



## اثر الانماط القيادية على ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

م.م. محمد رحمة فنجان  
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية  
الجامعة - قسم ادارة الاعمال

م.د. ماجد بريسم  
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية  
الجامعة - قسم ادارة الاعمال

Published:17/11/2019

Accepted :15/1/2020

Received :August / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### مستخلص البحث:

“تناول البحث الحالي تأثير الانماط القيادية بأبعادها الرئيسية الثلاثة (الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل) باعتبارها متغير مستقل في ابعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة بالابعاد (الاجهاد الانفعالي، عدم الانسانية، الانجاز الشخصي) وقد سعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها: دراسة واقع المؤسسة المبحوثة للتعرف على نوع النمط القيادي المتبع في ادارتها واثره في ظاهرة الاحتراق الوظيفي، علاوة على ذلك معرفة مدى دعم هذه الانماط المتبعة ومدى مساهمتها في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين في بيئة المؤسسة، واختبار الأثر لهذه الانماط القيادية على ظاهرة الاحتراق الوظيفي. واعتمد البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً، كما حدد مجموعة من الفرضيات تم اختبارها ببرنامج (spss) من خلال استخراج الوسط الحسابي والتكرارات ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري ومعرفة مقدار التأثير من خلال احتساب F المحسوبة ثم جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) تدريسي واداري ” في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة من اصل (150) هي مجتمع البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن إجمالي الانماط القيادية كان له اثر معقول في ظاهرة الاحتراق الوظيفي للمؤسسة المبحوثة. كما قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تهدف الى تقليص حجم المشكلة المدروسة”

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** الانماط القيادية، الاحتراق الوظيفي، الاجهاد الانفعالي، عدم الانسانية، الانجاز الشخصي

## مقدمة

“ أن نجاح أية مؤسسة لم يكن سببه الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تتحلى بها منتجات تلك المؤسسات فحسب، وإنما جاء في جزء كبير ومهم فيه من خلال امتلاك تلك المؤسسات لقيادات إدارية تمارس أنماطاً قيادية يعتمد عليها في توجيه المرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف المرسومة. عليه، فإن الاتجاه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المؤسسات اليوم يتم على أساس الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في تلك المؤسسات، على وفق ذلك فإن النمط القيادي يعدّ مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمؤسسة. فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها، والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية (1: 2007, Kashmoula). وما له الأثر الواضح في أحداث تطورات علمية وتكنولوجية انعكست على كثير من جوانب الحياة المختلفة، إلا أن كثيراً من الباحثين قد وصفوا القرن الحالي بأنه عصر الضغوط النفسية (Psychological stress) والاحترق الوظيفي (Burnout) لذلك عدت من الظواهر التي تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة للتعامل معه و الاحترق ا لوظيفي تعبير جديد اذ يعتبر (Herbert v. Weidenberger) المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحترق الوظيفي (burnout) إلى حيز الاستخدام الأكاديمي وذلك عام 1974 (Abu Masoud, 2010: 2) إذ ان الاحترق الوظيفي هي حالة الإنهاك العقلي والانفعالي والبدني والدافعي، يشعر به الفرد، نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الواقعة على كاهله كنتيجة لعمله الدؤوب، وإدراكه أن جهده وتفانيه في عمله وكذلك علاقته مع الآخرين لم تنجح في إحداث العائد أو المقابل الذي يتوقعه. (14: 2010, Mohammed)”

“جاء البحث في اربعة مباحث تجسد المبحث الأول في منهجية البحث ، وتجسد المبحث الثاني لعرض تأطير نظري إذ اشتمل على محورين، كرس المحور الأول لطرح الانماط القيادية، اما المحور الثاني فقد كرس للاحترق الوظيفي ، واهتم المبحث الثالث بوصف متغيرات الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة، وتحديد طبيعة الاثر بين متغيري البحث حيث اشتمل على محورين، خصص المحور الأول لوصف الإجابات على المستوى الكلي للمؤسسة، واهتم المحور الثاني بعرض نتائج الاثر بين متغيري البحث الرئيسية والفرعية.” اما المبحث الرابع فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة الدراسة

“اعتمدت المؤسسات في أدائها على النمط القيادي الذي يمارسه القائد والذي يعدّه خطأ قيادياً معيناً يستطيع من خلاله وضع الأهداف موضع التنفيذ ، كما يحول المؤسسة من حالة التفكك والشلل إلى مؤسسة قوية وناجحة ، وإن لهذه الأنماط القيادية دوراً مهماً وحاسماً في التأثير على سلوك أعضاء الجماعة وأدائهم لعملهم وطريقة تفكيرهم في كل مستويات المؤسسة. ويعتمد نجاح القائد وتقدمه في عمله على طبيعة ونمط قيادته للعاملين، إذ أن الدور الكبير الذي يجب على القائد القيام به هو إقناع العاملين للعمل في جو عمل مناسب 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 القدرات الإستراتيجية للمؤسسة. و مما لا شك فيه أن هذه الانماط في المؤسسات لها عظيم الدور في ظهور ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى الموظفين ، ولقد أولى الباحثون هذه الظاهرة الكثير من الاهتمام و تناولوها بالدراسة في العديد من الدول الغربية لما لها من عظيم الاثر على إنتاجية الموظفين إلا أنها لم تنل أي اهتمام من قبل الباحثين المحليين و من هنا ارتأيت ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف على مدى انتشار هذه الظاهرة و العوامل المؤدية لانتشارها و كيف يمكن العمل على الحد من انتشارها و تخفيف أثرها على أداء الموظفين من هنا نبعت مشكلة هذه الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال الاتي : ما مدى انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة تدريسيين واداريين؟”

ولغرض اختبار آفاق استخدام النمط القيادي وتأثيرها في ظاهرة الاحترق الوظيفي يمكن طرح مشكلة البحث في إطار الاستشارات البحثية الآتية:

1. ما الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من أجل التقليل من ظاهرة الاحترق الوظيفي للمؤسسة المبحوثة ؟

2. إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية للمؤسسة المبحوثة ؟

3. أي من الأنماط القيادية يؤثر بصورة أكبر من غيره في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؟
4. ما طبيعة الأثر بين كل من النمط القيادي المتبع وظاهرة الاحتراق الوظيفي لهذه المؤسسة؟
5. ما هو المستوى الذي وصلت إليه ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسة مكان البحث؟

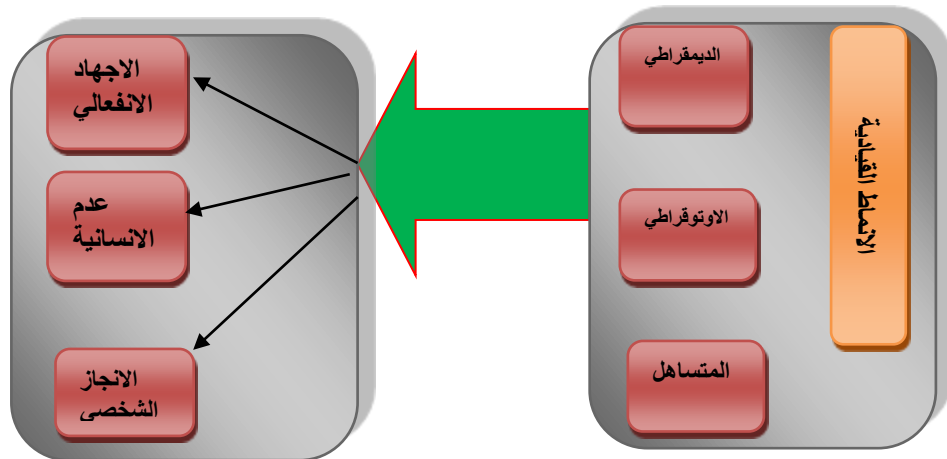
### ثانياً: أهمية البحث

- 1- بيان مدى الأثر المتحقق للأنماط القيادية في ظاهرة الاحتراق الوظيفي للمؤسسات الأكاديمية .
- 2- الاطلاع على آخر الدراسات والبحوث التطبيقية السابقة في مجال مدى الأثر المتحقق للأنماط القيادية في المؤسسات وبينها الأعمال في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- 3- يكشف البحث عن الدور الهام الذي تؤديه الأنماط القيادية في جعل المؤسسة ذات قدرات ومهارات وقابليات عالية نحو تحمل المسؤولية والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات أفراد المجتمع .
- 4- تسليط الضوء على مدى الأهمية لظاهرة الاحتراق الوظيفي وما لها من الأثر المهم على أداء وولاء العاملين في المؤسسة مكان البحث .

### ثالثاً: أهداف البحث

- يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الجوانب الآتية:-
- 1- "دراسة واقع المؤسسة المبحوثة للتعرف على النمط القيادي السائد فيها كذلك التعرف على مدى أثره على ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- 2- مدى دعم هذه الأنماط القيادية التي يكون لها الدور المؤثر في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي."
- 3- اختبار مدى تأثير النمط القيادي السائد على ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
- 4- التعرف على المستويات التي وصلت إليها ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسة مكان البحث.

### رابعاً:- مخطط البحث



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

### رابعاً :- فرضيات البحث

- يسعى البحث إلى اختبار الفرضية الرئيسية الآتية :-
- 1 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

### خامسا: منهج البحث

“ لما كان منهج البحث هو تصميم يمكن من خلاله وضع خطط لجمع المعلومات التي تلبى اغراض البحث بطريقة نظامية ،ارتأى الباحث 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.”

### سادسا: اسلوب جمع وتحليل البيانات

“اعتمدت الاستبانة كأساس لجمع البيانات والتي تم صياغتها على اساس مقاييس استخدمت لهذا الغرض وزعت اجابات العينة ومستوياتها على اساس مقياس (ليكرت) الخماسي واخضعت الاستبانة للتحكيم من قبل اساتذة مختصين في هذا المجال ،وظبقت مجموعة من الاساليب الاحصائية لاستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الانحدار لمعرفة مستوى المتغيرات المبحوثة وطبيعة الاثر بينهما .”

جدول(1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

التسلسل	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرات	المقاييس
1	الانماط القيادية (متغير مستقل)	الديمقراطي الاولتوقراطي المتساهل	4 4 4	Kashmoula, ) (2007: 1)
2	الاحتراق الوظيفي ( متغير تابع )	الاجهاد الانفعالي عدم الانسانية الانجاز الشخصي	4 4 4	Abu Masoud, ) (2010: 2)

### سابعا : وصف مجتمع عينة البحث

“تم اختيار كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة مجتمعا للدراسة اما العينة شملت ( 50 ) تدريسي وموظف قياديين وادارين من اصل 150 هو مجتمع الدراس ووصفت خصائصها بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات التي جمعت لهذا الغرض ،والتي بينها الجدول (2)”

جدول ( 2 ) البيانات الشخصية لعينة البحث

الوظيفة	الخصائص		سنوات الخدمة
	اداري	تدريسي	
	20	30	
	%40	%60	
من 5 اقل	من 5 اقل	من 10 اقل	من 15 سنة فاكثر
20	10	0	20
%40	%20	%0	%40

المؤهل	دون الاعدادية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
	8	12	15	15
	%16	%24	%30	%30

## المبحث الثاني / التأطير النظري

### المحور الاول: الانماط القيادية

#### اولاً : المفهوم والاهمية

" مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها ،حيث أشار فيدلر( Fiedler) 1967) \_ والذي يعتبر من بين أبرز الباحثين في مجال القيادة الى أن هناك أكثر من عشرين تعريفاً لمصطلح القيادة وكل من هذه التعريفات يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية ومهمة. وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن، كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة وذلك كما ذكر (ارندت) بان الفعل اليوناني (archein) بمعنى يبدأ او يقود ويحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (agree) ومعناه يحرك او يقود . (Mohammed, 2010: 117). فقد عرف (field, 2002) القيادة "هي انجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه . والقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه" . (Isa, 2008: 24) ومن جهة اخرى وكما اشار لها (Wahab, 2016: 424) تعد القيادة الادارية قمة التنظيم الاداري، والقائد الاداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية، وتحقيق اهداف الشركة من خلال قيادة الافراد (الغامدي، 2011) وتعد القيادة من أهم الموضوعات التي شغلت بال الباحثين في حقل السلوك التنظيمي وذلك لما لها من أثر كبير في مفاصل المؤسسة كافة. فهي مفهوم واسع وذو مجموعة واسعة من التعريفات والتصورات .(Weinberger, 2003: 8) وقد اثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما ادى الى ظهور وتطور الكثير من النظريات القيادية المختلفة والتي يمكن تقسيمها الى خمس مجموعات حسب تدرجها التاريخي وهي كالآتي: "

- 1- النظرية المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك
- 2- النظرية الموقفية
- 3- نظرية بديل القيادة
- 4- نظرية القيادة الذاتية
- 5- النظريات التبادلية

" إن مفهوم النمط القيادي من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، وبرز النمط القيادي مؤثراً في سلوك الأفراد والجماعات ومحور دراسات علماء النفس والاجتماع وهذا حسب ما ذكره (باقر وحمزة، 1991) وعرفه (القريوتي، 2000) هو قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعيةً ودونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده . (Kashmoula, 2007: 14) حيث ذكر (Robbins) ("") إنه في عالمنا المتغير اليوم نحتاج إلى قادة يقومون بتحدي الواقع وخلق الرؤية عن المستقبل وتحفيز الأفراد على تحقيقها (Appelbaum, et al, 2004:4) فالمؤسسات اليوم والإدارة بشكل عام تواجه تحديات عدة في بيئتها الخارجية والداخلية التي تتشكل من أنظمة اقتصادية وسياسية وقانونية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية معقدة ومتشابكة، وذكر (Bass,) ان التغيرات في السوق وقوة العمل أدت إلى الحاجة بأن يصبح القادة تحويليين بشكل أكبر إذا ما أرادوا البقاء بحالة فاعلية دائمة (McAulay,2003:141) إذ يلعب القادة التحويليون دوراً أساسياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات ولكنهم لا يستطيعون اداء هذا الدور الا من خلال اظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ، ومن الجدير بالذكر هنا أن القائد التحويلي كان دائماً على علاقة وثيقة مع نظيره القائد التبادلي (Transactional Leader). إذ أشارت أغلبية بحوث القيادة التحويلية إلى ذلك، وعلى الرغم من ان (Burns,) الذي هو واضع الفكرة الأولية للقيادة التحويلية افترض بأن كلاً من القادة التبادليين والقادة التحويليين هم أقطاب متعارضة، إلا أن (Bass,)

ومن خلال نموذج القيادة التحويلية تحدى افتراض (Burns)، إذ أكد على ان القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية وإنما مكملة لها (Bohnkeet et al, 2003: 93)

### ثانياً : نظريات القيادة

وفي ضوء الأهمية البالغة التي تتسم بها القيادة : تعددت محاولات الباحثين لتفسير ماهية القيادة الإدارية ، وخصائصها ، وآثارها . ومن ثم فقد تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء. وفيما يلي نذكر ثلاث من تلك النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة ، وهي:

- 1- نظرية السمات
- 2- نظرية الرجل العظيم
- 3- النظريات السلوكية

#### 1- نظرية السمات.

" فقد اشار (Hussein, 1998)حسب نظرية السمات اذ أن القائد يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن غيره من القادة .وبالتالي فهي توضح السمات الواجب توافرها في القيادة الفعالة ، كما يجب أن يتم توافرها في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة ، وتتناسب مع المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق كل قائد. (Al-Otaibi, 2003: 17) وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership) ، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة. (Kadhim,, 2017: 463). "

نظرية الرجل العظيم.

" هذه النظرية قدمها الفيلسوف (Thomas Carlyle) في القرن التاسع عشر ، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس (Jaroudi, 2011: 23) ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا " أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعيقرية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (Shafiq, 2009: 15) تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ ( "الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارسقراطيين فقط" ). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة. فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم اذ كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. ويبني أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمته تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن الآخرين. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج وانتقال الجينات الوراثية يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ودز "Calton Woods" ، وويكام "Wiggam" وكذلك بارنارد "Barnard" ،وتيد (Ted). "

( https://hrdiscussion.com )

واضاف (الجبوري) الى ان هذه النظرية تستند الى عدة افتراضات ابرزها :

- 1- يتمتع الرجل العظيم بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحه ،وكذلك على تغيير مجرى التاريخ من اجل المستقبل .
- 2- القادة يولدون ولا يصنعون .
- 3- يتعلم الرجال من نماذج الرجل العظيم .
- 4- يستطيع الرجال العظام مساعدة الآخرين بصورة مطلقة .
- 5- يتمتع الرجل العظيم بقدرة السيطرة على الازمة بما ينسجم مع رؤيته.

ويرى (Sharif, 2012) الى ان هذه النظرية تتعارض مع ضرورة ان يصقل القائد الاداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الادارية المختلفة . ( Abu Cloub, ) (2017: 27)



### ثالثاً: النظريات السلوكية.

" لقد ظهر هذا الاتجاه في بداية الخمسينات واستمر حتى نهاية الستينات حيث انتقل الاهتمام من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين الى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودوافع السلوك وقد ركزت النظريات السلوكية على سلوك القائد من خلال تقييم مؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهرها اثناء عملية القيادة، (Al-Qahtani, 2003: 28). ان القيادات تمارس دورا اساسيا في النشاط المجتمعي من خلال التأثير في توجهات الافراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المؤسسات التي يعملون بها (abu Zeaiter, 2009: 61) وللقائد دور اجتماعي وتربوي رئيسي يقوم به القائد أو المدير أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ( المرؤوسين ) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة . (Muhammad, 2005: 43) .

### رابعاً : الأنماط القيادية

#### 1- النمط الديمقراطي

" وهو النمط من القيادة القائم على اساس الاحترام المتبادل بين المدير وتابعيه ، واعتبار كل افراد المجموعة ذوي اهمية بالغة في تنفيذ اعمال المؤسسة وتحقيق اهدافها ، فیتاح المجال امام الجميع للابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. ومن اهم مظاهر المدير الديمقراطي ما يلي: (دودين، 2012) (Aidi, 2015: 16) "

- 1- احترام خصوصية الافراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الاخرين.
- 2- انتهاج مبدأ المساواة بين الحقوق والامتيازات لنفسه وللمجموعة .
- 3- توفير فرص النمو الوظيفي والمهني لدى التابعين .
- 4- اتباع اسلوب التوجيه الذاتي للعاملين .
- 5- ان يتحلى القائد بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته .
- 6- اتباع علاقات انسانية قوية ما بينه وبين المرؤوسين .
- 7- تفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين .

"واضاف (Abu Club, 1017: 35) من ان القائد هنا يعد عضو في فريق ، والافراد هنا هم يعملون معه ولا يعملون عنده ،فهو يستمع لهم ويعتمد على التغذية الراجعة منهم كما انه يهتم بما لديهم من احتياجات من اجل رضاهم ورفع الروح المعنوية لهم ."

#### 2- النمط الأوتوقراطي

" اوضح (Dulaimi et al., 2010: 95) من انه القائد الذي يولي اهتماماً عالياً للعمل والعلاقات في ظرف يسمح بذلك، ولذا يحصل على مستوى أمثل من الانجاز كماً ونوعاً، يخطط لمنظمته على المستوى القصير والطويل الأجل ويضع لها أهدافاً عالية، كما يحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج. ويوزع العمل بين العاملين بما يناسب قدراتهم واستعداداتهم وتوقعاته عن كل منهم، ويفضل الإدارة بواسطة المجموعة أو الفريق بدل الفرد، ولديه القدرة على تحفيز العاملين ولذا يحصل على تأثير عالٍ. ويقسم (Hashem, 1989) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية، وكما يأتي:"

- أ. الأوتوقراطي العنيف: وهو الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون والتي يصبح عندها المرؤوسون مستائين.
- ب. الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول استخدام الأنماط المرتبطة بالقيادة الإيجابية بكثرة وذلك من خلال الإطراء والثناء والمدح للمرؤوسين، فضلاً عن العقاب البسيط لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.
- ج. الأوتوقراطي المناور: وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه (Kashmoula, 2007: 17).

#### 3- النمط المتساهل

" يعد هذا النمط نموذجاً مفرطاً للقيادة الديمقراطية ، حيث يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ، ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ، ومن ثم فسلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف ، وفي ظل هذا النمط القيادي تعطى الحرية لكل فرد ، ولا يتدخل القائد في تنظيم مجريات الأمور ، ويحاول التوجيه وإبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك .ومعنى هذا أن دور القيادة يصل إلى أدنى درجة له في مباشرتها لوظائفها ، وفي إسهامها في أنشطة التنظيم، أي أن دورها يتقلص فيصل إلى حد المشورة (Al-Otaibi, 2003: 34) .وهو على النقيض تماماً من نمط القيادة

الأوتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/المدير إلى التسبب وعدم الانضباط، وانخفاض الإنتاجية كما أن من سمات تلك القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت ويغلب على ذلك النمط القيادي: التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات.

(ISSN 1726-6807 <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>)

## المحور الثاني / الاحتراق الوظيفي

### أولاً : مفهوم الاحتراق الوظيفي

" هو عبارة عن مجموعة من اعراض الاجهاد الذهني والتبليد الشخصي والاحساس بعدم الرضا عن الانجازات الشخصية والاداء في العمل ( Halbesleben, 2004 : 189 ) وعرفه (Hayek, 2000) حالة من الاضطراب والتوتر وعدم الرضا الوظيفي التي تصيب العاملين في مجال العمل الانساني والاجتماعي ناتجة عن الضغوط النفسية الشديدة التي يتعرض لها الفرد بسبب اعباء تؤدي الى استنزاف طاقاته وجهوده مما ينحدر الى مستوى غير مقبول من الاداء (Al Talaa, 2015: 189) إذ عرفت مجلة ( Mayo Clinic Proceedings ) الامريكية الاحتراق الوظيفي بأنه متلازمة تؤثر على مجمل حياة العمل وتتميز بالسخرية والانفصال وعدم الكفاءة. <https://aawsat.com/home/article/> وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، وتناولتها العديد من الدراسات بالبحث المستفيض، وأصبح موضوع الاحتراق الوظيفي للعاملين مدار بحث ونقاش (Zahrani, 2008). ومع تطور هذا المفهوم، ظهرت تعريفات متعددة للاحتراق الوظيفي، حيث يرى (Freud Weberger) أن الاحتراق الوظيفي، هو عبارة عن "حالة من الإعياء والإحباط، الذي يتسبب من بذل الذات والتفاني في مجال معين، أو من أسلوب الحياة، أو من علاقات فشلت في تحقيق النتيجة المتوقعة (Camel, 2012) في حين يعتبر (Liker Christan, 2007) أن الاحتراق الوظيفي هو " حالة من الإرهاق الجسدي والنفسي، والإحباط، ونقص الدافعية المرتبطة بالعمل فقط (Abu Hadros Olvar, 2007) وتمثل متلازمة الإجهاد النفسي كاستجابة سلبية ناتجة عن ضغط العمل (Cordes dan Dougherty, 1993). والإرهاق هو متلازمة التعب العاطفي، وانخفاض الإنجاز، وإلغاء الشخصية التي يمكن أن تحدث بين الأفراد الذين يعملون مع الآخرين ومن مميزات التغيب عن العمل وعدم الشعور بالثقة، (Ray and Miller, 1994). وانخفاض الإنجاز الشخصي هو سمة تعكس سلبيًا على تحقيق الذات، ودافعية العمل (Abu Musa, & Others, 2012: 3) "

### ثانياً : ابعاد الاحتراق الوظيفي

أشارت نتائج دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان ماسلاك و جاكسون حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلى وجود الأبعاد الاتية (Maslach & Jackson , 1981) :

1-البعد المتعلق بالإجهاد الانفعالي أو النفسي Emotional Exhaustion

2-البعد المتعلق بتبليد الشعور Depersonalization

اذ ان الاجهاد النفسي او الانفعالي يتمثل في فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات ، وانخفاض الروح المعنوية ، وكذلك فقدانه للاهتمام و العناية بالمستفيدين من الخدمة ، واستنزافه لكل طاقاته ، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإرهاق العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط و الشد النفسي ، حينما يشعر الموظف انه لم يعد قادرا على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. و اضاف (Fatiha, 2010: 4) وفيه يفقد الفرد الطاقة ويشعر بانعدام منابع الإحساس، ويصبح في حالة يشعر بأنه فارغ عصبيا، وغير مهتم بعمله، ويشعر بأنه استنفذت كامل موارده العاطفية والانفعالية. وثبت أن الصراع بين الأشخاص ، الذي يعرف بأنه " ... اختلاف حاد أو تصادم في المصالح والأفكار وما إلى ذلك (Webster's New World Dictionary, 1986) . إذ وجد أن الصراعات بين الأفراد كانت حتى الآن أكثر الأحداث المؤلمة على الصحة العقلية. وعلاوة على ذلك ، شكلت الصراعات الشخصية مع الأصدقاء والعائلة وزملاء العمل أكثر من (80 ٪) من التباين في المزاج اليومي (Bulger et al , 1989). بالإضافة إلى ذلك ، فإن النتائج المتعلقة بالنزاع بين الأشخاص لا تقتصر على الصحة العقلية ولكن تبين أيضا أنها تؤثر على الصحة البدنية من حيث الأداء المناعي والهرموني وبالتالي فأنها تؤثر على زيادة الاحتراق الوظيفي (Abu Masoud,, 2010: 3) .



اما البعد الثاني المتمثل بتبلد الشعور فهو يعني ان الشعور بتدني الانجاز الشخصي ، الذي يتسم بالميل نحو تقييم الذات تقييما سلبيا ، وشعور الأفراد من خلاله بالفشل ، و كذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل و الانجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين . و اضاف (Mohammed, 2010: 1) بان ذلك يحدث عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل . و اوضحت الدراسات ان انخفاض الاجر وعدم المشاركة في اتخاذ القرار والاستهانة بالقدرات الكامنة لدى الأفراد من قبل ارباب العمل وعدم مراعاة شعورهم كل ذلك يؤدي الى ازدياد ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والذي يؤدي الى ازدياد عدم رضاهم في العمل وبالتالي الى انخفاض في الاداء ."

### ثالثا : اسباب الاحتراق الوظيفي

1- "المستوى الفردي أو الشخصي: يتمثل في مدى واقعية الموظف في توقعاته وآماله، وزيادة الاهتمام بالعمل يظهر حالة الاحتراق ودرجات تقييم الموظف لنفسه اضافة الى مستوى الوعي والتبصر بمشكلة الاحتراق." 2- "المستوى التنظيمي أو الإداري: يعتبر من الأسباب المرتبطة بالمستوى التنظيمي أو الإداري التي لها علاقة مباشرة بظهور هذه المشكلة التي تعتبر أن فقدان الامكانيات والكفاءة من أهم أسباب الضغط، واستمرار ذلك يظهر شيئا من العجز الذي يوازي الاحتراق النفسي في الوظيفة. ويمكن عد نقص الإثارة للفرد سببا أساسيا يؤدي إلى فرط استثارة الموظف، والعمل الروتيني يؤدي أيضا إلى ضغط واحتراق بالإضافة الى الدور الذي يلعبه المناخ الوظيفي في المؤسسة والتركيبية الوظيفية في حدوث عملية الاحتراق الوظيفي. ( Daoud, 2010: 5) " حيث اوضح (Abu Bakr, 2007) ان هنالك عدة اسباب لظاهرة الاحتراق الوظيفي هي كالاتي:

- 1- العمل لفترات طويلة.
- 2- الشعور بالعزلة.
- 3- فقدان الشعور بالسيطرة على مخرجات العمل.
- 4- الشعور بالملل.
- 5- ضعف شخصية الفرد.
- 6- قلة الحوافز المادية والمعنوية (Hajjaj, Hebron, 2012: 136) وبين (Zabihawi et al., 2016: 315) ان هناك ثلاثة اثار للاحتراق الوظيفي وهي:

- 1- الشعور بالانهك العاطفي والجسماني .
  - 2- الشعور بالقصور في مستوى الانجاز .
  - 3- الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين .
- واوضح (Intiyas & et.al, 2013: 10) ان للتدريب اثر واضح على التقليل من الاجهاد الذي يتعرض له العاملين في العمل كما اضاف (Bear & et.al, 2011: 15) ان لنوع الجنس دور رئيسي لادارة الصراع وتجنبه وتجنب الآثار المترتبة عليه خصوصا الاجهاد الوظيفي النفسي على العاملين حيث ان الاناث يتعاملون مع الصراع بطرق ايجابية وتجنبه اكثر من الذكور الذين يميلون الى مواجهته بعدائية اكثر من الاناث .

### المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

#### المحور الاول :

#### اولا : مستوى اجابات العينة عن متغير الانماط القيادية

تضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد وكالاتي :

- 1- النمط الديمقراطي :بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.15) و بانحراف معياري (0.65) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس ، وهذا يدل على ان بعد النمط الديمقراطي كان بمستوى عالي ضمن اجابة عينة البحث . اما على صعيد الفقرات لهذا البعد فقد توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (3) بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.67) ، و اقل قيمة للفقرة (4) بوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.67) . وهذا يفسر لنا ان الكلية مكان البحث تولي للعاملين اهمية كبيرة في تفويض الصلاحيات .
- 2- النمط الاوتوقراطي : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (2.92) و بانحراف معياري (0.72) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس ، وهذا يدل على ان تأثير بعد النمط الاوتوقراطي ضمن اجابة العينة المبحوثة كان بمستوى قليل . اما على صعيد الفقرات لهذا البعد توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (6) بوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.75) ، و اقل قيمة للفقرة (7) بوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.81) . وهذا مما يفسر ان الكلية المبحوثة لا تولي للوقت والتفانة اهمية كبيرة على الرغم من اهميتهما .

3- النمط المتساهل : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد ( 2.37 ) وبانحراف معياري ( 0.57 ) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان تأثير بعد النمط المتساهل ضمن اجابة العينة المبحوثة كان بمستوى قليل . اما على صعيد الفقرات لهذا البعد توزعت بين اعلى قيمة للفقرة ( 11 ) بوسط حسابي ( 2.70 ) وانحراف معياري ( 0.46 ) ، واقل قيمة للفقرة ( 8 ) بوسط حسابي ( 2.20 ) وانحراف معياري ( 0.60 ) . وهذا مما يفسر ان الكلية المبحوثة تتجنب المواجهة للمشاكل مع العاملين وبنفس الوقت لا تبدي تساهل مع المقصرين منهم .  
اما اجمالي متوسط متغير الانماط القيادية كان دون المتوسط الفرضي البالغ (3) بمتوسط قدره (2.81) وانحراف معياري قدره ( 0.6 )

### ثانيا : مستوى اجابات العينة عن متغير الاحترق الوظيفي

تضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد وكالاتي :

1- الانفعالي : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير ( 4.02 ) وبانحراف معياري ( 0.85 ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على اهمية هذا البعد لمتغير الاحترق . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت اعلى قيمة للفقرة ( 13 ) بوسط حسابي ( 4.10 ) وانحراف معياري ( 0.84 ) . واقل قيمة للفقرة ( 12 ) بوسط حسابي ( 3.90 ) وانحراف معياري ( 0.84 ) وهذا يوضح على مدى الاستنزاف العاطفي الذي يتعرض له العاملين في العمل .

2- عدم الانسانية : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير ( 1.07 ) وبانحراف معياري ( 0.93 ) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان بعد عدم الانسانية كان بمستوى اثر واطيء . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة ( 19 ) بوسط حسابي ( 2.00 ) وانحراف معياري ( 1.01 ) ، واقل قيمة للفقرة ( 18 ) بوسط حسابي ( 1.40 ) وانحراف معياري ( 0.81 ) . وهذا يدل على اللامبالاة وتبلد في المشاعر للعاملين من جراء الضغوط التي يتعرض لها العاملين في العمل .

3- الانجاز الشخصي : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير ( 4.10 ) وبانحراف معياري ( 0.84 ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ايلاء اهمية لبعد الانجاز والذي يعكس بالتالي على مقدرة العاملين في هذا المجال . اما على صعيد الفقرات فكانت متساوية حسب اجابات العينة لهذا المتغير فقد كانت كالاتي بوسط حسابي ( 4.10 ) لكل الفقرات وانحراف معياري ( 0.84 ) . وهذا يوضح مدى الكفاءة التي يتمتع بها العاملين والتكيف مع البيئة التي يعملون بها على الرغم من الضغوط التي يتعرضون لها في مجال العمل .

اما اجمالي متوسط متغير الاحترق كان اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3.00) بمتوسط قدره ( 3.06 ) وانحراف معياري قدره ( 0.87 ) .

### ثالثا : اختبار الفرضيات

يختص هذا المحور باختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ سيتم التحري عليها وفق قيمة (F) المحسوبة ومستوى الدلالة ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (الفرضية الرئيسية الاولى) (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية في الاحترق الوظيفي للمنظمات) ( هناك تأثير ذات دلالة معنوية للأنماط في الاحترق على مستوى كل بعد وتأثيره على مجمل الابعاد الاخرى ) ولقد انبثقت عن الفرضية الاولى، اربع فرضيات فرعية تتعلق بالابعاد المكونة للأنماط وهي (الديمقراطي ، الاوتوقراطي ، المتساهل) وبعد معاينة قيمة معاملات الانحدار ظهرت النتائج الآتية:  
جدول (3) تأثير الانماط على كل بعد من ابعاد الاحترق الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل (β) بيتا	الحد الثابت (A)	نوعية الدالة
الاجاز	الانفعالي	0.001	0.023	0.879	-0.025	4.239	غير معنوية
	عدم الانسانية	0.256	13.098	0.001	-0.506	5.551	معنوية
	الانجاز الشخصي	0.323	18.122	0.000	0.568	-1.462	معنوية

اما على مستوى الاجمالي اذ يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأغلب أبعاد الانماط على اجمالي ابعاد الاحتراق عند مستوى دلالة (0.505) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (0.454) وقوة تأثير أبعاد الانماط على الاحتراق من خلال قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.012) يتضح أن الانماط قادرة على تفسير ما نسبته (1.2%) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق. أما النسبة البالغة (98.8%) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة وعلى هذا فقد تم على المجمل قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط على الاحتراق الوظيفي في المؤسسات مكان البحث. وفيما يأتي تفسير نتائج الفرضيات الفرعية.

تأثير (الديمقراطي) في ابعاد الاحتراق (الفرضية الفرعية الاولى)

الجدول (4) تأثير (النمط الديمقراطي) في ابعاد الاحتراق.

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل (R)2	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (β) بيننا	معامل الحد الثابت (A)	نوعية الدالة
الديمقراطي	الانفعالي	0.195	9.177	0.004	- 0.441	معنوية
	عدم الانسانية	0.073	3.008	0.091	0.271	غير معنوية
	الانجاز الشخصي	0.021	0.824	0.370	0.146	غير معنوية

تبين النتائج الواردة في الجدول (4) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.19,0.07,0.02) و التي تعني ان النمط الديمقراطي مسؤول بدرجة معينة عن التغيرات التي تحدث في الاحتراق و الباقي يعود لمتغيرات عشوائية ، و تتسجم النسبة التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة لبعدها (الانفعالي،) و البالغة (9.177) و التي تتسجم مع قيمها المعنوية البالغة على (0.004) عند مستوى معنوية (0.05) و التي تعكس تأثيراً معنوياً في الاحتراق، اما المتغيرات الاخرى وهي على التوالي (3.00,0.82) عند مستوى غير معنوي على التوالي (0.091,0.370) وهذا يدل على ان بعد الديمقراطية له تأثير ضعيف في هذه الابعاد والباقي يعود لمتغيرات اخرى و من خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (-0.44,0.27,0.14) يعني ان التغير في حجم الانماط بمستوى معين على سبيل المثال في بعد الانفعالي سيتبعه تغير في الاحتراق بمقدار (-0.44) ، و استناداً الى المعطيات اعلاه سيتم رفض الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للديمقراطي في ابعاد الاحتراق) عدا بعد الانفعالي. وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال للانفعالي بالصيغة الاتية :

المتغير التابع = الحد الثابت + (معامل بيتا) (المتغير المستقل)  
الاحتراق = 6.12 + (-0.44) (الانماط)

(الفرضية الفرعية الثانية) تأثير (الاولتوقراطي) في ابعاد الاحتراق

جدول (5) تأثير (النمط الاولتوقراطي) في ابعاد الاحتراق

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل (R)2	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (β) بيننا	معامل الحد الثابت (A)	نوعية الدالة
الاولتوقراطي	الانفعالي	0.110	4.700	0.036	- 0.332	معنوية
	عدم الانسانية	0.016	0.633	0.431	- 0.123	غير معنوية
	الانجاز الشخصي	0.143	6.634	0.014	0.386	معنوية

تبين النتائج الواردة في الجدول (5) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.110,0.01,0.14) و التي تعني ان بعد الاولتوقراطي مسؤولاً بدرجة معينة عن التغيرات التي تحدث في ابعاد الاحتراق و الباقي يعود لمتغيرات عشوائية ، و تتسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة للابعاد (الانفعالي ، ، الانجاز الشخصي) و البالغة (4.70,6.63) و التي تتسجم مع قيمها المعنوية

البالغة على التوالي (0.03,0.01) عند مستوى معنوية (0.05)، و التي تعكس تأثيراً معنوياً للاوتوقراطي في ابعاد الاحتراق، و من خلال معاينة قيم معامل  $\beta$  و البالغة (-0.33,-0.38,0.12) يعني ان التغير في حجم الانماط بمستوى معين على سبيل المثال في بعد الانفعالي سيتبعه تغير في الاحتراق بمقدار (0.38) ، و استناداً الى المعطيات اعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للانماط في الاحتراق لجميع الابعاد عدا بعد عدم الانسانية ، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال للانفعالي بالصيغة الاتية :

$$\text{الاحتراق} = \text{الحد الثابت} + (\text{معامل بيتا}) (\text{المتغير المستقل}) \\ \text{الاحتراق} = 6.27 + 0.33 (\text{لانماط})$$

(الفرضية الفرعية الثالثة) تأثير (المتساهل) في ابعاد الاحتراق  
جدول (6) تأثير (المتساهل) في ابعاد الاحتراق

نوعية الدالة	الحد الثابت (A)	معامل (β) بيتا	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل (R)2	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوية	2.71	0.47	0.00	11.102	0.226	الانفعالي	المتساهل
معنوية	3.44	-0.71	0.00	40.607	0.517	عدم الانسانية	
معنوية	3.03	0.34	0.03	5.010	0.116	الانجاز الشخصي	

تبين النتائج الواردة في الجدول ( 6 ) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.22,0.51,0.11) و التي تعني ان بعد التساهل مسؤولاً بدرجة معينة عن التغيرات التي تحدث في ابعاد الاحتراق و الباقي يعود لمتغيرات عشوائية ، و تنسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة للابعاد (الانفعالي، عدم الانسانية ، الانجاز الشخصي) و البالغة (11.10,40.60,5.01) و التي تنسجم مع قيمها المعنوية البالغة على التوالي (0.00,0.00,0.03) عند مستوى معنوية (0.05)، و التي تعكس تأثيراً معنوياً كبيراً للمتساهل في ابعاد الاحتراق، و من خلال معاينة قيم معامل  $\beta$  و البالغة (0.47، 0.34، -0.71) يعني ان التغير في حجم الانماط بمستوى معين على سبيل المثال في بعد الانفعالي سيتبعه تغير في الاحتراق بمقدار (0.47) ، و استناداً الى المعطيات اعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للانماط في الاحتراق لجميع الابعاد ، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال للانفعالي بالصيغة الاتية :

$$\text{الاحتراق} = \text{الحد الثابت} + (\text{معامل بيتا}) (\text{المتغير المستقل}) \\ \text{الاحتراق} = 0.47 + 2.71 (\text{لانماط})$$

## المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- اهتم العديد من الكتاب في مجالات الانماط القيادية و ظاهرة الاحتراق الوظيفي ، إلا ان كتاباتهم لم تعكس طبيعة التأثير لأبعاد الانماط على أبعاد الاحتراق بصورة وافية خصوصاً في الكليات الاهلية التي كان احداها مجال البحث .
- 2-تعدد واختلاف المداخل والنظريات التي تناولت الانماط القيادية نظراً لاختلاف المناهج الفكرية والتخصصات للدارسين والباحثين والمهتمين بها.
- 3--تأكيد الاثر الايجابي للانماط القيادية على الاحتراق الوظيفي في تطوير مستوى العمل وتحسين الفرص التي من شأنها خلق تحسين الاداء للعاملين في الكلية المبحوثة.
- 4-انسجام واستقرار اجابات عينة البحث في حدود جيدة وظهور مستويات متدنية من حالة الاختلاف في تلك الاجابات ما يشير الى وعي وظيفي وتفهم للمهام الوظيفية والرغبة في طلب الحدثة من المعارف الجديدة.
- 5-،أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى استنتاج أساسي يتمثل بقبول الفرضية الرئيسية في الكلية قيد البحث.
- 6- أثبتت النتائج الى ان الكلية مكان البحث لا تولى اهمية للمقترحات المقدمة من قبل التدريسيين والعاملين لديها مما في ذلك عظيم الاثر على تفاهم ظاهرة الاحتراق الوظيفي لديهم مقارنة بالكليات الاخرى .

## ثانياً: التوصيات:

- 1-زيادة اهتمام عمادات الكلية قيد البحث باعتماد نمط اداري يتلائم وتطلعات العاملين كونه من الأدوات الأساسية التي تُساعد في استقطاب عاملين جدد بدرجة عالية من الكفاءة وتحسينها للمهارات لدى الحاليين من التدريسيين والعاملين على حد سواء، فضلاً عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتى تتمكن من التكيف مع التطور التقني وظروف المنافسة الحادة بالأسواق.
- 2-على عمادة الكلية قيد البحث زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع الانماط فضلاً عن مفهوم وأبعاد الاحتراق إما في ذلك من إسهام وتعزيز لبقاء ونمو الكلية في أسواق المنافسة الشديدة.
- 3-على العمادة في الكلية مكان البحث تعميق الوعي لدى العاملين لديها حول تقبل الثقافة التنظيمية الجديدة الناتجة عند اختيارها نمط قيادي معين واثره في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين .
- 4-ترصين جوانب القوة في الكلية قيد البحث بما تمتلكه من (كفاءات وخبرات وموارد مالية وبشرية ومادية) في ما يتعلق باختيار نوع النمط القيادي المتبع والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق الرضا لدى العاملين في مجالي المنتج والعملية التعليمية.
- 5-ضرورة زيادة اهتمام ادارة الكلية قيد البحث بأبعاد الاحتراق والعمل على تحقيقها بكفاءة من اجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.
- 6-التأكيد على ادارة الكلية قيد البحث على تحديد ودراسة طبيعة التأثير بصورة مستمرة بين الانماط القيادية وأبعاد الاحتراق بهدف تحسين وتطوير منتجاتها لتلبية متطلبات السوق المتجددة باستمرار.
- 7-زيادة اهتمام ادارة الكلية قيد البحث بأقسام البحث والتطوير وإعطائها الأهمية المناسبة من اجل تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الموجودة(الحالية) لكي تواكب التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وسوق العمل .
- 8-تشجيع ادارة الكلية قيد البحث العاملين لديها في الأقسام العلمية كافة على العدالة والتسويق والبحث والتطوير والتصميم وغيرها على تقديم المقترحات الملائمة من اجل اختيار القائد الذي يساهم في تطوير العملية الإنتاجية.
- 9-على الكلية قيد البحث تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق زجهم في دورات تدريبية في مجال التعرف على نمط القيادة والادارة المتبع للوصول الى تخفيف ظاهرة الاحتراق وكل ما هو جديد في هذه المجالات وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد العراقية الاهلية والحكومية على حد سواء .

## Arabic References

- 1- Abu Zuaiter, Munir Hassan (2009) The degree of practicing the leadership skills by secondary school Headmasters in Gaza governorates and the ways to develop it, Islamic University, Gaza, Faculty of Education.
- 2- Abu cloub, Rafat M. T. (2017) Creation leadership and its relationship in enhancing motivation of secondary school teachers in the Ministry of Higher Education in Gaza Governorates.. Management and Politics Academy for Graduate Studies.
- 2- Abu Masoud, Samaher Ayad (2010) The phenomenon of functional combustion among the administrative staff working in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip - its causes and how to treat it, unpublished message, Mohammed Khader University, Faculty of Humanities and Social Sciences.
- 4-Abu Musa, Anwar and Yahya Clab (2012) Functional combustion and its impact on the performance of workers, Institute of Community Development and the management of civil society organizations.
- 5- Al - Dulaimi, Abdul - Razzaq Mohammed (2010) for leadership in the management of media institutions,, Journal of the College of Baghdad University of Economic, University, No. 23.
- 6-Al-Zubihawi, Sana Jassim and Al-Zubihawi, Degla Jassim (2016) Testing the Relationship between Organizational Justice and Functional Combustion, Al-Ghari Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 13, No. 40.



- 7-Al-Talaa, Suleiman Ahmad (2015) The reality of functional combustion and its causes among workers in the Electricity Company, Al-Azhar University, Faculty of Intermediate Studies, Al-Azhar University Journal, Gaza Vol (17) No. (2A).
- 8-Al-Aydi, Ezz El-Din Ahmed (2015) The Impact Of Transactional Leadership on Achieving Goals of NGOs' Projects: An Applied Study on Disabled Rehabilitation Associations in Gaza Strip .
- 9- Al Otaibi, Abdul Mohsen Ibrahim (2003) Leadership skills of the officers working at the Ministry of Defense & Aviation in Riyadh city and their relationship with performance efficiency: Comparative study between Land Force Officers and Air Defense Force Officers .
- 10-Al-Qahtani, Mesfer Dhafer (2003) Leadership qualification programs in military colleges and their role in building leadership skills, Naif Academy for Security Sciences, College of Graduate Studies.
- 11- Al – Barbary, Marwan Hassan, (2016) The Role of Quality of working life in the reduction of Job Burnout phenomenon in Al-aqsa Network For Media & Artistic Production.
- 12-Daoud, Ahmad (2010) Functional Combustion and its Relationship with Organizational Loyalty, Damascus University Library, Syria.
- 13-Fatiha, Haj Said (2010) Levels of psychological combustion among anesthesiologists, unpublished thesis, Mohammed Khayder University - Soukra, Faculty of Humanities and Social Sciences.
- 14-Hajjaj, Khalil Jaafar (2012) the Factors affecting the job burnout among nursing staff at Shifa hospital in Gaza Strip.
- 15-Issa, Mohammed Issa (2008) "The role of the Transformational leadership in the developing of the performance secondary schools, head teachers in Gaza Governorates" , Islamic University, Gaza, Faculty of Education.
- 16-Jaroudi, Magda bint Ibrahim, (2011) Leadership of Transformation in Organizations Introduction to Leadership Theories, Cordoba Publishing , And distribution, Riyadh-Saudi Arabia-.
- 17-Kadhim, Amal Jawad (2017) The Impact Of Leadership In The Competitive Advantage, Baghdad College of Economic Sciences University Journal, No. 50.
- 18-Kashmoula, Omar M. Subhi (2007) Influence of leadership style in building the strategic capacity of the organization, unpublished letter in the Faculty of Management and Economics, University of Mosul.
- 19-Mohammed, Kraibaa (2010) Job Satisfaction and its Relationship with Psychological Combustion among Trainers Mohammed Khader University, Faculty of Humanities and Social Sciences.
- 20-Mohammed, Sabri Abdul Jabbar (2005) Leadership skills among the directors of the departments of the Directorate General of Education in Diyala / Al-Fath Magazine, Issue / 22.
- 21-Shafiq, Mohamed (2009), Leadership Applications of Behavioral Sciences in Leadership, Cairo, Egypt.
- 22-Wahab, Zainab Salah (2016) The Impact of Some Modern Leadership Patterns on Achieving TQM Requirements, Baghdad College of Economic Sciences University Journal, No. 49.



**Foreign References**

- 1- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., (2004), organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, [www.vwm.edu/dept/grad\\_sch/mcnair/summer03/jewett.pdf](http://www.vwm.edu/dept/grad_sch/mcnair/summer03/jewett.pdf).
- 2- Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J. J. & Distefano, A., (2003), transformational leadership :an examination of cross-national differences and similarities ,leadership & organization development Journal , VOL.24, No.1:5-15 .
- 3- Halbesleben, Jonathon R.B., M. Ronald Buckle, (2004), Burnout in **Organizational Life**, *Journal of Management* 30(6).
- 4- Intiyas Utami, Satya Wacana (2013) Christian University Supriyadi, Gadjah Mada University **FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT AND STRESS MANAGEMENT TRAINING IN MITIGATING AUDITOR'S BURNOUT: AN EXPERIMENTAL STUDY**.
- 5- Julia Bear , Laurie Weingart . Gergana Todorova (2011) **Can Avoiding Conflict be Beneficial? A field investigation of gender, conflict avoidance, emotional labor, and emotional exhaustion** .
- 6- McAulay, L. , (2003) , Transformational leadership : a response to limitations in conventional information system evaluation, *Electronic Journal of information system evaluation*, VOL. 6 , No.2:137-144 .
- 7- Weinberger, L. A., (2003), An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership study and perceived leadership effectiveness, human resource development research center, Swanson & associates.

**Internet :**

- 8- <https://hrdiscussion.com> › Department of Management Sciences › Management Science.
- 9- -6807 <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodic>.
- 10- <https://aawsat.com/home/article>.

## Effect of leadership patterns on the phenomenon of job burnout among employees at Baghdad College of Economic Sciences University

**Mohamed Rahma Finjan**  
Assistant teacher

**majid brism**  
Teacher dr

لطان

Published:17/11/2019

Accepted :15/1/2020

Received :August / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

This study deals with the impact of leadership styles in its three main dimensions (democratic, autocratic, lenient) as an independent variable of the dimensions of functional combustion (emotional stress, inhumanity, personal achievement). The research sought to achieve a set of goals, the most prominent of which are: studying the reality of the researched organization to identify the leadership patterns used in its management and its impact on the phenomenon of functional combustion, Moreover, knowing the extent of support for these established patterns and their contribution to mitigating the phenomenon of functional combustion in the organization's environment, and testing the impact of these leadership patterns on the phenomenon of functional combustion. The research adopted an analytical and descriptive approach, and also identified a set of hypotheses that have been tested by the (spss) program .Through extracting the arithmetic mean, its rations, coefficient of variation and standard deviation, and knowing the amount of influence through calculating the calculated F, then a random sample consisting of (50) teaching and administrative staff were chosen from “Baghdad University College for Economic Sciences” out of (150) is the research community. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the total leadership patterns had a reasonable effect on the phenomenon of functional combustion of the researched organization. The research also presented a set of recommendations aimed at reducing the size of the problem studied.

**Keywords:** leadership patterns, job burnout, emotional stress, inhumanity, personal achievement.