشير اختبار الفرضية إلى أن أسلوب القيادة والحوافز لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للموظف. جزئياً ، يتأثر الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة ، ويتأثر الرضا الوظيفي للموظف بالحوافز.

وعليه يمكن استنتاج الفرضية الثالثة .كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم ( 10 ) العلاقة بين التحفيز الوظيفي والاحتراق الوظيفي

يوجد تأثير ايجابي بين التحفيز الوظيفي (الحوافز المادية ,المعنوية) والاحتراق الوظيفي ( الاجهاد الانفعالي , الانجاز الشخصي ,عدم الانسانية) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:	H3	3
		/
		1
يوجد تأثير إيجابي بين الحوافز المادية و الاجهاد الانفعالي	1	/
يوجد تأثير إيجابي بين الحوافز المادية و عدم الانسانية	2	3
يوجد تأثير إيجابي بين الحوافز المادية والانجاز الشخصي	3	/
يوجد تأثير إيجابي بين الحوافز المعنوية و الاجهاد الانفعالي	4	4
يوجد تأثير إيجابي بين الحوافز المعنوية وعدم الانسانية	5	/
يوجد تأثير إيجابي بين الحوافز المعنوية والانجاز الشخصي	6	H
		4
		-
		-

اثر الانماط القيادية ( الديمقراطية , الاوتوقراطي , المتساهل ) في الاحتراق الوظيفي ( الاجهاد الانفعالي , عدم الانسانية . والانجاز الشخصي ) بتوسط التحفيز ( الحوافز المادية , الحوافز المعنوية ) .

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي أشارت الى وجود اثر للانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي بتوسط التحفيز الوظيفي

كدراسة (Ali, A., Bashir,(2017) تظهر قيادة المعاملات وقيادة عدم التدخل تأثيرًا كبيرًا على الإحترق. تثبت النتائج أيضًا أن القيادة في قسم شرطة البنجاب تستخدم بشكل متكرر أنماط قيادة المعاملات وعدم التدخل بسبب زيادة معدل الدوران عامًا بعد عام في الإدارة المذكورة. في ضوء النتيجة المذكورة ، يجب على القيادة العليا تصميم وتنفيذ مثل هذه السياسات التي قد تزيد من أنماط القيادة التحويلية في تعامل المشرفين مع مرؤوسيه كمطلوب لتقليل مستوى الإحترق وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي الذي ينتج عنه تأثير كبير على عمل الشرطة بشكل عام.

ودراسة (توام زاهية & ,كلاخي لطيفة. 2021). وتوصلت الدراسة الى ان الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الاداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذلك المعنوية وأداء العاملين. و توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية .

ودراسة (lyana, S., &et.al(2021) تقدم هذه الدراسة معرفة حول تأثير الحوافز وأساليب القيادة على الأداء الإبداعي. علاوة على ذلك ، توفر هذه الدراسة المعرفة العملية للشركات حول كيفية تحسين الإبداع في بيئة العمل باستخدام حوافز وأنماط قيادية معينة.

في ضوء ما تقدم من تطوير للفرضيات بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة تبين ان هنالك وجود اثر مباشر للمتغير المستقل (الانماط القيادية )في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) وقد لاحظ الباحث ايضا في نفس الدراسات انه يوجد بصورة ضمنية اثر غير مباشر للمتغير المستقل (الانماط القيادية )في التابع (الاحتراق الوظيفي) بتوسط التحفيز الوظيفي .

وعليه وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية وحسب ما موضح في جدول رقم (11) ادناه:

جدول رقم ( 11 ) فرضية الدور الوسيط للتحفيز الوظيفي

التحفيز الوظيفي (الحوافز المادية , الحوافز المعنوية ) يتوسط العلاقة بين الانماط القيادية (الديمقراطي , الاوتوقراطي, المتساهل) و الاحتراق الوظيفي ( الاجهاد الانفعالي , الانجاز الشخصي ,عدم الانسانية) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:	H4
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي و الاجهاد الانفعالي	1
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي و عدم الانسانية	2
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي و الانجاز الشخصي	3
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط الاوتوقراطي و الاجهاد الانفعالي	4
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط الاوتوقراطي و عدم الانسانية	5
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط الاوتوقراطي و الانجاز الشخصي	6
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط المتساهل و الاجهاد الانفعالي	7
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط المتساهل و عدم الانسانية	8
الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط المتساهل و الانجاز الشخصي	9
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي و الاجهاد الانفعالي	10
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي و عدم الانسانية	11
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي و الانجاز الشخصي	12
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط الاوتوقراطي و الاجهاد الانفعالي	13
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط الاوتوقراطي و عدم الانسانية	14
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط الاوتوقراطي و الانجاز الشخصي	15
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط المتساهل و الاجهاد الانفعالي	16
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط المتساهل و عدم الانسانية	17
الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة بين النمط المتساهل و الانجاز الشخصي	18

### 3/1/3: منهجية الدراسة

1/3/1/3 : منهج و فلسفة البحث

لما كان منهج البحث هو تصميم يمكن من خلاله وضع خطط لجمع المعلومات التي تلبي اغراض البحث بطريقة نظامية ,كان من الضروري تبني المنهج الوصفي التحليلي اساسا في البحث ,الذي يعتمد على تفسير الوضع القائم (اي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات , كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

#### 1-: فلسفة ومنهج البحث

تُعد فلسفة ومنهجية البحث عملية تواصل وربط بين التراكم المعرفي للجانب النظري والجانب التطبيقي فمن خلاله نتوصل الى واقع المنظمات العراقية المبحوثة وكيفية ايجاد المعالجات الفكرية لمشكلة البحث، فهناك العديد من الفلسفات التي ينبغي الاطلاع عليها ومن ثم اختيار الفلسفة المناسبة للبحث الحالي، وتتمثل فلسفة البحث بالاعتقاد الراسخ والمتبلور في ذهن الباحث بخصوص كيفية جمع البيانات وتحليلها حول الظاهرة المبحوثة ( موضوع البحث ) فمن هنا دعت الحاجة الى معرفة انواع الفلسفات ليتم اختيار الفلسفة المناسبة للبحث

#### أ- الفلسفة الموضوعية

قدم الفلسفة الموضوعية الذي صاغ مصطلحها الفيلسوف الفرنسي (Auguste Comte), الذي يعتقد ويؤمن بانه يمكن ملاحظة او مراقبة الواقع, التي سماها بالفلسفة العلمية، والغرض من البحث وفق هذه الفلسفة هو النفي او الاثبات لفرضية ما. فهي تركز على الطريقة والتحليل العلمي الاحصائي والنتائج القابلة للتعميم (Mack,2010:6), وعلى هذا الاساس فإنه يمكن التنبؤ بالأحداث التي تبني على أساس التجربة المحسوسة التي يمكن استنباطها, ومعرفتها من خلال الملاحظة والتجريب (Cohen et al.,2017:9) ويعمل هذا النوع من الفلسفة لاختبار الفرضيات التي يتم استنباطها من النظريات القائمة على مجال محدد بعد معرفة وقياس

الحقائق الملحوظة وإيضاح الروابط بين مجموعة المتغيرات التي تُفسّر ظاهرة معينة، وعادة ما يعتمد الباحثون على تبني الفلسفة الوضعية عندما يجري جمع البيانات الكمية الجاهزة والمنشورة التي تتفق مع طبيعة البحوث الكمية (إسماعيل، 2013: 135). وإن الفلسفة الموضوعية هي طريقة التفكير للوصول الى الحقيقة فهي تعتقد ان الحقيقة الراجحة هي حقيقة واحدة .

#### ب- الفلسفة التفسيرية

ينطلق الباحثون الذي يتبنون هذه الفلسفة من أنّ الحقيقة لا يمكن معرفتها وفهمها إلا عبر التفسير الشخصي والتدخل لمعرفة الظاهرة المدروسة ضمن محيط بيئتها، فإن الباحث يرى الحقيقة من خلال الآخرين، لذلك فالحقيقة تختلف باختلاف رؤيتهم، وشخصيتهم، وخبرتهم، ومدركاتهم التي تقود الى إختلاف الحقيقة الموضوعية من شخص لآخر، وتسمى أيضاً بالفلسفة البنائية؛ لأنها تركز على ان الفرد قادر على بناء المعنى (Mack, 2010:7) لذا يسعى الباحث في هذا الحال الى فهم تفسيرات الظاهرة المدروسة من خلال الآخرين من وجهة نظرهم، مما يضيف عليها طابعا ذاتيا، وهذا النوع من الفلسفة عادة ما يرتبط بالبحوث النوعية على خلاف نظيرتها الفلسفة الوضعية التي تعتمد على مبدأ الحقيقة الموضوعية الثابتة والمستقرة (اسماعيل، 2013: 135) ويمكن توضيح بعض الاختلافات بين هاتين الفلسفتين كما مبين في الجدول ادناه.

#### جدول رقم (12) الاختلاف بين الفلسفة الوضعية والتفسيرية

المحتوى	الفلسفة الوضعية Positivism	الفلسفة التفسيرية Interpretative
علم الوجود (نظرتنا للمشكلة) <b>Ontology</b>	الحقيقة واحدة وهي واقع فعلي قابل للفهم والنقد	حقائق بناءة ومتعددة وتكون احتمالية وغير احتمالية
نظرية المعرفة (معرفةنا بالبحث) <b>Epistemology</b>	ثنائية النتائج موضوعية وحقيقية	عمليات ، ذاتية ونقدية، وخلق نتائج في المجتمع الذي يجري التحقق عنه
المنهجية <b>Methodology</b>	التجريب والتحقق من الفرضيات وكيفية استخدام الاساليب الكمية	دراسات الحالة وإن الأدوات المستخدمة أدوات وصفية او كيفية مثل المقابلات غير المهيكلة ، الملاحظة.
علم القيم (الموقف من الباحث) <b>Axiology</b>	المعرفة حول العالم هي نهاية بحد ذاتها ، وهي ذات قيمة جوهرية .	المعرفة المقترحة حول العالم هي نهاية في حد ذاتها ، وهي قيمة جوهرية

Source: Aliyu ,A , Bello, M., Kasim,R & Martin, D. (2014), Positivist and Non-Positivist Paradigm in Social Science Research

..:Conflicting Paradigms or Perfect Partners? , Journal of Management and Sustainability, Vol. 4, No. 3, p 81

لذا اعتمد الباحث في هذا الجانب على ما يسمى بمنهج التشابك المعرفي (Interdisciplinary Approach)، الذي يعرف بانه: التفاعل بين حقلين علميين مختلفين او اكثر، والذي قد يبدأ من الاتصال والمقارنة بين الافكار الى الدمج او التكامل في المنهجية والاجراءات (جميل، 2010: 39)، لذا سيتم اعتماد الفلسفة الموضوعية والفلسفة التفسيرية كفلسفة للبحث الحالي.

### وصف مجتمع وعينة البحث

#### 2/3/1/3 - مجتمع البحث ومبررات اختياره

يُعدّ تحديد وتشخيص المكان الذي سوف يطبق فيه البحث أمراً مهم جداً، ولكي تختبر فرضيات البحث ميدانياً في بيئة عراقية، تم اختيار عدد من الدوائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية التي تعمل في العاصمة بغداد، والموضحة في الجدول (13) بوصفها ميداناً للتطبيق، وذلك للأسباب الآتية:

#### جدول رقم (13) اسماء دوائر مجتمع البحث

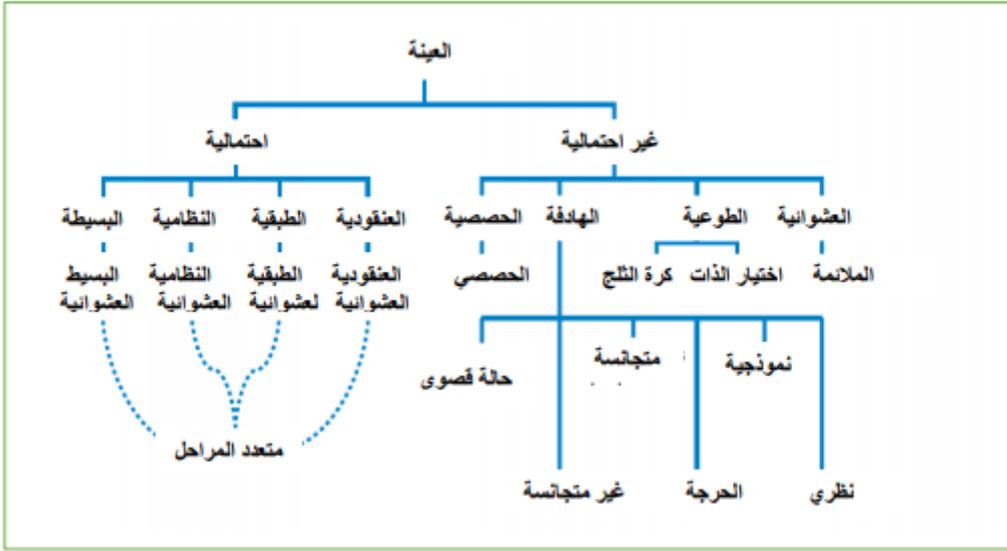
اسم الدائرة	الوزارة التابعة لها
دائرة البعثات والعلاقات الثقافية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
دائرة البحث والتطوير	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- أ- يمكن وصف هذه الدوائر بانها البيئة الاكثر ملائمة في الوقت الراهن لاختبار فرضيات البحث ميدانياً، وذلك بسبب المشاكل التي يمكن تشخيصها من حيث تطبيق برامج واساليب التحفيز المختلفة القادرة على اظهار المهارات والقدرات وهذه تنعكس بدورها على التقليل من الاحتراق الوظيفي الذي يمكن ان يتعرض له العاملين
- ب- شدة الضغوط التي يتعرض لها العاملين في هذه الدوائر خاصة في ظل جائحة كورونا والذي انعكس سلباً على مستوى الاداء الذي يقدموه.
- ج- اغلب الدراسات تشير الى ان موضوع الاحتراق الوظيفي لم يطبق على نطاق واسع في المجال الاكاديمي وباعتبار ان هذه الدوائر معنية بالتعامل مع الافراد حاملي الشهادات العليا الذين هم نسبة كبيرة منهم تعمل في مجال التعليم الجامعي .

### 3/3/1/3 :- عينة البحث وخصائصها واساليب اختيارها

يمكن تعريف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة مناسبة, واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج ,واعامها على كامل مجتمع البحث الأصلي, ويتوفر نوعان رئيسيان من العينات التي يمكن للباحث استخدامها في بحثه , كما يتفرع تحت كل نوع منها مجموعة من العينات التي تختلف عن بعضها البعض في طرائق اختيارها, كما موضحة بالشكل ( 11 )

الشكل ( 11 ) انواع عينات البحث العلمي



source: Edition, Seventh(2016) Research Methods for Business Students, book, England, p276

اذ اعتمد الباحث على نوع العينة ( الميسرة ) والتي يمكن تطبيقها في حالة كون وحدات المجتمع غير متجانس .فقد تكونت عينة البحث من جزئين ,الاول منها خاص بالمدراء الذين هم بدرجة مدير ومعاون مدير ومدير شعبة او وحدة اما الجزء الثاني فتمثل بالموظفين العاملين في هذه الدوائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

قام الباحث بتحديد حجم عينة البحث على وفق المعادلة وكالاتي:

1معادلة رينشارد جيبر لحساب أسلوب حجم العينة

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)^2 - 1\right]}$$

(- Dignah,2019:9)

N = الحجم المجتمع Z = ( , 530 ) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ) 0.95 وتساوي 1.96

P = نسبة توافر المحايدة d = ( , 0.5 ) نسبة الخطأ

وبتطبيق المعادلة باستعمال البرنامج الاحصائي Excel2010 (كانت النتيجة )  
( 222.96 اي

تقريباً ( 223 ) فرد من هذه الدوائر المبحوثة من اصل ( 530 ) هو المجتمع الكلي  
للعينة المبحوثة. ويمكن تحديد عدد الاستبانات الخاصة للأفراد (مدراء وموظفين ) لكل  
دائرة وفق المعادلة وكالاتي: عدد الاستبانات = حجم العينة / عدد الدوائر المختارة  
من الوزارة

$$= 223 / 3 = 74 \text{ استمارة لكل دائرة.}$$

### 4/3/1/3 : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث بجانبه النظري  
والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:-

#### 1- الجانب النظري

لقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للدراسة  
على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والادبيات  
العربية والاجنبية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطاريح ذات صلة  
بموضوع البحث, فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت وما تتضمنه من مكتبات  
الالكترونية رصينة للتعرف على احدث ما كتب حول هذا الموضوع.

#### 2- الجانب الميداني

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي, وقد تم جمع  
البيانات المطلوبة للدراسة من خلال الوسائل الآتية :-

**الاستبانة:** بغية الحصول على البيانات الخاصة بكل من ( المعلومات العامة عن أفراد  
عينة البحث )، ومتغيرات البحث، وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث  
لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني، صممت الاستبانة لمعظم فقراتها  
استناداً الى المقاييس الجاهزة من مقالات وبحوث علمية رصينة متعلقة بموضوع البحث،  
والتي عدلت بعض الشيء بما يتناسب مع متطلباته. إذ تضمنت الاستبانة على مقدمة  
تعرف بموضوع البحث وأهدافه وتعليماته التي تتعلق بكيفية ملئها، فضلاً عن أربعة  
محاور، غطى المحور الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، والمحاور  
الثلاثة المتبقية فقد اختصت بالفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة البالغ عددها (32)  
فقرة، وقد تم صياغتها على وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات، والتي يتراوح مداها بين  
(1-5) درجات، وتمثل الدرجات (4،5) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت أراء

العينة مؤيدة للفقرة المطروحة والدرجات (2،1) مستوى عدم الاتفاق أو الدرجة الواطئة إذا كانت أرائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة ايضاً، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة للفقرة، بالنسبة للانماط القيادية فقد كان مصدر المقياس (كشمولة, 2007: 1) والمكون من (12) فقرة موزعة بواقع (4) فقرات للبعد الأول (النمط الديمقراطي) و(4) فقرات للبعد الثاني (النمط الاوتوقراطي) و(4) فقرات للبعد الثالث (النمط المتساهل). وقد اعتمد من ناحية ابعاد متغير الحوافز (الوسيط) فقد كان مصدر المقياس (الشرعة 2014) والمكون من (8) فقرة موزعة بواقع (4) فقرات لكل بعد . وتضمنت استبانة الدراسة جميع هذه الأبعاد. وقد تم تكييف مقياس خماسي الاستجابة لقياس هذه الفقرات وكما يأتي:

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق المر حد ما	أتفق تماماً
1	2	3	4
5			

• اما من ناحية الاحتراق الوظيفي فقد كان مصدر المقياس (ابو مسعود, 2010: 2) والمكون من (12) فقرة المتضمنة ثلاث ابعاد هي (الاجهاد الانفعالي , عدم الانسانية , الانجاز الشخصي ). تمثل هذه الابعاد الثلاث الابعاد الفرعية للاحتراق الوظيفي في المقياس وتضمنت استبانة الدراسة جميع هذه الأبعاد. وقد تم تكييف مقياس خماسي الاستجابة لقياس هذه الابعاد أو الفقرات وكما يأتي:

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق المر حد ما	أتفق تماماً
1	2	3	4
5			

• كما أجرى الباحث الكثير من الاختبارات على الاستبانة التي تضمنت ما يأتي :

#### أ- الصدق الظاهري:

من أجل الوصول والتحقق من الصدق الظاهري، فقد تم توزيع استبانة أولية خاضعة لرأي المحكمين على عدد من الأساتذة المختصين عددهم (9) مبينة أسمائهم في الملحق رقم ( 2 )، وذلك لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم، لإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، والمتضمنة جوانب متعددة، ابتداءً من مدى ملائمة الاستبانة مع موضوع البحث ومتغيراته، مروراً بدقة الأسئلة المطروحة ووضوح عباراتها ودرجة تركيزها وعدم تشتتها، والتي تساعد المستجيبين على الإجابة عنها بدقة، فضلاً عن تقدير صلاحيتها مع

ما يراد قياسه، فضلا عن اية ملاحظات أخرى، وانتهاءً" بالتصحيات التي تشمل الجانب اللغوي. وقد تم الأخذ بالتعديلات كافة والمقترحات التي تفضل بها الأساتذة الأفاضل، ومن ثم الوصول إلى استبانة معدلة كما مبين في الملحق ( 1 )، وبذلك حققت الاستبانة نجاحا ضمن هذه المرحلة من الاختبار انسجاما مع متطلبات البحث العلمي.

#### ب- ثبات الاستبانة

المقصود بثبات الاستبانة ان الاستبانة تعطي النتائج نفسها فيما لو طبقت على مجموعة من الأفراد انفسهم مرة أخرى. وبسبب تعذر الوصول إلى الأفراد أنفسهم مرة ثانية لعدم ورود أسمائهم فيها ابتداءً لأمر معروف لعل منها أن يتمكن المستجيب من الإدلاء برأيه بصراحة، لذلك يتم اللجوء إلى طريقة أخرى تسمى طريقة التجزئة النصفية ( Spilt Half ) والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية الموجودة في الاستبانة، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة ( Spearman Brown )، فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فانه يعد كافيا للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها ( الدباغ،1998: 121 ) وبعد أن تم تصحيح معامل الارتباط النصفى للاستبانة، ظهر ان معامل الثبات للاستبانة كان ( 92.5 ) كذلك تم استخدام طريقة (ألفا كرونباخ) والتي تستخدم للغرض ذاته، وتبين أن الناتج بحسب طريقة (Alpha) كان (0.84) وهو أكبر من (0.67) وهذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

5/4/3 : الوسائل والاساليب الإحصائية والتحليل العملي للبحث: عند الاطلاع على الدراسات السابقة، خصوصاً تلك الدراسات التي قد تم الاستفادة من ادواتها وأساليب تحليل بياناتها، سيما إن أداة البحث الحالي، تختلف عن الأدوات الأخرى بشكل او باخر عن الأدوات التقليدية، ومن ناحية التحليل فسوف يكون تحليل البيانات للآثر الغير مباشر بواسطة (تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية) وتحديد علاقات الارتباط والتأثير وتحديد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتحديد الأهمية النسبية وكما موضح ادناه.

أ- التوزيع التكراري (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لعرض البيانات الخاصة باختبار عينة البحث و وصفها.

ب- الوسط الحسابي (Mean) وهو احد مقاييس النزعة المركزيه ويستخدم لمعرفة مستوى كل متغير .

- ج- الانحراف المعياري (Standard deviation) لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.
- د-معامل الاختلاف المطلق (Coefficient of Variation) لتحديد الانسجام النسبي الأكثر تجانساً على وفق إجابات العينة.
- هـ- معامل ارتباط سبيرمان براون (Sperman–Brown Correlation Coefficient) لقياس نوع العلاقة ودرجتها ما بين متغيرات البحث و لقياس معامل الصدق والثبات للاستبانة .
- و- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Coefficient) لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .
- ي- تحليل (نمذجة المعادلات الهيكلية) لقياس التأثير المباشر وغير المباشر والكلي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال متغير وسيط .
- غ- اختبار (F): لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار البسيط.
- وسوف يتم استخدام كل تلك المقاييس لمعرفة مستوى المتغيرات المبحوثة وهي كما يوضحها الجدول رقم (14) .

جدول (14) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

التسلسل	المتغير الرئيسي	الابعاد	المقاييس
1	الانماط القيادية (متغير مستقل)	الديمقراطي الاوتوقراطي المتساهل	(كشمولة, 2007: 1)
2	الحوافز (متغير وسيط)	الحوافز المادية الحوافز المعنوية	(الشرعة 2014)
3	الاحتراق الوظيفي (متغير تابع)	الاجهاد الانفعالي عدم الانسانية الانجاز الشخصي	(ابو مسعود, 2010: 2)

من اعداد الباحث

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

#### تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

#### 1/4 عرض وتحليل البيانات

#### 1/1/4 تنظيف البيانات Cleaning data :

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

1- **تنظيف البيانات** الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز و / أو سوء فهم المجهين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة

البيانات فإذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 50.334) وقيمة (DF =36) وقيمة (Sig. 0.057) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

#### 2/1/4 . الاجابات المتماثلة : Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

#### . التوزيع الطبيعي . جدول رقم ( 15 ) التوزيع الطبيعي

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	
0.324	-2.017	0.163	-0.027	0.5011	1.507	الجنس
0.324	-0.284	0.163	0.189	0.694	2.561	العمر
0.324	-1.786	0.163	0.28	0.9268	2.861	المؤهل العلمي
0.324	-0.611	0.163	-0.092	0.7813	2.83	عدد سنوات الخدمة
0.324	-0.077	0.163	-0.014	0.9668	2.83	تعمل القيادة الإدارية في منظمنا على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم
0.324	-0.71	0.163	0.053	1.1064	2.664	تسعى القيادة الإدارية في المنظمة إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوفير الموارد اللازمة لعملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف
0.324	-0.58	0.163	0.103	1.0893	2.753	تعتمد القيادة الإدارية في منظمنا على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة
0.324	-0.863	0.163	-0.095	1.2216	2.803	تثق القيادة الإدارية في المنظمة بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين لديها فيما يتعلق بالقرارات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها
0.324	0.099	0.163	-0.286	0.9599	3.081	لا تسمح القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة
0.324	-0.476	0.163	-0.281	1.1082	3.04	تصغي القيادة الإدارية في منظمنا الى آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها
0.324	-0.747	0.163	-0.304	1.0975	2.915	تؤكد القيادة الإدارية في المنظمة على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقانة الحديثة
0.324	0.028	0.163	0.217	1.0025	2.789	تضع القيادة الإدارية في المنظمة معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم
0.324	0.654	0.163	-0.547	0.925	3.135	تتجنب القيادة الإدارية في المنظمة المواجهة وتدع

						الأمر تجري بشكل طبيعي
0.324	-0.184	0.163	0.055	1.0271	2.825	تترك القيادة الإدارية في منظماتنا الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها
0.324	-0.559	0.163	0.074	1.1759	3.013	لا تحدد القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه
0.324	-1.091	0.163	0.055	1.3023	2.794	تتساهل القيادة الإدارية في المنظمة مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
0.324	1.555	0.163	-0.798	0.7398	4.157	الحوافز المادية تساعد في تطوير الأعمال وتنشيط الابتكارات
0.324	-0.652	0.163	-0.465	1.2159	3.417	تحرص الدائرة على رضا العاملين و الموظفين الإداريين لديها من خلال تقديم الحوافز المادية لهم
0.324	-0.641	0.163	-0.466	0.6117	4.39	الحوافز المادية تشجع التنافس بين العاملين و الموظفين والإداريين في الدائرة
0.324	0.579	0.163	-0.681	0.6281	4.363	تقلل الحوافز المادية من الشكوى والتذمر لدى العاملين و الموظفين الإداريين على حد سواء
0.324	6.132	0.163	-2.159	0.7645	4.498	الحوافز المعنوية تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين لديها
0.324	-1.048	0.163	-0.177	1.251	3.108	تحرص الدائرة على تبني اقتراحات العاملين لديها
0.324	-1.008	0.163	-0.158	1.2719	3.063	تقوم الدائرة بنشر أسماء الموظفين المتميزين مما يرفع الروح المعنوية لديهم
0.324	-0.761	0.163	-0.42	1.2644	3.26	تقدم الدائرة كتب الشكر والتقدير للموظفين المتميزين لديها
0.324	-0.543	0.163	0.076	1.1005	3.166	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً.
0.324	-0.671	0.163	-0.638	1.2414	3.372	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في عملي.
0.324	-1.032	0.163	-0.2	1.2702	3.175	أشعر بالإرهاق حينما أستيقظ في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.
0.324	-1.112	0.163	-0.117	1.3022	3.049	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر.
0.324	0.109	0.163	-0.32	0.8619	2.758	أشعر بأنني أعمال بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها.
0.324	-0.773	0.163	0.153	0.9866	2.341	أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ بدأت هذا العمل.
0.324	-0.527	0.163	0.22	1.1284	2.861	أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلدا في مشاعري.
0.324	-0.604	0.163	0.625	1.1486	2.166	إنني في الواقع لا أعبأ بما يحدث للآخرين.
0.324	0.012	0.163	-0.54	0.9383	3.184	استطيع أن أفهم كيف يشعر المراجعين تجاه مهنتي.
0.324	-0.764	0.163	-0.335	1.143	3.291	أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين.
0.324	-0.969	0.163	-0.429	1.2102	3.063	أشعر بالنشاط والحيوية.
0.324	-0.87	0.163	-0.5	1.331	3.395	استطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان كافة المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال الاعتماد علي قيم التفرطح والالتواء وهي لم تتجاوز الحد المقبول 3.3.

### 3/1/4 - نسبة الاستجابة

تمثلت عينة البحث من ( 223 )مديرين وموظفين من مجموعة من الدوائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية العراق التي تمثل مجتمع الدراسة المكون من ( 530 ) مدير وموظف , حيث تم توزيع عدد (240) استمارة أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (223) استمارة بنسبة استرداد بلغت (92)%.

جدول (16) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين	240
2. مجموع الاستبيانات التي تم ارجاعها	223
3. الاستبيانات التي لم تسترد	17
4. الاستبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	-
5. الاستبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابهة	-
6. عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	223
8. نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل	92%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

4/1/4 - مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (17).

جدول رقم (17) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(5+4+3+2+1) / 5 = 0.5$  (5/15) وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

#### 4/1/5 - تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

#### أ / صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

#### ب/ اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (7) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (1), وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات , وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة , وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).

## ج . اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>(1)</sup>. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

### 6/1/4 - أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:  
(أ) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:

اختبارات الثبات

▪ اختبارات الصدق

### (ب) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:  
أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.  
ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

<sup>1</sup>- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) ص 560.

### (ج) - تحليل المسار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات , كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على ( وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة ) .

#### 7/1/4: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

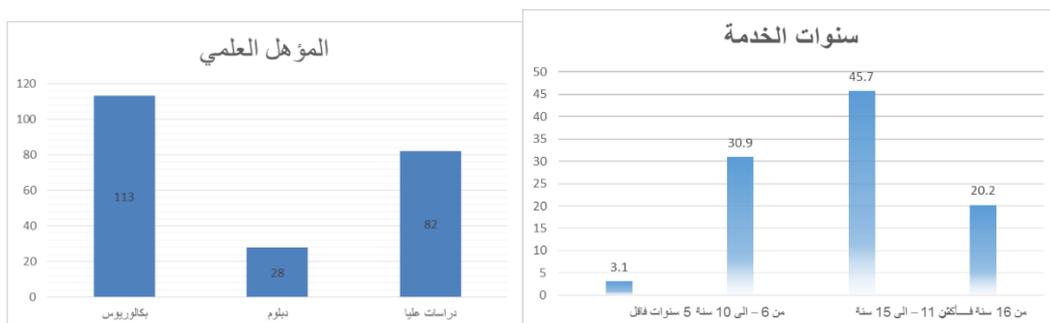
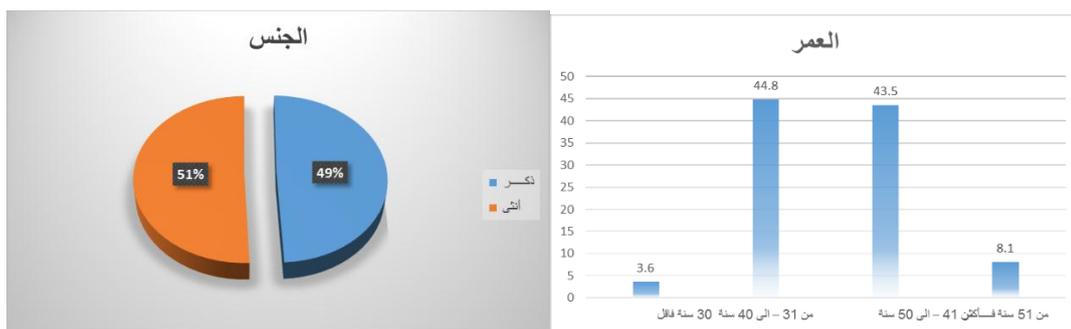
من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

#### البيانات الشخصية

جدول رقم ( 18 ) البيانات الشخصية

Percent	Frequency		
49.3	110	نكر	الجنس
50.7	113	أنثى	
100	223	Total	
3.6	8	30 سنة فأقل	العمر
44.8	100	من 31 - الى 40 سنة	
43.5	97	من 41 - الى 50 سنة	
8.1	18	من 51 سنة فأكثر	
100	223	Total	
50.7	113	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.6	28	دبلوم	
36.8	82	دراسات عليا	
100	223	Total	
3.1	7	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
30.9	69	من 6 - الى 10 سنة	
45.7	102	من 11 - الى 15 سنة	
20.2	45	من 16 سنة فأكثر	
100	223	Total	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م



### شكل رقم ( 12 ) البيانات الشخصية من نتائج الدراسة الميدانية

من خلال بيانات الاشكال الاتية يتضح الاتي:

- 1- أن عدد الذكور من العينة بلغ (110) فرداً يشكلون نسبة ( 49.3%) من إجمالي العينة، بينما كان عدد الإناث أكثر وبلغ ( 113 ) ويمثلن نسبة (50.7%) من عينة البحث.
- 2- تتمحور أعمار عينة البحث في الفئة العمرية (من 30 - 40 فأكثر سنة ) وعدت الفئة الأكبر، وبلغت (100) فرداً من العينة شكلت نسبة ( 44.8 %) تليها الفئة (من 41-50 سنة) وكانت ( 97 ) فرداً يمثلون نسبة (43.5%) من إجمالي العينة ، تليها الفئة العمرية (من 51 سنة فأكثر ) بنسبه بلغت (8.1%)، وهذا يوضح ان اكثر العينات كانت من الاعمار المتوسطة نسبياً والتي تتمتع بقدر معين من الخبرة والحيوية والنشاط.
- 3- واقع التحصيل الدراسي لعينة البحث، إذ جاءت فئة حملة شهادة البكالوريوس بالنسبة الأكبر ضمن العينة فبلغ عددهم (113) فرداً شكلوا نسبة ( 50.7%) واحتلت فئة حملة الدبلوم الترتيب الثاني وبلغ عددهم (82) فرداً شكلوا نسبة (36.8%)، يأتي بعدها حملة الدراسات العليا وكان عددهم (28) فرداً شكلوا نسبة (12.6%).
- 4- أن معظم عينة البحث ذوو مدة خدمة (من 11 الي 15 سنة) وبلغ عددهم ( 102) فرد وقد شكلوا نسبة ( 45.7 %) من إجمالي العينة، واحتل الأفراد ذوو مدة خدمة ( 6-10 سنوات)

الترتيب الثاني وبلغ عددهم ( 69 ) فرداً يشكلون نسبة (30.9% ) من مجموع عينة البحث، ويمكن تفسير هذا التوزيع استناداً إلى العينات الجديدة في المدة الاخيرة بينما بلغت الفئة من (16 سنة فاكثر ) (45) فرداً بنسبة (20.2%) واخيراً بلغت الفئة (من 5 سنوات فأقل) (7) بنسبة (3.1%) وهذا يفسر قلة العينات في الفترة الاخيرة .

### جودة القياس

تعتبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظم القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران, 2003). حيث استخدمت الدراسة التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

### 8/1/4 : التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غزيلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشعب العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen تحليل سلسلة القيمة s) عن الواحد.

#### 9/1/4 التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V 26) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (19) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 32 عبارة).

#### 1/9/1/4 التحليل العاملي الاستكشافي المتغير المستقل

جدول رقم ( 19 ) التحليل العاملي الاستكشافي المتغير المستقل

KMO and Bartlett's Test			
0.637	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
1078.858	Approx.	Bartlett's Test of Sphericity	
	Chi-Square		
66	df		
0	Sig.		
Component			
3	2	1	
		0.73	تعمل القيادة الإدارية في منظمنا على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم
		0.845	تسعى القيادة الإدارية في المنظمة إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوفير الموارد اللازمة لعملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف
		0.819	تعتمد القيادة الإدارية في منظمنا على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة
		0.794	تثق القيادة الإدارية في المنظمة بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين لديها فيما يتعلق بالقدرات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها
0.55			لا تسمح القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة
0.74			تصغي القيادة الإدارية في منظمنا الى آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها
0.654			تؤكد القيادة الإدارية في المنظمة على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقانة الحديثة
0.729			تضع القيادة الإدارية في المنظمة معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم
	0.743		تتجنب القيادة الإدارية في المنظمة المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي
	0.548		تترك القيادة الإدارية في منظمنا الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها
	0.898		لا تحدد القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه
	0.769		تتساهل القيادة الإدارية في المنظمة مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.637) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة. كما هو موضح في الجدول (20).

#### 2/9/1/4 :التحليل العاملي الاستكشافي المتغير الوسيط

#### جدول رقم ( 20 ) التحليل العاملي الاستكشافي المتغير الوسيط

KMO and Bartlett's Test		
0.666	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
640.772	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
21	df	
0	Sig.	
Pattern Matrix <sup>a</sup>		
Component		
2	1	
0.7	الحوافز المادية تساعد في تطوير الأعمال وتنشيط الابتكارات	
0.856	تحرص الدائرة على رضا العاملين و الموظفين الاداريين لديها من خلال تقديم الحوافز المادية لهم	
0.797	الحوافز المادية تشجع التنافس بين العاملين و الموظفين والاداريين في الدائرة	
0.64	تقلل الحوافز المادية من الشكوى والتذمر لدى العاملين و الموظفين الاداريين على حد سواء	
0.87	الحوافز المعنوية تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين لديها	
0.921	تحرص الدائرة على تبني اقتراحات العاملين لديها	
0.907	تقوم الدائرة بنشر اسماء الموظفين المتميزين مما يرفع الروح المعنوية لديهم	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.666) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة. كما هو موضح في الجدول (21).

### 3/9/1/4 التحليل العاملي الاستكشافي المتغير التابع

#### جدول رقم ( 21 ) التحليل العاملي الاستكشافي المتغير التابع

KMO and Bartlett's Test			
0.737	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
1105.861	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity	
66	Df		
0	Sig.		
Pattern Matrix <sup>a</sup>			
Component			
3	2	1	
		0.816	تقدم الدائرة كتب الشكر والتقدير للموظفين المتميزين لديها
		0.892	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً.
		0.896	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي.
		0.825	أشعر بالإرهاق حينما أستيقظ في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.
0.716			التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر.
0.735			أشعر بأنني أعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها.
0.608			أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ بدأت هذا العمل.
0.722			أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلداً في مشاعري.
	0.623		إنني في الواقع لا أعياً بما يحدث للآخرين.
	0.829		أستطيع أن أفهم كيف يشعر المراجعين تجاه مهنتي.
	0.795		أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين.
	0.759		أشعر بالنشاط والحيوية.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.737) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول رقم (24).

## 10/1/4: التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بالنظر الاعتبارات الآتية ( Kline, 2011) :

- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

### 2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض )

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Barbara G. Tabachnick and Linda S.

(Fidell, 1996)

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.10 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irimi Moustaki 2002)

#### 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

#### 7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

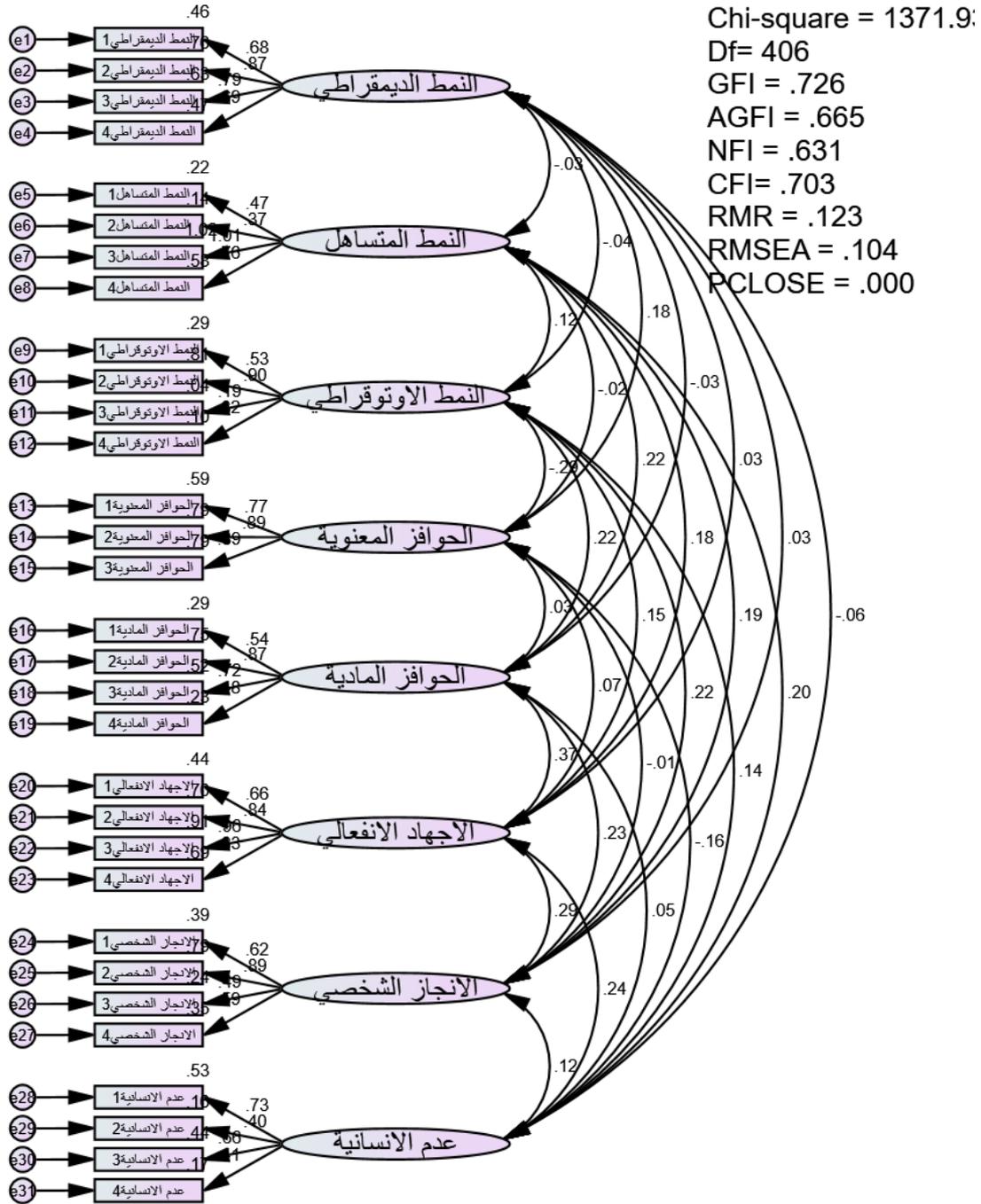
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) الجدول (22) مؤشرات جودة النموذج

النسبة المقبولة	المؤشر
--	قيمة مربع كاي (CMIN)
--	درجات الحرية (DF)
Between 1 and 3	قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)
>0.95	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
<0.08	مؤشر حسن المطابقة (SRMR)
<0.06	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
>0.05	مؤشر توكر لويس (PClose)

المصدر: (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

#### 11/1/4: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم ( 13 ) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



الشكل رقم ( 13 ) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

**مؤشرات جودة النموذج:**

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

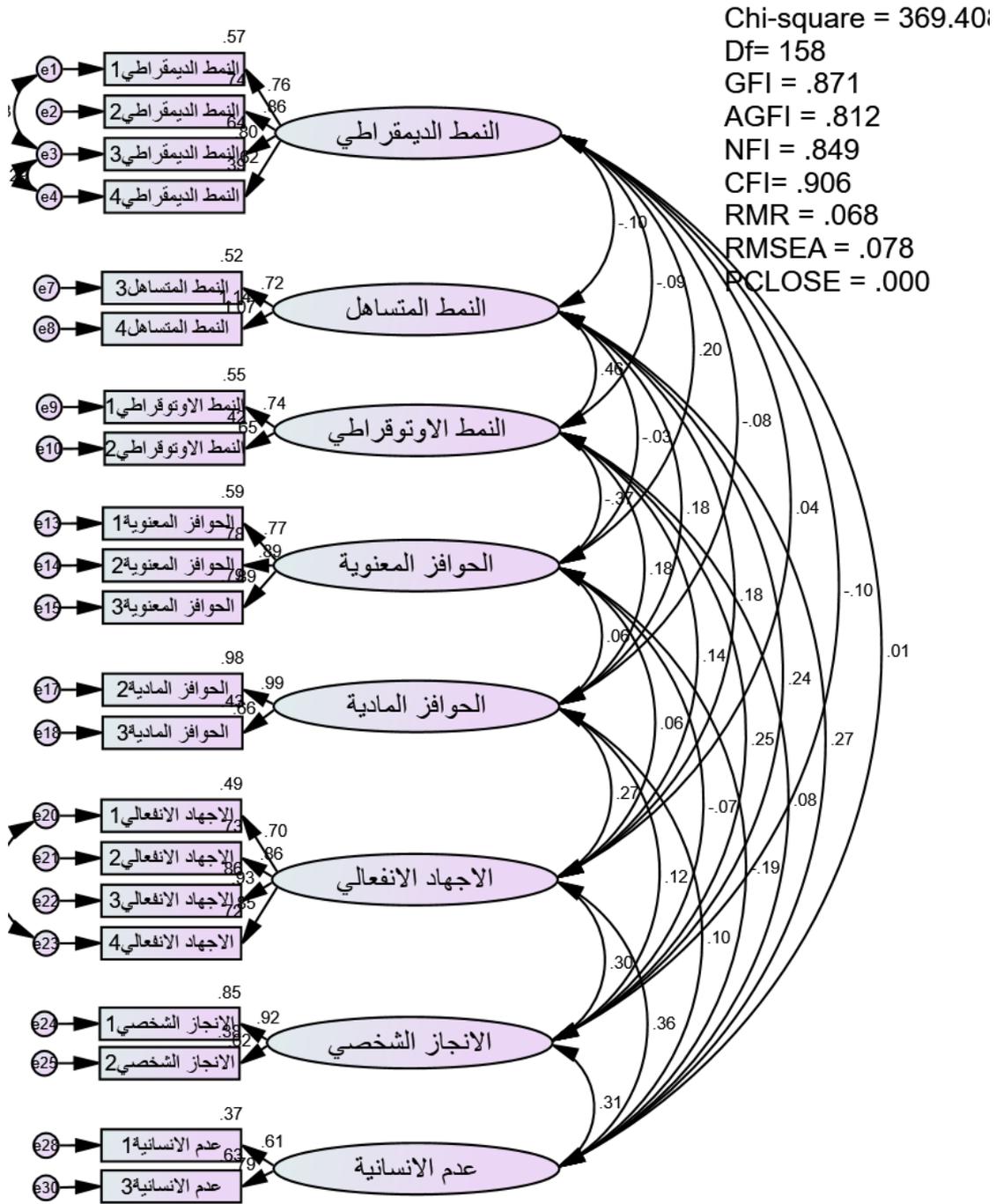
جدول رقم (23) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

Interpretation	Threshold	Estimate	Measure
--	--	1371.936	قيمة مربع كاي (CMIN)
--	--	406	درجات الحرية (DF)
Acceptable	Between 1 and 3	3.379	قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)
Need More DF	>0.95	0.703	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
Terrible	<0.08	0.107	مؤشر حسن المطابقة (SRMR)
Terrible	<0.06	0.104	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
Terrible	>0.05	0	مؤشر توكولويس (PClose)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لا تحقق شروط المطابقة التي حددها (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) وعليه يتم اجراء بعض التعديلات علي النموذج حتي

يتم اسيتفاء شروط جودة المطابقة.



شكل رقم ( 14 ) مؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة واختبار الفرضية.

## جدول رقم (24) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

Interpretation	Threshold	Estimate	قيمة مربع كاي (CMIN)
--	--	369.408	درجات الحرية (DF)
--	--	158	قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)
Excellent	Between 1 and 3	2.338	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
Acceptable	>0.95	0.906	مؤشر حسن المطابقة (SRMR)
Excellent	<0.08	0.059	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
Acceptable	<0.06	0.078	مؤشر توكولويس (PClose)
Acceptable	>0.05	0	قيمة مربع كاي (CMIN)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) تحقق شروط المطابقة التي حددها (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) وعليه يمكن الاعتماد علي نموذج الدراسة بابعاده الحالية.

### 1- تحليل الاعتمادية Internal Consistency Reliability

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير. ونظراً لقيود اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al, 2017) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 . ، وعليه فانه من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لاحتساب الاتساق الداخلي وهو الاعتماد علي قيمة (CR).

### جدول رقم ( 25 ) قيم (CR)

CR	
0.849	النمط الديمقراطي
0.905	النمط المتساهل
0.652	النمط الاوتوقراطي
0.886	الحوافز المعنوية
0.821	الحوافز المادية
0.904	الاجهاد الانفعالي
0.757	الانجاز الشخصي
0.660	عدم الانسانية

الجدول ( 25 ) يشر الي ان جميع قيم (CR) اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, )

2017 بان تزيد عن 0.7.

## 2- صلاحية التقارب Convergent Validity

تشير صلاحية التقارب المدي الذي ترتبط به العوامل الداخلية بشكل إيجابي مع التدابير البديلة لنفس البناء. أي مع بعضها البعض . حيث ينظر الباحثون الي صلاحية التقارب عن طريق احتساب قيم (AVE) بحيث لا تقل قيمتها عن 0.5.

جدول رقم ( 26 ) صلاحية التقارب

MaxR(H)	MSV	AVE	
0.87	0.041	0.588	النمط الديمقراطي
1.169	0.209	0.832	النمط المتساهل
0.661	0.209	0.484	النمط الاوتوقراطي
0.899	0.139	0.723	الحوافز المعنوية
0.977	0.071	0.704	الحوافز المادية
0.925	0.133	0.703	الاجهاد الانفعالي
0.864	0.095	0.617	الانجاز الشخصي
0.693	0.133	0.497	عدم الانسانية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول ( 26 ) تشير قيم (AVE) ان نسبة تباين لكل الابعاد اعلي من 0.5.

## 3- صلاحية التمايز Discriminant Validity

تشير صلاحية التمايز الي المدى الذي يكون فيه العوامل (المتغيرات) متميزًا حقًا عن العوامل الأخرى. وفيها يتم استخدام (HTMT) Heterotrait-Monotrait Ratio. حيث ينظر الباحثون الي صلاحية التمايز بان لا تتعد القيم 0.8.

جدول رقم ( 27 ) صلاحية التمايز

عدم الانسانية	الانجاز الشخصي	الاجهاد الانفعالي	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	النمط الاوتوقراطي	النمط المتساهل	النمط الديمقراطي	
								النمط الديمقراطي
							0.767	
							-0.097	النمط المتساهل
						0.696	0.457***	النمط الاوتوقراطي
				0.85	-0.372***	-0.03	0.203*	الحوافز المعنوية
			0.839	0.064	0.177*	0.185*	-0.081	الحوافز المادية
		0.838	0.266***	0.055	0.135	0.183*	0.035	الاجهاد الانفعالي
	0.786	0.300***	0.116	-0.071	0.250**	0.244*	-0.096	الانجاز الشخصي
0.705	0.309**	0.365***	0.099	-0.193*	0.082	0.273**	0.015	عدم الانسانية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه يتضح ان قيم (HTMT) لم تتعد 0.8 أي انها تحقق صلاحية التمايز بين المتغيرات.

#### 12/1/4: المتوسطات والانحرافات المعيارية لاسئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) , وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم(28)الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Important	Std. Deviation	Mean	
57%	.9668	2.830	تعمل القيادة الإدارية في منظمنا على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم
53%	1.1064	2.664	تسعى القيادة الإدارية في المنظمة إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوفير الموارد اللازمة لعملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف
55%	1.0893	2.753	تعتمد القيادة الإدارية في منظمنا على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة
56%	1.2216	2.803	تثق القيادة الإدارية في المنظمة بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين لديها فيما يتعلق بالقرارات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها
62%	.9599	3.081	لا تسمح القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة
61%	1.1082	3.040	تصغي القيادة الإدارية في منظمنا الى آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها
58%	1.0975	2.915	تؤكد القيادة الإدارية في المنظمة على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقانة الحديثة
56%	1.0025	2.789	تضع القيادة الإدارية في المنظمة معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم
63%	.9250	3.135	تتجنب القيادة الإدارية في المنظمة المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي
57%	1.0271	2.825	تترك القيادة الإدارية في منظمنا الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها
60%	1.1759	3.013	لا تحدد القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه
56%	1.3023	2.794	تتساهل القيادة الإدارية في المنظمة مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
83%	.7398	4.157	الحوافز المادية تساعد في تطوير الأعمال وتنشيط الابتكارات
68%	1.2159	3.417	تحرص الدائرة على رضا العاملين و الموظفين الاداريين لديها من خلال تقديم الحوافز المادية لهم
88%	.6117	4.390	الحوافز المادية تشجع التنافس بين العاملين و الموظفين والاداريين في الدائرة

87%	.6281	4.363	تقلل الحوافز المادية من الشكوى والتذمر لدى العاملين و الموظفين الاداريين على حد سواء
90%	.7645	4.498	الحوافز المعنوية تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين لديها
62%	1.2510	3.108	تحرص الدائرة على تبني اقتراحات العاملين لديها
61%	1.2719	3.063	تقوم الدائرة بنشر اسماء الموظفين المتميزين مما يرفع الروح المعنوية لديهم
65%	1.2644	3.260	تقدم الدائرة كتب الشكر والتقدير للموظفين المتميزين لديها
63%	1.1005	3.166	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً.
67%	1.2414	3.372	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في عملي.
64%	1.2702	3.175	أشعر بالإرهاق حينما أستيقظ في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.
61%	1.3022	3.049	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر.
55%	.8619	2.758	أشعر بأنني أعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها.
47%	.9866	2.341	أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ بدأت هذا العمل.
57%	1.1284	2.861	أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلدا في مشاعري.
43%	1.1486	2.166	إنني في الواقع لا أعابأ بما يحدث للآخرين.
64%	.9383	3.184	أستطيع أن أفهم كيف يشعر المراجعين تجاه مهنتي.
66%	1.1430	3.291	أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين.
61%	1.2102	3.063	أشعر بالنشاط والحيوية.
68%	1.3310	3.395	استطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

### يتضح من الجدول رقم (28) ما يلي:

1/ أن اغلب الابعاد يذيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة علي تلك الابعاد في المجتمع موضع الدراسة تحقق مستوي موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.20) وبانحراف معياري (0.728) وأهمية نسبية (66%).

2/ ويلاحظ من الجدول أن بعد (الحوافز المعنوية) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.49) بانحراف معياري (0.76) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (90%).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لبعده (النمط الاوتوقراطي) حيث بلغ متوسطها (2.0228) وبانحراف معياري (0.26476) وأهمية نسبية بلغت (40%).

#### 13/1/4: تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

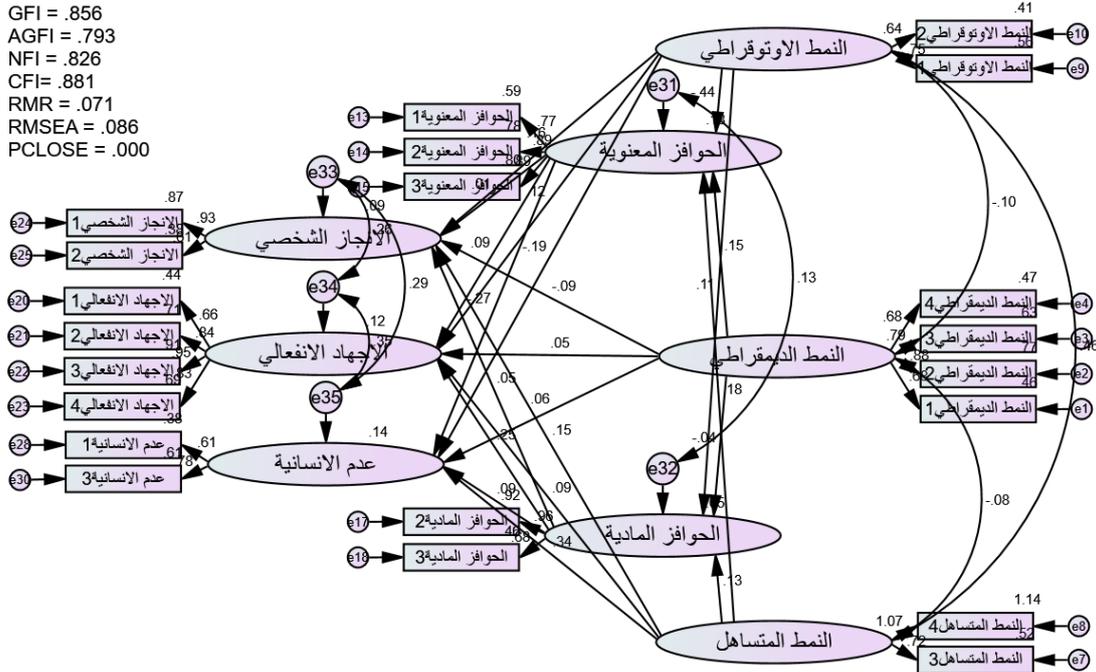
الجدول رقم ( 29 ) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

عدم الانسانية	الانجاز الشخصي	الاجهاد الانفعالي	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	النمط الاوتوقراطي	النمط المتساهل	النمط الديمقراطي
1							
0.311	1						
0.349	0.3	1					
0.099	0.111	0.294	1				
-0.195	-0.07	0.069	0.063	1			
0.077	0.245	0.167	0.178	-0.371	1		
0.274	0.243	0.187	0.189	-0.03	0.457	1	
-0.001	-0.122	0.035	-0.062	0.178	-0.097	-0.082	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه يتضح ان قيم الارتباط للمتغيرات من (0.001 و 0.457) هذا يدل علي ان قيم الارتباط تتدرج من الارتباط البسيط الي الارتباط المتوسط . اعلى قيمة ارتباط بين النمط المتساهل والنمط الاوتوقراطي بلغت 0.457 حيث لا توجد قيم للارتباط تتجاوز 0.8 . مما يدل أيضا على عدم وجود ارتباط خطي متعدد . وتاسيسا علي ما تقدم يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة التالي بعد التأكد من استيفاءه لمؤشرات جودة المطابقة.

Chi-square = 427.233  
 Df= 161  
 GFI = .856  
 AGFI = .793  
 NFI = .826  
 CFI = .881  
 RMR = .071  
 RMSEA = .086  
 PCLOSE = .000



شكل رقم ( 15 ) نموذج الدراسة بعد التأكد من استيفائه لمؤشرات جودة المطابقة.

#### مؤشرات جودة النموذج ككل

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول رقم(30) مؤشرات جودة النموذج اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور

#### الوسيط للتحفيز الوظيفي

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	427.233	--	--
درجات الحرية (DF)	161	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	2.654	Between 1 and 3	ممتازة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.881	>0.95	متوسطة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.061	<0.06	ممتازة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.086	<0.08	مقبولة
مؤشر توكر لوليس (PClose)	0.000	>0.05	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

## 1- نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### 2: تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

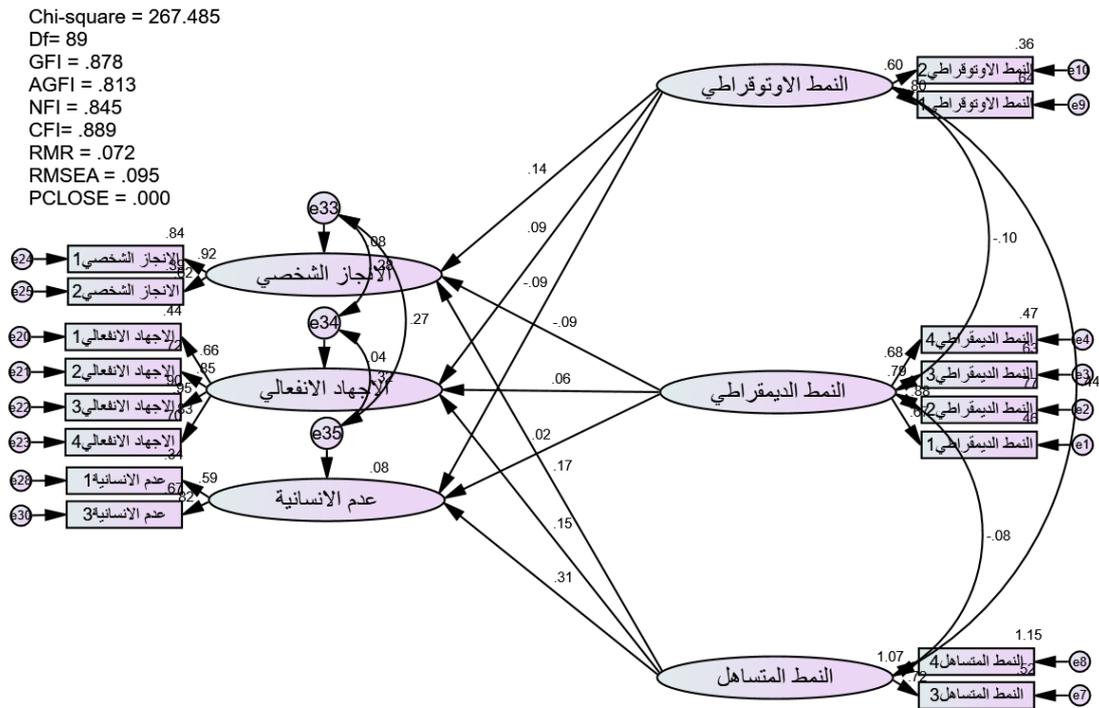
4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

### الفرضية الأولى: العلاقة بين اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي



شكل رقم(16) العلاقة بين اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

### \*مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

### جدول رقم (31) مؤشرات جودة نموذج اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	267.485	--	--
درجات الحرية (DF)	89	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	3.005	Between 1 and 3	ممتازة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.889	>0.95	متوسطة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.061	<0.06	ممتازة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.095	<0.08	مقبولة
مؤشر توكولويس (PClose)	0.000	>0.05	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (32) قيم تحليل المسار من اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate		
لا يوجد تأثير	<b>0.299</b>	1.038	0.147	0.152	-->	النمط الأوتوقراطي
لا يوجد تأثير	<b>0.246</b>	-1.161	0.107	-0.124	-->	النمط الديمقراطي
لا يوجد تأثير	<b>0.078</b>	1.76	0.1	0.176	-->	النمط المتساهل
لا يوجد تأثير	<b>0.396</b>	0.849	0.099	0.084	-->	النمط الأوتوقراطي
لا يوجد تأثير	<b>0.441</b>	0.771	0.083	0.064	-->	النمط الديمقراطي
يوجد تأثير	<b>0.006</b>	1.883	0.069	0.129	-->	النمط المتساهل
لا يوجد تأثير	<b>0.475</b>	-0.714	0.081	-0.058	-->	النمط الأوتوقراطي
لا يوجد تأثير	<b>0.806</b>	0.246	0.065	0.016	-->	النمط الديمقراطي
يوجد تأثير	<b>0.004</b>	2.859	0.065	0.184	-->	النمط المتساهل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

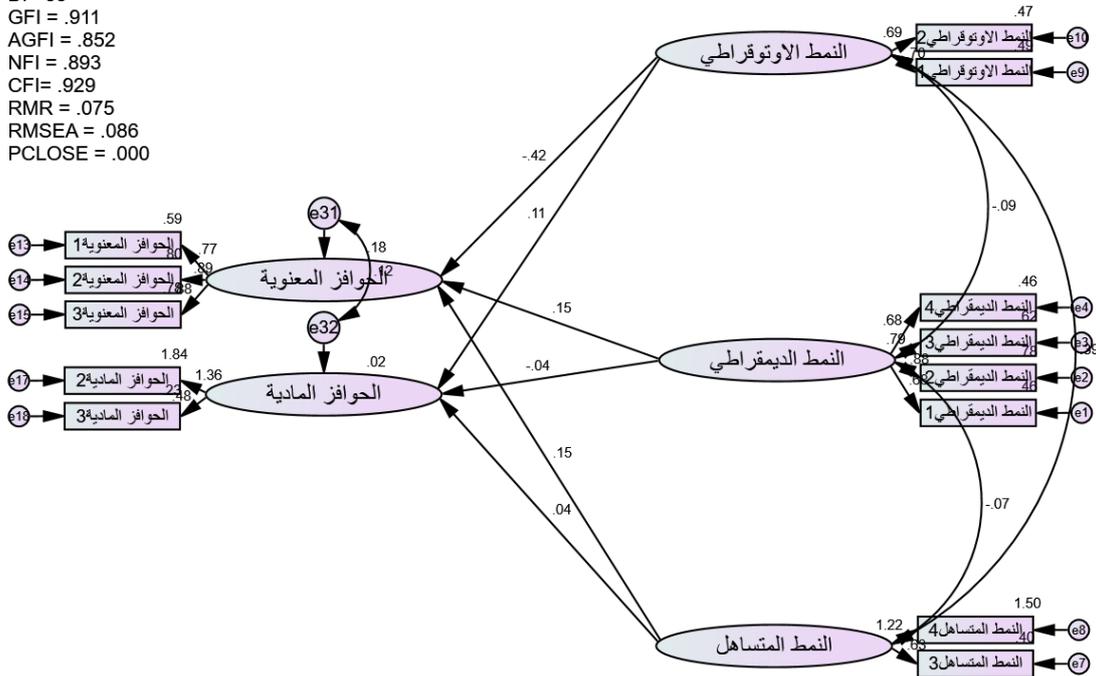
من الجدول اعلاه واعتمادا على مستوي المعنوية 0.05 يتضح الاتي:

- النمط الأوتوقراطي لا يؤثر ايجابا على الانجاز الشخصي لان قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.299.
- النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا على الانجاز الشخصي لان قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.246.
- النمط المتساهل لا يؤثر ايجابا على الانجاز الشخصي لان قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.078.
- النمط الأوتوقراطي لا يؤثر ايجابا على الاجهاد الانفعالي لان قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.396.

- النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي لان قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.441.
- النمط المتساهل يؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي لان قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.006.
- النمط الاوتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي عدم الانسانية لان قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.475.
- النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا علي عدم الانسانية لان قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.806.
- النمط المتساهل يؤثر ايجابا علي عدم الانسانية لان قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.004.

## الفرضية الثانية: اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي

Chi-square = 145.533  
Df= 55  
GFI = .911  
AGFI = .852  
NFI = .893  
CFI= .929  
RMR = .075  
RMSEA = .086  
PCLOSE = .000



شكل رقم (17) اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

### جدول رقم (33) مؤشرات جودة نموذج اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	145.533	--	--
درجات الحرية (DF)	55	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	2.646	Between 1 and 3	ممتازة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.929	>0.95	متوسطة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.069	<0.06	ممتازة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.086	<0.08	مقبولة
مؤشر توكولويس (PClose)	0.000	>0.05	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (34) قيم تحليل المسار من اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate			
يوجد تأثير	***** 0.000	-3.934	0.154	-0.607	النمط الاوتوقراطي	-->	الحوافز المعنوية
يوجد تأثير	0.050	2	0.11	0.219	النمط الديمقراطي	-->	الحوافز المعنوية
يوجد تأثير	0.016	2.418	0.079	0.192	النمط المتساهل	-->	الحوافز المعنوية
لا يوجد تأثير	0.104	1.625	0.087	0.142	النمط الاوتوقراطي	-->	الحوافز المادية
لا يوجد تأثير	0.405	-0.833	0.062	-0.052	النمط الديمقراطي	-->	الحوافز المادية
لا يوجد تأثير	0.310	1.015	0.048	0.049	النمط المتساهل	-->	الحوافز المادية

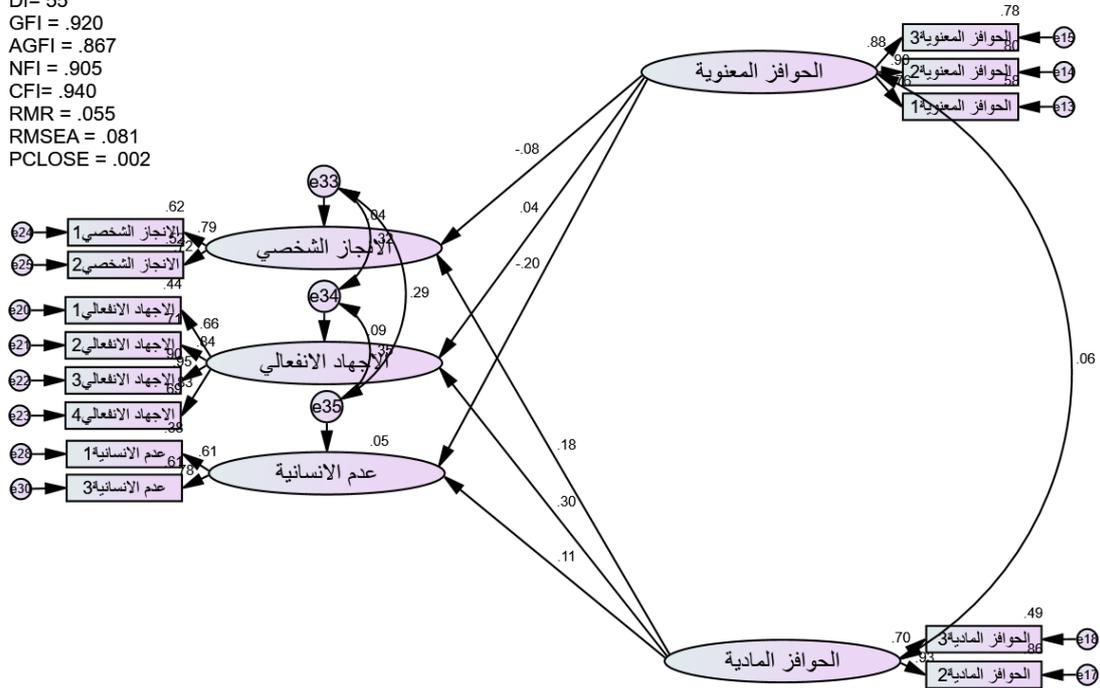
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول اعلاه واعتمادا على مستوي المعنوية 0.05 يتضح الاتي:

- النمط الاوتوقراطي لا يؤثر ايجابا على الحوافز المعنوية قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.000. ولكن قيمة (Estimate) سالبة
- النمط الديمقراطي يؤثر ايجابا على الحوافز المعنوية قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.050.
- النمط المتساهل يؤثر ايجابا على الحوافز المعنوية قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.016.
- النمط الاوتوقراطي لا يؤثر ايجابا على الحوافز المادية قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.104.
- النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا على الحوافز المادية قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.405.
- النمط المتساهل لا يؤثر ايجابا على الحوافز المادية قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.310.

الفرضية الثالثة: اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق الوظيفي

Chi-square = 135.440  
Df= 55  
GFI = .920  
AGFI = .867  
NFI = .905  
CFI= .940  
RMR = .055  
RMSEA = .081  
PCLOSE = .002



شكل رقم (18) اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

\* مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول رقم (35) مؤشرات جودة النموذج من اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق الوظيفي

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	135.440	--	--
درجات الحرية (DF)	55	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	2.463	Between 1 and 3	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.940	>0.95	متوسطة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.050	<0.06	ممتازة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.081	<0.08	مقبولة
مؤشر توكولويس (PClose)	0.002	>0.05	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (36) قيم تحليل المسار من اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق الوظيفي

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate			
لا يوجد تأثير	<b>0.327</b>	-0.98	0.065	-0.063	الحوافز المعنوية	-->	الانجاز الشخصي
لا يوجد تأثير	<b>0.536</b>	0.619	0.055	0.034	الحوافز المعنوية	-->	الاجهاد الانفعالي
يوجد تأثير	<b>0.039</b>	-2.064	0.054	-0.111	الحوافز المعنوية	-->	عدم الانسانية
يوجد تأثير	<b>0.036</b>	2.099	0.113	0.237	الحوافز المادية	-->	الانجاز الشخصي
يوجد تأثير	<b>0.006</b>	2.734	0.142	0.387	الحوافز المادية	-->	الاجهاد الانفعالي
لا يوجد تأثير	<b>0.198</b>	1.286	0.081	0.105	الحوافز المادية	-->	عدم الانسانية

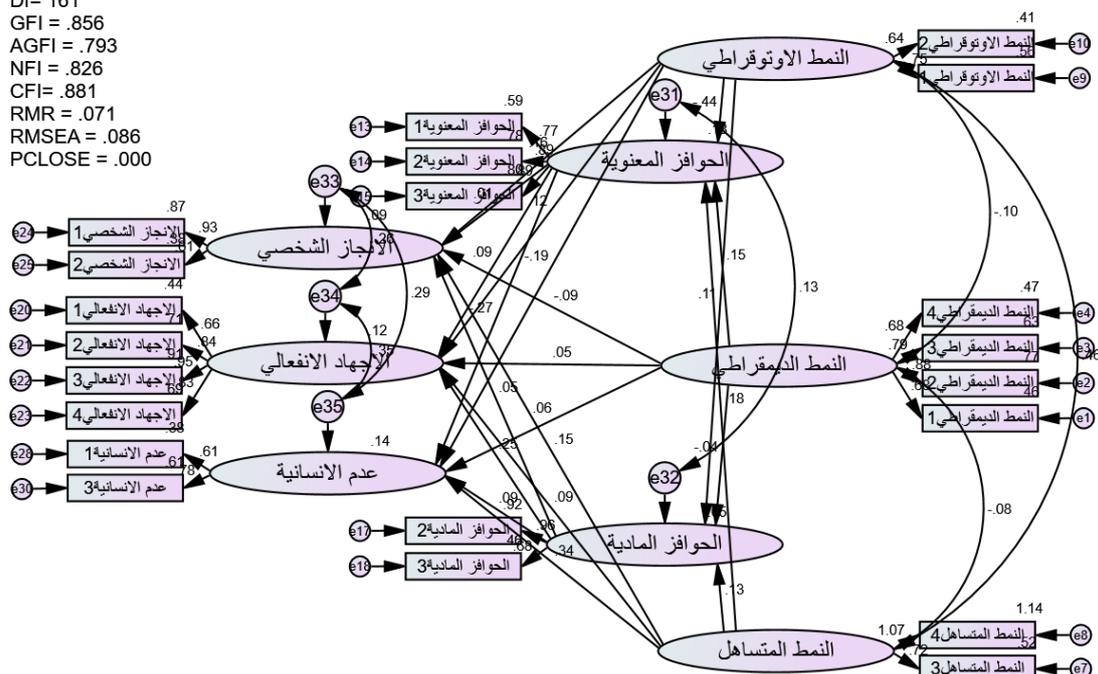
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول اعلاه واعتمادا علي مستوي المعنوية 0.05 يتضح الاتي:

- الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.327.
- الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.536.
- الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي عدم الانسانية قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.039. ولكن الاشارة سالبة.
- الحوافز المادية تؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.036.
- الحوافز المادية تؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي قمية مستوي الدلالة اقل من 0.05 تساوي 0.006.
- الحوافز المادية لا تؤثر ايجابا علي عدم الانسانية قمية مستوي الدلالة اكبر من 0.05 تساوي 0.198.

## الفرضية الرابعة: اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز الوظيفي.

Chi-square = 427.233  
Df= 161  
GFI = .856  
AGFI = .793  
NFI = .826  
CFI= .881  
RMR = .071  
RMSEA = .086  
PCLOSE = .000



شكل رقم (19) اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول رقم (37) مؤشرات جودة النموذج اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز الوظيفي

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	427.233	--	--
درجات الحرية (DF)	161	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	2.654	Between 1 and 3	ممتازة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.881	>0.95	متوسطة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.061	<0.06	ممتازة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.086	<0.08	مقبولة
مؤشر توكولويس (PClose)	0.000	>0.05	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الشكل (19) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.86 مما يؤكد علي ان ابعاد الانماط القيادية تؤثر بنسبة (0.14%) حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة (0.86%) والجدول التالي يوضح ذلك العلاقات المباشر .

الجدول (38) قيم تحليل المسار (العلاقات المباشرة) اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز الوظيفي

P	C.R.	S.E.	Estimate		
..... .000	-3.629	0.162	-0.588	النمط الاوتوقراطي	--> الحوافز المعنوية
0.045	2	0.11	0.219	النمط الديمقراطي	--> الحوافز المعنوية
0.02	2.329	0.087	0.192	النمط المتساهل	--> الحوافز المعنوية
0.104	1.038	0.089	0.142	النمط الاوتوقراطي	--> الحوافز المادية
0.592	-0.536	0.067	-0.036	النمط الديمقراطي	--> الحوافز المادية
0.101	1.641	0.056	0.092	النمط المتساهل	--> الحوافز المادية
0.236	1.185	0.165	0.196	النمط الاوتوقراطي	--> الانجاز الشخصي
0.263	-1.12	0.11	-0.123	النمط الديمقراطي	--> الانجاز الشخصي
0.125	1.534	0.103	0.158	النمط المتساهل	--> الانجاز الشخصي
0.305	1.027	0.116	0.119	النمط الاوتوقراطي	--> الاجهاد الانفعالي
0.464	0.733	0.08	0.059	النمط الديمقراطي	--> الاجهاد الانفعالي
0.233	1.193	0.067	0.08	النمط المتساهل	--> الاجهاد الانفعالي
0.186	-1.321	0.105	-0.138	النمط الاوتوقراطي	--> عدم الانسانية
0.467	0.727	0.069	0.05	النمط الديمقراطي	--> عدم الانسانية
0.002	3.079	0.069	0.211	النمط المتساهل	--> عدم الانسانية
0.932	0.085	0.083	0.007	الحوافز المعنوية	--> الانجاز الشخصي
0.291	1.055	0.065	0.068	الحوافز المعنوية	--> الاجهاد الانفعالي
0.016	-2.4	0.062	-0.15	الحوافز المعنوية	--> عدم الانسانية
0.606	0.516	0.135	0.07	الحوافز المادية	--> الانجاز الشخصي
0.018	2.368	0.132	0.313	الحوافز المادية	--> الاجهاد الانفعالي
0.302	1.032	0.078	0.08	الحوافز المادية	--> عدم الانسانية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

### 3: العلاقات غير المباشرة (الحوافز المعنوية)

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap). , وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (39) الاثر غير المباشر (Estimates For Indirect Effects)

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)			
النمط الديمقراطي	النمط المتساهل	النمط الاوتوقراطي	
0	0	0	الحوافز المعنوية
-0.031	-0.028	0.079	عدم الانسانية
0.003	0.003	-0.007	الانجاز الشخصي
0.021	0.019	-0.054	الاجهاد الانفعالي
Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
النمط الديمقراطي	النمط المتساهل	النمط الاوتوقراطي	
0	0	0	الحوافز المعنوية
-0.12	-0.112	0.016	عدم الانسانية
-0.041	-0.032	-0.148	الانجاز الشخصي
-0.006	-0.005	-0.215	الاجهاد الانفعالي
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
النمط الديمقراطي	النمط المتساهل	النمط الاوتوقراطي	
0	0	0	الحوافز المعنوية
-0.002	-0.004	0.243	عدم الانسانية
0.063	0.062	0.097	الانجاز الشخصي
0.094	0.087	0.022	الاجهاد الانفعالي
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)			
النمط الديمقراطي	النمط المتساهل	النمط الاوتوقراطي	
الحوافز المعنوية			
0.026	0.018	0.008	عدم الانسانية
يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط	نوع التوسط
0.729	0.806	0.886	الانجاز الشخصي
لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	نوع التوسط
0.143	0.146	0.172	الاجهاد الانفعالي
لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	نوع التوسط

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان قيم (Bootstrap) لكل من الانماط القيادية (الاوتوقراطي , المتساهل , الديمقراطي) علي عدم الانسانية قيم ايجابية ولا تمر بالصفري , وقيم مستوي الدلالة لها اقل من (0.05) . مما يؤكد ان الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية . وايضا نجد ان قيم (Bootstrap) لكل من الانماط القيادية (الاوتوقراطي , المتساهل , الديمقراطي) قيمها ايجابية وسلبية مما يؤكد انها تمر بالصفري , وقيم مستوي الدلالة لها اكبر من (0.05) . مما يؤكد ان الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة . علي كل من (الانجاز الشخصي , الاجهاد الانفعالي)

#### 4 : العلاقات غير المباشرة (الحوافز المادية)

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap) . وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم ( 40 ) العلاقات غير المباشرة (الحوافز المادية)

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)			
النمط الاوتوقراطي	النمط المتساهل	النمط الديمقراطي	
0	0	0	الحوافز المادية
-0.002	0.006	0.003	عدم الانسانية
-0.002	0.007	0.004	الانجاز الشخصي
-0.012	0.037	0.023	الاجهاد الانفعالي
Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
النمط الاوتوقراطي	النمط المتساهل	النمط الديمقراطي	
0	0	0	الحوافز المادية
-0.032	-0.006	-0.007	عدم الانسانية
-0.040	-0.027	-0.024	الانجاز الشخصي
-0.074	0.001	-0.027	الاجهاد الانفعالي
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)			
النمط الاوتوقراطي	النمط المتساهل	النمط الديمقراطي	
0	0	0	الحوافز المادية
0.008	0.042	0.05	عدم الانسانية
0.022	0.065	0.080	الانجاز الشخصي
0.038	0.107	0.129	الاجهاد الانفعالي
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)			
النمط الاوتوقراطي	النمط المتساهل	النمط الديمقراطي	
الحوافز المادية			
0.407	0.196	0.346	عدم الانسانية
لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	نوع التوسط
0.639	0.477	0.529	الانجاز الشخصي
لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	نوع التوسط
0.481	0.042	0.348	الاجهاد الانفعالي
لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط	نوع التوسط

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان قيم (Bootstrap) لنمط المتساهل علي عدم الانسانية والاجهاد الانفعالي قيم ايجابية ولا تمر بالصفري (LL = 0.001, UP = 0.107), وقيم مستوي الدلالة لها اقل من (0.05) تساوي 0.042 . مما يؤكد ان الحوافز المادية تتوسط العلاقة الايجابية.

وايضا نجد ان قيم (Bootstrap) لكل من الانماط القيادية (الاولتوقراطي , المتساهل , الديمقراطي) قيمها ايجابية وسلبية مما يؤكد انها تمر بالصفير, وقيم مستوي الدلالة لها اكبر من (0.05). مما يؤكد ان الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة. علي كل من (عدم الانسانية , الانجاز الشخصي , الاجهاد الانفعالي).

#### جدول رقم ( 41 ) ملخص اختبار الفروض

مستوي الدعم	الفروض
دعم جزئي	<b>الفرضية الاولى: العلاقة بين اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي</b>
لم تدعم	1. النمط الاولتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي
لم تدعم	2. النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي
لم تدعم	3. النمط المتساهل لا يؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي
لم تدعم	4. النمط الاولتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي
لم تدعم	5. النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي
دعمت	6. النمط المتساهل يؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي
لم تدعم	7. النمط الاولتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي عدم الانسانية
لم تدعم	8. النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا علي عدم الانسانية
دعمت	9. النمط المتساهل يؤثر ايجابا علي عدم الانسانية
دعم جزئي	<b>الفرضية الثانية: اثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي</b>
لم تدعم	1. النمط الاولتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المعنوية
دعمت	2. النمط الديمقراطي يؤثر ايجابا علي الحوافز المعنوية
دعمت	3. النمط المتساهل يؤثر ايجابا علي الحوافز المعنوية
لم تدعم	4. النمط الاولتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المادية
لم تدعم	5. النمط الديمقراطي لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المادية
لم تدعم	6. النمط المتساهل لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المادية
دعمت	<b>الفرضية الثالثة: اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق الوظيفي</b>
لم تدعم	1. الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي
لم تدعم	2. الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي
لم تدعم	3. الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي عدم الانسانية
دعمت	4. الحوافز المادية تؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي
دعمت	5. الحوافز المادية تؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي
لم تدعم	6. الحوافز المادية لا تؤثر ايجابا علي عدم الانسانية
دعم جزئي	<b>الفرضية الرابعة: اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز الوظيفي.</b>
توسط كامل	1. الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاولتوقراطي علي الانجاز الشخصي
توسط كامل	2. الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي الانجاز الشخصي
توسط كامل	3. الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي الانجاز الشخصي
لا يوجد توسط	4. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاولتوقراطي

	علي الاجهاد الانفعالي
لا يوجد توسط	5. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي الاجهاد الانفعالي
لا يوجد توسط	6. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي الاجهاد الانفعالي
لا يوجد توسط	7. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاوتوقراطي علي عدم الانسانية
لا يوجد توسط	8. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي عدم الانسانية
لا يوجد توسط	9. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي عدم الانسانية
لا يوجد توسط	10. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاوتوقراطي علي الانجاز الشخصي
لا يوجد توسط	11. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي الانجاز الشخصي
لا يوجد توسط	12. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي الانجاز الشخصي
لا يوجد توسط	13. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاوتوقراطي علي الاجهاد الانفعالي
لا يوجد توسط	14. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي الاجهاد الانفعالي
توسط كامل	15. الحوافز المادية تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي الاجهاد الانفعالي
لا يوجد توسط	16. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاوتوقراطي علي عدم الانسانية
لا يوجد توسط	17. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي عدم الانسانية
لا يوجد توسط	18. الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي عدم الانسانية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### تمهيد

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبلوغ أهداف الدراسة، وما اشتملت عليه الدراسة من أدبيات الدراسات السابقة حول العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي وأثر التحفيز الوظيفي في المنظمة المبحوثة على هذه العلاقة، ففي هذا الفصل سوف تتم مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء الفروض الرئيسية والفرعية التي بنيت عليها الدراسة، وفي ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، من واقع البيانات الأولية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والذي تمثل الأداة الرئيسية لجمع تلك البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عدد من الدوائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سيتم تقديم التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني استراتيجيات تمكن الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، كما سيتم تقديم إسهامات الدراسة النظرية والعملية، وأخيرا يعرض الفصل توجهات البحوث المستقبلية المتصل بمجال الدراسة.

تم اختبار بيانات الدراسة الموجهة إلى عدد من الدوائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، والبالغ عددها (3) دوائر ولقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لجميع بيانات الدراسة البالغ عددها (223) استمارة استبيان وتم اختبار بيانات الدراسة من واقع الدراسة الميدانية بنسبة استجابة بلغت (92%) من جملة الاستبانات الموزعة والبالغ عددها (240) استبانة تم استخدام البرنامج الاحصائي

( AMOS25 ) من أجل الحصول على الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والارتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي للإجابة على سؤال البحث الرئيسي التالي: إلى أي مدى يؤثر الانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي في ظل التحفيز الوظيفي كمتغير وسيط في المنظمة مكان البحث، ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هناك أسئلة فرعية وتشمل الآتي:

ما هو النمط القيادي السائد في المنظمة مكان البحث؟

4. هل الانماط القيادية تؤثر على الاحتراق الوظيفي في المنظمة مكان البحث ؟
3. هل تؤثر الانماط القيادية على التحفيز الوظيفي في المنظمة مكان البحث ؟
2. هل التحفيز الوظيفي يؤثر على الاحتراق الوظيفي في المنظمة مكان البحث ؟
5. هل التحفيز الوظيفي يتوسط العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي في

في المنظمة مكان البحث ؟

### 1/5 خلاصة النتائج:

أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الانماط القيادية في المنظمة مكان البحث من خلال الأبعاد ( النمط الديمقراطي, النمط الاوتوقراطي, النمط المتساهل), وجود علاقة ايجابية جزئية للانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي في المنظمة مكان البحث، وكذلك وجود علاقة ايجابية جزئية للانماط القيادية والتحفيز الوظيفي في المنظمة مكان البحث، وكذلك أيضاً وجود علاقة ايجابية جزئية للتحفيز الوظيفي والاحتراق الوظيفي، كذلك أوضحت النتائج أن التحفيز الوظيفي بأبعاده ( الحوافز المادية , الحوافز المعنوية ) يتوسط العلاقة جزئياً بين الانماط القيادية و الاحتراق الوظيفي في المنظمة مكان البحث،

### 2/5 مناقشة نتائج الدراسة:

#### 1/2/5 مستوى أبعاد الانماط القيادية في المنظمة مكان البحث

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل ( الانماط القيادية ) أنه يقاس بثلاثة أبعاد ( النمط الديمقراطي, النمط الاوتوقراطي, النمط المتساهل .) وهذا ما تم اعتماده في هذه الدراسة وبما يتناسب مع البيئة العراقية المتمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الاستبيان في محور الانماط القيادية اتضح أن قياس الانماط القيادية يمكن ان يقاس بخمسة أبعاد ( النمط الديمقراطي, النمط الاوتوقراطي, النمط المتساهل, النمط العقلاني, النمط الاصلاحى, النمط الثوري) كما في دراسة (كريم واخرون ,2010) وهذا ما اكدته النتائج في هذه الدراسة التي استندت على اعتماد ثلاثة أبعاد من الانماط القيادية المتمثلة ( النمط الديمقراطي, النمط الاوتوقراطي, النمط المتساهل )، وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة

(المعمري , 2021) (الحري, 2021), (يوسفي , 2021) . أيضاً اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي فيما يخص كل من المتغير المستقل والوسيط والتابع وكما يأتي:

#### 2/2/5 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل، تبين أن قيمة اختبار ( KMO ) بلغت (0.637) وفقاً لقاعدة ( Kaiser, 1974 ) .. والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فان حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة . كما يوضحها الجدول رقم ( 24 )

#### 3/2/5 :التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.666) وفقاً لقاعدة ( Kaiser, 1974 ) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فان حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة . كما هو موضح في الجدول رقم ( 25 )

#### 4/2/5 التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التابع

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.737) وفقاً لقاعدة ( Kaiser, 1974 ) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فان حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة . كما هو موضح في الجدول رقم (26)

#### 3/5 أثر الانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي في المنظمة مكان البحث

اظهرت نتائج التحليل بان مستوى الدعم بالنسبة لمتغير الانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي بالمجمل (جزئي) اما على مستوى الابعاد فهو كالآتي:

اذ اظهر التحليل ان نمط القيادة الاوتوقراطي لا يؤثر ايجاباً على الانجاز الشخصي اذ كان مستوى الدعم له (لا يدعم) وكذلك كان مستوى الدعم للنمط الديمقراطي (لا يدعم) ومستوى الدعم كان نفسه فيما يخص النمط المتساهل على الانجاز الشخصي (لا يدعم) .

بينما كان مستوى الدعم لكل من النمط الاوتوقراطي والديمقراطي على الاجهاد الانفعالي (لا يدعم) وكان مستوى الدعم بين كل من النمط المتساهل والاجهاد الانفعالي بمستوى (داعم) اما فيما

يخص مستوى الدعم لكل من النمط الاوتوقراطي والديمقراطي وبعد عدم الانسانية ( لا يدعم )  
عكس النمط المتساهل على عدم الانسانية كان بمستوى (داعم)

اذ اظهرت نتائج التحليل أن تأثير الانماط القيادية بأبعاده ( النمط الديمقراطي ,النمط  
الاوتوقراطي ,النمط المتساهل) على ( بعد الانجاز الشخصي ) بأنه لا توجد علاقة إيجابية  
لجميع الابعاد للمتغير المستقل (الانماط) على بعد الانجاز الشخصي في المنظمة مكان البحث،  
وهذه الدراسة تتفق جزئيا مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (حري, 2021) على انه يوجد  
علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي، حيث كانت العلاقة  
سلبية مع نمط القيادة الديمقراطي، وايجابية مع نمط العلاقة الاوتوقراطي والتسيبي.

ودراسة (يوسفي, 2021) اظهرت على انه توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط  
القيادة الأوتوقراطي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات  
دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الاحتراق الوظيفي للعاملين وانعدام علاقة الأثر بين  
نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  
(0.05 ) في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.  
ودراسة (ZOPIATS,2010) تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير  
بالإنجاز الشخصي وترتبط سلباً بالإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. بالإضافة إلى وجود علاقة  
إيجابية بين قيادة التجنب السلبي والإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. أخيراً ، أظهر الأفراد الذين  
لديهم أسلوب قيادة التجنب السلبي مستويات أعلى من الإرهاق.

واظهر ايضا التحليل ان كلا نمطي (الاوتوقراطي ,والديمقراطي) لهما علاقة ايجابية مع بعد  
الاجهاد الانفعالي لكن اظهر التحليل ان النمط المتساهل تربطه علاقة ايجابية مع بعد الاجهاد  
الانفعالي.

واظهر التحليل ايضا ان الانماط القيادية لا توجد بينهما علاقة ايجابية بجميع ابعادها مع بعد عدم  
الانسانية عدا انمط الديمقراطي فإنه يتمتع بعلاقة ايجابية مع بعد عدم الانسانية.

#### 4/5 أثر الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي في المنظمة مكان البحث

اظهرت نتائج التحليل بان مستوى الدعم بالنسبة لمتغير الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي بالمجمل (جزئي) اما على مستوى الابعاد فهو كالاتي:

وقد اظهر التحليل من حيث (مستوى الدعم) بان النمط الاوتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المعنوية (غير داعم)

اما النمط الديموقراطي يؤثر ايجابا علي الحوافز المعنوية (داعم)

اما النمط المتساهل يؤثر ايجابا علي الحوافز المعنوية (داعم)

اما النمط الاوتوقراطي لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المادية(غير داعم)

اما النمط الديموقراطي لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المادية(غير داعم)

اما النمط المتساهل لا يؤثر ايجابا علي الحوافز المادية(غير داعم)

اذ اظهرت نتائج التحليل أن تأثير متغير الانماط القيادية بأبعاده ( النمط الديموقراطي ,النمط الاوتوقراطي ,النمط المتساهل) له علاقة ايجابية مع التحفيز الوظيفي ( من خلال بعد الحوافز المعنوية) في المنظمة مكان البحث، اما عن نوع العلاقة بين الحوافز المادية والانماط القيادية فقد اظهر التحليل بانه لا يوجد علاقة ايجابية بين ابعاد الانماط القيادية والحوافز المادية كما اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة

كدراسة ( lyana, S., & et.al,2021) اوضحت بأنه يمكن ان يؤدي أسلوب القيادة التمكينية إلى أداء إبداعي أكبر من الأسلوب التوجيهي. الإشارة إلى أنه في حالة وجود حافز للبطولة ، فإن تمكين القيادة قادر على إنتاج أداء إبداعي أعلى مما تستطيع القيادة التوجيهية.

ودراسة (Maya, M., Soputan, & et.al. 2020). اشارت عند اختبار الفرضية إلى أن أسلوب القيادة والحوافز لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للموظف. جزئياً ، يتأثر الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة ، ويتأثر الرضا الوظيفي للموظف بالحوافز .

## 5/5 اثر التحفيز الوظيفي في الاحتراق في المنظمة المبحوثة.

اظهرت نتائج التحليل بان مستوى الدعم بالنسبة لمتغير الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي بالمجمل (داعم) اما على مستوى الابعاد فهو كالآتي:

وقد اظهر التحليل من حيث (مستوى الدعم) بان

الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي (لم تدعم)

2. الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي (لم تدعم)

3. الحوافز المعنوية لا تؤثر ايجابا علي عدم الانسانية (لم تدعم)

4. الحوافز المادية تؤثر ايجابا علي الانجاز الشخصي (دعمت)

5. الحوافز المادية تؤثر ايجابا علي الاجهاد الانفعالي (دعمت)

6. الحوافز المادية لا تؤثر ايجابا علي عدم الانسانية (لم تدعم)

اذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن تأثير متغير التحفيز الوظيفي له علاقة اثر ايجابية مع الاحتراق الوظيفي ( من خلال بعد الحوافز المعنوية) على بعد الانسانية في المنظمة مكان البحث، اما عن نوع العلاقة بين الحوافز المعنوية والانماط القيادية فقد اظهر التحليل بانه لا يوجد علاقة ايجابية بين ابعاد الانماط القيادية والحوافز المادية كما اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة مسعودان وآخرون (2021) فقد كان من اهم النتائج المتوصل اليها ان الحوافز بشقيها المعنوي والمادي تلعب دورا محوريا في تحقيق الاهداف التعليمية والمجتمعية . على اعتبار ان محور تحقيق هذه الاخيرة متوقف على الاستاذ.

ودراسة توام زاهية & ,كلاخي لطيفة. (2021). وتوصلت الدراسة الى ان الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الاداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية و أداء العاملين. و توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية .

أما دراسة ( lyana, S., & et.al,2021 ) فقد اوضحت ان أسلوب القيادة التمكينية يؤدي إلى أداء إبداعي أكبر من الأسلوب التوجيهي. الإشارة إلى أنه في حالة وجود حافز للبطولة ، فإن تمكين القيادة قادر على إنتاج أداء إبداعي أعلى مما تستطيع القيادة التوجيهية.

و دراسة ( Maya, M., Sopotan, & et.al. 2020 ). اشارت عند اختبار الفرضية إلى أن أسلوب القيادة والحوافز لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للموظف. جزئياً ، يتأثر الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة ، ويتأثر الرضا الوظيفي للموظف بالحوافز.

## 6/5 اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز.

للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعنى بد راسة وبتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للتحفيز الوظيفي ( الحوافز المادية , الحوافز المعنوية ) كشرط للتأثير على الاحتراق الوظيفي وكنتيجة للانماط القيادية

bootstrap ( Indirect Effects – Two Tailed Significance ) ، وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب ( bootstrap ) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي ( 5000 ) وايضا عند مستوي 95%

( Bias–corrected confidence intervals ) ، فإذا كانت قيم ( bootstrap ) قيم إيجابية ولا تمر من الصفر، وقيم مستوى الدلالة لها أقل من ( 0.05 ) يوجد توسط إيجابي. أما إذا كانت قيم

( bootstrap ) قيم إيجابية وقيم سلبية في نفس الوقت من المؤكد أنها تمر بالصفر، وقيم مستوى الدلالة لها أكبر من ( 0.05 ) مما يؤكد لا يوجد توسط. وبعد اجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ومن خلال الجداول (42)(43)(44) التي توضح نتائج التحليل الإحصائي لفروض الدراسة، تبين ثبوت صحة الفرض الذي ينص على أن التحفيز الوظيفي يتوسط العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، ومع ذلك فقد تم الاسترشاد بما تناولته نظرية التبادل الاجتماعي وهي النظرية التي استندت عليها الدراسة في ربط

وتفسير ومناقشة العلاقة بين متغيراتها، فمن خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات تتمثل في النمط القيادي الذي يختار الاسلوب المناسب لتحفيز العاملين من خلال ما تمتلكه المنظمة من موارد قادرة على تطوير وتخطيط العمليات ووضع وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية .

#### 7/5 الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي.

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوى (5000) (perform bootstrap) . , وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول رقم ( 43 ) من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان قيم (Bootstrap) لكل من الانماط القيادية (الاولتوقراطي , المتساهل , الديمقراطي) علي عدم الانسانية قيم ايجابية ولا تمر بالصفـر, وقيم مستوي الدلالة لها اقل من (0.05) . مما يؤكد ان الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية.

وايضا نجد ان قيم (Bootstrap) لكل من الانماط القيادية (الاولتوقراطي , المتساهل , الديمقراطي) قيمها ايجابية وسلبية مما يؤكد انها تمر بالصفـر, وقيم مستوي الدلالة لها اكبر من (0.05) . مما يؤكد ان الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة. علي كل من (الانجاز الشخصي , الاجهاد الانفعالي) . ومما سبق يتضح إنه يوجد توسط جزئي للحوافز المعنوية في العلاقة بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي.

#### 8/5 الحوافز المادية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الانماط القيادية والاحترق الوظيفي.

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap) . , وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول رقم ( 44 ) .

من خلال بيانات الجدول رقم ( 44 ) يتضح ان قيم (Bootstrap) لنمط المتساهل علي عدم الانسانية والاجهاد الانفعالي قيم ايجابية ولا تمر بالصفـر (LL = 0.001, UP = 0.107) , وقيم مستوي الدلالة لها اقل من (0.05) تساوي 0.042 . مما يؤكد ان الحوافز المادية تتوسط العلاقة الايجابية ومما سبق يتضح إنه يوجد توسط جزئي للحوافز المادية في العلاقة بين الانماط

القيادية وألحترق الوظيفي.. وايضا نجد ان قيم (Bootstrap) لكل من الانماط القيادية (الاولوقراطي , المتساهل , الديمقراطي) قيمها ايجابية وسلبية مما يؤكد انها تمر بالصفير, وقيم مستوي الدلالة لها اكبر من (0.05). مما يؤكد ان الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة. علي كل من (عدم الانسانية , الانجاز الشخصي , الاجهاد الانفعالي). وقد حصل نوع من الاتفاق الجزئي بين نتائج هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة كالاتي:

#### دراسة (Ebrahimzade, N., Mooghali, 2015)

تلقي هذه الدراسة الضوء على الدور الفعال للقيادة التحويلية في تحسين إدارة التمريض وتقليل الإحترق بين الممرضات. لأن هذا النمط من القيادة يعزز الإبداع والتحفيز بين الممرضات ، فإنه يمكن أن يقلل من الإحترق. قيادة المعاملات ، بسبب تركيزها على التعاون ، تقلل أيضاً من الإحترق. لذلك ، يمكن أن يؤدي الجمع بين هذين الأسلوبين إلى تقليل إحترق الممرضات.

#### دراسة (lyana, S., &et.al 2021)

يؤدي أسلوب القيادة التمكينية إلى أداء إبداعي أكبر من الأسلوب التوجيهي. الإشارة إلى أنه في حالة وجود حافز للبطولة ، فإن تمكين القيادة قادر على إنتاج أداء إبداعي أعلى مما تستطيع القيادة التوجيهية.

#### دراسة (et.al. (2020).&Maya, M., Sopotan,

يشير اختبار الفرضية في هذه الدراسة إلى أن أسلوب القيادة والحوافز لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للموظف. جزئياً ، يتأثر الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة ، ويتأثر الرضا الوظيفي للموظف بالحوافز .

#### 9/5 مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات الثلاث الفرعية من الفرضية الرئيسية الرابعة:

اختبرت هذه الفروض توسط أبعاد المتغير الوسيط التحفيز الوظيفي ( الحوافز المادية , الحوافز المعنوية ) للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل الانماط القيادية ( النمط الديمقراطي , النمط الاولوقراطي , النمط المتساهل ) وأبعاد الإحترق الوظيفي ( الاجهاد الانفعالي , الانجاز الشخصي , عدم الانسانية ) في المنظمة مكان البحث

، حيث كانت هذه النتائج مدعومة جزئياً، بمعنى ثبوت صحة جميع الفرضيات التي تنص على وجود توسط (كلي أو جزئي) لأبعاد التحفيز الوظيفي بين أبعاد الانماط القيادية وأبعاد الاحتراق الوظيفي. إذ كشفت النتائج بأن الحوافز المادية لا تتوسط كلياً العلاقة بين جميع الأبعاد عدا بعدي (النمط المتساهل والانفعالي) مما سبق ومن خلال النتائج يتضح أن متغير الانماط القيادية (من خلال بعد الاجهاد الانفعالي) لها تأثير إيجابي على الاحتراق الوظيفي من خلال التحفيز الوظيفي كمتغير وسيط من خلال بعد (الحوافز المادية)، وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيلة تحدث تأثيراً أكبر في حالة اجتماع تأثيرها على المتغيرات التابعة، وتحقق نتائج إيجابية أكبر من النتائج التي تحققها بشكل منفرد على الاحتراق الوظيفي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى مبدأ التداؤب المتعارف عليه في علم الإدارة والذي ينص على أن تفاعل الأبعاد مع بعضها البعض يحدث تأثيراً أكبر مما لو كان التأثير لكل بعد على حدة. فالتداؤب ينشأ عندما ينتج عن تأدية عمليتين معاً يحققا فوائد عظيمة لا يمكن الحصول عليها في حالة استقلال أو فصل كل عمل عن الآخر. كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي التي توضح الكيفية التي تحقق من خلالها المنظمات أهدافها من خلال اتباع استراتيجيات تحفيز مناسبة تعمل بالتالي على التخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين والتي تعمل بالتالي على التخفيف من الاحتراق الوظيفي،. وايضا اظهرت نتائج التحليل بأنه يوجد توسط كامل لمتغير التحفيز الوظيفي من خلال بعد (الحوافز المعنوية) على مستوى الأبعاد بين كل من (بعد النمط الديمقراطي و الانجاز الشخصي) (وبعد النمط الاوتوقراطي والانجاز الشخصي) (وبعد النمط المتساهل والانجاز الشخصي) فيما عدا هذه الأبعاد لا توجد علاقة توسط لبعد (الحوافز المعنوية) بين كل ابعاد المتغير المستقل (الانماط القيادية) والمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) وكما يظهرها الجدول رقم ( 45 ) وهذا ما اكدته دراسة (توام زاهية & كلاخي لطيفة. 2021). على وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية و أداء العاملين . و توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية. وكذلك دراسة (Iyana, S., & et.al(2021) خلاصة هذه الدراسة اظهرت بأنه لا يوجد فرق كبير بين تأثير الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية على الأداء الإبداعي. تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع نظرية التبادل الاجتماعي ، وأنواع معينة من القيادة مناسبة لظروف بيئية معينة. لتحسين الأداء الإبداعي.

اما على مستوى الدعم للمتغيرات والابعاد اظهرت نتائج التحليل بانه بالنسبة لمتغير الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي بالمجمل (جزئي) اما على مستوى الابعاد فهو كالآتي:

1. الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاوتوقراطي علي الانجاز الشخصي (توسط كامل)

2. الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي الانجاز الشخصي (توسط كامل)

3. الحوافز المعنوية تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي الانجاز الشخصي (توسط كامل)

4. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاوتوقراطي علي الاجهاد الانفعالي (لا يوجد توسط)

5. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي الاجهاد الانفعالي (لا يوجد توسط)

6. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي الاجهاد الانفعالي (لا يوجد توسط)

7. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الاوتوقراطي علي عدم الانسانية (لا يوجد توسط)

8. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي علي عدم الانسانية (لا يوجد توسط)

9. الحوافز المعنوية لا تتوسط العلاقة الايجابية بين النمط المتساهل علي عدم الانسانية (لا يوجد توسط)

اما فيما يخص العلاقة بين المتغيرات فكانت كالآتي:

من خلال بيانات الشكل (19) يتضح ان قيمة معامل التحديد ( r ) تساوي (0.86) مما يؤكد على ان ابعاد الانماط القيادية تؤثر بنسبة (0.14%) اذ يدل ذلك على ان هنالك ابعاد اخرى تؤثر بنسبة (0.86%) وكما هي موضحة في الجدول رقم ( 42 ).

## 10/5 إسهامات الدراسة

### 1/10/5 إسهامات الدراسة النظرية:

هذه الدراسة تساهم في إثراء أدبيات البحث العلمي بالكشف عن مدى قياس الانماط القيادية في المنظمة المبحوثة، حيث كشفت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد الانماط القيادية في المنظمة مكان البحث يقاس بثلاثة أبعاد هي (الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل) وهذا يعد إسهام للمعرفة.

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تقوم به الانماط القيادية والتحفيز في المنظمة مكان البحث، من منظور القدرة على التخفيف من الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة وانعكاس اثره على جميع العاملين بالمنظمة المبحوثة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق اسس التحفيز المناسبة لهذا الغرض.

أسهمت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة ذات أثر معنوي جزئي للانماط القيادية من خلال أبعاده المتمثلة ب( الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل) على الاحتراق الوظيفي من خلال الاجهاد الانفعالي، الانجاز الشخصي، عدم الانسانية) وهذا يعد إضافة جديدة.

اذ كشفت نتائج النمط المتساهل بأن التحفيز الوظيفي عن طريق ( الحوافز المادية ) تتوسط العلاقة بشكل كلي بين الانماط القيادية ( النمط المتساهل ) والاحتراق ( بعد الاجهاد الانفعالي ) ، وأيضاً كشفت نتائج التحليل بأن التحفيز عن طريق ( الحوافز المعنوية ) تتوسط العلاقة بشكل كامل بين الانماط القيادية (النمط الديمقراطي والوتوقراطي والمتساهل) والاحتراق الوظيفي من خلال بعد (الانجاز الشخصي).

وأيضاً كشفت نتائج الدراسة ان بعد (الحوافز المعنوية ) جاء بالمرتبة الاولى في التأثير على تخفيف مستوى الاحتراق لدى العاملين اذ بلغ متوسط اجابات افراد العينة على العبارة (4.0006) وبانحراف معياري (0.689) وباهمية نسبية بلغت (80%) اما المرتبة الاخيرة فكانت لبعده (الوتوقراطي) اذ بلغ متوسطها الحسابي (2.022) وبانحراف معياري (0.264). وقد اسهمت الدراسة ايضا فيما يخص الجانب النظري بالعديد من النقاط وهي كالاتي:

أ- لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم وتعريف الانماط القيادية وقد تباينت آرائهم بين الاختلاف والاتفاق ومن خلال المفاهيم السابقة تبين ان هنالك العديد من النقاط المشتركة التي اجتمع عليها اكثر الباحثين في خوضهم لمفهوم الانماط القيادية وهي ان الانماط القيادية من المفاهيم الحديثة والمعاصرة والتي تمثل مجموعة من الانماط والاساليب التي تميز المنظمة على غيرها .

ب- ان للدوائر مكان البحث لا تترك بشكل كافي اهمية الانماط القيادية ولما لها من دور فاعل في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال تبني سياسات تقلل من ضغوط العمل والاستنزاف العاطفي للعاملين.

ت- ان تعدد المقاييس المستخدمة من قبل الباحثين والتي تعطي صورة واضحة من ان الدوائر مكان البحث ينبغي عليها استخدام مقاييس تتلائم وطبيعة البيئة الداخلية التي تعمل بها والعاملين لديها اذ ان المقياس الذي ينطبق على بيئة معينة ليس بالضرورة ان ينطبق على غيرها وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بها والظروف الداخلية التي تعمل بها .

ث- تعدد الانماط القيادية احد العوامل التي تمكن الدوائر مكان البحث من اداء الوظائف الاساسية بشكل صحيح خصوصا في عملية التخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون الذي يؤدي بالتالي الى رضاهم ومن ثم تحسين ادائهم في العمل.

ج- ان مفهوم الاحتراق الوظيفي يعد مفهوم متعدد الابعاد اذ حصل الاتفاق على انه يركز على محورين اساسيين الا وهما ,الضغوط والاجهاد الذي يتعرض له العاملين في العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي وزيادة نية ترك العمل من قبل العاملين .

ح- بالرغم من ان الاحتراق الوظيفي غير مؤكد ويمثل الاستنزاف الجسدي والعاطفي الا ان التخفيف من العوامل التي تسببه يسهم بشكل ايجابي في تحسين اداء العاملين في المنظمة مكان البحث.

خ- ان وجود تباين واضح في آراء الباحثين وفي فهم وتعريف الانماط القيادية وكيفية قياسها والابعاد المكونة لها لا يقلل من اهميتها اذ ان لها الدور الفاعل في تحديد الاسباب ومعالجتها والحد من اثارها السلبية .

د- ان الانماط القيادية تساهم في تحقيق مستويات اعلى من الاداء المنظمي من خلال اتباعها استراتيجيات ناجعة تساعد على حل المشكلات وتخفيف ضغوط العمل من خلال اعتماد اساليب تحفيز مناسبة خاصة بالافراد العاملين في المنظمة.

ذ- وفق نظرية التبادل الاجتماعي تعد الموارد البشرية من العناصر المهمة التي على الادارة الاهتمام بها وتحسين ادائها من خلال اتباع استراتيجيات مناسبة للحد من الضغوط التي

- يتعرضون لها في العمل ومن خلال اتباع استراتيجية تحفيز مناسبة تحثهم على العمل اذ ان العامل يقيس بين ما يقدمه من عمل ازاء ما يحصل عليه من اجر .
- ر- ان زيادة الوعي والاهتمام بشكل واضح من قبل العاملين في الدوائر مكان البحث وجب على الادارة اتباع اساليب جديدة ومناسبة للتحفيز وتقليل الضغوط التي يتعرض لها العاملين التي تؤدي بهم بالتالي الى الاحتراق الوظيفي وزيادة نية ترك العمل .
- ز- ان للانماط القيادية العديد من الاساليب والوسائل كما تبين من خلال الدراسات النظرية ،والتي يعد الاهتمام بها واخذها بعين الاعتبار من العوامل المهمة في نجاح وتفوق المنظمات .
- س- ان التحفيز يركز بشكل اساس على الامور المادية والمعنوية التي من خلالها تصبح المنظمات قادرة على زيادة رضا العاملين والتخفيف من الضغوط التي يتعرضون لها، وهذا لا يكون الا من خلال تبني سياسات تحفيز مناسبة لبيئة العمل الداخلية والخارجية .
- ش- وجود اختلاف في اراء الباحثين في تعريف التحفيز وبالرغم من هذا الاختلاف الا ان هنالك عدد من النقاط المشتركة التي اجتمع عليها اكثر الباحثين في خوضهم لمفهوم التحفيز الوظيفي اذ تبين ان التحفيز الوظيفي يعد من المفاهيم الادارية الحديثة والمعاصرة في مجال الادارة التي تستخدم لتشجيع العاملين على العمل من خلال اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية على حد سواء.
- ص- على الرغم من تعدد المقاييس التي اعتمدها الباحثين لقياس الحوافز الا ان اكثرهم اعتمد على قياس اثر الحوافز المعنوية والمادية على رضا العاملين وتحسين ادائهم وقدرتها على التخفيف من الضغوط التي يتعرضون لها في العمل .
- ض- ان التحفيز الوظيفي هي قدرة الادارة على تطبيق سياسات ووسائل ناجعة من اجل زيادة اداء العاملين في مهامهم الوظيفية ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال وجود نمط قيادي قادر على تحقيق ذلك .
- ط- ان الاحتراق الوظيفي عملية تتطلب في سبيل التقليل منها التعاون والتنسيق بين عدد من الانشطة المتداخلة في المنظمة من اجل استحداث وتبني وسائل واساليب جديدة تلبي هذا الغرض .

## 2/10/5 اسهامات الدراسة التطبيقية:

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة في المنظمات الخدمية والصناعية في الصغيرة والمتوسطة في المستويات الإدارية العليا والوسطى باعتبار قضية استراتيجية للمنظمات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الاستراتيجية طويلة وقصيرة المدى. كما يمكن تطبيق هذه الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة وذلك بتفعيل العمل المشترك والإستغلال الأمثل لموارد المنظمة وانعكاسها على مستوى التحفيز والذي بدوره ينعكس على ابداع وتميز العاملين.

هذه الدراسة تبين الاثر الكبير لدور واسلوب القيادة على التخفيف من اثر الاحتراق الوظيفي الذي يتعرض له العاملين في المنظمة من خلال اعتماد الاستراتيجيات المناسبة للتحفيز الملائمة لبيئة المنظمة .

تبين هذه الدراسة لمتخذي القرار الاثر المهم الذي تلعبه الحوافز بشقيها المادية والمعنوية في تحسين الاداء للعاملين والمساعدة على الوصول الى رضاهم وبالتالي التخفيف من الضغوط التي يتعرضون لها في العمل وهذا مما ينعكس ايجابا على التقليل من اثار الاحتراق الوظيفي التي يتعرض لها العاملين في العمل وقد اسهمت الدراسة ايضا فيما يخص الجانب العملي بالعديد من النقاط وهي كالآتي:

أ- تمتلك الانماط القيادية من التأثير في التحفيز الوظيفي قدرا كافيا بما يعمل على التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العاملين.

ب- اوضحت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة ذات اثر معنوى جزئي للانماط القيادية من خلال ابعاده المتمثلة ب( الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل )على الاحتراق الوظيفي من خلال ابعاده ( الاجهاد الانفعالي ، الانجاز الشخصي ، عدم الانسانية )وهذا يعد إضافة جديدة.

ت- كشفت نتائج التحليل بأن التحفيز الوظيفي عن طريق ابعاده المتمثلة ب( الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية )تتوسط العلاقة بشكل جزئي بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي.

ث- وأيضاً كشفت نتائج الدراسة ان بعد (الحوافز المعنوية )للمتغير الوسيط جاء بالمرتبة الاولى في التأثير على تخفيف مستوى الاحتراق لدى العاملين اذ بلغ متوسط اجابات افراد العينة على العبارة (4.0006) وبانحراف معياري (0.689) وباهمية نسبية بلغت

(80%) اما المرتبة الاخيرة فكانت لبعده ( النمط الاوتوقراطي) للمتغير المستقل اذ بلغ متوسطه الحسابي (2.022) و بانحراف معياري (0.264).

ج- من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل والوسيط والتابع ، تبين أن قيمة اختبار ( KMO ) بلغت على التوالي (0.66) (0.73) (0.637) من هذا يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، ب(0.5) وبذلك فان حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة لكل المتغيرات.

ح- اظهرت نتائج التحليل بان مستوى الدعم بالنسبة لمتغير الانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي بالمجمل (جزئي).

خ- اظهرت نتائج التحليل بان مستوى الدعم بالنسبة لمتغير الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي بالمجمل (جزئي).

د- اظهرت نتائج التحليل بان مستوى الدعم بالنسبة لمتغير الانماط القيادية في التحفيز الوظيفي بالمجمل (داعم)

ذ- يتضح من نتائج التحليل إنه يوجد توسط كامل ( للحوافز المعنوية ) في العلاقة بين الانماط القيادية بجميع ابعادها وأحترق الوظيفي من خلال بعد (الانجاز الشخصي).

ر- يتضح من نتائج التحليل أنه يوجد توسط كامل (للهوافز المادية) في العلاقة بين الانماط القيادية من خلال النمط المتساهل وأحترق الوظيفي من خلال بعد (الاجهاد الانفعالي).

## 11/5 : محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة في جانبين ، الأول جمع الاستبيان ، والثاني متعلق بالدراسة ، وهي كالاتي :

- 1- فيما يخص المجتمع ركزت هذه الدراسة على عدد من الأقسام الخدمية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بشكل خاص مما يحد من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي الاقسام الأخرى.
- 2- اشتملت هذه الدراسة على الأقسام الخدمية فقط مما يضعف تطبيق نتائج هذه الدراسة على باقي القطاعات الصناعية.
- 3- أجريت هذه الدراسة في ظروف شاذة غير طبيعية تمثلت في جائحة كورونا وهي الحدود الزمنية لأطروحة بشقيها النظري والتطبيقي وواجهتنا مشكلة عدم اوصول الاستبيان والاعتذار عن استلامه وملئه من أكثر من جهة ، وهذا ما يضعف نتائج هذه الدراسة.

4- تم استخدام الإستبان لجمع البيانات حول العينة وقد تم الإعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح لافراد العينة الإجابة على أسئلة الإستبان حسب نمطهم وأسلوبهم الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقا.

5.تناولت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات هي الانماط القيادية والاحترق الوظيفي والتحفيز الوظيفي وقد لا تجتمع كلها في كثير من الدراسات السابقة.

### 12/5 الدراسات المستقبلية

من نتائج الدراسة الحالية فان الدراسة تقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن اجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وهي كالآتي :

1- اعادة تطبيق نفس الدراسة على قطاعات اخرى كمنظمات القطاع الخاص الخدمية والصناعية على حد سواء.

2- اجراء مقارنة بين النتائج المتحصلة من هذه الدراسة مع نتائج اخرى في نفس المجال في دول اخرى.

3- اعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على منظمات اخرى.

### 13/5 : التوصيات

التاكيد على الاهتمام باعتماد استراتيجيات تحفيز مناسبة لما لها من اثر بارز في التخفيف من ظاهرة الاحترق الوظيفي وهذا ما اكدت عليه معظم الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات وكانت اهم هذه التوصيات هي:

1- التاكيد على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية باعتبارها المكونات الاساسية للتحفيز الوظيفي لما له الدور المؤثر في التخفيف من الاحترق الوظيفي.

2- يجب على الادارة العليا في المنظمة المبحوثة الاهتمام باعتماد نظم تحفيز مناسبة ببعديها المادية والمعنوية باعتبارها تمثل ابعاد اساسية لمتغير التحفيز الوظيفي.

3- التاكيد على الاهتمام باختيار النمط القيادي الملائم الذي يعمل على اتباع الاستراتيجيات المناسبة لبيئة المنظمة المبحوثة .

4- اهمية وضرورة الدور الذي تلعبه الانماط القيادية في اختيار اسلوب التحفيز المناسب الذي يعمل على الحد من زيادة التوتر وضغوط العمل المسببة لظاهرة الاحترق الوظيفي .

5- ضرورة تعاون كل الدوائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المتمثلة باداراتها العليا في ايجاد نظم تحفيز مناسبة تعمل على ايجاد الاجواء المناسبة التي تحد من ضغوط العمل التي تسبب التوتر والضغط النفسي الذي يؤدي بالتالي الى زيادة الاحترق الوظيفي للعاملين في هذه الدوائر مكان البحث .

## 14-5 الخاتمة

هدفت الدراسة لاختيار اثر الانماط القيادية (النمط الديمقراطي,النمط الاوتوقراطي والنمط المتساهل)على الاحتراق الوظيفي (الاجهاد الانفعالي وعدم الانسانية والانجاز الشخصي) بجانب اختيار الدور الوسيط للتحفيز بالتطبيقي على عدد من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية .

اظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية للانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي بأستثناء بعد النمط المتساهل . ايضا كشفت النتائج ان التحفيز المعنوي يتوسط العلاقة بين الانماط القيادية والاحتراق الوظيفي (بعد الانسانية) بناء على هذه النتائج يستطيع المديرين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال التركيز على بعض الانماط القيادية والتحفيز

## قائمة المراجع

### المصادر العربية

أولاً: الرسائل والاطاريح

- 1- ابو حميد, محمد بن سعد (2020) اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين, العدد الواحد والعشرون تاريخ الإصدار: 2 - تموز, ISSN: 2663-5798.
- 2- ابو زايد, محمد عبد الله سليمان (2015) سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة , اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ,غزة,جامعة الاقصى.
- 3- ابو زعيتر, منير حسن (2009) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها ,الجامعة الاسلامية ,كلية التربية.
- 4- ابو شرح ,نادر حامد (2010) تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , مجلة جامعة الشارقة , المجلد (12) العدد (2) .
- 5- ابو علان ,خالد علي(2016) اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ,جامعة الخليل, كلية الدراسات العليا, رسالة غير منشورة.
- 6- ابو كلوب ,رأفت محمد طالب (2017) القيادة الابداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة ,برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى .
- 7- ابو مسعود ,سماهر عياد (2010) ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها و كيفية علاجها ,رسالة غير منشورة ,جامعة محمد خيضر ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .
- 8- ابو موسى انور وكلاب يحيى (2012) الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين ,دراسة تطبيقية في معهد التنمية المجتمعية ,ادارة منظمات المجتمع المدني .
- 9- ادعيس,الاء حمدي(2012)العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها,جامعة الخليل,عمادة الدراسات العليا.
- 10- أحمد كرم النجار و محمد محمود شعيب (2020) إدارة الفنادق, كلية السياحة والفنادق, جامعة قناة السويس, العلوم الإدارية والمالية, كلية المجتمع, جامعة طيبة,السعودية

- 11- بدر ,رافت اسماعيل(1430هـ) الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية, جامعة أم القرى, كلية التربية.
- 12- برباوي ,كمال (2013) دور الانماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي ,مجلة اداء المسسات الجزائرية /العدد 4.
- 13- البربري ,مروان حسن (2016) دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للاعلام والانتاج الفني ,جامعة الاقصى .
- 14- بلخضر ,مسعودة(2015)اثر التحفيز المعنوي على ابداع العاملين , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة باجي مختار, رسالة ماجستير غير منشورة, مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 12 العدد 2.
- 15- بلواضح, عبد الصمد, بوسعدية, يزيد, د. تركزت, & فيصل. (2021). الأساليب القيادية لأساتذة التربية البدنية والرياضية ودورها في تنمية بعض الصفات النفسية لدى تلاميذ مرحلة الثانوي .
- 16- بن اسلمان, هناء (2014) الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الاداء الوظيفي ,جامعة قاصدي مرياح ورقلة,كلية العلوم السياسية والحقوق
- 17- ترشة ,سمية ( 2015 ) دور الحوافز في تحسين اداء المؤسسة العمومية ,جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 18- تلالوة,محمد والجمال زكريا وحمدان منتصر(2015) واقع الحوافز على اداء الاطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية
- 19- الجريد ,عارف بن ماطل(2007) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا.
- 20- الجساسي , عبد الله حمد (2011) اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ,الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 21- الجمل,اماني بسام(2012) الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ,الجامعة الاسلامية ,عمادة الدراسات العليا ,كلية التجارة.
- 22- حبيبة سليمان(2018) نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي, جامعة الدكتور مولاي الطاهر "سعيدة", كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية,رسالة غير منشورة.

- 23- حجاج ,خليل جعفر (2012) العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى  
المرضى في مستشفى الشفاء بقطاع غزة ,كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ,جامعة الازهر  
,غزة .
- 24- الحلايبه,غازي حسن عودة(2013) اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين  
في مؤسسات القطاع العام في الاردن.
- 25- الحلبي,مروان احمد ( 2014 ) اثر التحفيز القيادي على مستوى اداء الفرد  
بالمنظمات والمنشات,جامعة اليتون ,ماجستير(MBA).
- 26- حمزة,جوادي(2006) الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الروح المعنوية  
,جامعة منتوري قسنطينية,كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ,
- 27- حورية , عاشور (2016) سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري , رسالة  
ماجستير غير منشورة ,جامعة محمد بو ضياف ,كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- 28- الخزعلي,علي سعدون والعدالي,علي حسون(2017) دور الحوافز المادية  
والمعنوية في تحسين اداء العاملين,جامعة القادسية , كلية الادارة والاقتصاد .
- 29- خبابة & , عماد الدين. (2020) (نور الحوافز في تحسين الأداء الإداري في  
المؤسسات الرياضية)
- 30- خالد بن أحمد معيوف الشمري(2018) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى  
قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها إعداد الدكتور خالد بن أحمد  
معيوف الشمري أستاذ مشارك – كلية التربية – جامعة حفرالباطن
- 31- خلف , محمد كريم حسني سعيد (2010) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع  
الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة,رسالة غير منشورة ,  
الجامعة الإسلامية – غزة ,عمادة الدراسات العليا كلية التجارة.
- 32- خليل ,همام رزق(2017)واقع المهارات القيادية والادارة في مؤسسات التعليم  
العالي وسبل تطويرها, برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة  
للدراسات العليا وجامعة الاقصى .
- 33- خير الله (2011) علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة  
التربوية الجزائرية ,رسالة غير منشورة ,جامعة محمد خضير-سكرة .
- 34- داود , احمد (2016) الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي ,مكتبة جامعة  
دمشق , سوريا ,
- 35- الدليمي,عبد الرزاق محمد وخورشيد كامل (2010) ألقياؤه الاداريه في المؤسسات  
الاعلاميه

- 36- الذبيحايوي سناء جاسم والذبيحايوي بدجلة جاسم (2016) اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية ةالادارية ,مجلد 13 , العدد 40 .
- 37- رشيد ,ناظم حسن (2016)تأثير الضغوط المهنية على الاحتراق الوظيفي لدى المدققين الداخليين ) / مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة /العدد /49/ ص78
- 38- الرقب ,احمد صادق محمد (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ,جامعة الازهر , غزة ,كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
- 39- رمحي,اية و سوالمة,علا (2017) اثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس ,جامعة النجاح الوطنية ,كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية.
- 40- السقا ,عون مفيد عبد الله (2013) الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة, لجامعة الإسلامية - غزة, كلية التجارة
- 41- سويد, آمال يوسف محمد (2014) الحوافز واثرها على مستوى الاداء لدى الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط في مدينة بنغازي , رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة بنغازي,كلية الاقتصاد
- 42- الشاعر . عماد سعيد محمد (2017)ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري ,كلية التجارة, الجامعة الاسلامية بغزة .
- 43- شراب,باسم عبد القادر(2007) تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى,الجامعة الإسلامية- غزة ,عمادة الدراسات العليا ,كلية التجارة.
- 44- شاتي,علي غالب(2017) دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ,جامعة القادسية , كلية الادارة والاقتصاد.
- 45- الشرعة ,عطا الله محمد تيسير (2014) العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي دراسة على العاملين في البنوك السعودية, جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- الرياض.
- 46- الشريف ,طلال عبد الملك (2004)الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي ,جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ,كلية الدراسات العليا .

- 47- الشريم ,احمد علي(2016) اثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الاداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الاسلامية بجامعة القصيم .
- 48- طق سليم وعبيد علي (2016) دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية, كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ,جامعة العربي
- 49- الطلاع ,سليمان احمد (2015) واقع الاحتراق الوظيفي واسبابه لدى العاملين في شركة للكهرباء ,جامعة الازهر ,كلية الدراسات المتوسطة ,مجلة جامعة الازهر ,غزة المجلد( 17 ) العدد (2أ).
- 50- العايدي, عز الدين احمد(2015) اثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية , كلية التجارة, الجامعة الاسلامية بغزة .
- 51- عباس ,عباس احمد الطاهر (2017) اثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين,جامعة النيلين ,كلية الدراسات العليا.
- 52- عباس ,منير(2017) آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين, الجامعة السورية الخاصة قسم إدارة الموارد البشرية.
- 53- عباس, انس عبد الباسط و سلمان ,عبدالله حمادي (2009)الحوافز وأثرها على الأداء كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل تنمية الراقدين العدد ٩٣ مجلد ٣١ لسنة 2009.
- 54- عباس,شريف احمد حسن(2010)سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي ,رسالة غير منشورة ,جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- 55- العتيبي,عبد المحسن ابراهيم(2003) المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة ادائهم ,كلية الدراسات العليا ,اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية .
- 56- العكش ,علاء خليل (2007) نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ,الجامعة الاسلامية ,كلية التجارة .
- 57- العنزي ,سعد علي(2017) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي,مكتبة السيسبان رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (2855 لسنة 2016)
- 58- عوض الله, ميرفت توفيق(2012) أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, الأكاديمية العربية بالدنمارك , كلية الدراسات العليا.
- 59- عيسى سناء محمد عيسى (2008) دور القيادة التحويلية في تطوير مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ,الجامعة الاسلامية ,كلية التربية.

- 60- الغزالي,حافظ عبد الكريم(2012)اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية ,جامعة الشرق الاوسط ,كلية الاعمال.
- 61- غنية ,بن سعيد واحمد, بتيت ووردة غسيل(2011) تأثير الحوافز على اداء العاملين,الجمهورية الجزائرية ,معهد العلوم الاقتصادية.
- 62- فتيحة ,حاج سعيد (2016) مستويات الاحتراق النفسي لدى اطباء التخدير ,رسالة غير منشورة ,جامعة محمد خيضر -سكرة ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .
- 63- الفقهاء,هيثم والعدلات عادة(2012) أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية , المملكة الأردنية الهاشمية, وزارة المالية.
- 64- القحطاني ,مسفر ظافر عايض( 2003) برامج التاهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية, كلية الدراسات العليا ,اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية .
- 65- القحطاني,محمد بن دليم (2012)ادارة الموارد البشرية ,المملكة العربية السعودية ,جدة.
- 66- كاظم ,امل جواد(2017)اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية ,مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ,العدد (50).
- 67- الكحلوت ,عبد الفتاح (2017) دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارة الصحة والتعليم /جامعة الاقصى.
- 68- كريم ,محمد وخلف ,حسني سعيد(2010) علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة ,كلية التجارة.
- 69- كشمولة ,عمر محمد صبحي (2007) تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة ,جامعة الموصل ,كلية الادارة والاقتصاد.
- 70- الكلابي, سعد بن عبد الله ورشيد ,مازن بن فارس(2001)الاحتراق الوظيفي دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين ,المملكة العربية السعودية ,مجلة جامعة الملك سعود ,كلية العلوم الادارية ,المجلد (13) العدد (1).
- 71- مارني,نور عزم الليل(2019) "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي, العدد الثاني عشر 2019 - 10 - 2 :الإصدار تاريخ .ISSN: 2663-5798 w
- 72- محمد ,كربيع (2010) الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المدربين ,رسالة غير منشورة ,جامعة محمد خيضر ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

- 73- محمد,صبري عبد الجبار(2005)المهارات القيادية لدى مديري اقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى ,مجلة الفتح,العدد(22).
- 74- مريومة,سهير(2016) اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح . ورقة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .قسم علوم التسيير .
- 75- مصبح, أياد محمد احمد(2016) نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الاداء الامني بجهاز الشرطة الفلسطيني.برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا /جامعة الاقصى .
- 76- منصور , لنا حسن (2013) الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ,جامعة القدس / كلية الدراسات العليا.
- 77- منهل, محمد حسين (2008) نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق ,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة البصرة.
- 78- النخالة, محمد رضوان(2015) القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنسوبي الاجهزة الامنية في محافظات غزة , برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى .
- 79- الوافي, الطاهر(2013) التحفيز واداء الممرضين, جامعة قسطنطينية , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 80- وهاب ,زينب صلاح(2016) تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة,مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة,العدد التاسع واربعون .
- الكتب
- 81- اسماء,حويلة و ربحانة,غمبازة, وفتيحة,كرومي(2017) التحفيز في المؤسسة ,جمهورية الجزائر الديمقراطية,جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان.
- 82- اسماعيل,اشواق منذر(2019) تأثير ادارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل,الجامعة المستنصرية,كلية الادارة والاقتصاد.
- 83- جلاب ,احسان دهش(2016)ادارة السلوك الانساني في المنظمات,جامعة القادسية, كلية الادارة والاقتصاد,دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان.
- 84- جواد,شوقي ناجي(2010)السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال,دار حامد للنشر والتوزيع,عمان الاردن.

- 85- رفاعي,رفاعي محمد وبسيوني ,اسماعيل على(2004)ادارة السلوك في المنظمات,دار المريخ للنشر ,القاهرة.
- 86- الشماع, خليل محمد حسن وحمود, خضير كامل(2007) نظرية منظمة ط3,دار السير للتوزيع والنشر والطباعة, الأردن.
- 87- الفريجات,خضير كاظم حمود واللوزي,موسى سلامة والشهابي , انعام(2009)السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ,الطبعة الاولى ,اثناء للنشر والتوزيع ,الاردن .
- 88- يوسف,محمد الحسن التيجاني(2020)التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة, Arab .British Academy for Higher Education

## 1- المصادر الاجنبية

- 89- Abdul Basit, Zubair Hassan (2017) IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE (A CASE STUDY ON A PRIVATE ORGANIZATION IN MALAYSIA)
- 90- Al Khajeh ,brahim hasan (2018)Impact of leadership styles on organizational performance, Journal of Human Resources Management Research Vol. 2018 (2018), Article ID 687849, 10 pages, ISSN : 2166-0018 DOI: 10.5171/2018.687849
- 91- Allan Cheng Chieh Lu and Dogan Gursoy(2013) Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? published online of Hospitality & Tourism Research
- 92- Ariely, Ariely,& Bracha, Anat& Meier, Stephan(2009) Doing Good or ,Doing Well? Image incentives... and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. American Economic Review 2009, 99:1, 544–555.
- 93- Arnold B. Bakker a,b,\*, Patrícia L. Costac(2014) Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis, Published by Elsevier GmbH. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.
- 94- Bebhuk ,Lucian Arye and Fried ,Jesse M. (2003) Executive Compensation as an Agency Problem.
- 95- Bhatti ,Nadeem & Naveed Shaikh(2012) The Impact of Autocratic an Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, Head of Faculty, North American College 730-Yonge Street, Suite No. 207 Toronto, Ontario, M4Y 2B7, Canada.
- 96- Burke, V., & Collins, D. (2005). Optimising the effects of leadership development programmes: A framework for analysing the learning and transfer of leadership skills. *Management Decision*, 43(7-8), 975-987.
- 97- Burke, Veronica &david,colline(2005) Optimising the effects of leadership development programmes: A framework for analysing the learning and transfer of leadership skills, Emerald Group Publishing Limited.

- 98- Cheng, Moey Yoke(2009) Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers Sharmila Jayasingam Faculty of Business and Accounting Universiti Malaya 50603, Kuala Lumpur, Malaysia Tel: 03-7967-3833 E.
- 99- Chowdhury, R. G. (2014). A study on the impact of leadership styles on employee incentives... and commitment: An empirical study of selected organisations in corporate sector. *Navi Mumbai: Padmashree Dr DY Patil University*.
- 100- Chowdhury, S. M., & Karakostas, A. (2020). An experimental investigation of the 'tenuous trade-off' between risk and incentives in organizations. *Theory and Decision*, 88(1), 153-190.
- 101- Coccia, M. (2019). Intrinsic and extrinsic incentives to support incentives... and performance of public organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20-29.
- 102- Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier(2009) Doing Good or Doing Well? Image incentives... and Monetary Incentives in Behaving Prosocially, *American Economic Review* 99:1, 544–555.
- 103- DeVaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and incentives in nonprofit and for-profit organizations. *Ilr Review*, 60(3), 311-339.
- 104- Dolly ,Kalu C 1, Okpokwasili Nonyelum P. \*2 (2018) IMPACT OF AUTOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON JOB PERFORMANCE OF SUBORDINATES IN ACADEMIC LIBRARIES IN PORT HARCOURT, RIVERS STATE, NIGERIA ,1 Librarian II, The Library, Rivers State University, PMB 5080, Nkpolu-Oroworukwo, Port
- 105- Dorota Reis a,\*, Despoina Xanthopouloub, Ioannis Tsaousis c(2015) Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries, Published by Elsevier GmbH. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license .
- 106- Dyczkowska, Joanna& Dyczkowsk, Tomasz ( 2018) Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs, *Athens Journal of Business & Economics - Volume 4, Issue 2 – Pages 193-218*  
<https://doi.org/10.30958/ajbe.4.2.5> doi=10.30958/ajbe.4.2.5.
- 107- Ebrahim Khezerlou(2013) Teacher self-efficacy as a predictor of job burnout among Iranian and Turkish EFL teachers ,*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 70 ( 2013 ) 1186 – 1194
- 108- Eccles, Robert G., Ioannou ,Ioannis, and Serafeim ,George (2010) **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance**, [ssrn.com/abstract=19640](https://ssrn.com/abstract=19640).
- 109- Eun-Jung Kwak a , Young-A Ji b , Seung-Ho Baek c , Yoo Sang Baek(2021) High levels of burnout and depression in a population of senior dental students in a school of dentistry in Korea, . Publishing services by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.
- 110- Fardin MehrabianKayhaneh BaghizadehIman Alizadeh(2018) The relationship between empowerment,occupational burnout, and job stress amongnurses in Rasht Medical Education Centers *journal homepage:www.elsevier.com*

- 111- Fardin Mehrabian Kayhaneh Baghizadeh Iman Alizadeh (2018) The relationship between empowerment, occupational burnout, and job stress among nurses in Rasht Medical Education Centers journal homepage: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
- 112- Frey, Bruno S & Reto Jegen (2000) INCENTIVES... CROWDING THEORY A SURVEY OF EMPIRICAL EVIDENCE , Working Paper No. 245, Poschingerstr. 5 , 81679 Munich, Germany.
- 113- G. Dungey<sup>1</sup> , M. Jasperse<sup>1</sup> , P. Herst<sup>1</sup> (2013) Investigating stress, burnout and job satisfaction within New Zealand radiation therapy departments  
1 University of Otago Wellington, Department of Radiation Oncology, Wellington, New Zealand
- 114- Gastill , John (1994) A Definition and Illustration of Democratic Leadership *Human Relations*. Vol 47. No. 8,
- 115- Goulet , Denis (1994), "MATERIAL AND MORAL INCENTIVES AS ECONOMIC POLICY INSTRUMENTS", *Humanomics*, Vol. 10 No. 1, pp. 5-24. <https://doi.org/10.1108/eb018743>.
- 116- Grund, Christian & Sliwka, Dirk (2001) The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications.
- 117- HERPEN, MARCO VAN & PRAAG, MIRJAM VAN & COOLS, KEES (2003) THE EFFECTS OF PERFORMANCE MEASUREMENT AND COMPENSATION ON INCENTIVES..., [tinpergen.institute](http://tinpergen.institute).
- 118- Hicks, V., & Adams, O. (2003). Pay and non-pay incentives, performance and incentives.... *Towards a global health workforce strategy*.
- 119- Huong Thi Thu Nguyen, RN, MPH, 1, \*, \* Kazuyo Kitaoka, PhD, 2 Masune Sukigara, PhD, 3 Anh Lan Thai, PhD 4 (2018) Burnout Study of Clinical Nurses in Vietnam: Development of Job Burnout Model Based on Leiter and Maslach's Theory, , Published by Elsevier Korea LLC. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
- 120- IDEAS AND EVIDENCE FROM THEORY AND PRACTICE, Harvard Business School Press, Boston.
- 121- Igor Portoghese, Maura Galletta\*, Rosa Cristina Coppola, Gabriele Finco, Marcello Campagna (2014) Burnout and Workload Among Health Care Workers: The Moderating Role of Job Control, [elsevier.com/locate/apmr](http://elsevier.com/locate/apmr)
- 122- İNCE, (2018) The Effect of Democratic Leadership on Organizational Cynicism: A Study on Public Employees, Mersin University Information Business Management Mersin, Turkey 2018 p.264
- 123- Indjejikian, R., & Nanda, D. (1999). Dynamic incentives and responsibility accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 27(2), 177-201.
- 124- Intiyas Utami, & Supriyadi, Supriyadi (2013) FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT AND STRESS MANAGEMENT TRAINING IN MITIGATING AUDITOR'S BURNOUT: AN EXPERIMENTAL STUDY, Christian University Supriyadi, Gadjah Mada University
- 125- Jackson , Matthew O. (2000) Mechanism Theory\_ Stanford University, Stanford CA 94305, Santa Fe Institute, and ,CIFAR.
- 126- Javad Khalatbaria \*, Shohreh Ghorbanshiroudia , Mehdi Firouzbakhsh (2013) Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job

- incentives...and Burnout and Feeling Stress, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- 127- Jensen ,Michael C. and Murphy, Kevin J. (2004) Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them, *Finance Working Paper N°. 44/2004*.
- 128- Jensen .Michael C. (1994) SELF-INTEREST, ALTRUISM, INCENTIVES, & AGENCY.THEORY, Harvard Business School *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. VII, no .
- 129- Jensen,Michael C. (1998), SELF-INTEREST, ALTRUISM, INCENTIVES AGENCY THEORYF, Harvard University .
- 130- Jensen,Michael C. Kevin J. Murphy(1990) CEO Incentives—It's Not How Much You Pay, But How, *Harvard Business Review*, May-June 1990, No. 3, pp 138-153.
- 131- Jolanda J. Boersma a , Patrick Brown (2020)The tired hero and her (il)legitimation: Reworking Parsons to analyse experiences of burnout within the Dutch employment system and lifeworld , journal homepage: <http://www.elsevier.com/locate/socscimed>.
- 132- Jong-Hyun LeeJaeun LeeKyung-Sun Lee123456578 (2020) Moderated Mediation Effect of Mindfulness on the Relationship Between Muscular Skeletal Disease, Job Stress, and Turnover Among Korean Firefighters
- 133- Julia Bear ,Laurie Weingart .Gergana Todorova (2011) Can Avoiding Conflict be Beneficial? A field investigation of gender, conflict avoidance, emotional labor, and emotional exhaustion
- 134- Katariina Salmela-Aro□ , Katja Upadyaya (2018) Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jvb](http://www.elsevier.com/locate/jvb)
- 135- Katja Upadyaya (Ph.D.) a,b,\*, Matti Vartiainen (Ph.D.) (Professor) c, Katariina Salmela-Aro (Ph.D.) (Professor) a(2016) From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health, [elsevier.com/locate/apmrv](http://elsevier.com/locate/apmrv)
- 136- Koon Vui-Yee Tee Yen-Hwa(2019) When does ostracism lead to turnover intention The moderated mediation model of job stress and job autonomy [sciencedirect](http://sciencedirect)
- 137- Kopsov, Igor(2019) A New Model of Human Needs, *London Journal of Research in Science: Natural and Formal*, Volume 19 | Issue 6 | Compilation 1.0 .
- 138- Krasnof ,Basha (2015) Leadership Qualities of Effective Principals *Education Northwest*
- 139- Kyung-WonSong1Hye-KyoungKim2(2019) Job stress and its related factors among Korean dentists: An online survey study [sciencedirect](http://sciencedirect).
- 140- Kyung-WonSong1Hye-KyoungKim2(2019) Job stress and its related factors among Korean dentists: An online survey study [sciencedirect](http://sciencedirect).
- 141- Laxmi S. Mehta, MD,a Sandra J. Lewis, MD,b Claire S. Duvernoy, MD,c Anne K. Rzeszut, MA,d Mary Norine Walsh, MD,e Robert A. Harrington, MD,f Athena Poppas, MD,g Mark Linzer, MD,h Philip F. Binkley, MD,a Pamela S. Douglas, MD,i on behalf of the American College of

- Cardiology Women in Cardiology Leadership Council (2019) Burnout and Career Satisfaction Among U.S. Cardiologists, [elsevier.com/locate/socscimed](https://www.elsevier.com/locate/socscimed).
- 142- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of applied psychology*, 75(6), 743.
- 143- Lisa A. Jaegers 1,2,\* , Michael G. Vaughn 2,3 , Paul Werth 4 , Monica M. Matthieu 2 , Syed Omar Ahmad 1 , Ellen Barnidge(2020) *Work, Family Conflict, Depression, and Burnout Among Jail Correctional Officers: A 1-Year Prospective Study*, Published by Elsevier Korea LLC. This is an open access article under the CC BY-NC.
- 144- Longstaffe, C. (2005). Winston Churchill, a leader from history or an inspiration for the future?. *Industrial and Commercial Training*.
- 145- Lucian Arye Bebchuk\* and Jesse M. Fried\*\*, As revised for publication in: 17 *Journal of Economic Perspectives* 71-92 Harvard Law School Cambridge, MA 0213.
- 146- M. Gökhan Bitmişa , Azize Ergenelib , a(2015) How psychological capital influences burnout: The mediating role of job insecurity, Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
- 147- Mahnaz Tajeri Moghadam a , Enayat Abbasi a,\* , Zahra Khoshnodifar b (2020) Students' academic burnout in Iranian agricultural higher education system: the mediating role of achievement incentives... , journal homepage: [www.cell.com/heliyon](http://www.cell.com/heliyon).
- 148- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- 149- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- 150- Melanie Au, MPP, Matthew Kehn, MPP, Henry Ireys, PhD, Crystal Blyler, PhD, Jonathan Brown, PhD(2018) Care Coordinators in Integrated Care: Burnout Risk, Perceived Supports, and Job Satisfaction, *American Journal of Preventive Medicine*. Published by Elsevier Inc. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
- 151- Moslem Salehi a \* , Abbas Gholtash a(2011) The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches, in order to provide the appropriate model, Published by Elsevier Inc.
- 152- Muhammad Shahnawaz Adil \* , Mayra Baig(2018) Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi, journal homepage: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
- 153- Müjdelen Yener and Özgün Coşkun(2013) Using Job Resources and Job Demands in Predicting Burnout/ *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 ( 2013 ) 869 – 876
- 154- Natasha Khamisa a,b,\* , Karl Peltzer c,d,e , Dragan Ilic b , Brian Oldenburg f(2017) Effect of personal and work stress on burnout, job satisfaction and general health of hospital nurses in South Africa, journal homepage: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
- 155- Noha Selim Mohamed Elshaer a,† , Mona Shawky Aly Moustafa a , Mona Wagdy Aiad b , Marwa Ibrahim Eldesoky Ramadan(2018) Job Stress

- and Burnout Syndrome among Critical Care Healthcare Workers, Alexandria University Faculty of Medicine. Production and hosting by Elsevier B.V.
- 156- Peker ,Sevinç& İnandı ,Yusuf,& Fahrettin Giliç (2018) The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer reserved. Published in the Slovak Republic European Journal of Contemporary Education E-ISSN 2305-6746 2018, 7(1): 150-164 DOI: 10.13187/ejced.2018.1.150.
- 157- Pingping Lia, Yanbin Liub\*, Ping Yuanc, Fanghui Jud (2017) The Study on the Relationship between University Faculties' Job Stress and Organizational Commitment in China homepage:www.elsevier.com
- 158- Ramin Aliyeva \*, Erhan Tunc(2015) Self-efficacy in counseling: The role of organizational psychological capital, job satisfaction, and burnout, 1877-0428 © 2015 The Authors. Published by Elsevier Ltd.
- 159- Riffat ,Faizan and Sreekumaran Nair, Sree Lekshmi and Haque, Adnan ul (2018)the effectiveness of feminine and masculine leadership styles in relation to contrasting gender performances ABMS Open University Switzerland, University of Wales Trinity Saint David, University of Wales Trinity Saint David 3 Paper No. 87716, posted 11 Jul 2018 12:14 UTC.
- 160- Robert Town, Douglas R. Wholey, John Kralewski and Bryan Dowd(2004) Assessing the Influence of Incentives on Physicians and Medical Groups, University of Minnesota.
- 161- Sabine Sonnentag (2018) The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being.. journal homepage:www.elsevier.com
- 162- Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. In Burnout, fatigue, exhaustion (pp. 105-127). Palgrave Macmillan, Cham.
- 163- Seo La,1 Eun Kyoung Yun(2019) Effects of Trait Anger and Anger Expression on Job Satisfaction and Burnout in Preceptor Nurses and Newly Graduated Nurses: A Dyadic Analysis, Published by Elsevier Korea LLC. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
- 164- Sfantou ,Danae F. 1,†, Aggelos Laliotis 2,† ID , Athina E. Patelarou 3, Dimitra Sifaki- Pistolla 4, Michail Matalliotakis 5 ID and Evridiki Patelarou 6,\*(2017) Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review.
- 165- Shandy Capella(2016) The relationship between Leadership Styles, Organizational Performance & Organizational Commitment Submitted to the Faculty of Social Sciences and Economics of the University of Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez
- 166- Shirley Chan(2020) The interplay between relational and transactional psychological contracts and burnout and engagement, journal homepage: www.elsevier.com/locate/apmr
- 167- Soheila Zamini\*a , Samira Zaminib , Leila Barzegary(2011) The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz, journal homepage: www.elsevier.com.
- 168- Suzanne J. Peterson&Fred Luthans(2006) The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time, Journal of

Applied Psychology Copyright 2006 by the American Psychological-Association 2006, Vol. 91, No. 1, 156–165.

- 169- Tianan Yang 1, Yu-Ming Shen 2, Mingjing Zhu 3, Yuanling Liu 4, Jianwei Deng 5, Qian Chen 6 and Lai-Chu (2015) Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach.
- 170- Timo Saloviita\* , Eija Pakarinen(2021) Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisation-level variables, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/tate](http://www.elsevier.com/locate/tate)
- 171- VijayLakshmi Singh1, \*, Manjari Singh(2018) A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance, journal homepage: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
- 172- Wruck, Karen Hopper(2000) COMPENSATION , INCENTIVES AND ORGANIZATIONAL CHANGE.
- 173- Yang ,Chung-Wen (2003)The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Business Orientation, and Performance Managing Global Transitions 6 (3): 257–275.

**internet**

- 174- . [midad.com/article/20951](http://midad.com/article/20951)
- 175- Lectures<media<uomuslansiriyah.edu.
- 176- tootshamy.com - tootshamy Resources and Information.
- 177- [teb.com/mental-health/diseases/](http://teb.com/mental-health/diseases/)
- 178- <https://www.mayoclinic.org/ar/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>.
- 179- تقرير عن الإنفاق الخاص ببرنامج الصندوق للإنهاء الطوعي المبكر للخدمة للفترة 2011-2009 <https://webapps.ifad.org/>.

ملحق رقم (1)

استمارة الاستبانة

الموضوع / استمارة الأستبانة

أخي المستجيب, اختي المستجيبة.....

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم الأستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات أستكمال اجراء بحث لنيل درجة الدكتوراه بعنوان " اثر الانماط القيادية في الاحتراق الوظيفي والدور الوسيط للتحفيز ...." دراسة ميدانية في عدد من الدوائر في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي /جمهورية العراق. وتعد هذه الأستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي فقط ويتم التعامل معها بسرية تامة وقد تم تكييف الاسئلة بما يتناسب مع متطلبات البحث لذا يرجى من سيادتكم ملأ الأستبانة المرفقة بالبيانات بدقة وموضوعية لأن اهمية البحث ونتائجه تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبل سيادتكم.

شاكرين تعاونكم ومساهمتمك العلمية بهذا الشأن

ملاحظات عامة:

- 1- يرجى وضع علامة ( √ ) امام الفقرة التي تعبر عن رأيك.
- 2- ليس هناك حاجة لكتابة اسمك ضمناً لحرية الأجابة.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر  انثى

2 - العمر : 30 سنة فأقل  من 31 - الى 40 سنة   
من 41 - الى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : اعدادية فما دون  بكالوريوس   
دبلوم  ماجستير ودكتوراه

4- عدد سنوات الخدمة:  
5 سنوات فأقل  من 6 - الى 10 سنة   
من 11 - الى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

## المحور الثاني: الانماط القيادية ( مصدر المقياس: (كشمولة, 2007: 1))

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	اولا: " العبارات الخاصة بالنمط الديمقراطي "
					هو النمط الذي يقوم على تشجيع النقاش الحر الذي يؤدي بالتالي الى اظهار الاصوات الخجولة والمهمشة والاستماع لها. (castil,1994:953)
					1 تعمل القيادة الإدارية في منظماتنا على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم
					2 تسعى القيادة الإدارية في المنظمة إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوفير الموارد اللازمة لعملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف
					3 تعتمد القيادة الإدارية في منظماتنا على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة
					4 تثق القيادة الإدارية في المنظمة بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين لديها فيما يتعلق بالقدرات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	ثانيا: " العبارات الخاصة بالنمط الاوتوقراطي "
					ويسيطر هذا النوع من القادة على جميع القرارات والإجراءات ويتحكم فيها عن طريق إعطاء التوجيه للتابعين بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بهام تقيد أداء التابع وإبداعه. (Cheng,2009: 56)
					5 لا تسمح القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة
					6 تصغي القيادة الإدارية في منظماتنا الى آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها
					7 تؤكد القيادة الإدارية في المنظمة على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقانة الحديثة
					8 تضع القيادة الإدارية في المنظمة معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	ثالثا: " العبارات الخاصة بالتمط المتساهل" اعطاء حرية للعاملين في التعبير عن ارائهم واعطائهم صلاحيات اكثر من خلال التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين .(برباوي : 2013 : 148)
					9 تتجنب القيادة الإدارية في المنظمة المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي
					10 تترك القيادة الإدارية في منظمنا الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها
					11 لا تحدد القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه
					12 تتساهل القيادة الإدارية في المنظمة مع المرووسين المقصرين في أداء واجباتهم

### المحور الثالث : الحوافز المادية والمعنوية ( مصدر المقياس : الشريعة: 2014)

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	أولاً: الحوافز المادية وتشتمل جميع المميزات المادية مثل الراتب و العلاوات والسكن والنقل وكل ما يتعلق بالنواحي المالية الأخرى، وتوصف الحوافز المادية بأنها التي تصرف في صورة نقدية- مجمعة أو مجزأة على دفعات(بدر , 1430هـ: 40)
					13 الحوافز المادية تساعد في تطوير الأعمال وتنشيط الابتكارات
					14 تحرص الدائرة على رضا العاملين و الموظفين الاداريين لديها من خلال تقديم الحوافز المادية لهم
					15 الحوافز المادية تشجع التنافس بين العاملين و الموظفين والاداريين في الدائرة
					16 تقلل الحوافز المادية من الشكوى والتذمر لدى العاملين و الموظفين الاداريين على حد سواء

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	ثانياً: الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تستهدف نفسية العاملين وحثهم على العمل بجد وكفاءة (حميد, 2020: 673)
					17 الحوافز المعنوية تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين لديها
					18 تحرص الدائرة على تبني اقتراحات العاملين لديها
					19 تقوم الدائرة بنشر اسماء الموظفين المتميزين مما يرفع الروح المعنوية لديهم
					20 تقدم الدائرة كتب الشكر والتقدير للموظفين المتميزين لديها

المحور الرابع: الاحتراق الوظيفي ( مصدر المقياس : (ابو مسعود, 2010: 2)

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	اولا: " العبارات الخاصة ببعده الاجهاد الانفعالي" هو الاحساس بفقدان الثقة بالذات والروح المعنوية, وكذلك فقدانه الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة واستنفاده لكل طاقاته واحساسه بالاستنزاف العاطفي. (الطلاع, 2015: 189)
					21 أشعر بأنني استنزفت عاطفيا.
					22 أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي.
					23 أشعر بالإرهاق حينما أستيقظ في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.
					24 التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر.

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	ثانيا: " العبارات الخاصة ببعده الانسانية" اظهار السلوك العدائي الذي يتسم بالجفاء و العنف مع الآخرين(الذبحاوي واخرون, 2016: 316)
					25 أشعر بأنني أعمل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها.
					26 أصبحت شخصا قاسيا على الناس منذ بدأت هذا العمل.
					27 أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلدا في مشاعري.
					28 إنني في الواقع لا أعيا بما يحدث للآخرين.

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	ثالثا: " العبارات الخاصة ببعده الانجاز الشخصي" متمثلا بالميل نحو تقييم الذات تقيما سلبيا, والشعور بالفشل وتدني الشعور بالكفاءة في العمل وقلة التفاعل مع الآخرين.(Lee, 1990:143)
					29 أستطيع أن أفهم كيف يشعر المراجعين تجاه مهنتي.
					30 أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجابيا في حياة الآخرين.
					31 أشعر بالنشاط والحيوية.
					32 أستطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.

ملحق (2)

أسماء السادة محكمين استمارة الاستبيان

ت	اسم المحكم	مكان العمل	اللقب العلمي	العنوان الوظيفي
1	نعمة شلبية الكعبي	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة/ قسم إدارة الأعمال	الأستاذ الدكتور	تدريسي ومدير وحدة الترقبات العلمية
2	حيدر حمزة جودي	الجامعة المستنصرية/قسم إدارة الأعمال	الأستاذ الدكتور	تدريسي وعضو فخري في جامعة دمشق
3	سعدون حمود جنير	جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال	الأستاذ الدكتور	تدريسي
4	ناظم جواد الزيدي	جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال	الأستاذ الدكتور	تدريسي
5	فاضل عباس جاسم	متقاعد حاليا	الاستاذ الدكتور	مستشار وزير التعليم العالي والبحث العلمي وعميد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة سابقا
6	علي عبد الرضا	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / قسم إدارة الأعمال	الأستاذ المساعد الدكتور	رئيس قسم ادارة الاعمال
7	شذى عبد الحسين جبر	الكلية التقنية الادارية /بغداد قسم ادارة الاعمال	الاستاذ المساعد الدكتور	عميد الكلية