

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة

الاحترق الوظيفي

دراسة حالة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

رضا دلال

فلتان زينب

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذ: عيسى نجيمي	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذة: جنات بوخمخ	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مشرفا ومقرار
الأستاذ: عبد الرحمان ياسر	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

شكر وتقدير

نحمد الله العزيز الكريم صاحب الخير العظيم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فأليك ربي حمدنا وشكرنا،

كما نتقدم بالشكر الكبير والعرفان والامتنان إلى الأستاذة المشرفة

"بوخمم جنات"

كما لا ننسى أن نشكر الأستاذ الدكتور **"نجيمي عيسى"** الذي لم يبخل علينا بأفكاره في كل مرة نطلب منه المساعدة

فله جزيل الشكر والتقدير

كما نتقدم بوافر الشكر والتقدير لكل الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل

ونخص بالذكر السيد **"بوزنون هشام"** على مساعدته لنا

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو لحظة

من وقته لكم منا جزيل الشكر والعرفان

نسأل الله أن يوفقكم على كل جزيل.

إهداء

بعد طول صبر وعناء وفقنا الله إلى العطاء
ولم يبقى لنا الحق سوى
الإهداء إلى أخلص وأعز الناس...
إلى من لا تكفيها كلمات الشكر ولا قصائد الشعائر...
"أمي" سندي حفظها الله وأطال في عمرها
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...
"أبي" تاج رأسي حفظه الله وأطال في عمره.
إلى أخواني "سيد على" و "أمين" حفظهم الله
وأخواتي رفيقات دربي "منال"، "تسرين" و "دكري" حفظهن الله
إلى زوجة أخي "إلهام" و ابنة أخي كتكوته العائلة "رزان"
حفظهم الله
إلى جميع الأهل والأقارب وخاصة جدي وجدتي أطال الله عمرهما
إلى من شاركتني في هذا العمل صديقتي "زينب"
إلى صديقاتي الغاليات أدامهم الله أعز الصديقات
إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي...
أهدي ثمرة جهدي ونجاحي.

إهداء

بعد طول صبر وعناء وفقنا الله إلى العطاء ولم يبق لنا سوى
الإهداء إلى أخلص وأعز الناس...
إلى الشمس التي أنارت دربي بوجودها
إلى التي لن أوفيتها حقها مهما قلت فيها... **أمي** الحبيبة حفظها
الله وأطال في عمرها

إلى **أبي** سندي في هذه الحياة حفظه الله وأطال في عمره
إلى أعمدة العائلة **جدتي وإخوتي** الأعتز **أحمد، وليد، مهدي**
وشيماء

إلى كل عائلتي الكبيرة، وصديقاتي، حفظهم الله
إلى كل من يحبني إلى كل من أحبهم
إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
أهدي ثمرة جهدي ونجاحي.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية
10	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم تمكين الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: مفهوم تمكين الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: مبادئ وأسباب تمكين الموارد البشرية
18	المطلب الرابع: مستويات تمكين الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين الموارد البشرية
21	المطلب الأول: خطوات تمكين الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: نماذج تمكين الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: متطلبات وعوائق تمكين الموارد البشرية
27	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل تمكين الموارد البشرية
29	المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية
30	المطلب الأول: التكوين
34	المطلب الثاني: تفويض السلطة
35	المطلب الثالث: الاتصال
36	المطلب الرابع: فرق العمل
39	خلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري للاحتراق الوظيفي

41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية الاحتراق الوظيفي
42	المطلب الأول: النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي
43	المطلب الثاني: مفهوم الاحتراق الوظيفي
44	المطلب الثالث: الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي
45	المبحث الثاني: أساسيات حول الاحتراق الوظيفي
45	المطلب الأول: مستويات الاحتراق الوظيفي
46	المطلب الثاني: مراحل الاحتراق الوظيفي
47	المطلب الثالث: نماذج الاحتراق الوظيفي
51	المطلب الرابع: تقييم الاحتراق الوظيفي
55	المبحث الثالث: أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية
55	المطلب الأول: أبعاد الاحتراق الوظيفي
58	المطلب الثاني: علاقة أبعاد تمكين الموارد البشرية بالاحتراق الوظيفي
61	خلاصة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
64	المطلب الأول: التعريف بالمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل
65	المطلب الثاني: مهام بالمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية
65	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي السلوكية واللاسلكية
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
71	المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة
78	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

79	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات الدراسة حول محاور الاستبانة
80	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
82	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين
88	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاحتراق الوظيفي
92	المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
103	قائمة المراجع
110	الملاحق
129	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	30
02	تصنيف درجات أبعاد مقياس لفرويد نبرجر للاحتراق الوظيفي	51
03	تصنيف درجات أبعاد مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي	52
04	مقياس ليكارث الخماسي	71
05	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول التكوين	72
06	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني تفويض السلطة	72
07	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث الاتصال	73
08	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع فرق العمل	74
09	الصدق الداخلي لأبعاد التمكين والمحور الكلي	74
10	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول الإنهاك العاطفي	75
11	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني إلغاء الشخصية	76
12	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث نقص في الانجاز المهني	76
13	الصدق الداخلي لأبعاد التمكين والمحور الكلي	77
14	معامل الثبات ألفا كرونباخ المحاور الدراسة	78
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
16	توزيع أفراد العينة حسب السن	80
17	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	81
18	توزيع أفراد العينة حسب العائلية	81
19	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	82
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد التكوين	83
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة	84
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد الاتصال	85
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد فرق العمل	86
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول أبعاد التمكين	87

88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد الإنهاك العاطفي	25
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد إلغاء الشخصية	26
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول نقص في الانجاز المهني	27
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة حول أبعاد الاحتراق الوظيفي	28
93	معامل الالتواء التفلطح	29
93	معامل تضخم التباين والتباين	30
94	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	31
94	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	32
95	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	33
95	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	34
96	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	35



قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	تسلسل تمكين الموارد البشرية	01
75	أبعاد الاحتراق الوظيفي	02
66	الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية	03
70	نموذج الدراسة	04



يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا مهما، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة حيث أن الإنسان تكمن فيه معالم غير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة عوالمه وأعماقه، فهو مجموعة من المواقف والانطباعات والدوافع التي لا ترى، وتصبح ملاحظتها، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها.

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا، وتجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية.

ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها إلى التعامل مع الموارد البشرية والتي أثبتت الدراسات بأنها لها دور في ذلك "التمكين" ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقة دون التدخل المباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات، إذ أصبح اليوم التمكين مطلب هام وضروري ومن الأساليب الحديثة المتقدمة وتعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير وتفويض الصلاحيات. وفي ظل الظروف الجديدة التي تميز علاقة الشخص بعمله، ومنظمته، والتي فرضت عليه مجموعة من الأدوار المختلفة يجب عليه الالتزام بها مراعيًا كل موقف يتعرض له، مما يؤدي إلى نشوء جملة من الضغوط حيث أن استمرارها يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات والظواهر السلبية عند العمال ومنها ظاهرة "الاحتراق الوظيفي".

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

أولاً: إشكالية الدراسة

يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

- هل يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل؟
- وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:
 - هل يساهم التكوين في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟
 - هل يساهم تفويض السلطة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟
 - هل يساهم الاتصال في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟
 - هل تساهم فرق العمل في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.
- وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: يساهم تكوين في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يساهم تفويض السلطة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم الاتصال في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم فرق العمل في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

ثالثاً : أهمية الدراسة

تتمثل في ما يلي:

- الدراسة تبحث في موضوع تمكين الموارد البشرية والذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة نظراً لتأثيره النفسي الواضح والذي يؤثر على أداء الموظفين من خلال تحسين أدائهم بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في الحد من الظواهر السلبية من بينها ظاهرة الاحتراق الوظيفي

- بيان مساهمة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تمكين الموارد البشرية لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.
- التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.
- التعرف على طبيعة مساهمة تمكين الموارد البشرية في الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.
- تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى تمكين العاملين وتقليل من مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.

خامساً: منهجية الدراسة

من أجل التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي.

ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة المتمثلة في الكتب، الدوريات، المجلات، الرسائل الجامعية... الخ فيما تم في جانبها التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانته تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار الموضوع لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة مفهوم التمكين.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع بالنسبة لتخصص إدارة الموارد البشرية، لأنه يأتي في سياق الاهتمام بالموارد البشري وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه مما يؤدي إلى إضافة قيمة داخل المنظمة، والتقليل من السلوكيات الغير محبذة في العمل.
- معرفة مدى فعالية التمكين في الحد من الاحتراق الوظيفي والحد من الاحتراق الوظيفي.

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور تمكين الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل) في الحد من الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك العاطفي، إلغاء الشخصية، نقص في الانجاز المهني).

- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب50 من الموظفين لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.
 - **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020 من بداية شهر مارس إلى نهاية شهر جوان 2021.
 - **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل.
- ثامنا: الدراسات السابقة**

سوف نقوم بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال تمكين الموارد البشرية والاحتراق الوظيفي. **أولا: الدراسات التي تناولت تمكين الموارد البشرية**

1-دراسة: برني لطيفة، بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي المؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، (2015).

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء) وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيما بين المؤسسات الاستشفائية العمومية، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم، وكان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي 472 استبيان من مجموع 720 استبيان، وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة لفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده.

- ظهرت علاقة الارتباط إجمالا عالية بين كافة المتغيرات المستقلة التمكين الإداري (الفرص، الدعم، القوة الرسمية)، التمكين النفسي (المعني، الاستقلالية، التأثير) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي وبعدي (الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى). بينما الجدارة فقد جاء معامل الارتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضا خاصة في المؤسسات الاستشفائية العمومية.

- هناك دور وأثر الأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الاحتراق الوظيفي

1- دراسة: تلاتلي نبيلة، (2016)، بعنوان: الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة- دراسة ميدانية على عينة من القابلات ببعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة وبسكرة.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على ظاهرة الاحتراق النفسي والتوافق المهني من خلال البحث عن طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز الشخصي) والتوافق المهني لدى الزوجة العاملة وبالتحديد القابلات بمختلف مهامهن ببعض مصالح التوليد في كل من ولايتي باتنة وبسكرة، واستخدمت الباحثة لإيجاد طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة والتوافق المهني معامل الارتباط بيرسون وبالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، 20 نسخة وقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- توجد علاقة إرتباطية عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والتوافق المهني لدى الزوجة العاملة عند مستوى الدلالة 0,01.

2-دراسة: حكيمة مصباحي (2017)، بعنوان: علاقة الاحتراق الوظيفي بأداء العاملين بمديرية الجمارك-دراسة ميدانية على عينة من أعوان الجمارك بالوادي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وأداء العاملين بمديرية الجمارك بالوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت بجمع البيانات فاستخدمت لهذا الغرض الاستبيان والذي تم تطبيقه على عينة عشوائية منتظمة وهم أعوان الجمارك بالوادي قدر حجمها ب(96 عونا).

لقد أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها الآتي:

- لا توجد علاقة بين الاحتراق الوظيفي وأداء العاملين بمديرية الجمارك بالوادي.

ثالثا: الدراسة التي تناولت علاقة التمكين بالاحتراق الوظيفي

دراسة: جاد الرب عبد السميع حسانين(2016)، بعنوان: علاقة تمكين العاملين بالاحتراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء، درجة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والاحتراق الوظيفي، وتحديد تأثير أبعاد تمكين العاملين على الاحتراق الوظيفي، وتم الاعتماد على قائمة الاستبيان للحصول على البيانات الأولية من عينة عشوائية من العاملين تساوي (33) مفردة، وتم استخدام تحليل الارتباط، والانحدار المتعدد للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين جميع أبعاد تمكين العاملين على أبعاد الاحتراق الوظيفي، فضلا على وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (إتاحة الفرصة و المعلومات، توافر الموارد) على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإجهاد العاطفي، تبدل الشعور، و نقص الشعور بالإنجاز الشخصي).

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسات أنها جمعت بين تمكين الموارد البشرية والإحترق الوظيفي، بينما هذه الدراسات السابقة اقتصر تركيزها على جانب واحد مثل دراسة برني لطفية لسنة 2015 بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ودراسة حكيمة مصباحي (2017)، بعنوان: علاقة الإحترق الوظيفي بأداء العاملين بمديرية الجمارك.

تاسعا: مصطلحات الدراسة

- **المتغير المستقل:** يعرف التمكين الموارد البشرية على أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم.
- وفيما يلي سيتم توضيح الأبعاد الأربعة لتمكين الموارد البشرية:
 - 1- **التكوين:** هو نشاط إنساني وهو الجهد المنظم والمخطط له، ويتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي بناء على تحسين الأداء في المؤسسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.
 - 2- **تفويض السلطة:** هو أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى مفوض لجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى ويترتب على ذلك أن يحقق لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الحاجة إلى الرئيس المفوض.
 - 3- **الاتصال:** هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر والاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال واستقبال.
 - 4- **فرق العمل:** عبارة عن مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه من خلال أنشطة مختلفة تتصف بالتعاون والتفاعل ويتميزون بالمهارة وهو يأخذ أشكال متعددة.
- **المتغير التابع:** الإحترق الوظيفي هو حالة شعورية أو نفسية تعبر عن شعور الفرد بالمشقة المهنية المتركمة والتي حينما يدرك الفرد أن المطالب الملقاة على عاتقه تفوق قدراته بحيث يعجز عن تحملها ويتمثل في انخفاض دافعية العمل ونقص الكفاءة الشخصية والاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- أثناء إجراء الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات تمثلت في:
 - نقص المراجع التي تناولت الإحترق الوظيفي.
 - نقص الدراسات التي تربط بين موضوع تمكين الموارد البشرية والإحترق الوظيفي.

- صعوبة توزيع الاستبيانات في المديرية محل الدراسة بسبب طبيعة العمل التناوبي لبعض أفراد عينة الدراسة وخاصة مع الظروف الصحية لهذين العاملين.

أحد عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني فصول نظرية والفصل الثالث خاص بالجانب التطبيقي.

في الفصل الأول تطرقنا للإطار النظري لتمكين الموارد البشرية، والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية تمكين الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات حول تمكين الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى أبعاد تمكين الموارد البشرية.

وعالج الفصل الثاني الإطار النظري للاحتراق الوظيفي، تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية الاحتراق الوظيفي أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أساسيات حول الاحتراق الوظيفي، أما المبحث الثالث تم التطرق إلى أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية.

أما في الفصل الأخير فتطرقنا إلى الدراسة الميدانية لدور تمكين الموارد البشرية في لحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بتقديم وتعريف المديرية محل الدراسة، أما فيما يخص المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، في حين يتعلق المبحث الثالث عرض وتحليل إجابات الدراسة حول محاور الإستبانة.

الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية

المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين الموارد البشرية

المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية

تمهيد

إن موضوع تمكين الموارد البشرية يعد من المواضيع التي لاقت رواجاً في فترة التسعينات من القرن الماضي لذلك لم يعد تمكين الموارد البشرية أمراً جديداً أو مفهوماً مثيراً للخلاف بين الكتاب والباحثين، بل أصبح واحداً من أهم الوسائل اللازمة لإشراك الموارد البشرية بأي برنامج تطوري وتشجيع مبادراتهم وإبداء أفكارهم ومساهماتهم لتطوير الأداء، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول سيتم التطرق فيه إلى مختلف تعاريفه وخصائصه وأهميته، مبادئه وأسبابه، ومستوياته، في حين خصص المبحث الثاني لأساسيات التمكين منها نماذج وعوامل نجاحه وفشله، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أبعاد تمكين الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية

يعد التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات راقية، من التعاون وروح الفريق والثقة في النفس والإبداع وروح المبادرة، ويتمحور جوهر التمكين حول منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر للعمل الذي يقومون به.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمفهوم تمكين الموارد البشرية

تنشط منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وهذا ما دفعها إلى تمكين مواردها البشرية من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية واقتناص الفرص.

أولاً: التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض منظمات الأعمال في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة أبحاث تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الفرد داخل المنظمة أو خارجها¹.

من الخطوات المهمة جدا في اتجاه التمكين نجد الشخصية البالغة لكرس آرقريس (Chris Argyris) فالدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح empowerment بشكل حرفي ومحدد، وما قام به كرس آرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، في حد ذاته تعبير واضح منذ عام عن التوجه لفكر التمكين وخاصة عندما وجه نقضا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه المؤسسة والشخصية personality and organizational مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة على مختلف المستويات الإدارية وجميع السلطات بشكل مركزي، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادي بها هنري فايول، فيؤكد بأنها تؤدي إلى القصور الذاتي لدى العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظر كرس

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص13.

أرقريس هو في التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور في العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر⁽¹⁾.

ثانياً: التمكين في الفكر الإسلامي

وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم باشتقاقها ثمانية عشرة مرة ولم يحدد لها القرآن خاصاً بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة على سبعة معاني هي كالاتي⁽²⁾:

- 1- **التمكين بمعنى الملك و السلطان:** قال تعالى في شأن ذي القرنين "إنا مكننا له في الأرض" قال ابن كثير رحمه الله أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يعطى الملوك من التمكين والجنود.
- 2- **التمكين بمعنى المنزلة عند الملك:** قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: "وقال الملك ائتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه، قال انك اليوم لدينا مكين أمين".
أيضاً قوله تعالى: "وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوء منها حيث يشاء ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك ومنزلة ذات قدر عند الله الملك".
- 3- **التمكين بمعنى التهيئة:** قال تعالى "وقالوا إن نتبع الهدى معك نتخطف من أرضنا أولم نمكن لهم حرماً أمنا يحيى إليه ثمرات كل شيء أي ألم نجعل حرماً ذا أمن وقال تعالى في شأن يوسف عليه السلام" وقال الذي اشترته من مصر لامرأته أكرم مثواه عسى أن ينفعنا أو نتخذه ولداً وكذلك مكننا يوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب على أمره ولكن الناس لا يعلمون".
- 4- **التمكين في نعم الدنيا ومعاشها:** ألم يروا كم أهلكننا من قبلهم من قرن مكنهم في الأرض ما لم يروا نمكن لكم وأرسلنا السماء عليهم مدراراً وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلناكم بذنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرناً آخرين".

5- **التمكين للدين:** وهو يعنى القدرة على مزاولة شعائره في أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش، قال تعالى في سورة النور "وعد الله الذين امنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم

¹ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص24،25.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص: 131-133.

وليمكن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدنهم فوفهم أمانا يعبدونني لا يشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون".

6- التمكين بمعنى الظفر: قال تعالى " وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ".

7- التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار: قال تعالى "ألم نخلقكم من ماء مهين، فجعلنا في قرار مكين" أي ثابت ومستقر.

مما سبق نجد أن التمكين في المفهوم الإسلامي أكثر شمولاً ويعد من دعائم انتشار الإسلام وتطوره، كما يعد الآن من إحدى الأركان الرئيسية في التطوير المنظمي ودعم اتخاذ القرارات في المنظمة.

ثالثاً: التمكين في الفكر الغربي

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية أشار bodner في دراسته الموسمية تقييم أبعاد التمكين في المنظمات إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسة (Elton mayo) في مصانع (hawthone) كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين employees participation، ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية human Relatio School هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

يرى (Halvarsen) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينات من القرن الماضي عندما زار الدكتور W.edwards deming والدكتور Joseph.M.Jouran اليابان لتدريب المدراء وينصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجدين في قمة المنظمة، وأكدوا أيضاً على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة للذان يعتبران أمرين مهمين، فضلاً عن اعتماد مبدأ تبنى الجودة بدلاً من تفتيش المنتجات، وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى وجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءاً من المنظمة والتأكد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العالمين وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب، والملائمة وسرعة التغيير وبذلك عززت من معايير المنافسة، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماماً واسعاً بموضوعات الجودة إذ رجع كل من Deming and Juoran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية تدريب الإدارة والعاملين معاً ومع بداية عقد التسعينات من القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد، إذ حظيت المنظمات

الحجم، والإنتاجية فضلا عند الجودة والتنوع والجدول الزمنية، والملاحظ خلال هذه الفترة أن المنظمات الإبداعية الجديدة استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فان المنظمة الجديدة أصبحت أكثر مرونة .

يذهب (Rees and ponter) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية USA عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تمنيتهم ولاسيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في العالم إذ نقلت السلطة في اغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديدة من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع التقليل وانعدام الإيمان في التخطيط المركزي، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات المتمثلة بالعولمة واستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل مضطر وملفت للانتباه⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم تمكين الموارد البشرية

كان الاهتمام الكبير من طرف الباحثين لمجال السلوك التنظيمي أثر واضح على الحياة العملية من حيث الأفكار التي قدموها بخصوص التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويعد التمكين واحد من أبرز المواضيع التي كانت في هذا الإطار، وعليه هذا المفهوم يقودنا إلى محاولة تعقبه من خلال عرض بعض التعاريف المقدمة من طرف الباحثين.

أولاً: تعريف تمكين الموارد البشرية

أختلف تعريفات تمكين الموارد البشرية بين الكتاب والباحثين نذكر منها ما يلي:

يرى كل من الباحثين كونجر وكاننجو 1988 Conger and Kaningo أن التمكين هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق، ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تقرر به⁽²⁾.

هو إعطاء مزيد من المسؤوليات والسلطة واتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ويزيد من حرية تصرف واستقلالية العاملين مما يقلل من ضغوط العمل ويقضي على المضايقات المهنية⁽³⁾.

¹ حسان دهش جلاب، كاظم الحسني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 17_19.

² رامي جمال اندرواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالنقطة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 48.

³ بركة بلاغاس، التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسة الجزائرية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 16

يعرفه "بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"⁽¹⁾.

التمكين بأنه: إعطاء صوت حقيقي للموظفين، وذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس وأطر إرشادية محددة⁽²⁾.

يمكن القول من خلال هذه التعريفات أن التمكين هو حالة نفسية للمرؤوسين ناتجة عن تمكين الرئيس لهم أو هو علاقة الرئيس مع المرؤوسين من خلال منحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات.

ثانياً: خصائص تمكين الموارد البشرية

يتسم التمكين بخصائص معينة نذكر منها⁽³⁾:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل أي الأعمال التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف.
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها .
- وهناك من يرى بأن خصائص التمكين تشمل النقاط التالية:⁴
- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية الفرد في اختياره وانتقاء أساليب العمل والمفاضلة بين بدائله لصياغة قراراته.
 - **الأهمية الذاتية:** هو إحساس الفرد بمكانته ودوره وبالأهتمام الذي يحظى به.
 - **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانيتهم، وما لديهم من طاقات ويثقون بقدراتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
 - **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص16.

² حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 36.

³ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، الأردن 2015، ص162.

⁴ الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص141.

ثالثاً: أهمية تمكين الموارد البشرية

قدمت الكثير من الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد أهمية وفوائد تمكين للعاملين للمنظمة والعاملين على حد سواء وتتلخص تلك الأهمية على المستويات التالية⁽¹⁾:

أ- بالنسبة للمنظمة:

تبرز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

- العمل على تنمية طرق تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع وصياغة الرسالة الخطط الإستراتيجية.

- التمكين أداة أساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على المعرفة لمواجهة تحديات المنافسة.
- المساعدة في نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان لدى العاملين.
- الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي اتخاذها.
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع⁽²⁾.

ب- بالنسبة للفرد:

تبرز أهمية التمكين بالنسبة للفرد في النقاط التالية⁽³⁾:

- يساعد على إشباع حاجات الأفراد وشعورهم بالرضا.
- تحسين قدرات الأفراد على مقاومة ضغوط العمل وزيادة الثقة بأنفسهم.
- التشجيع على الإبداع وروح المبادرة.
- الالتزام بروح الفريق ورفع الدافعية الذاتية.
- تنمية الشعور بالمسؤولية وتعزيز الولاء التنظيمي.

ج- بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة:

تبرز أهمية التمكين بالنسبة للمتعاملين في النقاط التالية:

- تحقيق ولاء الزبائن للمنظمة.

¹ باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 31، 2012، ص 265.

² سهى محمد، أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 52.

³ سفيان محمد عبد القادر، محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد 5، العدد 19، 2016،

- تحقيق رضا المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين.
- زيادة قدرات الموظفين في التعامل بمستويات عالية من الفهم والمرونة والتكيف والاستجابة مما يؤدي إلى سرعة الجودة الأداء.

المطلب الثالث: مبادئ وأسباب تمكين الموارد البشرية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مبادئ تمكين الموارد البشرية وأسبابه.

أولاً: مبادئ تمكين الموارد البشرية

يعتقد ستير (stirr) أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة

Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ هي⁽¹⁾:

1- **تعليم العاملين (Education):** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- **الدافعية (Motivation)** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع لمؤوسهم لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **وضوح الهدف (purpose-p):** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة المنظمة، إن صلبا عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- **الملكية (ownership)** يقترح ستير معادلة لتمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها (AS3) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة+المساءلة = الانجاز. ولتحقيق الانجاز فان على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم .

والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا لم تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- **الرغبة في التغيير (willingness to change):** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها كما أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- **نكران الذات (Ego elimination):** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشل برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة،

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7- الاحترام (Respect): إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لنا تقدم النتائج المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأي عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

ثانيا : أسباب تمكين الموارد البشرية

يمكن أن نخلص أهم الأسباب التي تؤدي إلى اللجوء إلى تمكين الموارد البشرية

- تخفيض المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على المنتجات والخدمات المقدمة.
- الحاجة إلى عدم الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى⁽¹⁾.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وانسيابها.
- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية⁽²⁾.
- التحديات الداخلية والخارجية التي توجهها تشكل سببا رئيسيا للمنظمة لتطبيق التمكين.
- ثورة التسويق وما ينتج من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن، والصعوبات التي تواجه المنظمات في المحافظة على حصتها التسويقية تجعل اعتماد المنظمات لمدخل الإرضاء الواسع لطلبات الزبائن أسبقية تنافسية تستخدمها بفعالية⁽³⁾.
- النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية.
- تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها يتطلب كوادرا مؤهلة للتعامل مع متطلبات الزبائن وجها لوجه من خلال موارد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية اتخاذ قرارات سريعة ومرنة.
- يعد تمكين الموارد البشرية خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي⁽⁴⁾.

¹ أحمد عزيز دلمان، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة السليماني، صنعاء، اليمن، 2011، ص 66-68.

² الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 130-132.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 185.

⁴ مؤيد الساعدي نعمة، مستجدات معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارث للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 180.

- يعد تمكين الموارد البشرية استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الموارد البشرية وثقتها في مهاراتهم وسلوكياتهم .
- يعكس نجاح تمكين الموارد البشرية في أي منظمة إلى توفير عاملين يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خيارات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين .
- ما أفصحت عنه العديد الميدانية عن النتائج الايجابية لتمكين الموارد البشرية يعد دافعا مهما لتبني أكثر المنظمات به⁽¹⁾.

المطلب الرابع: مستويات تمكين الموارد البشرية

يقسم (Mcshane & Glinow) تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون في عملية صنع القرارات وتتمثل هذه المستويات في⁽²⁾:

1- المستوى الأدنى: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات وهنا لا يقدم الموظفون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

2- المستوى المتوسط: في هذا المستوى يتم استشارة الموارد البشرية بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم.

3- المستوى الأعلى: يتسم هذا المستوى بامتلاك الموارد البشرية زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل و مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجه وهي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام. وهناك من المختصين في المجال من حدد خمس مستويات لتمكين وهي⁽³⁾:

- **المستوى الأول:** يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، ولكن في أغلب الأحيان يضع المديرون القرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

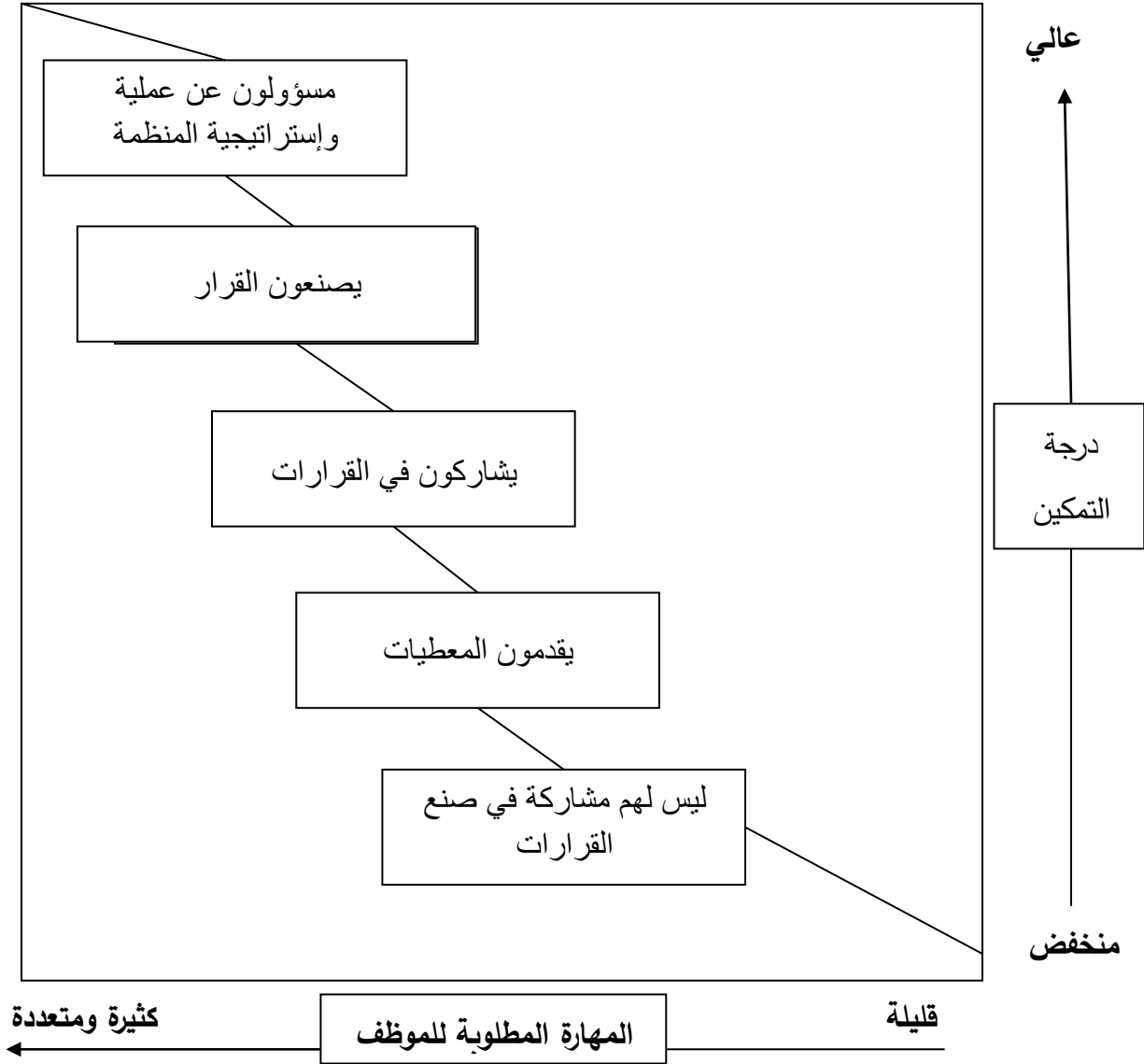
¹ حسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، مرجع سبق ذكره، ص46.

² حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين الجودة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص 51، 52.

³ محمد ذيب المبياضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011، ص ص 484، 485.

- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن الاقتراحات ويتخذ القرارات معتمدا على هذه الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث:** يتنافس المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل، ويطلب المدير مدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها، ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى وهو التمكين المطلق يكون عندما تمنح فرق العمل والتي تكون ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات المكافأة.
- **المستوى الخامس:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق،
- ويمكن تلخيص مستويات التمكين بصورة أدق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تسلسل تمكين الموارد البشرية



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص38.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر فنقول: إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.

المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى تحقيق الريادة في مجال نشاطها من خلال تبنيها تمكين مواردها البشرية حيث أن نجاحه أو فشله يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية. وقد وضع الباحثون مجموعة من الخطوات والمتطلبات والنماذج لتحقيق التمكين وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: خطوات تمكين الموارد البشرية

أوضح العديد من الكتاب والباحثين أن تمكين الموارد البشرية عملية يجب أن تنفذ على مراحل بإتباع مجموعة من الخطوات من بينها نقترح ما يلي⁽¹⁾:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين أي توضيح السبب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة فهل السبب هو:

- رفع مستوى الجودة

- زيادة الإنتاجية

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين

- تخفيف عبء العمل عن المدير

وأيا كانت الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، وكذلك التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على الالتزام ودعم المديرين.

فقد أشار كيزيلوس Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات المرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص 322، 323.

خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات بشكل يومي، حتى يمكن المديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهيم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرد.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ أفضل القرارات للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل⁽¹⁾.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال، إدارة صراع العمل، فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة لعمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف التي يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

¹ أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شهادة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سطيف، الجزائر، ص 30.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لمجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم نحو التمكين⁽¹⁾.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإن من المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين⁽²⁾.

المطلب الثاني: نماذج تمكين الموارد البشرية

لبلوغ التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيطها الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة لبعض أمثلة عن أدبيات لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تساعد على تحسين الأداء ما يلي⁽³⁾:

أولاً: نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونكور و كانونغو" (Conger and Kanungo) 1988

عرف "كونكور و كانونغو" (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين على أن: "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- ينظر للتمكين على أنه اتجاه اتصالي يدل ضمناً على تفويض السلطة.

- ينظر إليه على أنه اتجاه تحفيزي، فهو يدل على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد "كونكور و كانونغو" (Conger and Kanungo) لعملية

التمكين وتتمثل فيما يلي:

¹ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010. ص ص 45، 46.

² الهواري سيد أحمد، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن 12، مكتبة عين شمس، مصر 2002، ص ص 73، 74.

³ خالد بن سلطان العتيبي، التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2015، ص ص 30، 31.

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى:

- **عوامل تنظيمية:** تتضمن المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصال، المركزية العالية في توزيع الموارد، نمطية التسيير الإداري.
- **عوامل تتعلق بالتحفيز:** ضعف قيم التحفيز، غياب الإبداع.
- **عوامل وظيفية:** غياب التدريب والدعم الفني، عدم وضوح الاختصاصات والأدوار، نقص السلطة المناسبة.
- **عوامل إشرافية:** محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، تركيز الرقابة على اكتشاف الأخطاء لا على تصحيح الانحرافات.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، مكافآت مرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، بل يجب استخدامها وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر نذكر منها: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. اختصارا يرى الكاتبان أن التمكين هو "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، إن تمكن تعني: أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة".

ثانيا: نموذج متطلبات التغيير "طومسون فولثوس" (Thomas and Velthouse) 1990

قام طومسون فولثوس (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه "كونكور وكانونغو" فبنى نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، وهي بدورها تتيح الرضا والتحفيز"، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات.

ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة من طرف المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين والتي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

أ- **التأثير الحسي أو الإدراكي**: أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

ب- **الكفاءة**: يقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه للمهام التي اختارها بمهارة، كما يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أدائها.

ج - **إعطاء معنى للعمل**: تهتم بقيم الهدف التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، مثلا اعتقاد الفرد أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة المهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤد رسالة ذات قيمة.

د - **حرية الاختيار**: الأفضل أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدا ملائمة، وهذا الشعور يوفر شعورا أن الفرد حرا في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ثالثا: نموذج استثارة الدوافع " فوقثو مورال " (Voget and Murell)

أعد كل من " فوقثو مورال " Voget and Murell هذا النموذج عام (1990)، بالتركيز على الدافعية نحو العمل من خلال⁽²⁾:

- العوامل التي تتعلق بالعمليات الإدارية الأساسية كالخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة؛
 - العوامل التي تتعلق بالأفراد ونوع الاتصال والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي؛
- ويعد هذا النموذج من أفضل النماذج التي فسرت العوامل الايجابية التي يترتب عليها تحسين الأداء، والعوامل السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء في ضوء تركيزه على العمليات البشرية والتنظيمية، واعتماده على التحفيز كوسيلة لجلب الدوافع اللازمة لاتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وكذلك العوامل المؤثرة على الإنتاجية كمقياس يمكن من تقدير مدى تحسين الأداء باستخدام هذا النموذج من عدمه، كما أنه

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص 368، 399.

² وليد بن حميد بن محمد العجمي، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2012، ص 37-39.

يوضح آثار الإفرازات الجانبية التي يمكن أن تلحق بعملية التمكين وحذفها من أساسها عن الحصول على نتائج سلبية.

المطلب الثالث: متطلبات وعوائق تمكين الموارد البشرية

تناولت العديد من الدراسات والبحوث المتطلبات التي تمكن من تطبيق تمكين الموارد البشرية، إضافة إلى عوائقه.

أولاً: متطلبات تمكين الموارد البشرية

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات وذلك قبل وأثناء و بعد عملية التمكين المتمثلة في (1) :

أ- **الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم وإمدادهم بمزيد من المعلومات ومنحهم حرية التصرف والاختيار، فالثقة من المديرين تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف ورفع روحه المعنوية.

ب - **الدعم الاجتماعي:** يقصد به شعور العمال بالدعم والتأييد من القادة والزلاء مما يؤدي إلى ثقة الموظف وارتفاع مستوى انتمائه والتزامه التنظيمي.

ج - **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدراتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

د - **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول كما أنها تشجع على بذل مزيداً من الجهد والتحسين المستمر للأعمال وتؤدي هذه المتطلبات إلى تمكين العاملين، وهذا بدوره ينعكس على تحسين الأداء وإرضاء العملاء وجودة الخدمات وبالتالي حل المشكلات والأزمات التي تواجه المؤسسة(2).

¹ مسعودة بلحضر، مريم بوخضر، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم المجلد 17، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2016، ص21.

² وسام صبحي ابراهيم أبو سلطان، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، غزة، فلسطين، 2012، ص ص 18، 19.

ثانياً: عوائق تمكين الموارد البشرية

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال التي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي⁽¹⁾:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا في فقدان السلطة .
- خوف الإدارة الوسطى في فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ضعف نظام التحفيز .
- عدم الثقة الإدارية.

أما فورستر (forrestes) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي⁽²⁾:

- عدم رغبة المديرين تطبيق مفهوم التمكين ويرجع ذلك من خوفهم لفقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
- تطبيق التمكين عن طريق نقل برامج التمكين الناجحة في المنظمات بالرغم من اختلاف ظروف كل منظمة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
- كما أن هناك بعض المعوقات الأخرى التي تحد من تطبيق التمكين ونذكر منها⁽³⁾:
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الصراع و تقشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

المطلب الرابع: عوامل نجاح و فشل تمكين الموارد البشرية

تعزز عملية التمكين من خلال عوامل داعمة له من تقدير لمجهودات الأفراد العاملين وتحفيزهم باعتبارهم عنصراً فاعلاً في نجاح برامج التمكين، كما قد تتعرض عملية التمكين لعوامل تحد من نجاح العملية وهذا ما سنتعرض له في هذا الجزء.

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، 2013، ص 242-246.

² R. Forrester, **Empowerment Rejuvenating a patent ideae**, The Academy of management; 2000, P67.

³ الساعدي مؤيد نعمى، مرجع سبق ذكره، ص 195-197.

أ- عوامل نجاح تمكين الموارد البشرية

وردت عدة عوامل وإجراءات للتخفيف والحد من الصعوبات التي تواجه عملية التمكين منها ما يلي⁽¹⁾:

- 1- الأهداف الواضحة والمسؤوليات والسلطات في المنظمة : يجب على الموظفين تحمل المسؤولية عن واجباتهم و مقاصدهم ورسالتهم في المنظمة وان يكونوا على علم بها.
- 2-الإثراء الوظيفي: ينبغي على المنظمة أن تعمل من أجل تحديث المعلومات التقنية والمهنية للموظفين وزيادة محتوى الوظيفة أيضا من أجل تلبية مبدأ الاستبدال في المنظمة.
- 3- روح الانتماء الوظيفي: لتلبية هذا العامل يجب على المنظمة أن تحترم الموظف وتساعد في حل مشاكله الشخصية والوظيفية.
- 4- الثقة والإخلاص والصدق : ينبغي على المنظمة أن تخلق جو من الثقة وتزيد من علاقات العمل الإيجابية والصدقية بين المدير والمرؤوسين.
- 5- التشخيص والتقدير: لنسبة الراتب والمكافآت التي يتلقاها الموظفون الذين يقومون بذلك العمل والتنظيم ومرافق التوزيع بما يتناسب مع مدى ملائمة وتعزيز عملية التمكين.
- 6- التعاون والعمل: من خلال تطبيق آراء وأفكار الموظفين في القرار لتعزيز التعاون في مسائل التنظيم وتفويض السلطة للموظفين على جميع مستويات مشاركة الموظفين ومراقبة ذاتية فيكونوا بذلك عاملا في زيادة المشاركة وإنجاح عملية التمكين.
- 7- الاتصالات : أي حرية الاتصالات وسهولة وصول الموظفين إلى المدراء والمشرفين والشفافية والتواصل الواضح مع المديرين والموظفين في الشؤون الحالية للمنظمة فيما يتعلق بمجال عملها.
- 8- مكان العمل: من بين العوامل الفعالة التي تركز عليها المنظمات هي مكان العمل، أهمية صحة الموظفين، وسلامتهم في مكان العمل بما في ذلك العوامل المتعلقة ببيئة العمل.
- 9- تحسين العمليات وأساليب العمل: أي أن يكون تدفق المعلومات واضحا وشفافا، والتوثيق والاستعراض الدوري لأساليب العمل وتحسينها وتبسيطها، هي عوامل فعالة في تحسين العمليات والعمل والممارسات .
- 10- المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية: لتلبية هذا العامل يجب توفير فرص لتطوير العمل والمهارات في التنظيم وبصفة أكثر في مجالات التعليم والمعرفة والخبرة.

¹ Marjan Noorfehi, **Concpets And strategies of staff Empowerment**, Singaporean Journal of Business Economics, And Management Studies, Vol 1, N11, 2013, P 108-109.

ب - عوامل فشل تمكين الموارد البشرية

- هناك بعض السلبيات التي تظهر عند تنفيذه أسلوب تمكين العاملين وبصفة خاصة في المراحل الأولية، ومن أهم هذه السلبيات ما يلي⁽¹⁾:
- عدم وصول مستويات التمكين إلى المستوى الكامل، مما يترتب عليه تناقض بعض القرارات المتخذة وافتقارها إلى الرشد وبصفة خاصة القرارات المتخذة في الظروف الطارئة التي تتسم بالغموض والتشابك
 - ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.
 - صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً، لأن الإدارات تصبح شبه مستقلة، وربط الوقت المستنفد في نقل المعلومات.
 - إساءة استغلال بعض المرؤوسين للتمكين بطريقة لا تحقق الفائدة للمنظمة .
 - الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
 - التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
 - إخضاع التمكين للمبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
 - الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف لإنجاح التمكين.
 - كما أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي⁽²⁾:
 - عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فلديهم تصور جلي دون علمهم، أي أن التمكين فلسفة واستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.
 - عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
 - عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم كالوقت، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي.

المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للموارد البشرية المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود الموارد البشرية من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين.

❖ تناولت العديد من الدراسات أبعاد التمكين، وقد اختلف حسب دراسات الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وتحديد أبعادهم من وجهات نظر مختلفة، نبرز بعضها في الجدول التالي:

¹ النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحمضي، السعودية، 2001، ص ص 80، 81.

² أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني- أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9 جوان 2011، جامعة زيتونة،الأردن، 2011، ص 83.

الجدول رقم (01): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

الرقم	الباحث	الأبعاد
01	Roffins	الهيكل، الرقابة
02	Daft	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
03	Argyris	دعم المنظمة، حرية التصرف
04	Brown	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
05	Blanchard et al	المشاركة بالمعلومات ن حرية الأقسام، الحدودية، استبدال هيكل المنظمة، فرق العمل الذاتية
06	Griffin	تأهيل العاملين، الرقابة
07	رياض أبا زيد	معنى العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية وحرية التصرف
08	سليم ملح	الاستقلالية، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات، تدفق المعلومات والاتصال
09	محسن راضي	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز

المصدر: عزيزة عمورة، حياة مزور، أثر التمكين على المنظمة المتعلمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، ص23.

المطلب الأول: التكوين

يعد التكوين أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهي عملية منظمة ومستمرة تهدف لإكساب الفرد المعارف والقدرات اللازمة وتطويرها، انطلاقاً من مجموعة من أهدافه وأنواعه.

أ- مفهوم التكوين

التكوين هو عبارة عن مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة يهدف إلى إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية⁽¹⁾.

ب - أهداف التكوين: وبالاستناد إلى مفهوم التكوين يمكن تقسيم الأهداف المحاول تحقيقها إلى ما يلي⁽²⁾:

1- الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف معرفة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

² عبد الرحمن عبد الباتي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، مصر، 1975، ص 206.

1-1- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع الغير مكونين، كما أنه لا يحتاج لأي ملاحظة دائمة على هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

1-2- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معتمدة على أسس علمية.

2- الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة لآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف نجد⁽¹⁾:

1-2- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقوم بها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

1-3- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.

2-3- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

3-3- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: وذلك عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، و بالتالي يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.

¹ كمال طايطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002 الجزائر، ص 35.

ثالثا: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، بحيث يصنف حسب عدة أسس منها:

أ - التكوين حسب مرحلة التوظيف

ونجد حسب هذا الاعتبار عدة أنواع منها:

1- توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تعرفه بعمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى الترحيب بالقادمين الجدد، خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتأهيلهم لاستلام مسؤولياتهم بكفاءة والإطلاع على كيفية أداء العمل.

2- التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حينئذ تشجع المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكورين ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم ونتيجة التقنيات العالية للتكنولوجيا الحديثة تتميز بالتعدد وهو الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبراته الماضية أو قدراته وكفاءته وإنما هو بحاجة إلى تكوين مباشر على الآلة ومن المشرف عليها ويرتبط هذا النوع من التكوين على مهارة المكون المشرف⁽¹⁾.

3- التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة

حينما تقادم معارف ومهارات الأفراد وعلي الخصوص إذا كان هناك أساليب عمل وأنظمة جديدة، يجب تقديم التكوين المناسب لذلك مثلا: حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات وحفظ المستندات والأجور حيث يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل الموكل إليهم باستخدام الأنظمة الحديثة.

4- التكوين بغرض الترقية والنقل

يعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي الموظف إليها، وهذا لاختلاف أو الفرق مطلوب من التكوين سد هذه الثغرة في المهارات والمعارف وهو ما يبرز التحاق الموظف ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة في المنصب أو الوظيفة الجديدة التي يجب مراعاة متطلباتها أيضا.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 314.

5- التكوين للتهيئة للمعاش

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج للتقاعد (المعاش) وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم التخلي عنه بخروجه إلى التقاعد يتم تكوينه على الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج للتقاعد.

ب- التكوين حسب نوع الوظائف

من الناحية التطبيقية هناك التكوين النظري و العملي:

1- التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية و يتضمن برنامج التكوين المهني الفني تهيئة نظرية وعملية لفترة معينة يتبعها التكوين على العمل مباشرة ومثال على ذلك أن يقوم العامل بتكوين على نوع معين من الآلات بأحد المصانع لاكتساب المهارة والكفاءة اللازمة لتسيير النوع ذاته من الآلات في مصانع المؤسسة ويعرف هذا النوع أيضاً باسم التلمذة الصناعية.

2- التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الصيانة والكمبيوتر، وهنا لا تركز المهارات والمعارف على الإجراءات الروتينية إنما على حل المشاكل المختلفة لتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

3- التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين التركيز على المعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة، جماعات العمل، التنسيق والاتصال⁽¹⁾.

ج- أنواع التكوين حسب مكانها

ضمن هذا الجزء نجد الأنواع التالية⁽²⁾:

1- التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب المؤسسة في إجراء برنامج التكوين داخل مقراتها سواء بمكونين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يقع على عاتقها تصميم برامج التكوين والإشراف على تنفيذها ومن بين أشكال هذا التكوين نجد التكوين في موقع العمل وهنا يتم تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل من قبل مسؤوليهم أو قيام ذوي الخبرات والقدامى بذلك ويمتاز هذا النوع بتشابه ظروف العمل مع ظروف التكوين وهو ما يسهل نقل ما تم تعلمه في فترة التكوين إلى حيز الواقع والعمل .

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 316.

² نفس المرجع، ص 326.

2- التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل جزء أو كل نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات ووسائل التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق ببرامج حكومية تدعمها الدولة وتوفرها خصوصا في المجالات التي تسعى إلى تطويرها والتي تحظى باهتمامها، وتقوم المؤسسة الأم هنا بتتبع مراحل تكوين موظفيها وتقييم نجاعتها وفعالية البرامج المسطرة لذلك.

المطلب الثاني: تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضروريا سحب الواجبات اليومية غير الهامة من كاهلهم، ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة.

أولاً: مفهوم تفويض السلطة

ويقصد به بأن تعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح ومتفق عليه تحت إشرافك، وفي الوقت ذاته تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا هذا ويمكن القول أن التفويض لا تتعكس نتائجه على القادة الإداريين فحسب، بل تمتد أيضا لتشمل المرؤوسين والمؤسسة ككل ومن يتعامل معها⁽¹⁾. "هي منح الصلاحيات وإعطاء الأفراد قدرات أوسع أو سلطة في التصرف وتحمل المسؤولية عن أفكار، وأفعاله وإطلاق العنان للموارد الكامنة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها". فمن خلال تفويض السلطة تزداد ثقة العمال بأنفسهم والإحساس بالمسؤولية مما يساهم في تعزيز عملية التمكين⁽²⁾.

ثالثاً: مجالات تفويض السلطة

تعتبر إجراءات تفويض السلطة الكيفية التي يتم بها تفويض السلطة مثل أنواع القرارات حدود الأعمال، الوقت . . الخ وهذه بعض الإجراءات الجيدة لتفويض السلطة⁽³⁾:

أ- تفويض السلطة للأعمال الروتينية: بحيث تفوض إلى الأعمال ذات الصفة الروتينية والتي تحتاج الكثير من المعلومات والتفكير في إنجازها.

¹ شائع بن سعد مبارك الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 199.

³ علي الضالعين، أساسيات ومبادئ إدارة أعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، 2005، ص 158.

- ب- التفويض لأدنى المستويات في العمل: من الأفضل أن يشمل التفويض عددا من الأفراد العاملين الذين يعملون في الأعمال التي لا تتطلب إلى حد كبير المهارة والخبرة.
- ج - تفويض السلطة للمهام التي يمكن تنفيذها بحرية: بمعنى المهام التي لا تتطلب استشارة وتنسيق مع أعمال الآخرين.

المطلب الثالث: الاتصال

سوف يتم التطرق إلى مفهوم الاتصال ووظائفه.

أولاً: مفهوم الاتصال

الاتصال هو عملية إنتاج ونقل وتبادل و تفهم للمعلومات و الأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) يقصد التأثير فيه (أو فيها) وأحداث الاستجابة المطلوبة⁽¹⁾.
 يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين فرق العمل، بالإضافة إلى شرح الأهداف والخطط لموظفين وقيادتهم ومد جسور الثقة والاحترام والتفاهم في بيئة العمل، لتحقيق الرضا في العمل وتحفيز الموظفين على تحسين الأداء لتحقيق الأهداف الجوهرية الإستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: وظائف الاتصال

للإتصال عدة وظائف نذكرها كالتالي⁽²⁾:

- 1-الإعلام: وهو جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق والرسائل والآراء والتعليقات المطلوبة والبيئة القومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات السليمة.
- 2-التربية: وهي نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي وتكوين الشخصيات واكتساب المهارات والقرارات في مراحل العمر كافة.
- 3-خلق الدوافع: وهو دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتعليقات، ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات والمتجهة صوب تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- 4- الحوار والنقاش: وهما العمل على توفير الحقائق اللازمة وتبادلها، لتسيير الاتفاق أو توضيح وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة لكل الأمور التي تتعلق بالمجتمع محليا وقوميا ودوليا.
- 5-التنشئة الاجتماعية: وهي توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الناس من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك يكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

¹ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية لنشره، مصر، 2009، ص168.

² سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 24، 25.

6- النهوض الثقافي: وهو نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد، وإيقاظ خياله وإشباع حاجاته الجمالية واطلاع قدرته على الإبداع.

7- الترفيه: وهو إذاعة التمثيليات الروائية والرقص، الفن والأدب والموسيقى والمسرحيات الفكاهية والرياضيات والألعاب... الخ، من خلال العلامات والرموز والأصوات والصور بهدف الترفيه والاستمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي.

8- التكامل: وهو توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجاتهم إلى التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشة الآخرين، ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

المطلب الرابع: فرق العمل

يعتبر العمل ضمن فريق عنصرا حيويا في أكثر الشركات نجاحا، على اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي.

أولا: مفهوم فرق العمل

هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق، التفاعل والتكامل بين أعضاء الفرق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والفريق في النهاية وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة وغالبا ما يستخدم لفظا لجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل⁽¹⁾.

تعرف بأنها: "عبارة عن شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة ويأخذ أشكالاً متعددة، وعادة ما يتكون من 5 إلى 30 فردا يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، وهناك فرق ترتبط بمهمة محددة تنتهي بتحقيق هذه المهمة، وأخرى دائمة لا تنتهي حيث يستمر عملها، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مديرا أو يدار ذاتيا"⁽²⁾.

ثانيا: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

هناك عددا من الأغراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي⁽³⁾:

- ارتفاع مستوى الهذر في موارد ومخرجات المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشبيح، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 179.

³ نفس المرجع، ص ص 170، 171.

- ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المقاومة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيد من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

ثالثا: أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعا لأهدافها التي يجب تحقيقها ونذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

1- فرق العمل المدارة ذاتيا

وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عال ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالبا تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الإبتكاري في المنظمة.

2- الفرق المتعددة الوظائف

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية والعمليات غالبا ما يستعمل هذا النوع من الفرق لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.

3- فرق حل المشكلات

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، إذ تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من (5-12) عضو يعملون وبشكل دؤوب على

¹ حسن التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر، 2013، ص 131.

مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بنية العمل بصورة عامة⁽¹⁾.

4- الفرق الافتراضية

لقد أصبحت الفرق الافتراضية استجابة حتمية لعدة أسباب كالازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق.

¹ حسان دهش جلاب، كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه يتضح أن أهم متطلبات المنظمات في ظل الاتجاهات الحديثة هو التركيز على العنصر البشري بالاعتماد على أساليب، من بينها التمكين الذي يعد من أساليب النجاح في المنظمات لتحقيق أهدافها وكسبيل لتحقيق الارتقاء بها.

حيث تبين من خلال هذا الفصل أن لتمكين أبعاد وهي التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، واهتمام المنظمات بها يشعر الأفراد بارتباطهم بالمنظمة وشركائهم الآخرين والوظيفة من جهة أخرى، مما يدفعهم إلى استثمار كافة جهودهم لصالح المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاحتراق الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاحتراق الوظيفي

المبحث الثاني: أساسيات حول الاحتراق الوظيفي

المبحث الثالث: أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بتمكين

الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد

تبرز في مجالات العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره الكامل الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخريين ومتى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعدا سلبيا له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنزاف الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي التي يمكن تعريفها بالاحتراق الوظيفي.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على هذا المفهوم وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول سيتم التطرق فيه إلى مختلف النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي، مفهومه و الأسباب المؤدية لحدوثه، في حين خصص المبحث الثاني لمستوياته، مراحلته ونماذجيه. أما المبحث الثالث فخصص لأبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الاحتراق الوظيفي

يعد الاحتراق الوظيفي أحد النتائج الخطيرة لضغط النفسي والمهني، إذ أنه يعتبر أحد المفاهيم الحديثة نسبياً والذي استحوذ على العديد من اهتمامات الباحثين والمختصين في علم النفس وعلم الاجتماع، ولهذا اختلفت وتعددت فيه التعاريف والتي سيتم تناولها في هذا الجانب بالإضافة إلى النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي والأسباب المؤدية له.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد واضح في النظريات، وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بضغوط العمل، وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها وهي⁽¹⁾:

1- نظرية التحليل النفسي:

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرة الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للدرجات غير المقبولة بل المتعارضة في المكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتنفس الانفعالي.

2- النظرية السلوكية:

تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلاً عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافة إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفيه مقابلة فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سويًا، يسمى الاحتراق (Burnout) ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي: فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خال السيطرة الذاتية على الضغط والاسترخاء.

¹ الخرايشة عمر وعربيات أحمد، الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر، مجلة أم القرى، 2005،

3- النظرية الوجودية:

فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي، لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول، إذ أن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي.

مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زيادة العبء أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك إنتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يثرى عمله، أو على أقل تقدير توجد النية لتترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي على المجتمع كله.

المطلب الثاني: مفهوم الاحتراق الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الاحتراق الوظيفي وخصائصه.

أولاً: مفهوم الاحتراق الوظيفي

الاحتراق Burnout: عرف الاحتراق بأنه شق من المعاناة البدنية والعاطفية وتغيرات أداء وأعراض سلوكية⁽¹⁾. يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الأعباء النفسية والجسدية تظهر بتأثير ضغط العمل الذي يتعرض له ويؤثر سلباً في اتجاهاته نحو المهنة التي يعمل فيها⁽²⁾.

يعرفه كرنيس (cherniss) بأنه "العملية التي ينسحب فيها المهني المعروف بالتزامه السابق بالعمل من ارتباطه بعمله، نتيجة لضغوط العمل التي تعرض لها المهني أثناء أداء هذا العمل"⁽³⁾.

الاحتراق الوظيفي هو "استجابة للضغط المستمر المزمّن الذي يؤدي لإجهاد مادي أو نفسي للفرد وينشأ كنتيجة للضغط والعوامل الشخصية وعوامل متعلقة بالعمل والتي تزيد عن طاقة الفرد وقدراته على التحمل"⁽⁴⁾.

¹ فوزي شعبان مذكور، ضغوط و صراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 2.

² نبيهة صالح الساهراني، علم النفس السياحي مفاهيم و تطبيقات، دار زهران، الأردن، 2007، ص ص 269، 270.

³ احمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 14.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2006، ص 318

يعرف الفعل "يحترق" ب "يفشل"، وينهار، أو يصبح منهكا نتيجة العمل الزائد على الطاقة والمقدرة. ويشير التعبير أيضا إلى التغيرات السلبية في العلاقات، الاتجاهات والسلوك كرد فعل لضغط العمل⁽¹⁾. ومن خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى تعريف الاحتراق الوظيفي على أنه هو إفراط الفرد في استخدام طاقته، مما ينتج عنه حالة من الإجهاد الجسدي والعقلي والعصبي، الذي يؤدي إلى شعور الفرد بعدم الرضا عن انجازاته ونكران ذاته.

ثانيا: خصائص الاحتراق الوظيفي:

يتصنف الاحتراق الوظيفي بالخصائص التالية⁽²⁾:

- يعاني ضحايا الاحتراق من إنهاك بدني شديد حيث يكون لديهم طاقة منخفضة ويشعرون بالإجهاد المستمر، وإضافة لذلك لديهم أعراض الشد البدني والذي يشعرون أن هناك جهدا عنيفا تم بذله وينعكس في صداع مستمر، دوار، نوم قليل، فقدان الشهية للطعام، تغيرات في عادات النوم.
- المعاناة العاطفية حيث الشعور بالإحباط والشعور بالبوؤس والضعف وأنه قد قيد في وظيفة واحدة.
- الأشخاص الذين يعانون من الاحتراق غالبا ما يتعرضون لإنهاك عقلي أو اتجاهي، فهم يسخرون من الآخرين ويحملون اتجاهات سلبية ويميلون إلى الحط من أنفسهم، نجاهم ينظرون للعالم المحيط بهم من خلال نظرة كئيبة وسوداء وليست نظرة وردية ملونة.
- إنهم يشعرون بتبديد الانجازات الشخصية المحققة، فهم يستنتجون أنهم لن يستطيعوا إنجاز أكثر مما تحقق في الماضي ويفترضون أنهم لا يريدون النجاح في المستقبل.

المطلب الثالث: الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي

يرى عسكر وزملاؤه 1986 أن حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتوقف على مجموعة من العوامل والتي تتمثل في الجوانب الثلاثة: الجانب الفردي، والجانب الاجتماعي، والجانب الوظيفي، وفيما يلي توضيح للجوانب الثلاثة⁽³⁾:

1-أسباب تتعلق بالجانب الفردي: هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين على أن الموظف الأكثر التزاما وإخلاصا في عمله يكون أكثر عرضه للاحتراق النفسي من غيره، ويرجع ذلك كونه يكون تحت ضغط داخلي للبقاء وفي نفس الوقت يواجه ظروفًا خارجية عن إرادته تقلل من هذا العطاء. ومن العوامل المؤثرة أيضا مدى ما يتمتع به الموظف من قدرات ذاتية على التكيف ومستوى الطموح لديه، فالمعلم الذي يتقانى في عمله ويرغب في تحقيق

¹ على حمدي، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2017، ص 177.

² فوزي شعبان مذكور، مرجع سبق ذكره، ص ص 9، 10.

³ أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 15، 16.

أهدافه بأعلى درجة من النجاح يتعرض إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي أكثر من غيره إذا ما واجهته مشكلات مثل: كثرة عدد الطلاب والمشكلات السلوكية من جانب الطلبة وضغوطات من قبل الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين وقلة الإمكانيات وغيرها.

2- أسباب تتعلق بالجانب الاجتماعي: وترجع هذه العوامل إلى تزايد الاعتماد من طرف أفراد المجتمع على المؤسسات الاجتماعية الأمر الذي يساهم في زيادة العبء الوظيفي الذي يكون سببا في تقديم خدمات أقل من المستوى المطلوب، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شعور الموظف بالإحباط وبالتالي زيادة الضغوط.

وأیضا أن العمل المهني يتصف بالإثارة والتنوع وأن روح العمل والتعاون والمحبة متوفرة بين العاملين، وأن المهنيين يتمتعون بالاستقلالية وخاصة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وبعملهم، وهناك التزام من جانب الموظف في تقديم أفضل الخدمات بغض النظر عن العقبات التي تواجهه.

ومع أن هذه التوقعات مقبولة نوعا ما إلا أن الواقع الوظيفي في ظل المؤسسات البيروقراطية يحول دون تحقيق ذلك، مما يؤدي إلى توليد ضغط نفسي على المهني فيجعله أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي.

3- أسباب تتعلق بالجانب الوظيفي: يعد هذا الجانب الأكثر وزنا في ايجابية وسلبية المهني نظرا لما يمثلها العمل من دور مهم في حياة الفرد في العصر الحديث، فالعمل يحقق حاجات أساسية للفرد مثل: السكن والصحة وغيرها. وأيضا حاجات نفسية لها أهميتها في تكوين الشخصية مثل: التقدير واحترام الذات والنمو والاستقلالية، ويعتبر عجز الفرد في التحكم ببيئة العمل من العوامل التي تؤدي إلى شعوره بالقلق والكآبة والضغط.

المبحث الثاني: أساسيات حول الاحتراق الوظيفي

من خلال هذا المبحث سنتعرف على مستويات الاحتراق الوظيفي، مراحل ونماذجه، وبالإضافة إلى ذلك سنتطرق إلى تقييم للاحتراق الوظيفي.

المطلب الأول: مستويات الاحتراق الوظيفي

يمكن تقسيم مستويات الاحتراق الوظيفي حسب (سبانيول) و(كابوتو caputo) إلى ثلاث مراحل

- **المستوى الأول (احتراق نفسي متعادل):** تشمل هذه المرحلة على العلامات العارضة والعبارة للضغوط النفسية والتي تظهر بشكل قصير ومتقطع يمكن السيطرة عليها كالتنوبات القصيرة مثل التعب والقلق والإحباط والتهيج، ويرى الباحثان أنه يمكن علاجها عن طريق الاسترخاء وممارسة الرياضة والهوايات المحببة التي تخفف من مظاهر الاحتراق النفسي.

- **المستوى الثاني (احتراق نفسي متوسط):** تشمل هذه المرحلة على نفس العلامات والأعراض

السابقة أو أكثر منها لكنها تتكرر وتستمر لفترات طويلة و تكون واضحة كوضوح درجة الانفعال لدى الفرد المصاب بالاحتراق الوظيفي بالرغم من استرخائه كما يلاحظ مدى سخريته من القائمين على العمل الذي

يقوم به ويكون متقلبا واهتمامه بالمستفيدين من الخدمة منخفضا، يصعب التخلص من هذه الأعراض أو علاج بعض منها بالطرق التي ذكرت في المستوى الأول⁽¹⁾.

- **المستوى الثالث (احتراق نفسي شديد):** في هذا المستوى تدوم الأعراض و تصل المشكلات النفسية والبدنية مرحلة صعبة جدا لا يمكن التغلب عليها، وليس غريبا أن يشعر الفرد بمشاعر الاحتراق النفسي المعتدلة والمتوسطة من حين لآخر، ويترتب عن هذه المرحلة عدم الالتزام بالمسؤولية ولكن عندما تلح هذه المشاعر وتظهر في شكل مظاهر جسمية ونفسية مزمنة، حينها يمكن القول بأن الاحتراق الوظيفي أصبح يشكل مشكلة خطيرة على الفرد ويهدد حياته بصفة عامة⁽²⁾.

المطلب الثاني: مراحل الاحتراق الوظيفي

يشير (شوفلي chafli) و(بيترز peeters) أن الاحتراق الوظيفي هو عبارة عن سيورة تتطور عبر الزمن، فهو لا يحدث بشكل مفاجئ بل يمر بعدة مراحل، هذه الأخيرة التي اختلف فيها الباحثون والمختصون في تحديدها، لذلك يمكن توضيح بعضا منها فيما يلي⁽³⁾:

1- مراحل الاحتراق النفسي حسب ماسلاش وشرينس 1982 تتمثل في ما يلي:

- **المرحلة الأولى:** شعور الفرد بعدم التوازن بين ما يتوفر لديه من قدرات وموارد وإمكانات، وبين ما يوكل إليه من مهام ومطالب، أي أن الإمكانيات لا تعادل المطالب، وهو ما يعرف بعبء العمل الكمي والكيفي.

- **المرحلة الثانية:** وتتسم بمشاعر القلق والتوتر والتعب والإجهاد نتيجة استجابات الفرد القصيرة الأجل لعدم التوازن.

- **المرحلة الثالثة:** تتسم بعدد من التغيرات في الاتجاهات والسلوك المهني، كالميل إلى معاملة المستفيدين من الخدمة بطريقة آلية بعيدة عن الحس الإنساني وكأنه اندمج وتوحد مع النظم واللوائح الوظيفية.

2- **مراحل الاحتراق النفسي حسب (أدلويس edlwich) و (برودسكي brodsty):** حيث ميز أربع مراحل للاحتراق الوظيفي كما جاء عن (شوفلي) و(بيترز) و(تاب) عام 1997، (كرومبيز) عام 1985 وهي كالتالي⁽¹⁾:

¹ سعاد مخلوف، الدعاء و علاقته بمستوى الاحتراق النفسي الجراح، قسم النفس و علم التربية و الارطوفيا، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص 99.

² سالم بن محمد النيلاني، بعض سمات الشخصية و علاقتها بالاحتراق النفسي لدى مدربي الفريق الأولى والاتحادات الرياضية في محافظة مسقط، رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية و الدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، عمان، الأردن، 2013، ص 56.

³ عبد العزيز بن صالح بن حاسم المطوع، تصميم برنامج ارشادي وقياس أثره في تخفيض درجة الاحتراق النفسي لدى المرشدين المدرسين بالمنطقة الشرقية، الطبعة الأولى، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 13.

- **مرحلة الحماس:** تترجم هذه المرحلة قيام الفرد بأعمال كثيرة وبمشاريع طموحة وأمال غير واقعية تقريبا، فيظهر الفرد كل طاقاته وقدراته فيصبح العمل لديه كالمخدر ومن شدة ما يقوم به من عمل لتحقيق أهدافه يبدأ بالتراجع مع مرور الوقت، حيث يصاب بالتعب ويصبح أقل فعالية ويدور في الفراغ.
- **مرحلة الخمود:** في هذه المرحلة يبدأ الفرد في الشعور بأنه غير قادر على العمل بسبب نقص طاقته، غير أنه بالمقابل يصرف ساعات أكثر في العمل فنجدته يشتكي من التعب ويشعر ببعض الآلام السيكوماتية مع اضطراب الانتباه والنوم، فيلجأ إلى شرب الأدوية، فيولي اهتمامه بالبحث عن راحته وتحقيق توافقه المهني، والرضا عن حاجاته الخاصة.
- **مرحلة الإحباط:** في هذا المرحلة يزداد الضغط على الفرد وتنخفض قدرته على المقاومة و الاستمرار، فيشعر بالذنب و يتساءل عن أهميته وفعاليتها وعن تأثير جهوده المبذولة لمواجهة مختلف الصعوبات و المجهودات المهنية، فيخمد ويصبح شديد الغضب وتتولى عليه الأمراض والآلام السيكوماتية.
- **مرحلة اللامبالاة:** في هذه المرحلة تنخفض معنويات الفرد وينقص أدائه، فيصبح الفرد محبطا تماما ولا يستطيع إتمام عمله ومع ذلك يواصل المقاومة من اجل البقاء، فيصل إلى حالة من عدم التوازن ويحاول أن ينتهي من عمله في اقل وقت ممكن ويتقادم التحديات ويحمي نفسه مما قد يضعه في خطر.

المطلب الثالث: نماذج الاحتراق الوظيفي

أ- نموذج (تشيرنس chemiss) عام 1985 للاحتراق الوظيفي:

قدم "chemiss" النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيا مبتدئا في أربعة مجالات هي مجال الصحة ومجال القانون ومجال التمريض في المستشفيات العامة ومجال التدريس في المدارس الثانوية وتم مقابلة كل المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين وتتمثل في (2) :

1- خصائص محيط العمل: تتفاعل هذه الخصائص مع الأفراد الذين يدخلون الوظيفة لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة ومطالب عمل زائدة ويحتاجون إلى مساندة اجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الأفراد بدرجات متفاوتة ويتعامل الأفراد مع هذه العوامل الضاغطة بطرق مختلفة فيلجأ البعض إلى أساليب واستراتيجيات منحرفة، بينما يتعامل آخرون عن طريق اللجوء إلى الاتجاهات السالبة.

¹ مزياي فتيحة، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص، جامعة قاصدي - مرياح، الجزائر، 2010، ص 157.

² نوال بنت عثمان، الاحتراق النفسي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات ذوى الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص ص 41، 42.

اعتبر "تشيرنس" خصائص محيط العمل ثمانية منبئات لمتغيرات الاتجاهات السالبة والتي تشكل الاحتراق وهذه

الخصائص هي:

- التوجيه في العمل.
- عبء العمل.
- الاستثارة.
- الاتصال بالعملاء.
- الاستقلالية.
- أهداف المؤسسة.
- القيادة والإشراف.
- العزلة الاجتماعية.

2- **المتغيرات الشخصية:** وهي تضم الخصائص الديموجرافية، بالإضافة إلى التأييد الاجتماعي من الخارج.

3- **مصادر الضغط:** وضع "تشيرنس" خمسة مصادر للضغط كمقدمات للاحتراق وهي :

- عدم الثقة بالذات ونقص الكفاءة.
- المشاكل مع العملاء.
- التدخل البيروقراطي.
- نقص الإثارة والإنجاز.
- عدم مساندة الزملاء.

4- **متغيرات الاتجاهات السالبة:** حدد "تشيرنس" اتجاهات سالبة تنتج عن الضغوط وتتمثل في:

- عدم وضوح أهداف العمل.
- التناقض بين المثالية والواقعية.
- الاغتراب النفسي.
- الاغتراب الوظيفي.
- نقص الاهتمام بالذات.

5- **متغيرات إضافية:** أضيف بعض المتغيرات الأخرى مثل المتغيرات المرتبطة بالعمل وهي :

- الرضا الوظيفي.
- الغياب عن العمل.
- الأعراض السيكوسوماتية.

- صراع الدور .

- الصحة الجسمانية.

- استخدام العقاقير

وقد أوضح "تشرنس" أنه كلما زادت صدمة الواقع وزاد التعرض للضغط كلما زاد الاحتراق الوظيفي، كما أوضح النموذج أن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في الاحتراق الوظيفي هم الذين يتلقون مساندة اجتماعية ضعيفة ويوضح هذا النموذج أيضا أن العوامل الديموجرافية مثل: السن والجنس وسنوات الخبرة ضعيفة الارتباط بالاحتراق.

بناء عليه وطبقا للنموذج فإن من يحصلون على درجات احتراق مرتفعة هم العاملون الذين يشعرون بأعراض سيكوسوماتية، وهم الذين يستخدمون الأدوية بشكل متزايد ويعانون من عدم الرضا الزوجي ومن صراع الدور وقلة الرضا الوظيفي وترتفع نسب غيابهم، كما أنهم يميلون إلى ترك المهنة.

ب - نموذج المتغيرات الشخصية والبيئي "جين بريزي وآخرون" 1988

وهو نموذج لتحديد أحسن مجموعة من المتغيرات المنبئة بالاحتراق وقد ضم هذا النموذج مجموعتين من المتغيرات البيئية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص التنظيمية الهامة مثل الحالة الاجتماعية الاقتصادية للمدرسة، مدى فعالية التحكم الشخصي في الموقف المدرسي، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، ركزت المجموعة الثانية على المساندة من مصادرها المختلفة: الإدارة، الزملاء، أولياء الأمور، الأصدقاء. كما ضم النموذج مجموعة من المتغيرات الشخصية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص الديموجرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة وركزت المجموعة الثانية على المتغيرات الشخصية مثل الكفاءة المهنية وتقدير الذات والمستوى التعليمي وفي كل مراحل النموذج وجد أن المتغيرات البيئية والشخصية ذات ارتباط دال بالاحتراق الوظيفي⁽¹⁾.

ج - نظرية الاحتراق الوظيفي ذات الأساس الاجتماعي النفسي "جوزيف بلاس"

تقدم هذه النظرية نموذجا نفسيا اجتماعيا للاحتراق، والذي يؤكد على أهمية متغيرات أداء العمل ودورات تفاعل المعلم والطالب، وقد استمدت هذه النظرية إطارها من نظرية الدافعية -الأداء للمعلم- وقد أشارت النظرية إلى أن هناك علاقة ديناميكية موجودة بين المعلمين والطالب، وأن هذه العلاقة هامة لفهم الأبعاد الرئيسية لأداء المعلم من منظور نظرية الدافعية، ونجد أن نقص الوضوح في فهم الاحتراق للمعلم، يرتبط جزئيا بحقيقة أن الدراسات السابقة لم تميز بين استجابات المعلمين الطويلة والقصيرة المدى للاحتراق ولكنها أشارت إلى أن استجابة المعلمين للضغط هي حالة من الاحتراق. وقد أشارت هذه النظرية إلى أنه بالرغم أن العوامل الضاغطة الوظيفية

¹ إيمان محمد مصطفى، مدى فاعلية كل من الارشاد النفسي الموجه وغير الموجه في تحقيق حدة الاحتراق لدى المعلمات، رسالة دكتوراه غير منشورة،

معهد الدراسات و البحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 17.

تتجه إلى استنزاف طاقة المعلم في المدى القصير، فأن عمليات الاحتراق وأن هذه المصادر نبعت في المقابل من خبرة العمل المكثف مع الطالب وقد اتضح أن المعلمين ذوي الخبرة تعاشوا مع المشاكل الأولية المرتبطة بضغط العمل واكتسبوا مصادر التكيف الاجتماعية والنفسية والفنية اللازمة للعمل الفعال مع الطالب.

فقد وجد أن الاحتراق يحدث بالتدرج للمعلمين عبر فترات زمنية ممتدة، وهي أكثر ارتباطا بتعرض المعلمين للضغوط المرتبطة بالعمل لفترة زمنية طويلة، ولهذا فإن الاحتراق للمعلمين ربما يشير إلى التآكل التدريجي للكفاءات الفنية والنفسية والاجتماعية الهامة، ولكن حقيقة الأمر أن الاحتراق هو نهاية الاستنزاف الحقيقي للكفاءات المهنية الهامة ونقص القدرة على الأداء الفعال مع الطالب، وتعتمد نظرية دافعية الأداء للمعلم على إدراك المعلمين لحاجات الطالب وجهود المعلمين ومصادر التكيف، لتحقيق نتائج جيدة مع الطالب.

إن دورة الاحتراق تشير إلى مجموعة من الظروف تشغل فيها جهود المعلم (تهدر طاقته) ومصادر التكيف في التغلب على العوامل الضاغطة المرتبطة بالعمل أو المتطلبات والعوائق وفي هذه الحالة فإن المعلم من وجهة نظره لم ينجز ما يعتبره أهداف رئيسية هامة ولم يتلق المكافآت المرتبطة بعمله⁽¹⁾.

د - نموذج (هانز سيلبي) للاحتراق الوظيفي 1956:

حيث حاول تفسير الضغوط فاعتبرها بأنها استجابة فيزيولوجية غير محددة يستجيب لها الجسم، وبهذا فإن الضغط مكافئ لاستجابة الفرد لمطالب بيئته. ويعتبر سيلبي أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضاغط بأنها حافظة على الكيان الذاتي، ويورد سيلبي ثلاث مراحل تحدد نمودجه النظري وهي⁽²⁾:

- **مرحلة الإنذار أو التنبيه بالخطر:** وهي الرد الفعلي الأولي للجسم لحالة الضغط، ويظهر على شكل تفاعل المركبات الكيماوية في الجسم وتوتر في الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات التنفس، وإذا استمر الضغط وزادت حالة الإجهاد فإن الإنسان ينتقل إلى المرحلة الثانية.

- **مرحلة المقاومة:** إذ أن الفرد يحس ويشعر بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، ومن المحتمل أن يترتب على هذه المقاومة اختفاء التغيرات الفيزيولوجية التي ظهرت في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات واستجابات أخرى تدل على التكيف. وقد يترتب على هذا تعرضه لحوادث العمل وعشوائية القرارات المتخذة وانخفاض مستوى المناعة مما يجعله عرضة للإصابة بالأمراض.

- **مرحلة الإنهاك:** ويكون الجسم قد تكيف مع الضغط إلا أن الطاقة النفسية تكون قد استنفذت فتنهار المقاومة، وتظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالقرحة والصداع وأمراض الجهاز الدوري التي تشكل خطرا على الفرد والمؤسسة التي يعمل بها.

¹ نوال بنت عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50.

² عبد العزيز بن صالح بن حاسم المطوع، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

المطلب الرابع: تقييم الاحتراق الوظيفي

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى توضيح مختلف مقاييس الاحتراق الوظيفي ونتائجه، وآثاره ووسائله.

الفرع 1: مقاييس الاحتراق الوظيفي:

أ - مقياس الاحتراق الوظيفي "لفرويد نبرجر" (1974) Herbert Freud Nbenger

يهدف هذا المقياس إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي، ويتكون من 18 عبارة، يتم وضع الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق التام، وذلك على متصل من 0 إلى 5 وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوي الاحتراق الوظيفي ويقسم الأفراد كالتالي⁽¹⁾:

الجدول رقم(02): تصنيف درجات أبعاد مقياس لفرويد نبرجر للاحتراق الوظيفي

25-0	الفرد بحالة جيدة
35-26	بداية الإحساس بالضغط
50-36	إرهاصات الإصابات بالاحتراق الوظيفي
65-51	الفرد محترق نفسيا
65 فأكثر	وضع الخطر

ب مقياس ماسلاك (MASLACH) للاحتراق النفسي 1981:

يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس الضغوط المهنية حيث تم توظيفه في أكثر من 180 دراسة منذ وضعه من قبل كريستينا ماسلاك عام (1981)، ويتوجه هذا المقياس إلى قياس ثلاثة أبعاد رئيسية للاحتراق الوظيفي، هي⁽²⁾:

- **الانهك العاطفي** : الذي يعني أن يشعر الفرد بكونه متعبا ومجهدا إلى درجة كبيرة، ومستنزفا في عاطفته وذهنه ووجدانه.

- **إلغاء الشخصية** : وقد ترجم بعض الباحثين ذلك ب: 'التجرد عن الخواص الشخصية'، ولكن يرى آخرون أن المعنى قد يتمثل في الشعور بالتبذل في الأحاسيس اتجاه العمل والآخرين.

- **الانجاز الشخصي**: الذي يقيس مستوى الشعور بتحقيق أو عدم تحقيق انجازات شخصية على صعيد العمل. ويتكون المقياس من اثنتين وعشرين عنصرا (فقرة) تمثل ثلاثة أبعاد المذكورة سلفا. وتم اعتماد النسخة المعربة من المقياس التي أعدها وراجعها الدكتور زيد البتال من جامعة الملك سعود، وقام بتطبيقها على عينة في البيئة

¹ دردير نشوة، الاحتراق النفسي للمعلمين نوى النمط أ و ب وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، الجزائر، 2008، ص ص 35-36.

² علي القرني، الاعلام و الاحتراق النفسي جامعة ملك سعود، السعودية، 2000، ص 10.

السعودية، بعد إجراء درجات المصادقية والموثوقية المطلوبة في مثل هذه الحالات. وطبقا لما ذكرته ماسلاك فإن نتائج المقياس يمكن تصنيفها على ثلاث درجات من الاحتراق الوظيفي، حيث قد يكون الاحتراق بدرجة كبيرة، أو متوسطة أو بدرجة منخفضة، من خلال الاستجابة لمقياس من سبعة درجات:

(صفر =أبدأ، 1= بضع مرات في السنة، 2= مرة في الشهر أو أقل، 3= بضع مرات في الشهر، 4= مرة كل أسبوع، 5= بضع مرات في الأسبوع، 6= كل يوم تقريبا) ويكون مستوى الاحتراق عاليا إذا كانت درجات البعدين الأول (الإجهاد الانفعالي) والثاني (التبلد الإحساسي) مرتفعة، ودرجة البعد الثالث (الإنجازالشخصي) منخفضة. أمثلة على عبارات المقياس:

(1) أشعر أن طاقتي مستنزفة مع نهاية الدوام.

(2) إن التعامل مع العملاء يسبب لي ضغوطا نفسية.

(3) أشعر بالإحباط بسبب ممارستي هذه المهنة⁽¹⁾.

تصنيف درجات أبعاد مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم (03): تصنيف أبعاد مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي

الأبعاد	عال	متوسط	منخفض
الإرهاك العاطفي	30 فما فوق	29-18	17-0
إلغاء الشخصية	12 فما فوق	11-6	5-0
نقص انجاز المهني	24 فما فوق	23-12	11-0

الفرع الثاني: نتائج الاحتراق الوظيفي

يشير كنجهام إلى أن تبعات الاحتراق الوظيفي تتمثل في مجموعة من الاستجابات الفسيولوجية والنفسية والتي تنتج عن تعرض الفرد للمستويات المرتفعة من الضغوط، والتي تعتمد بشكل كبير على إدراك الفرد وتفسيره للعالم من حوله، وعلى التعامل مع هذا العالم.

1-الاستجابات الفسيولوجية: وتتمثل التبعات الفسيولوجية في:

أ- ارتفاع ضغط الدم.

ب- ارتفاع معدل ضربات القلب.

ج- اضطرابات في المعدة.

د- جفاف في الحلق.

¹ الظفيري و القريوتي، الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوى صعوبات التعلم في سلطنة عمان، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، العدد 3، الأردن، 2010، ص 181.

هـ- ضيق في التنفس.

2- الاستجابات النفسية: أما التبعات النفسية فتتمثل في:

أ- الاستجابات العقلية

ومن أمثلة الاستجابات العقلية نقص القدرة على التركيز، واضطراب التفكير، وضعف القدرة على التذكر، وتهويل الأحداث، وضعف القدرة على حل المشكلات، وإصدار الأحكام، واتخاذ القرارات.

ب- الاستجابات الانفعالية

والاستجابات الانفعالية تتمثل في: القلق، والغضب، والاكتئاب، والحزن، والوحدة النفسية. وفي هذا الصدد يشير كمنجهام إلى أنه إذا ظل الموقف مستمرا فإن انفعالات الفرد تزداد اضطراباً.

ج- الاستجابات السلوكية

أما الاستجابات السلوكية فتتمثل في: العدوان، وترك المهنة، وزيادة معدل الغياب، والتعب.

يمكن حصر الآثار التالية لهذه الظاهرة:

- 1- تقليل الإحساس بالمسئولية.
- 2- تمتاز العلاقة مع العميل بالبعد النفسي.
- 3- استنفاد الطاقة النفسية.
- 4- التخلي عن المثاليات وزيادة السلبية في الشخص.
- 5- لوم الآخرين في حالة الفشل.
- 6- نقص الفعالية الخاصة بالأداء.
- 7- كثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي⁽¹⁾.

الفرع الثالث: آثار الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي ما هو إلا انعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة، والعملية تبدأ عندما يشكّي المهني من الضغط أو الإجهاد من النوع الذي لا يمكن تقليله والتخلص منه عن طريق أسلوب حل المشكلات والتغيرات في الاتجاهات وأنواع السلوك والمصاحبة للاحتراق الوظيفي توفر هروباً نفسياً وتحمي الفرد من تدني حالته إلى الأسوأ من ناحية الضغط العصبي، فعليه يمكن حصر الآثار فيما يلي⁽²⁾

¹ ايمان محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² جبر أبو هواس، راضي محمد، قاسم الشايب، "مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمات التربية الخاصة مقارنة بالمعلمات العاديات في محافظة الباحة"، المجلة التربوية، المجلد 1، العدد 7، السعودية، 2012، ص 362.

- الآثار الجسمية للاحتراق الوظيفي:

يزيد الاحتراق الوظيفي من شعور المعلم بالمرض، والتوتر وارتفاع ضغط الدم وألام الظهر والصداع المستمر، اضطرابات النوم، والتهاب المفاصل.

- الآثار النفسية:

يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تدني مفهوم الذات والشعور بالبؤس والتعاسة وتدني الثقة بالنفس، وفقدان الذاكرة، والشعور بالحزن، والعجز والإحباط، وإهمال الأولويات الشخصية.

- الآثار الاجتماعية:

يؤدي الاحتراق الوظيفي للمعلم إلى تدهور العلاقات الاجتماعية مع زملاء وطلبة ويفضل المعلم أن يبقى منعزلاً لوحده كما يؤثر في علاقاته العائلية.

الفرع الرابع: وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي

حالة الاحتراق الوظيفي ليست بال دائمة وبالإمكان تفاديها والوقاية منها. ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والاسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكاملة للجهود المؤسسية في تفادي الاحتراق الوظيفي، حيث لا توجد وسيلة أو وصفة سحرية قادرة على التصدي للاحتراق الوظيفي إلا أن الدراسات العديدة التي تناولت الموضوع قدمت حلولاً واستراتيجيات يمكن توظيفها للتخفيف من حدته وبالتالي مواجهته⁽¹⁾.

هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل والتي تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين وهما:

1- الوسائل الفردية:

يقصد بها الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد أن يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي ومن أهمها الكشف الطبي والراحة والانغماس والمساندة الاجتماعية والعلاج الروحي وفرص العمل البديلة. وهناك وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة وإعادة تقويم أسلوب الحياة والتأييد الاجتماعي من الزملاء والتمارين الرياضية⁽²⁾.

2- الوسائل التنظيمية:

تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بها على التخلص من الاحتراق الوظيفي والوقاية منه. وللتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الأداء وتوضيح معايير الترقية، وتغيير نظام الأجور والحوافز، وتحليل

¹ الهنادوي وافية، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، العدد 56، 1994، ص 125.

² النمر سعود، دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاع العام والخاص، المجلة العربية للإدارة، 1994، ص 24.

الأدوار، وإعادة تصميم الوظيفة، والاهتمام بالإثراء الوظيفي، والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج الاختيار والتعيين، واستخدام نظم تدريب متطورة والتشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وإيجاد برامج لمساعدة العاملين.

ومع أن استعراض الظروف المحيطة بهذه الظاهرة يوحي بالكآبة ومحدودية فرص التعامل معها، إلا أنه في الواقع هناك ما يمكن عمله لتقليل هذه الظروف وبالطبع تتفاوت مواقع العمل في مدى نجاحها تبعاً للظروف المحيطة بها، ويمكن اعتبار الخطوات التالية كجهود رامية لتقليل أو منع ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية:

- عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.
- المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية بالمجتمع.
- وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أدائها من قبل المهني.
- تغيير الأدوار والمسؤوليات.
- الاستعانة باختصاصي نفسي للتغلب على المشكلة.
- زيادة المسؤولية والاستقلالية للمهني.
- المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري.
- وجود روح التأزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية، الأمر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية.
- الإهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نمواً مهنياً ونفسياً.
- التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط⁽¹⁾.

المبحث الثالث: أبعاد الاحتراق وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أبعاد الاحتراق الوظيفي، وعلاقة أبعاد تمكين الموارد البشرية بالاحتراق الوظيفي.

المطلب الأول: أبعاد الاحتراق الوظيفي

لقد حاول العديد من الكتاب والباحثين وضع تصور لمفهوم ظاهرة الاحتراق الوظيفي، ولحد الآن لا يوجد أي إجماع علمي حول هذه الظاهرة، ومع ذلك فإن المفهوم المتعارف عليه والواسع الاستخدام يشرح الاحتراق

¹الزهراني نوال، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الوظيفي على أنه يتميز ويرتبط بالأبعاد الثلاث التي خصتها بها (كريستينا ماسلاش) مع زميلتها (سوزن جاكسون) 1981 والمتمثلة في الاستنزاف الانفعالي وتبدل المشاعر ونقص الانجاز الشخصي.

1- الإنهاك العاطفي Emotional Exhaustion

يتمثل هذا البعد في فقدان الموظف الثقة بالذات و كذلك فقدانه للاهتمام بالزبائن، واستنفاده لكل طاقته، وهذا الشعور بالإنهاك قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد النفسي حينما يشعر الفرد أنه غير قادر على الاستمرار في العطاء أو تأدية المسؤوليات المطلوبة منه بنفس المستوى الذي اعتاد تقديمه سابقاً⁽¹⁾.

"كما يعبر عن شعور الموظف"التعب، والعجز والقلق والعصبية، وإنخفاض الروح المعنوية ونقص الاهتمام بموضوع العمل، وأن الموظف في هذه الحالة ليس لديه شيء يقدمه وأن ضغوط العمل زائدة عن طاقة الموظف"⁽²⁾.

يتبين لنا من خلال التعريفين أن الإنهاك العاطفي هو فقدان الاهتمام بكل من العمل والزبائن نتيجة شعوره بالتعب والقلق والعجز.

2- إلغاء الشخصية (تبدل الشعور) Depersonalization

يعرف "Dursum Yener" التبدل في الشخصية يتميز بالمواقف السلبية وغير المناسبة اتجاه العملاء وفقدان المثالية والانسحاب، سمة مميزة للتخلص من الهوية، هي النزعة إلى التقييم"⁽³⁾. ويرى آخر "أن تبدل الشعور يشير إلى اللامبالاة في التعامل مع الغير أو الاستجابة السلبية اتجاه الآخرين. كما يشعر بأن كل ما يعمل له قيمة"⁽⁴⁾.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن تبدل الشعور هو تجرد الفرد من الصفات الشخصية ومشاعره الإنسانية والتي تجعل منه شخصا يسيء معاملة الآخرين ولا يهتم بهم.

¹ عمورة ريم، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمال على نوايا ترك العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص ص 27، 28 .

² حجاج خليل جعفر، العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة الأزهر، العدد 31، الجزء 6، فلسطين، 2013، ص 28.

³ Dursum Yener , **The Effect of Burnout on Organizational Commitment in logistics Sector**, Journal Of Business Research Turk, Vol 6, Number 2, 2014, P 16.

⁴ الساعدي مؤيد يوسف، عبد حسين عادل عباس، هادي الشريف زينب، تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 7، 2013، ص 35.

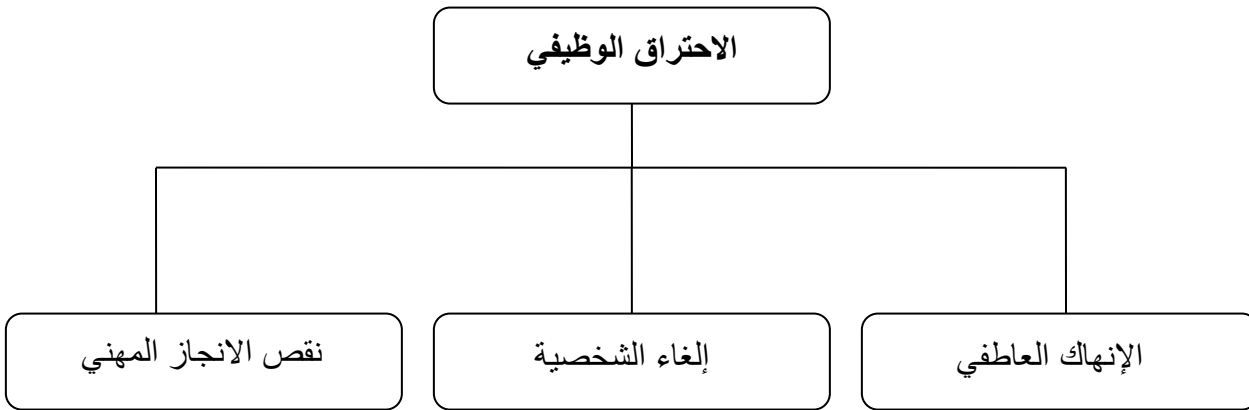
3-نقص الانجاز الشخصي "Lack of Personal Achievement"

يمثل هذا البعد حسب (ماسلاش) التقييم الذاتي للاحتراق النفسي- ويعود هذا التقييم إلى إحساس الفرد بانخفاض في كفاءته وشعوره بالنقص في إنجازه لعمله وفشله فيه، ويستمر شعوره بالنقص في الانجاز ويتطور بالموازاة مع الاحتراق الوظيفي⁽¹⁾.

يظهر من خلال عرض هذه الأبعاد أن الاحتراق الوظيفي يرتكز على ثلاثة أبعاد تصور علاقة الفرد بعمله وإبراز تطور فقدانه لموارده وطاقاته، إذ أنه نتيجة لحدوث الاستنزاف العاطفي يفقد الفرد العامل طاقاته وموارده العاطفية، مما يسبب له على المدى الطويل برودا في عواطفه وتبلدا في مشاعره وعدم الاقتراف بالآخرين وترك مسافة بينه وبين العملاء مما يؤدي به إلى الابتعاد التدريجي عن عمله وبالتالي شعوره بنقص في الانجاز وانعدام الفعالية المهنية، فكثرة الضغوطات وشدتها في العمل تؤدي بالفرد إلى التعب الشديد وعدم القدرة على استرجاع الطاقة لأداء مهامه ما يجعله يبتعد تدريجيا عن المستفيدين من الخدمة ويعتزل زملائه في العمل فيفقد حماسه للعمل والتعامل معهم بود، ومع مرور الوقت تبدأ مشاعره في التبدل ويحس بفشل ويضعف أدائه مما ينقص من تقديره لذاته وتقييم نفسه بالسلب.

من خلال ما تقدم ترى الطالبتين الباحثتين أنه يمكن تلخيص أبعاد الاحتراق الوظيفي في الشكل التالي :

شكل رقم(02): أبعاد الاحتراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ Maslash. C, shafli.W.B, leiter.M.P, **Job Burn out, Annul Reviues of psychology**, Vol 52, 2001, P P 397-399.

المطلب الثاني: علاقة أبعاد تمكين الموارد البشرية بالاحتراق الوظيفي

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز دور تمكين الموارد البشرية في الحد من العديد من الظواهر السلبية ومن بينها ظاهرة "الاحتراق الوظيفي" التي تحدث عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين الطبيعتين زاد الاحتراق الذي يواجهه الموظف في مكان عمله.

وسنحاول في هذا الجزء إبراز العلاقة بين مختلف أبعاد تمكين الموارد البشرية مع الاحتراق الوظيفي.

أ- علاقة التكوين بالاحتراق الوظيفي:

يعمل التكوين على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية والذهنية، سواء كانت الحالية أو مستقبلية وذلك قصد تمكينه من أداء وظيفته بفعالية.

وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل والكسل، كما يساعد تكوين الموارد البشرية في التقليل من التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو الخبرة وبالتالي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية⁽¹⁾، وشعور الموظفين بالرضا عن الانجازات الشخصية وبالتالي لا يحدث الاحتراق الوظيفي عندهم فالتكوين ينمي الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحبيب الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي للموارد البشرية دفعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تملئها التحولات الكبيرة في بيئة المنظمة. ومن هذا نستخلص إلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين تكوين الموارد البشرية والاحتراق الوظيفي.

ب- علاقة تفويض السلطة بالاحتراق الوظيفي:

يعتبر التفويض أحد أعمدة التمكين الرئيسية، فالتفويض يمكن اعتباره تدريبا على اتخاذ القرار، وتنمية القدرات الموظف على تحمل المسؤولية وبدون التفويض لا يمكن تحقيق حالة التمكين المنشودة.

¹ محمد امين مراكشي، فعالية نظام التدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2005، ص 87.

إن أهمية تفويض السلطة في المؤسسة لا تقل أهمية عن تمكين العاملين، حيث في حالة تفويض المسؤوليات والصلاحيات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للعاملين فإن معطيته ستأتي بآثار إيجابية من خلال تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين⁽¹⁾.

فقد أكد هيوجز (Hughes) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل، كما أن تفويض السلطة يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم لممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن توائم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجات المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في تحفيز المرؤوسين وإشباع حاجاتهم الإنسانية مثل حاجة الأمن الحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة لتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل⁽²⁾.

ج- علاقة الاتصال بالاحتراق الوظيفي:

تساهم المعلومات والاتصال خلق جماعي متماسك داخل المؤسسة من خلال تشجيع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صوابا الأمر الذي قد يؤثر على الرضا الوظيفي. حيث يعد الاتصال الجيد في المنظمات أحد دعائمها الأساسية إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع الموظفين و التأثير على سلوكياتهم، فعدم قدرة المنظمة على إيصال المعلومات للموظفين عن طبيعة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها ويساهم بعدم درايتهم عن ماهية المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي تأثير ذلك عليهم بعدم رضاهم وارتفاع مستوى الضغوط لديهم وتظهر ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

ومن هذا نستخلص إلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين لاتصال الموارد البشرية والاحتراق الوظيفي.

¹ ماهر صيري ، درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجامعة المستنصرية، الكوفة، العدد 82، العراق، 2010، ص 68.

² محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول الادارية والتربوية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008، ص 18.

د - علاقة فرق العمل بالاحتراق الوظيفي:

تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين وتعد أحد الآليات الأساسية للتحسين والتطوير وإنجاز الأهداف المشتركة، فقد أصبح تطبيقها داخل المؤسسة مألوفا وطبيعيا لما لها من دور هام في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المسطرة، حيث الشعور بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقة تتمثل في زيادة الرضا الوظيفي.

يرى (لوك LOCK) أن فرق العمل تعد مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات مهمة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية لمحيط العمل⁽¹⁾.

بعد التطرق والتفصيل في كل من فرق العمل والاحتراق الوظيفي، تبين لنا أن هناك علاقة ارتباط عكسية بينهما، حيث كلما زادت استقلالية الفريق في حل المشكلات ووضع القرارات وتحمل المسؤوليات قلت ظاهرة الاحتراق الوظيفي .

¹ محمد طاهر القرشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خبضر ببسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01، عمان، الأردن، 2015، ص 73.

خلاصة الفصل

يعتبر الاحتراق الوظيفي أحد المشكلات المهنية التي تهدد عصرنا الحالي نتيجة الضغوطات الحياتية المستمرة والتي تسبب الشعور بنقص في الانجاز الشخصي وتجعل المصاب به يشعر بإنهك جسدي وعاطفي يجعلانه غير مبال بما يحدث حوله وكأنه جماد، ولا يمكن الخطر في هذا الأمر فقط بل تتعدى خطورة الاحتراق الوظيفي لدرجة أنه يصبح مهدداً لحياة الفرد من خلال تأثيره على قلبه وعقله فيؤدي به إلى الهلاك. وتتأثر المؤسسة بالأفراد المصابون بالاحتراق الوظيفي نتيجة الأعباء المتزايدة عليها وعلى أفرادها مما يؤدي بها إلى خسائر نتيجة الأداء المتدني لأفرادها وبالتالي فشلها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور تمكين الموارد

البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات الدراسة حول

محاوور الاستبانة

خلاصة

تمهيد

بعد تعرفنا في الفصلين السابقين على الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة تمكين الموارد البشرية والاحتراق الوظيفي، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تمت دراسته نظريا على مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للدراسة والذي يتمثل في إبراز دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسة موضوع الدراسة.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول سيتم التطرق إلى التعريف بالمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل وقد تك التطرق في هذا المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة واختبارها وتحديد الأساليب الإحصائية بغرض التحليل البيانات قصد الوصول إلى النتائج والتي من خلالها نسعى لمناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل

المطلب الأول: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية من خلال تقديم نبذة عنها

أولاً: نبذة عن مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية (DTN)

تعد مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية من الهيئات الرسمية المحلية ذات الطابع التقني، باعتبارها مصلحة من المصالح الغير ممرضة للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية، تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، لها من المهام ما يتوافق مع الإستراتيجية المسطرة والتوجه المعلن من طرف الجهات الوصية بخصوص بناء إدارة الكترونية، تحسين المرفق العام والرفع من الأداء بالصورة التي تدعم عملية الارتقاء بالخدمة العمومية، وهي عوامل هامة وأساسية لأنها ستساعد دون شك وبصورة كبيرة على ترسيخ الثقة المتبادلة بين المواطن وإدارته من جهة، وتفعيل العمل التشاركي كمبدأ جامع من أجل بناء تنمية حقيقية ومستدامة في ظل الاملاءات التي جاءت بها الألفية الثالثة. وأما الإطار التنظيمي الذي يحكم نشاط المديرية فيتمثل في المراسيم التنفيذية التالية: المرسوم التنفيذي رقم 98-193 المؤرخ في 12 صفر عام 1419 الموافق ل 07 يونيو 1998 الذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 99-117 المؤرخ في 29 صفر عام 1420 الموافق ل 14 يونيو 1999 المحدد لقائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية وشروط الالتحاق بها وتصنيفها المرسوم التنفيذي رقم 2000-361 المؤرخ في 16 شعبان عام 1421 الموافق ل 12 نوفمبر 2000 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-193 المؤرخ في 07 يونيو 1998 يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 11-256 المؤرخ في 28 شعبان 1422 الموافق ل 30 يوليو 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2013/03/13 المحدد لعدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية.

ب- التعريف بالمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية

مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل هي عبارة عن هيئة إدارية ومعنوية تدير طبقاً للقوانين وتنظيمات الوظيفي العمومي وهي مديرية ولائية غير ممرضة تقع بمقر ولاية جيجل وهي تابعة للمديرية العامة للمواصلات السلوكية الوطنية الكائن مقرها العاصمة.

المطلب الثاني: مهام مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية

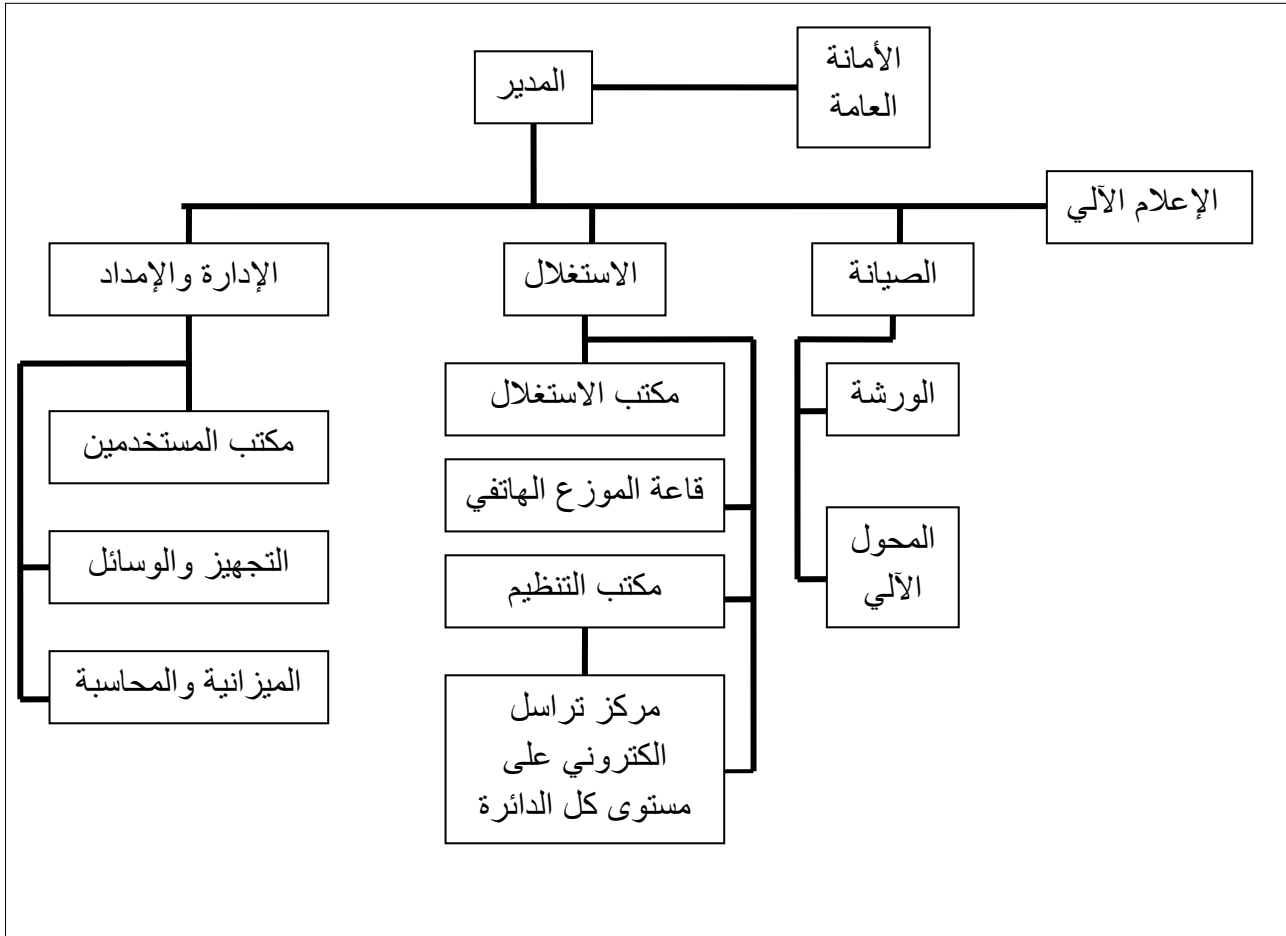
ومن مهام وصلاحيات المديرية كما جاءت في أحكام المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 193/98 نجد:

- تسيير ومراقبة استعمال شبكات المواصلات السلكية الوطنية وتستعملها وتحافظ على حسن سيرها على كامل تراب الولاية.
- تسهر باستمرار على احترام القواعد المقررة في مجال استعمال وسائل المواصلات السلكية واللاسلكية وجودة الخدمة.
- صيانة مختلف أجهزة الاتصال سواء منها الهاتف والفاكس والتلكس وأجهزة الإعلام الآلي المستعملة في التراسل الالكتروني.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية المستعملة على مستوى الولاية طبقا للتنظيم المعمول به.
- تسيير وتهيئ وتصون التراث المنقول والمنقول والعقار التابع للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية.
- تقوم بالمراقبة التقنية والإدارية الكفيلة بضمان أمن الأشخاص وحماية المباني والتجهيزات وكذا الحفاظ على الأموال المتعلقة بالذمة المالية للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية الموجودة على مستوى الولاية.
- توجه وتنشط وتراقب مراكز المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية للمقاطعات الإدارية والدوائر وأقسام المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية للبلديات.
- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين والموظفين الذين يتبعونها.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية

تتكون المديرية الولائية للمواصلات السلكية واللاسلكية من أربع مصالح:

الشكل رقم(03):الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية



المصدر: مصلحة الاستغلال بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية.

حيث عند قيامنا بزيارة مصالح المديرية تم استقبالنا بحفاوة من طرف الموظفين في كل مصلحة من خلال تزويدنا بأهم الشروحات فيما يخص الوسائل المستخدمة في كل مصلحة وكذا أهم والتي قمنا بتلخيصها كما يلي:

1- مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإرسال واستقبال البرقيات الرسمية الواردة والصادرة من مختلف الجهات الرسمية سواء المركزية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية أو غير مركزية الولايات والدوائر التابعة للولاية وهذا من خلال شبكة التراسل الالكتروني الوطنية الخاصة بوزارة الداخلية والجماعات المحلية ومن مهام مصلحة الاستغلال معالجة وتسجيل جميع البرقيات التي تمر عبر المحطة، كذلك إرسال واستقبال المكالمات الهاتفية والفاكس عبر المصالح والجهات سواء كانت داخل الولاية أو خارجها وذلك عن طريق المركز الهاتفي الرقمي المتطور ذو طاقة استيعاب كبيرة، ونذكر كذلك نوع ثالث من البرقيات وهي البرقيات العابرة تكون برقية مرسلة عبر وسيط يكون بين المرسل والمرسل إليه مثلا برقية مرسلة من ولاية إلى دائرة من دوائر جيجل فلا بد أن تمر عبر المحطة الولاية ثم تسجل بمكتب التنظيم ليعاد إرسالها إلى الدائرة المطلوبة.

وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب أو مركز هي:

- مكتب التنظيم.
- مركز التراسل الالكتروني والراديو.
- المجمع الهاتفي.
- أ- مكتب التنظيم: عبارة عن هيئة تابعة لمحطة المواصلات ومهمته تتلخص فيما يلي:
 - استقبال البرقيات الصادرة من داخل مقر الولاية وتسجيلها وإمضاء نسخها بختم المديرية وإعطاءها للهيئة المرسله وإعطاء النسخة الأصلية للمحطة الرئيسية كي ترسلها.
 - استقبال البرقيات الواردة وتسجيلها ووضع نسخ منها في الأرشيف اليومي للبرقيات الواردة بعد ختمها بختم وتصنيفها على حسب الهيئة المرسله إليها وتسجيلها في الدفاتر الخاصة بكل هيئة حسب البرقية
- ب-قاعة التراسل الالكتروني: وتشمل قاعة التراسل الالكتروني على: مكاتب تخص الدوائر ومكاتب تخص الولايات إضافة لجهاز السكانير.
- 1- مصلحة الإدارة والإمداد:** هذه المصلحة تقوم بتسيير ملفات المستخدمين من الأسلاك التقنية وكذا الأسلاك المشتركة و العمال المهنيين، استدعاء اللجنة المتساوية الأعضاء للاجتماع كلما اقتدت الضرورة لذلك سواء كانت ترقية أو إصدار عقوبة فيما يخص المستخدم كما تقوم أيضا بتحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لدى مفتشية الوظيفة العمومية ومن مهامها أيضا تحضير التوقعات المالية (ميزانية التسيير والتجهيز) اقتناء الوسائل وصيانة المباني وأيضا مراقبة تنفيذ الميزانية وتهتم بتسيير ومعالجة الملفات أي متابعة السلوك المهني للموظفين من أول يوم دخوله للإدارة إلى يوم توقفه عن العمل لأي سبب من الأسباب (التقاعد أو الوفاة ...).
- وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب أو مراكز هي:
 - مكتب الميزانية.
 - مكتب المستخدمين.
 - قاعة الوسائل العامة (المخزن).
- 2- مصلحة الصيانة:** تتمثل مهامها فيما يلي:
 - انجاز الدارات والروابط التقنية والتكفل بالاعطال والأعطاب التقنية.
 - صيانة شبكات الراديو وشبكة التدفق العالي.
 - تركيب الشبكات على مستوى الدوائر والولاية.
 - ضبط التقنيات الجديدة وتكييفها.
 - قياس وتشغيل شبكة المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية.
 - صيانة أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات.

- تقوم بالمراقبة التقنية والإدارية الكفيلة بضمان أمن الأشخاص وحماية المباني والتجهيزات على مستوى الولاية.

3- مصلحة الإعلام الآلي: تقوم هذه المصلحة بتخزين كل المعلومات المتعلقة بالوثائق والمستندات والمطبوعات التي تحتاجها الإدارة وكذلك كل أنواع الوثائق الرسمية كبطاقة الناخب على مستوى اقليم الولاية بجميع بلدياتها إضافة إلى ذلك إعداد ومعالجة الأجور واستخراجها.

- كما تسهر على سير الحسن وصيانة الشبكة الالكترونية وكل الأجهزة المستعملة لذلك.
- تعتبر سند في مجال الإعلام الآلي خاصة التطبيقات لمصالح الولاية.
- تقوم بتقديم الاستشارات في مجال الإعلام الآلي.
- السند التقني المهم في عملية إصدار جوازات السفر وبطاقات التعريف الجديدة البيومترية على مستوى الدوائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل إجراء الجانب التطبيقي لابد من ضبط المنهجية التي يتم التقيد بها في جمع المعلومات والبيانات وذلك لتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة، ولأجل ذلك يتم الاعتماد على عدة أساليب في المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات المجمع حيث يتم استخدامها في اختبار الفرضيات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ولهذا سنتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، تصميم واختبار أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أ-مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراسته"⁽¹⁾.

ويمثل مجتمع الدراسة لدى موظفين مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل والبالغ عددهم(83).

¹ أوماسيكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 379.

ب - عينة الدراسة

جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد في المجتمع الأصلي، فالعينة تمثل نمودجا يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة وحدات المجتمع الأصلي⁽¹⁾.

وقد تم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، إضافة إلى تقيد الدراسة بمجال زمني محدد كما يهدف من العينة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة قد تم اختيار العينة العشوائية والتي تتناسب مع موضوع دراستنا.

حيث قمنا بتوزيع الإستبانة على مجموعة من الموظفين في مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية جيجل حيث تم توزيع (50) إستبانة وتمكنا من استرجاع (44) إستبانة، وقد عدد الاستبيانات الغير المسترجعة ب (6) إستبانة.

ثانيا: أداة الدراسة

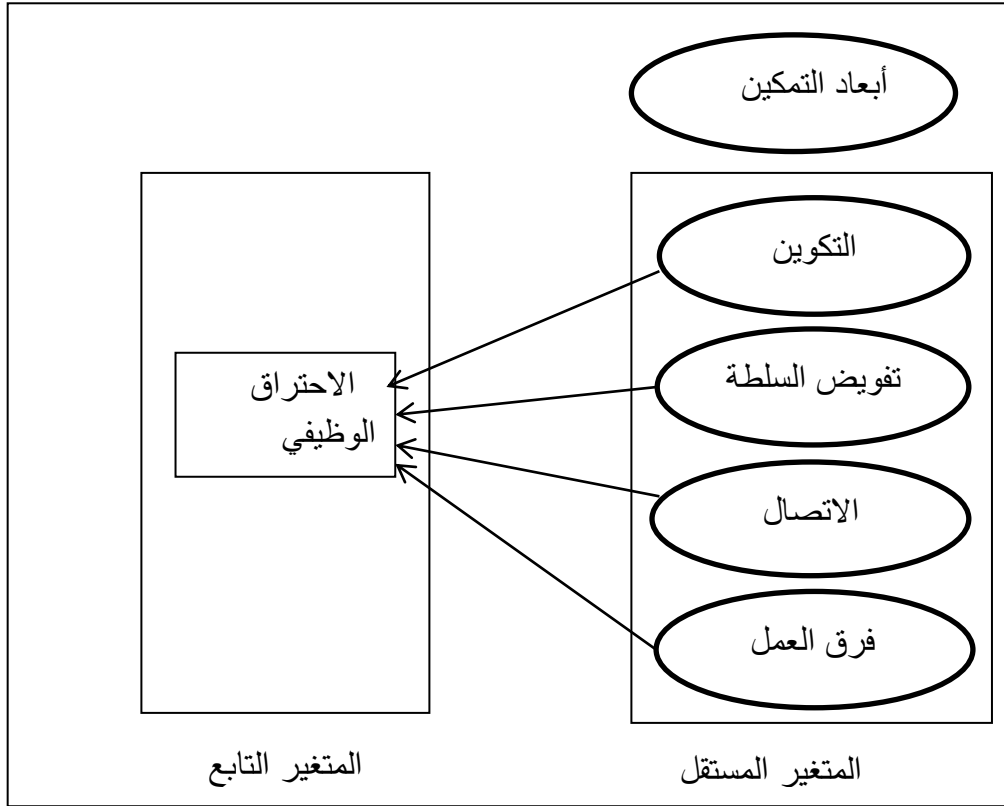
تتمثل أداة الدراسة في الإستبانة، عملنا على تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين المستقل والتابع، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من تمكين العاملين و الاحتراق الوظيفي، وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، والخبرة المهنية).

- القسم الثاني: يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (تمكين العاملين)، المحور الثاني يدرس المتغير التابع الاحتراق الوظيفي، حيث يمكن توضيحها كما يلي:

¹ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 125،126.

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على أدبيات الدراسة

المحور الأول: ويشمل المتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية) وأبعاده التالية:

- البعد الأول: التكوين ويضم العبارات (1 إلى 5)؛
- البعد الثاني: تفويض السلطة ويضم العبارات (6 إلى 10)؛
- البعد الثالث: الاتصال ويضم العبارات (11 إلى 15)؛
- البعد الرابع: فرق العمل ويضم العبارات (16 إلى 20).

المحور الثاني: ويشمل المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) وأبعاده التالية:

- البعد الأول: الإنهاك العاطفي ويضم العبارات(1 إلى 5)؛
- البعد الثاني: إلغاء الشخصية ويضم العبارات(6 إلى 10)؛
- البعد الثالث: نقص في الانجاز المهني ويضم العبارات(11 إلى 14)

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني تم استخدام مقياس ليكارت

Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04) مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما:

أ - الصدق الظاهري (صدق محتوى) الإستبانة:

يشير الصدق الظاهري إلى: كما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار⁽¹⁾.

وللتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الإستبانة على الأستاذة المشرفة ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص.

ب - الصدق البنائي للإستبانة:

نظراً لأن آراء وملاحظات الأستاذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الإستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان كما يلي:

✓ الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: تمكين العاملين

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات أبعاد تمكين (التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل) بالدرجة الكلية للمحور.

1- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول: التكوين

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد التكوين بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

¹عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص73.

الجدول رقم(05) الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (التكوين)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر لي الإدارة التكوين المناسب لتطوير مهاراتي	0,867 **	0,000
2	يتم تكويني وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها	0,808 **	0,000
3	يمنح الرئيس فرصة متساوية للجميع من أجل التكوين	0,837 **	0,000
4	يشارك العاملون الجدد في دورات تكوينية أثناء العمل	0,729 **	0,000
5	يؤثر التكوين على أدائي ايجابيا	0,519 **	0,000

* * دال عند مستوى الدلالة(0,01)

 α دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم(05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التكوين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0,519 و 0,867) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة(0,05) وهذا يعني أن عبارات بعد التكوين صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول: تفويض السلطة

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تفويض السلطة)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى دلالة
6	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	0,707**	0,000
7	إجراءات العمل لا تشكل عائق أمام السلطة الممنوحة لي	0,572**	0,000
8	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	0,682**	0,000
9	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	0,791**	0,000
10	يشجعني المدير على ممارسة الدور القيادي	0,651**	0,000

* * دال عند مستوى الدلالة(0,01)

 α دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم(06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0,572 و 0,791) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة(0,05) وهذا يعني أن عبارات بعد تفويض السلطة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول: الاتصال

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الاتصال بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(07) الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الاتصال)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	توجد قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية	0,872 **	0,000
12	تعتمد الإدارة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتوفير المعلومات	0,801 **	0,000
13	هناك تبادل المعلومات بيني وبين زملائي في العمل	0,732 **	0,000
14	امتلك المهارات التقنية اللازمة لتعامل مع نظام الاتصال	0,785 **	0,000
15	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	0,836 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة(0,01)

α دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم(07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاتصال والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,732 و 0,872) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0,05) وهذا يعني أن عبارات بعد الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول: فرق العمل

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد فرق العمل بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(08) الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (فرق العمل)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تدعم الإدارة تكوين فرق العمل	0,708**	0,000
17	تسود الثقة والتبادل المعرفي بين أعضاء لفرق العمل	0,804**	0,000
18	تركز الإدارة على أداء الفريق من الأداء الفردي	0,899**	0,000
19	نملك قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة	0,749**	0,000
20	العمل في الفريق يشعري بالراحة	0,802**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة (0,01)

 α دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم(08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,708 و 0,899) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة (0,05) وهذا يعني أن عبارات بعد فرق العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

5- الصدق الداخلي لأبعاد التمكين (التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل) والمحور الكلي- التمكين -

الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لأبعاد التمكين (التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل) والمحور الكلي- التمكين -

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التكوين	0,771**	0,000
2	تفويض السلطة	0,720**	0,000
3	الاتصال	0,778**	0,000
4	فرق العمل	0,807**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة (0,01)

 α دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم(09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد محور تمكين الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0,720 و 0,807) وهي جميعها موجبة، كما أن

مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0,05) وهذا يعني أن أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقها واستخدامها.

✓ الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات أبعاد (الإرهاك العاطفي، إلغاء الشخصية، نقص في الانجاز المهني) بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

1- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني: الإرهاك العاطفي

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الإرهاك العاطفي، بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: الإرهاك العاطفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أعرض للضغوط في عملي تفوق قدرتي على العمل	0,685**	0,000
2	يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية	0,860**	0,000
3	أشعر إنني أبدل جل جهودي في عملي	0,813**	0,000
4	أشعر بالإحباط أثناء أداء عملي	0,776**	0,000
5	أشعر أنني مستنزف في نهاية الدوام	0,835**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة (0,01)

α دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإرهاك العاطفي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,685 و 0,860) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0,05) وهذا يعني أن عبارات بعد الإرهاك العاطفي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني : إلغاء الشخصية

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد إلغاء الشخصية، بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(11) الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: إلغاء الشخصية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل القساوة والتبدل في مشاعري	0,834 **	0,000
7	أصبحت شخص قاسي على الناس منذ بدأت هذا العمل	0,893 **	0,000
8	لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل	0,791 **	0,000
9	أشعر بسيادة العلاقات القائمة على المادة والمصالح الشخصية	0,810 **	0,000
10	أشعر بأنني أتعامل مع زملائي في العمل بأسلوب مجرد من العواطف	0,793**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة(0,01)

 α دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إلغاء الشخصية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,791 و 0,893) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة (0,05) وهذا يعني أن عبارات بعد إلغاء الشخصية صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني: نقص الانجاز المهني

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد نقص في الانجاز المهني، بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(12) الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: نقص الانجاز المهني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	أشعر أنني غير نشط وفعال في العمل	0,766**	0,000
12	أشعر أن لي أثر سلبي على الأشخاص الذين يعملون معي	0,632**	0,000
13	أتعامل مع المشكلات الانفعالية بمان عملي باندفاعية	0,820**	0,000
14	لا أستطيع تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه	0,708**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة(0,01)

 α دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم(12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد نقص الانجاز المهني والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,632 و 0,820) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى

المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0,05) وهذا يعني أن عبارات بعد نقص الانجاز المهني صادقة لما وضعت لقياسه.

4-الصدق الداخلي لأبعاد التمكين (الإنهاك العاطفي، إلغاء الشخصية، نقص في الانجاز المهني) والمحور الكلي - الاحتراق الوظيفي -

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لأبعاد التمكين (الإنهاك العاطفي، إلغاء الشخصية، نقص في الانجاز) والمحور الكلي - الاحتراق الوظيفي -

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإنهاك العاطفي	0.781**	0,000
2	إلغاء الشخصية	0.874**	0,000
3	نقص الانجاز المهني	0.702**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة(0,01)

α دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد من أبعاد محور الاحتراق الوظيفي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0,702 و 0,874) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0,05) وهذا يعني أن أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقها واستخدامها.

ثانيا: اختبار ثبات الاستبيان

لاختبار ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Granbach Alpha وهو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة. حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:

- ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6).
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6 و 0,7).
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7 و 0,8).
- ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح أكبر من (0,8).

الجدول رقم(14): معامل الثبات ألفا كرونباخ المحاور الدراسة

محاو أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التعليق
تمكين الموارد البشرية	20	0,899	ممتازا
الاحتراق الوظيفي	14	0,880	ممتازا
الثبات العام	34	0,773	جيذا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم(14) يتضح لنا أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المحور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور تمكين الموارد البشرية (0,899) أي ما نسبته 89,9 % وهذا ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور الاحتراق الوظيفي 0,880 أي ما نسبته 88% وهذا ما يدل على أن المحور أيضا يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0,773)

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية وهذا لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة، وذلك بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، ولقد تم تحليل البيانات المجمعة وحساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب ونتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير للبيانات".

وفيما يلي عرض أساليب الإحصاء الوظيفي المتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الاستدلالي نجد معاملات الارتباط وسيتم عرضها بنوع من التفصيل.

1- معامل الارتباط "بيرسون": يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (+1، -1) فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (+1) كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح⁽¹⁾.

2- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات الأداة.

3- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان⁽²⁾.

¹ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000، ص162.

²عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص259.

4- **المتوسط الحسابي**: يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة فالوسط الحسابي يضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها تم جمع حاصل الضرب و القسمة على مجموع القيم أو التكرارات⁽¹⁾.

ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية⁽²⁾:

$$\bar{x} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

Ni: عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين (1) و (5) في دراستنا.

N: مجموع أفراد العينة في دراستنا (44) فرد عامل.

5- **الانحراف المعياري**: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوسط الحسابي، أو انخفاض تشتت كلما اقتربت قيمته من الصفر ويحسب وفق الصيغة التالية⁽³⁾:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i x_i^2}{n} - \bar{x}^2}$$

5- **الانحدار الخطي المتعدد**: إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر امتدادا للانحدار البسيط⁽⁴⁾.

6- **معامل الالتواء والتفلطح**: فالنسبة للأول لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي الذي يأخذ شكل المنحنى الجرسى أما بالنسبة لمعامل التفلطح فتم استخدامه لمعرفة مقدار التدبذب (الارتفاع أو الانخفاض) في قمة المنحنى مقارنة بقمة منحنى التوزيع الطبيعي.

-7

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات الدراسة حول محاور الإستبانة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة وكذا التعرف على دور التمكين في الحد من الاحتراق الوظيفي ومن أجل الوصول إلى ذلك نقوم بتفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة

¹ أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 247، 248.

² عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

³ جودت عزت عطوي، **أساليب البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 293.

⁴ أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

ومناقشتها، وقد تضمنت الإستبانة بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم وسيتم التطرق إليها و مناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الخبرة المهنية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(15) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	43,2%
أنثى	25	56,8%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نجد أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث (25) عاملة وهم يمثلون ما نسبته (56,8%) في حين بلغ عدد الذكور (19) عامل أي ما نسبته (43,2%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بالوحدة محل الدراسة، لأن أغلب الأعمال والمهام بها هي أعمال إدارية، وبالتالي إمكانية تنفيذها من قبل الجنسين.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(16) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 30 إلى 40 سنة	30	68,2%
من 41 إلى 50 سنة	10	22,7%
أكثر من 50 سنة	4	9,1%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(16) نجد أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة إلى 40 سنة) من الحجم الأصلي للعينة بنسبة قدرها (68,6%)، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 50 سنة) بنسبة قدرها (22,7%) من العينة، وتليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 50 سنة) بنسبة قدرها (9,1%)، وهذا ما يعكس أن غالبية الموظفين أعمارهم تفوق 30 سنة هذا ما يدل على امتلاكهم لخبرة المهنية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(17) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22,7%	10	ثانوي أو أقل
13,6%	6	تكوين المهني
59,1%	26	جامعي
4,5%	2	دراسات عليا
100%	44	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نجد أن (59,1%) من مفردات العينة ذو مستوى جامعي يليها الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل نسبة (22,7%)، ثم مستوى التكوين المهني (13,6%). أما فئة الأفراد في مستوى الدراسات العليا(44,5) وهي نسبة ضئيلة جداً، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية مفردات العينة مستواهم التعليمي جامعي حيث يقدر العدد ب(26) من أصل(44)، ويرجع هذا الاختلاف والتباعد في ذلك لطبيعة الوظائف الموجودة بها، ومنه نستنتج أن المديرية تقوم بتوظيف عمالها حسب حاجتها وطبيعة المناصب التي يطلبها العمل.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(18) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
22,7%	10	أعزب

متزوج	34	77,3%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد أن أعلى نسبة شملت الأفراد المتزوجون حيث قدرت ب (77,3%) وهي ما تعكس (34) فرد عامل، في حين بلغ عدد الأفراد غير متزوجين 10 أي ما يعادل (22,7%) من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا ما يعكس أن غالبية أفراد العينة مستقرين اجتماعيا الأمر الذي ينعكس إيجابا على الموظفين بالمديرية من خلال تفانيهم في العمل من أجل إعالة عائلاتهم وما يمكن ملاحظته أن عينة الدراسة لم تشمل الحالات المدنية الأربعة، حيث لا يوجد أي فرد أرمل أو مطلق.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	6,8%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	22,7%
من 11 سنة إلى 15 سنة	13	29,5%
من 16 فما فوق	18	40,9%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات عملهم من 16 فما فوق والتي قدرت ب 18 فردا، أي ما نسبته (40,9%) من العينة وهي أكبر نسبة من بين النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة، يليها عدد سنوات عمل الموظفين من 11 سنة إلى 15 سنة، والتي قدرت ب 13 فردا أي ما نسبته 29,5% من العينة، تليها من 5 سنوات إلى 10 سنوات والتي قدرت ب 10 فردا أي ما نسبته (22,7%). وفي الأخير نجد أن عدد أفراد العينة الذين بلغ عدد سنوات عملهم أقل من 5 سنوات كان عددهم 3 أفراد من عينة الدراسة، أي ما نسبته (6,8%) من العينة، وهذا كله يدل على امتلاك العاملين خبرة عالية في مجال عملهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين

من أجل التعرف على مستوى التمكين بمديرية المواصلات السلوكية و اللاسلوكية، تم تخصيص (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد للتمكين وهي: التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، وذلك باستخدام كل من المتوسط والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين

يمثل محور التمكين المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، ومن أجل معرفة واقع التمكين في هذه الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وكل بعد، وكذلك ترتيب هذه العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الاتجاه العام للتمكين.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التكوين

يتضمن بعد التكوين على (5) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التكوين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	توفر لي الإدارة التكوين المناسب لتطوير مهاراتي	2,59	1,484	ضعيفة	5
2	يتم تكويني وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها	2,91	1,395	متوسطة	3
3	يمنح الرئيس فرصة متساوية للجميع من أجل التكوين	2,95	1,493	متوسطة	2
4	يشارك العاملون الجدد في دورات تكوينية أثناء العمل	2,82	1,402	متوسطة	4
5	يؤثر التكوين على أدائي ايجابيا	3,68	1,216	عالية	1
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التكوين		2,990	1,06352	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التكوين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,59 و 3,68)، وهي تتراوح من درجة موافقة ضعيفة إلى عالية، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي، في المرتبة الأولى عبارة "يؤثر التكوين على أدائي ايجابيا" بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (1,216)، وعادت المرتبة الثانية عبارة "يمنح الرئيس فرصة متساوية للجميع من أجل التكوين" بمتوسط حسابي (2,95) وانحراف معياري (1,493)، فيما حصلت عبارة "يتم

تكويني وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2,91) وانحراف معياري (1,395)، وجاءت عبارة "يشارك العاملون الجدد في دورات تكوينية أثناء العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (1,402)، وجاءت العبارة "توفر لي الإدارة التكوين المناسب لتطوير مهاراتي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,59) وانحراف معياري (1,484).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على التكوين متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2,9909) وانحراف معياري (1,06352) وهذا يدل على أن الموظفين بالمديرية موافقون بدرجة متوسطة على البرامج التكوينية الممنوحة لهم.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة

يتضمن بعد تفويض السلطة على (5) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (21) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالية	1,189	3,57	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	6
2	عالية	1,045	3,50	إجراءات العمل لا تشكل عائق أمام السلطة الممنوحة لي	7
4	ضعيفة	1,210	2,50	امتلاك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	8
5	ضعيفة	1,320	2,45	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	9
3	متوسطة	1,366	2,75	يشجعني المدير على ممارسة الدور القيادي	10
	متوسطة	0,83956	2,9545	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تفويض السلطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,45 و 3,57)، وهي تتراوح من درجة موافقة ضعيفة إلى عالية، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي، في المرتبة الأولى عبارات " تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي " بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري (1,189)، وعادت المرتبة الثانية عبارة "إجراءات العمل لا تشكل عائق أمام السلطة الممنوحة لي" بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري

(1,045)، فيما حصلت عبارة " يشجيني المدير على ممارسة الدور القيادي" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2,75) وانحراف معياري (1,366)، وجاءت عبارة " امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (1,210)، وجاءت العبارة "تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,45) وانحراف معياري (1,320).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على تفويض السلطة متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2,9545) وانحراف معياري (0,83956)، وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول بأن التفويض في المديرية متوفر لكن ليس بالشكل الكافي لدى يجب تحسين مبادئ التفويض وتطبيقها بالشكل الصحيح .

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الاتصال

يتضمن بعد الاتصال على (5) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (22) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسطة	1,311	2,84	توجد قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية	11
2	عالية	1,205	3,61	تعتمد الإدارة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتوفير المعلومات	12
1	عالية	1,097	3,77	هناك تبادل المعلومات بيني وبين زملائي في العمل	13
4	متوسطة	1,212	3,30	امتلك المهارات التقنية اللازمة لتعامل مع نظام الاتصال	14
3	متوسطة	1,219	3,34	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	15
متوسطة		0,97655	3,3727	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الاتصال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,84 و 3,77)، وهي تتراوح من درجة موافقة متوسطة إلى عالية، وعليه فترتيب عبارات هذا البعد جاء كالأتي، في المرتبة الأولى عبارات " هناك تبادل

المعلومات بيني وبين زملائي في العمل" بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (1,097)، وعادت المرتبة الثانية عبارة "تعتمد الإدارة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتوفير المعلومات" بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (1,205)، فيما حصلت عبارة "أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,34) وانحراف معياري (1,219)، وجاءت عبارة "امتلك المهارات التقنية اللازمة لتعامل مع نظام الاتصال" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,30) وانحراف معياري (1,212)، وجاءت العبارة "توجد قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,84) وانحراف معياري (1,311).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على الاتصال متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3,3727) وانحراف معياري (0,97655)، وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، يمكننا القول بأن الاتصال في المديرية محل الدراسة ليست في مستوى المطلوب بالرغم أنها تعتبر عصب الحياة لكل مؤسسة وأي مشكل مرتبط بعدم كفايتها أو في حركة انسيابها ينعكس سلبا على أداء المديرية ككل .

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول فرق العمل

يتضمن بعد فرق العمل على (5) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم(23) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسطة	1,304	3,20	تدعم الإدارة تكوين فرق العمل	16
2	متوسطة	1,216	3,32	تسود الثقة والتبادل المعرفي بين أعضاء لفرق العمل	17
5	متوسطة	1,273	3,09	تركز الإدارة على أداء الفريق من الأداء الفردي	18
4	متوسطة	1,340	3,20	نملك قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة	19
1	عالية	1,403	3,59	العمل في الفريق يشعرني بالراحة	20
متوسطة		1,03458	3,2818	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد فرق العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,09 و 3,59)، وهي تتراوح من درجة موافقة متوسطة إلى عالية، وعليه فترتيب عبارات هذا البعد جاء كالأتي، في المرتبة الأولى عبارات " العمل في الفريق يشعرني بالراحة" بمتوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري (1,403)، وعادت المرتبة الثانية عبارة " تسود الثقة والتبادل المعرفي بين أعضاء لفرق العمل" بمتوسط حسابي (3,32) وانحراف معياري (1,216)، فيما حصلت عبارة "تدعم الإدارة تكوين فرق العمل " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,20) وانحراف معياري (1,304)، وجاءت عبارة " نملك قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,20) وانحراف معياري (1,340)، وجاءت العبارة "تركز الإدارة على أداء الفريق من الأداء الفردي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1,273).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على فرق العمل متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3,2818) وانحراف معياري (1,03458)، يمكننا القول أن الاعتماد على فرق العمل بالمديرية موجود لكن ليس بالمستوى المطلوب على الرغم بأنه أمر ضروري كونه إستراتيجية فعالة و ضرورية للتطوير الإداري.

5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أبعاد التمكين

الجدول رقم(24) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	التكوين	2,9909	1,06352	متوسطة	3
2	تفويض السلطة	2,95455	0,83956	متوسطة	4
3	الاتصال	3,3727	0,97655	متوسطة	1
4	فرق العمل	3,2818	1,0348	متوسطة	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3,1500	0,75483	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد تمكين الموارد البشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور (2,95455 و 3,3727)، أي بدرجة

موافقة متوسطة، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالتالي، في المرتبة الأولى بعد الاتصال بمتوسط حسابي (3,3727) وانحراف معياري (0,97655)، وعادت المرتبة الثانية لبعدها العمل بمتوسط حسابي (3,2818) وانحراف معياري (1,0348)، فيما حصل بعد التكوين على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2,9909) وانحراف معياري (1,06352)، بينما جاء العبارة بعد تفويض السلطة على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,95455) وانحراف معياري (0,83956).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على محور التمكين متوسطة بمتوسط حسابي (3,1500) وانحراف معياري (0,75483)، يمكننا القول أن بيئة العمل بالمديرية تتسم ببعض النقائص التي تحد من قدرات العاملين الذي ينعكس على نتائج العمل ولذلك من الأفضل على مديرية أن تدعم بشكل كبير مستوى تمكين الموارد البشرية.

المطلب الثالث: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الاحتراق الوظيفي

1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الإنهاك العاطفي

يتضمن بعد الإنهاك العاطفي على (5) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإنهاك العاطفي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسطة	1,368	3,11	أعرض للضغوط في عملي تفوق قدرتي على العمل	1
4	متوسطة	1,494	3,00	يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية	2
1	متوسطة	3,368	3,39	أشعر إنني أبدل جل جهودي في عملي	3
5	متوسطة	1,391	2,70	أشعر بالإحباط أثناء أداء عملي	4
2	متوسطة	1,523	3,23	أشعر أنني مستنزف في نهاية الدوام	5
	متوسطة	1,1366	3,0864	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الإنهاك العاطفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,70 و 3,39)، أي درجة موافقة

متوسطة، وعليه فترتيب عبارات هذا البعد جاء كالآتي، في المرتبة الأولى عبارات "أشعر إنني أبدل جل جهودي في عملي" بمتوسط حسابي (3,39) وانحراف معياري (1,386)، وعادت المرتبة الثانية عبارة "أشعر أنني مستنزف في نهاية الدوام" بمتوسط حسابي (3,23) وانحراف معياري (1,523)، فيما حصلت عبارة "أعرض للضغوط في عملي تفوق قدرتي على العمل" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,11) وانحراف معياري (1,368)، وجاءت عبارة "يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,00) وانحراف معياري (1,494)، بينما حصلت العبارة "أشعر بالإحباط أثناء أداء عملي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف معياري (1,391).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على بعد الإنهاك العاطفي متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3,0864) وانحراف معياري (1,13662)، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين بالمديرية يعانون من الاحتراق الوظيفي بدرجة متوسطة على هذا البعد لأن طبيعة المهنة تتطلب منهم بذل جهد ويظهر ذلك من خلال بذلهم كل ما يستطيعون في عملهم وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالإرهاق.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد إلغاء الشخصية

يتضمن بعد إلغاء الشخصية على (5) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (26) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد إلغاء الشخصية

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى موافقة	الترتيب
6	أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل القساوة والتبدل في مشاعري	2,77	1,538	متوسطة	1
7	أصبحت شخص قاسي على الناس منذ بدأت هذا العمل	2,25	1,296	ضعيفة	4
8	لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل	2,16	1,055	ضعيفة	5
9	أشعر بسيادة العلاقات القائمة على المادة والمصالح الشخصية	2,68	1,475	متوسطة	2
10	أشعر بأنني أتعامل مع زملائي في العمل بأسلوب مجرد من العواطف	2,25	1,222	ضعيفة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2,4227	1,0879	ضعيفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد إلغاء الشخصية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,16 و 2,77)، وهي تتراوح من درجة موافقة ضعيفة إلى متوسطة، وعليه فترتيب عبارات هذا البعد جاء كالآتي، في المرتبة الأولى عبارات "أشعر بسيادة العلاقات القائمة على المادة والمصالح الشخصية" بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري (1,538)، وعادت المرتبة الثانية عبارة "أشعر أنني مستنزف في نهاية الدوام" بمتوسط حسابي (2,68) وانحراف معياري (1,475)، فيما حصلت عبارة "أشعر بأنني أتعامل مع زملائي في العمل بأسلوب مجرد من العواطف" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2,25) وانحراف معياري (1,222)، وجاءت عبارة "أصبحت شخص قاسي على الناس منذ بدأت هذا العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,25) وانحراف معياري (1,296)، بينما حصلت العبارة "لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,16) وانحراف معياري (1,055).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على بعد إلغاء الشخصية ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (2,4227) وانحراف معياري (1,08796)، هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا ويحبون الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل،

3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد نقص في الانجاز المهني

يتضمن بعد نقص في الانجاز المهني على (4) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم(27) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نقص في الانجاز المهني

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	ضعيفة	1,291	2,09	أشعر أنني غير نشط وفعال في العمل	11
4	ضعيفة جدا	0,784	1,61	أشعر أن لي أثر سلبي على الأشخاص الذين يعملون معي	12
2	ضعيفة	1,283	2,27	أتعامل مع المشكلات الانفعالية بمكان عملي باندفاعية	13

14	لا أستطيع تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه	2,48	1,372	ضعيفة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2,1136	0,8767	ضعيفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نقص في الانجاز المهني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (1,61 و 2,48)، وهي تتراوح من درجة موافقة ضعيفة جدا إلى ضعيفة، وعليه فترتيب عبارات هذا البعد جاء كالاتي، في المرتبة الأولى عبارات "لا أستطيع تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (2,48) وانحراف معياري (1,372)، وعادت المرتبة الثانية عبارة "أتعامل مع المشكلات الانفعالية بمكان عملي باندفاعية" بمتوسط حسابي (2,27) وانحراف معياري (1,283)، فيما حصلت عبارة "أشعر أي غير نشط وفعال في العمل" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,11) وانحراف معياري (1,368)، وجاءت عبارة "يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,00) وانحراف معياري (1,494)، بينما حصلت العبارة "أشعر بالإحباط أثناء أداء عملي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف معياري (1,391).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على نقص في الانجاز المهني ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (3,0864) وانحراف معياري (0,87679)، ويفسر ذلك بعدم شعور أفراد عينة الدراسة بالاحتراق الوظيفي على هذا البعد ويتبين ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية والمتمثلة في القدرة على التهيئة جو مناسب للعمل وتأثير ايجابيا في حياة الغير بالإضافة لتعاملهم بكل هدوء مع المشاكل النفسية.

4-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أبعاد الاحتراق الوظيفي

الجدول رقم(28) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاحتراق الوظيفي

الرقم	الأبعاد	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	الإرهاك العاطفي	3,0864	1,13662	متوسطة	1
2	إلغاء الشخصية	2,4227	1,08796	ضعيفة	2
3	نقص في الانجاز المهني	2,1136	0,87679	ضعيفة	3

ضعيفة	0,82342	2,5714	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاحتراق الوظيفي
-------	---------	--------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الاحتراق الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2,1136 و 3.0864)، وهي تتراوح من درجة موافقة ضعيفة إلى متوسطة، ماعدا بعد الإنهاك العاطفي بدرجة موافقة متوسطة، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاء كالأتي، في المرتبة الأولى بعد "الإنهاك العاطفي" بمتوسط حسابي (3.0864) وانحراف معياري (1,13662)، وعادت المرتبة الثانية لبعد"إلغاء الشخصية" بمتوسط حسابي (2,4227) وانحراف معياري (1,08796)، فيما حصل بعد "نقص في الانجاز المهني" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2,1136) وانحراف معياري (0,87679).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية على محور الاحتراق الوظيفي ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (2,5714) وانحراف معياري (0,82342)، وهذا يدل أن الموظفين بالمديرية يعانون من مستويات ضعيفة من الاحتراق ويعود ذلك إلي وجود بعض العوامل (الفردية والاجتماعية والمهنية) التي ساعدت على جعله ضعيف من بينها مرونة الرؤساء في التعامل مع الموظفين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ونظام فرق العمل والعمل التناوبي كل هذا ساعد على التقليل من الضغوطات.

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

قبل التطرق لاختبار الفرضيات الدراسة لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالإضافة إلى اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض. ومن أجل ذلك اعتمدنا على: معاملي "الالتواء والتفلطح" لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، فيما استخدمنا معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح TOLERANCE لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

1- حساب معاملي الالتواء والتفلطح: وذلك لتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (29) معاملي الالتواء والتفلطح

معاملي التفلطح	معاملي الالتواء	المتغيرات	
-0,741	0,074	التكوين	التمكين
-0,751	-0,406	تفويض السلطة	
-0,595	-0,340	الاتصال	
-0,237	-0,696	فرق العمل	
-0,639	0,161	الاحتراق الوظيفي	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى نتائج مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (29) نلاحظ أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفلطح فهي أقل من 10، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

2- حساب معاملي " التضخم" و " التباين المسموح"

قبل اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): معاملي تضخم التباين و التباين المسموح

المتغيرات	معاملي تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التكوين	1,438	0,695
تفويض السلطة	1,415	0,707
الاتصال	1,571	0,636
فرق العمل	1,660	0,602

المصدر: إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج مخرجات Spss.

من خلال قراءة نتائج الجدول (30) نلاحظ أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة لذا لا تعتبر مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة للنموذج مؤثرة على صحة ذلك النموذج، وعلى هذا الأساس يسمح بمواصلة المرحلة الموالية لاختبار الفرضيات.

-ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

• اختبار الفرضية الرئيسية: يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05، والجدول يوضح اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الاحتمالية	R ²	الفرضية الرئيسية
لا تقبل	0,064	0,199	يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نلاحظ أن الدلالة الإحصائية sig تقدر ب(0,064) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0,05$) ومعامل التحديد ($R^2=0,199$) بنسبة 19,9% ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مرفوضة.

ووفقا لنتائج الفرضية الرئيسية يظهر جليا أن تمكين الموارد البشرية لا يساهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية، والاحتراق منخفض بالمديرية لأنه هناك ظروف ساعدت على جعله منخفض من بينها نظام فرق العمل، العمل التناوبي، ومرونة الرؤساء في التعامل مع الموظفين، كل هذا يساعد على التقليل من الضغوطات.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التكوين في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضيات:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرضية الفرعية الأولى
--------	-------------------	------------------------

لا تقبل	0,778	يساهم التكوين في حد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لبعده التكوين (المتغير المستقل) على

الاحتراق الوظيفي (المتغير التابع) تقدر ب (sig=0,778) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد

($\alpha \leq 0,05$) وهذا يعني أنه لا توجد مساهمة دالة لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الاحتراق

الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الاحتراق الوظيفي، ومنه الفرضية الفرعية الأولى، مرفوضة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يساهم تفويض السلطة في الحد من ظاهرة الاحتراق لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضيات:

الجدول رقم(33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرضية الفرعية الثانية
لا تقبل	0,106	يساهم تفويض السلطة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لبعده تفويض السلطة (المتغير المستقل) على

الاحتراق الوظيفي (المتغير التابع) تقدر ب (sig=0,106) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد

($\alpha \leq 0,05$) وهذا يعني أنه لا توجد مساهمة دالة لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي،

أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الاحتراق الوظيفي، ومنه الفرضية الفرعية الثانية، مرفوضة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم الاتصال في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضيات:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرضية الفرعية الثالثة
لا تقبل	0,829	يساهم الاتصال في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى

		الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لبعده الاتصال (المتغير المستقل) على الاحتراق الوظيفي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig}=0,829$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0,05$) وهذا يعني أنه لا توجد مساهمة دالة لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الاحتراق الوظيفي، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة، مرفوضة.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم فرق العمل في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضيات.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرضية الفرعية الرابعة
لا تقبل	0,122	تساهم فرق العمل في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05 .
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لبعده فرق العمل (المتغير المستقل) على الاحتراق الوظيفي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig}=0,122$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0,05$) وهذا يعني أنه لا توجد مساهمة دالة لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الاحتراق الوظيفي، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة، مرفوضة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية بجيجل من خلال الوثائق والمعطيات المقدمة من طرف المديرية، وكذا إعطاء صورة واقعية عن تمكين الموارد البشرية ودوره في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المديرية، وتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي هذا بعد توزيع (50) استمارة على عينة الدراسة، واسترجاع (44) استمارة صحيحة وكاملة البيانات، حيث أنه بعد جمع البيانات وترتيبها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss). تم التوصل إلى أن أبعاد تمكين الموارد البشرية لا تساهم في الحد من الاحتراق الوظيفي.



الخاتمة

الخاتمة

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية بالمؤسسات اليوم ومصدر كل إبداع وتفوق والتي تسمح لها بتحقيق أهدافها، لذا دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس، حيث يعد التمكين أحد هذه الأساليب التي تفرض واقع جديد لم يكن متوفر من قبل، فهو يركز على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة واتخاذ القرارات المناسبة مما يمكن أن يساهم في الحد من ضغوط العمل من بينها ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

وبعد استعراضنا الأهم الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة (تمكين الموارد البشرية، الاحتراق الوظيفي) ومحاولتنا معالجة الإشكالية المتعلقة بمساهمة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية بجبل توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

1- النتائج النظرية: ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ لا يوجد تعريف واحد شامل لمصطلح التمكين بل تعددت تعاريفه وفقاً لتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر إليه منها، فكل باحث يضع مفهوماً له فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.
- ✓ يتداخل مصطلح التمكين مع العديد من المصطلحات الإدارية المقاربة التي تبدو للوهلة الأولى أنها مرادفة له، لكن يجب علينا هنا التأكيد من أن التمكين يتميز عنها ولا يجوز المقارنة والجمع بينه وبينها، مثل (التفويض و المشاركة) فهي تعتبر من بين متطلباته.
- ✓ يوجد اختلاف ملحوظ في إدراج أبعاد تمكين الموارد البشرية منها: التكوين، تفويض السلطة، اتصال، فرق العمل.
- ✓ الاحتراق الوظيفي حالة نفسية إدارية تصيب بعض العاملين، وتؤدي بالفرد إلى الإنهاك العاطفي والشعور بتدني الانجاز الشخصي مع فقدان الجانب الإنساني في تعامل الفرد مع المستفيدين وزملاء العمل.
- ✓ تقف وراء حالة الاحتراق الوظيفي العديد من الأسباب يتعلق بعضها بالمنظمة وظروفها و أسلوب تعاملها مع الموظفين وضغط العمل وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وانعدام التدوير الوظيفي وبعض الأسباب الشخصية التي تتعلق بسلوكيات الموظف وظروفه العائلية الخاصة والظروف النفسية لكل فرد.
- ✓ للاحتراق الوظيفي أعراض تبدو على الموظف كالعزلة وضعف الاتصال والقيام بالعمل بالحدود الدنيا، إضافة إلى التدمير، ويؤثر ذلك في صحته النفسية، وقد يقود إلى أمراض عضوية.

✓ ينتج عن الاحتراق الوظيفي آثار سلبية عديدة على الأفراد والمنظمات فإن أي محاولة للتطوير الإداري ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الأسباب الرئيسية لانتشار هذه الظاهرة والعمل على معالجتها والتي أشارت لها الدراسة.

✓ هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الاحتراق الوظيفي كالنظرية السلوكية والنظرية الوجودية ونظرية التحليل النفسي.

✓ هناك العديد من مقاييس الاحتراق الوظيفي صممها بعض العلماء ويمكن استخدامها في قياس درجة الاحتراق الوظيفي للموظفين في المنظمات، ومنها مقياس (ماسلاك)، ومقياس (لفرويد نبرجر) .

2- النتائج التطبيقية

ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ يضمن التمكين أربعة أبعاد، إذ لا تساهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وجاء ترتيبها من حيث درجة الأهمية، إذ يأتي بعد الاتصال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,3727)، ويأتي في المرتبة الثانية فرق العمل بمتوسط حسابي قدره (3,2818)، وجاء في المرتبة الثالثة التكوين بمتوسط حسابي قدره (2,9909)، وجاء في المرتبة الرابعة تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره (2,95455).

✓ أما المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين بدرجة متوسطة قدر ب (3.1500)، في حين بلغ الوسط الحسابي الكلي لمحور الاحتراق الوظيفي (2.5714) بدرجة ضعيفة.

أما فيما يخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

✓ أوضحت نتائج الدراسة على عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

✓ لا يساهم التكوين في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية .

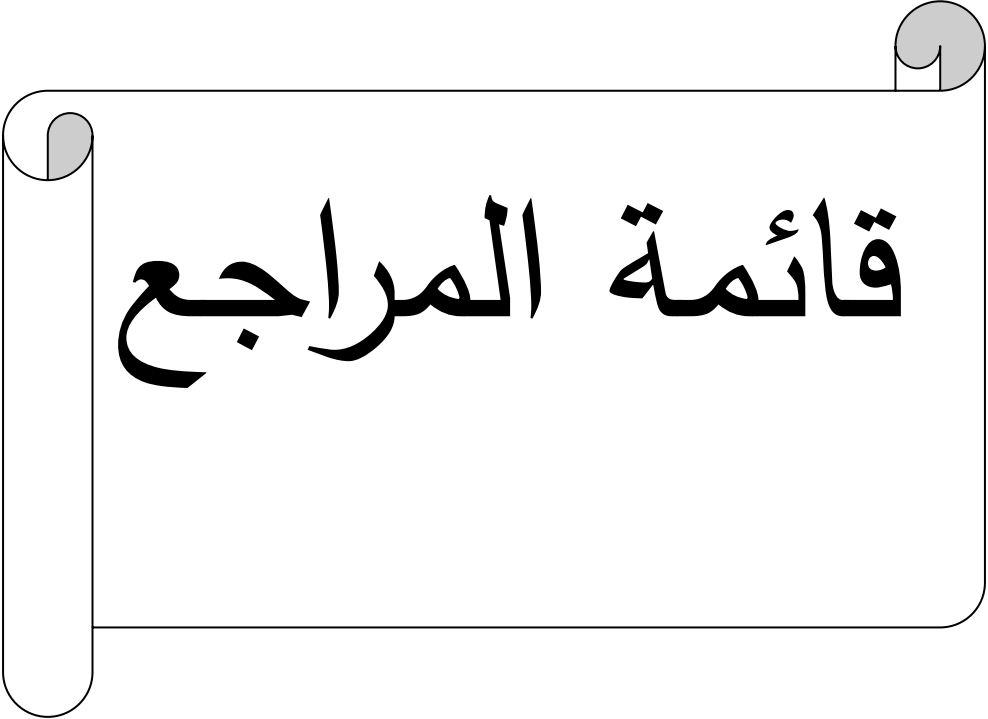
✓ لا يساهم تفويض السلطة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية .

✓ لا يساهم الإتصال في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية .

✓ لا تساهم فرق العمل في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية .

ثانياً: اقتراحات الدراسة

- استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:
- ✓ تعزيز الانتماء الوظيفي ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإشاعة التمكين الإداري في جميع مستويات المنظمة وذلك لمنح الموظفين الإحساس بأنهم جزء من المنظمة.
 - ✓ توفير البرامج و الدورات التكوينية لإعداد وتهيئة العاملين بها لعملية التمكين ومن ثم إكسابهم المهارات اللازمة لتلك العملية.
 - ✓ السعي نحو منح العاملين المزيد من التفويض فيما يخص اتخاذ القرار بكل حرية واستقلالية.
 - ✓ العمل على المحافظة على سياسة الاتصال المتبعة بحكم أنها توفر المعلومات في الوقت المناسب مما يساهم في حل المشكلات.
 - ✓ الاهتمام بالجوانب الإنسانية وال نفسية للعاملين مع تعزيز جوانب الاتصال الجماعي وتدعيم فرق العمل، وذلك منعا للتباعد بين العاملين وما يسببه ذلك من عزلة وإحباط.
 - ✓ الاهتمام بإيجاد مراكز أو وحدات للاستشارة والعلاج النفسي بحيث يراجعها الموظفون الذين يعانون من الضغوط في مكان العمل.
 - ✓ الاستمرار في إعداد البحوث و الدراسات حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المنظمات العامة والخاصة، وذلك من أجل الوصول إلى آليات وأساليب للحد من نقشي هذه الظاهرة ومعالجتها.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية-

- 1- أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 2- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 3- أحمد محمد عوض بني أحمد، **الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- أوماسيكاران، **طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)**، ترجمة إسماعيل علي سيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
- 5- أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 6- بركة بلا غماس، **التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسة الجزائرية**، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر.
- 7- بلال خلف السكارنه، **القيادة الإدارة الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن.
- 8- جودت عزت عطوي، **أساليب البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 9- حسان دهش جلاب، **كاظم الحسني، إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 10- حسن التهامي، **التفكير الابداعي**، دار الكتاب، الجزائر، 2013.
- 11- حسين محمد جواد الجبوري، **منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية**، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 12- حسين موسى قاسم البناء، **نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 13- حفيان عبد الوهاب، **دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، دار الأيام، الأردن، 2015.
- 14- خضير كاظم حمود، **روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة الأولى، دار صفار للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15- رامي جمال أندروس، **عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 16- ربحي مصطفى عليان، **عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000.
- 17- سيد سالم عرفة، **الاتصالات التسويقية**، الطبعة الأولى، دار الياية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 18- شائع بن سعد مبارك القحطاني، **التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الأمنية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2015.

- 19- عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 20- عبد الرحمن عبد الباتي عمر، ادارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، مصر، 1975.
- 21- عبد العزيز بن صالح بن حاسم المطوع، تصميم برنامج ارشادي وقياس أثره في تخفيض درجة الاحتراق النفسي لدى المرشدين المدرسين بالمنطقة الشرقية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 22- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 23- عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 24- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل تحسين والتطوير المستمر، منشورات العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.
- 25- على القرني، الإعلام والاحتراق النفسي، جامعة ملك سعود، السعودية، 2000.
- 26- على حمدي، سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2017.
- 27- علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ ادارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، 2005.
- 28- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 29- فوزي شعبان مذكور، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006.
- 30- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 31- الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 32- محمد الصيرفي، السلوك الاداري: العلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006.
- 33- محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية لنشره، مصر، 2009.
- 34- مدحت محمد أبو النصر، ادارة تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 35- مؤيد الساعدي نعمة، مستجدات معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 36- نبيهة صالح الساهراني، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران، الأردن، 2007.

37-النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحمضي، السعودية، 2001.

38- الهواري سيد أحمد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 12، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.

39-الوليد يزيد بشار، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

40- يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016.

3-الأطروحات و الرسائل الجامعية

41-أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقيمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سطيف1، الجزائر.

42-أحمد عزيز دلمان، التمكين ودوره في الابداع الاداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانى، صنعاء، اليمن، 2011.

43-إيمان محمد مصطفى، مدى فاعلية كل من الإرشاد النفسي الموجه وغير الموجه في تحقيق حدة الاحتراق لدى المعلمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 1998.

44-حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين الجودة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

45-خالد سلطان العتيبي، التمكين الاداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2015.

46-دردير نشوة، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوى النمط أ و ب وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، الجزائر، 2008.

47- سالم محمد النيلاني، بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مدربي الفريق الأولى والاتحادات الرياضية في محافظة مسقط، رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، عمان، الأردن، 2013.

48-سعاد مخلوف، الدعاء وعلاقته بمستوى الاحتراق النفسي الجراح، قسم النفس وعلم التربية والأرطوفيا، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

49-سهى محمد، أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين لدى العاملين في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

50- عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص.259

51- عمورة ريم، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

52- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.

53- محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2005.

54- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول الإدارية والتربوية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008.

55- نوال بنت عثمان، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات ذوى الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

56- وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، غزة، فلسطين، 2012.

57- وليد بن حميد محمد العجمي، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2012.

3-المجلات

58- أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة زيتونة، عمان، جوان 2011.

59- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق، العدد 31، 2012.

60- جبر أبو هواس، راضي محمد، قاسم الشايب، مستوى العاديات في محافظة الباحة، المجلة التربوية المجلد 1، العدد 7، السعودية، 2012.

61- حجاج خليل جعفر، العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة الأزهر، العدد 31، الجزء 6، 2013.

- 62-الخرابشة عمر وعربيات أحمد، الاحتراق النفسي لدى المعلمين مع الطلبة ذوي الصعوبات التعلم في غرف المصادر، مجلة أم القرى، 2005.
- 62-الساعدي مؤيد يوسف، عبد حسين عادل عباس، هادي الشريف زينب، تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي العاملين، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 7، 2013.
- 63- سفيان محمد عبد القادر، محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد 5، العدد 19، 2016.
- 64-عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 35، بسكرة الجزائر، 2018.
- 65-ماهر صيري ، درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجامعة المستنصرية، الكوفة، العدد 82، العراق، 2010.
- 66-محمد ذيب المبياضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011.
- 67-محمد طاهر القرشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خبضر ببسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01، عمان، الأردن، 2015.
- 68-مسعودة بلحضر، مريم بوخيزر، واقع تمكين العاملين بالمديرة العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم المجلد 17، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2016.

ثالثا: اللغة الاجنبية

A-BOOKS

69- R. Forrester, **Empowerment Rejuvenating a patent idaea**, The Academy of management ، 2000.

B- NEWS PAPERS

70- Dursum Yener, **The Effect of Burnout on Organizational Commitment in logistics Sector**, Journal Of Business Research Turk, VoI 6, Number 2, 2014.

71-Marjan Noorfehi, **Concpets And strategies of staff Empowerment**, Singaporean Juornal of Business Economics, And Management Studies, VoI1, N11, 2013.

72-Maslash. C, shafli.W.B, leiter.M.P, **Job Burn out, Annul Reviewus of psychology**, VoI 52, 2001.



الملاحق

الملحق رقم(1): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الكلية	جامعة جيجل
01	نجيمي عيسى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
02	صالحي محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
03	حمودة نسيم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الاستبيان

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تطويره لجمع البيانات اللازمة لدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي" دراسة حالة الموظفين في مقر مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية جيجل.

و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على كافة عبارات الاستبيان بدقة، حيث أن صحة جميع إجابات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام.

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

إعداد الطالبتان:

رضا دلال

فلتان زينب

تحت إشراف:

بوخمم جنات

لمحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل تكوين مهني

جامعي دراسات عليا

4- الحالة العائلية:

أعزب عزباء متزوج (ة)

أرمل (ة) مطلق (ة)

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة من 16 فما فوق

المحور الثاني:

يرجى منكم التكرم ببيان مدى اتفاقك على الفقرات التالية من خلال وضع إشارة في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.

(3) تمكين الموارد البشرية:

البعد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التكوين	<p>1-توفر لي الإدارة التكوين المناسب لتطوير مهاراتي الشخصية</p> <p>2-يتم تكويني وفقا للأنظمة و اللوائح المعمول بها</p> <p>3-يمنح الرئيس فرصة متساوية للجميع من اجل التكوين</p> <p>4-يشارك العاملون الجدد في دورات تكوينية أثناء العمل</p> <p>5-يؤثر التكوين على أدائي ايجابيا</p>					
البعد الثاني: تفويض السلطة	<p>6- تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي</p> <p>7-إجراءات العمل لا تشكل عائق أمام السلطة الممنوحة لي</p> <p>8-امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر</p> <p>9-تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات</p> <p>10- يشجعني المدير على ممارسة الدور القيادي</p>					
البعد الثالث: الاتصال	<p>11- توجد قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية</p> <p>12- تعتمد الإدارة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتوفير المعلومات</p> <p>13- هناك تبادل المعلومات بيني وبين زملائي في العمل</p> <p>14- امتلك المهارات التقنية اللازمة لتعامل مع نظام الاتصال</p> <p>15- احصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب</p>					

					<p>16- تدعم الإدارة تكوين فرق العمل</p> <p>17- تسود الثقة و التبادل المعرفي بين أعضاء فرق العمل</p> <p>18- تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي</p> <p>19- نملك قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة</p> <p>20- العمل في الفريق يشعرني بالراحة</p>	البعد الرابع: فرق العمل
--	--	--	--	--	--	-------------------------

(4) الاحتراق الوظيفي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	البعد
					<p>21- أتعرض للضغوط في عملي تفوق قدرتي على العمل</p> <p>22- يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية</p> <p>23- اشعر أنني أبذل جل جهدي في عملي</p> <p>24- اشعر بالإحباط أثناء أداء عملي</p> <p>25- اشعر أنني مستنزف في نهاية الدوام</p>	البعد العاطفي الأول: الإنهاك
					<p>26- اشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل القساوة و التبلد في مشاعري</p> <p>27- أصبحت شخص قاسي على الناس منذ بدأت هذا العمل</p> <p>28- لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل</p> <p>29- اشعر بسيادة العلاقات القائمة على المادة و المصالح الشخصية</p> <p>30- اشعر بأنني أتعامل مع زملائي في العمل بأسلوب مجرد من العواطف</p>	البعد الثاني: إلغاء الشخصية
					<p>31- اشعر أنني غير نشط و فعال في العمل</p> <p>32- اشعر أن لي اثر سلبي على الأشخاص الذين يعملون معي</p> <p>33- أتعامل مع المشكلات الانفعالية بمكان عملي باندفاعية</p> <p>34- لا استطيع تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه</p>	البعد المهني الثالث: نقص في الانجاز

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم(3): الصدق البنائي لأداة الدراسة

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات بعد التكوين

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	التكوين	
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,735**	,642**	,534**	,326*	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,031	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q2	Corrélacion de Pearson	,735**	1	,646**	,443**	,188	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,221	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q3	Corrélacion de Pearson	,642**	,646**	1	,518**	,312*	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,039	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q4	Corrélacion de Pearson	,534**	,443**	,518**	1	,238	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,120	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q5	Corrélacion de Pearson	,326*	,188	,312*	,238	1	,519**
	Sig. (bilatérale)	,031	,221	,039	,120		,000
	N	44	44	44	44	44	44
التكوين	Corrélacion de Pearson	,867**	,808**	,837**	,729**	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات بعد تفويض السلطة

Corrélations

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	السلطة_تفويض	
Q6	Corrélacion de Pearson	1	,533**	,315*	,380*	,247	,707**
	Sig. (bilatérale)		,000	,037	,011	,106	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q7	Corrélacion de Pearson	,533**	1	,276	,202	,090	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000		,070	,188	,563	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q8	Corrélacion de Pearson	,315*	,276	1	,509**	,232	,682**
	Sig. (bilatérale)	,037	,070		,000	,130	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q9	Corrélacion de Pearson	,380*	,202	,509**	1	,529**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,011	,188	,000		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44

Q10	Corrélation de Pearson	,247	,090	,232	,529**	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	,106	,563	,130	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
السلطة تفويض	Corrélation de Pearson	,707**	,572**	,682**	,791**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات بعد الإتصال

Corrélations

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	الاتصال
Q11	Corrélation de Pearson	1	,637**	,524**	,587**	,733**	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q12	Corrélation de Pearson	,637**	1	,566**	,542**	,488**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q13	Corrélation de Pearson	,524**	,566**	1	,402**	,512**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,007	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q14	Corrélation de Pearson	,587**	,542**	,402**	1	,623**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q15	Corrélation de Pearson	,733**	,488**	,512**	,623**	1	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
الاتصال	Corrélation de Pearson	,872**	,801**	,732**	,785**	,836**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات بعد فرق العمل

		Corrélations					فرق العمل
		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
Q16	Corrélation de Pearson	1	,398**	,549**	,415**	,441**	,708**
	Sig. (bilatérale)		,007	,000	,005	,003	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q17	Corrélation de Pearson	,398**	1	,702**	,488**	,624**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,007		,000	,001	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q18	Corrélation de Pearson	,549**	,702**	1	,644**	,673**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q19	Corrélation de Pearson	,415**	,488**	,644**	1	,417**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,005	,001	,000		,005	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Q20	Corrélation de Pearson	,441**	,624**	,673**	,417**	1	,802**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,005		,000
	N	44	44	44	44	44	44
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,708**	,804**	,899**	,749**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات أبعاد التمكين

		Corrélations				
		التكوين	السلطة تفويض	الاتصال	العمل فرق	التمكين
التكوين	Corrélation de Pearson	1	,445**	,436**	,448**	,771**
	Sig. (bilatérale)		,002	,003	,002	,000
	N	44	44	44	44	44
السلطة تفويض	Corrélation de Pearson	,445**	1	,399**	,456**	,720**
	Sig. (bilatérale)	,002		,007	,002	,000
	N	44	44	44	44	44
الاتصال	Corrélation de Pearson	,436**	,399**	1	,556**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,003	,007		,000	,000
	N	44	44	44	44	44
العمل فرق	Corrélation de Pearson	,448**	,456**	,556**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000		,000
	N	44	44	44	44	44

	Corrélation de Pearson	,771**	,720**	,778**	,807**	1
التمكين	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44

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

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات بعد الإنهاك العاطفي

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	الإنهاك العاطفي
A1	Corrélation de Pearson	1	,478**	,424**	,373*	,467**	,685**
	Sig. (bilatérale)		,001	,004	,013	,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A2	Corrélation de Pearson	,478**	1	,706**	,593**	,623**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A3	Corrélation de Pearson	,424**	,706**	1	,514**	,593**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A4	Corrélation de Pearson	,373*	,593**	,514**	1	,603**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,000		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A5	Corrélation de Pearson	,467**	,623**	,593**	,603**	1	,835**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
الإنهاك العاطفي	Corrélation de Pearson	,685**	,860**	,813**	,776**	,835**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات بعد إلغاء الشخصية

Corrélations

		A6	A7	A8	A9	A10	إلغاء الشخصية
A6	Corrélation de Pearson	1	,694**	,696**	,531**	,476**	,834**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A7	Corrélation de Pearson	,694**	1	,650**	,639**	,708**	,893**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A8	Corrélation de Pearson	,696**	,650**	1	,496**	,491**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A9	Corrélation de Pearson	,531**	,639**	,496**	1	,626**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
A10	Corrélation de Pearson	,476**	,708**	,491**	,626**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
الشخصية_إلغاء	Corrélation de Pearson	,834**	,893**	,791**	,810**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات بعد نقص في الإنجاز المهني

Corrélations

		A11	A12	A13	A14	نقص في الإنجاز المهني
A11	Corrélation de Pearson	1	,495**	,406**	,356*	,766**
	Sig. (bilatérale)		,001	,006	,018	,000
	N	44	44	44	44	44
A12	Corrélation de Pearson	,495**	1	,547**	,067	,632**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,664	,000
	N	44	44	44	44	44
A13	Corrélation de Pearson	,406**	,547**	1	,466**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,001	,000
	N	44	44	44	44	44
A14	Corrélation de Pearson	,356*	,067	,466**	1	,708**
	Sig. (bilatérale)	,018	,664	,001		,000
	N	44	44	44	44	44

	Corrélation de Pearson	,766**	,632**	,820**	,708**	1
نقص في الإنجاز المهني	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(04): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	44	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	44	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	20

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	44	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	44	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	14

معامل الثبات الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	44	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	44	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	34

الملحق رقم(05): البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	43,2	43,2	43,2
Valide أنثى	25	56,8	56,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 40 الى 30 من	30	68,2	68,2	68,2
Valide سنة 50 الى 41 من	10	22,7	22,7	90,9
سنة 50 من أكثر	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	10	22,7	22,7	22,7
مهني تكوين	6	13,6	13,6	36,4
Valide جامعي	26	59,1	59,1	95,5
عليا دراسات	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

العائلية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	10	22,7	22,7	22,7
متزوج	34	77,3	77,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	3	6,8	6,8	6,8
سنوات 10 الى سنوات 5 من	10	22,7	22,7	29,5
سنة 15 الى سنة 11 من	13	29,5	29,5	59,1
فوق فما 16 من	18	40,9	40,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين
نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	44	2,59	1,484
Q2	44	2,91	1,395
Q3	44	2,95	1,493
Q4	44	2,82	1,402
Q5	44	3,68	1,216
التكوين	44	2,9909	1,06352
N valide (listwise)	44		

المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q6	44	3,57	1,189
Q7	44	3,50	1,045
Q8	44	2,50	1,210
Q9	44	2,45	1,320
Q10	44	2,75	1,366
تفويض السلطة	44	2,9545	,83956
N valide (listwise)	44		

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q11	44	2,84	1,311
Q12	44	3,61	1,205
Q13	44	3,77	1,097
Q14	44	3,30	1,212
Q15	44	3,34	1,219
الاتصال	44	3,3727	,97655
N valide (listwise)	44		

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q16	44	3,20	1,304
Q17	44	3,32	1,216
Q18	44	3,09	1,273
Q19	44	3,20	1,340
Q20	44	3,59	1,403
فرق العمل	44	3,2818	1,03458
N valide (listwise)	44		

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإجمالية لمحور التمكين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التكوين	44	1,00	5,00	2,9909	1,06352
تفويض السلطة	44	1,00	4,20	2,9545	,83956
الاتصال	44	1,00	5,00	3,3727	,97655
فرق العمل	44	1,00	5,00	3,2818	1,03458
التمكين	44	1,75	4,50	3,1500	,75483
N valide (listwise)	44				

الملحق رقم(07):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإحترق الوظيفي
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول " الإنهاك العاطفي "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	44	3,11	1,368
A2	44	3,00	1,494
A3	44	3,39	1,368
A4	44	2,70	1,391
A5	44	3,23	1,523
الإنهاك العاطفي	44	3,0864	1,13662
N valide (listwise)	44		

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الثاني " إلغاء الشخصية "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A6	44	2,77	1,538
A7	44	2,25	1,296
A8	44	2,16	1,055
A9	44	2,68	1,475
A10	44	2,25	1,222
إلغاء الشخصية	44	2,4227	1,08796
N valide (listwise)	44		

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الثالث " نقص في الانجاز المهني "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A11	44	2,09	1,291
A12	44	1,61	,784
A13	44	2,27	1,283
A14	44	2,48	1,372
نقص في الانجاز المهني	44	2,1136	,87679
N valide (listwise)	44		

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد " الإحتراق الوظيفي "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الانهك_العاطفي	44	3,0864	1,13662
الغاء_الشخصية	44	2,4227	1,08796
نقص_في_الانجاز_المهني	44	2,1136	,87679
الاحتراق_الوظيفي	44	2,5714	,83242
N valide (listwise)	44		

الملحق رقم(08) اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفلطح)

Descriptives

		Statistique	Erreur standard	
التكوين	Moyenne	2,9909	,16033	
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	2,6676	
		Borne supérieure	3,3142	
	Moyenne tronquée à 5%	2,9899		
	Médiane	2,8000		
	Variance	1,131		
	Ecart-type	1,06352		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Intervalle	4,00		
	Intervalle interquartile	1,80		
	Asymétrie	,074	,357	
	Aplatissement	-,741	,702	
	تفويض السلطة	Moyenne	2,9545	,12657
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Borne inférieure	2,6993	
		Borne supérieure	3,2098	
Moyenne tronquée à 5%		2,9768		
Médiane		3,1000		
Variance		,705		
Ecart-type		,83956		
Minimum		1,00		
Maximum		4,20		
Intervalle		3,20		
Intervalle interquartile		1,35		
Asymétrie		-,406	,357	
Aplatissement		-,751	,702	
الاتصال		Moyenne	3,3727	,14722
	Intervalle de confiance à	Borne inférieure	3,0758	

	95% pour la moyenne	Borne supérieure	3,6696	
		Moyenne tronquée à 5%	3,3909	
		Médiane	3,5000	
		Variance	,954	
		Ecart-type	,97655	
		Minimum	1,00	
		Maximum	5,00	
		Intervalle	4,00	
		Intervalle interquartile	1,35	
		Asymétrie	-,340	,357
		Aplatissement	-,595	,702
		Moyenne	3,2818	,15597
	Intervalle de confiance à	Borne inférieure	2,9673	
	95% pour la moyenne	Borne supérieure	3,5964	
		Moyenne tronquée à 5%	3,3182	
		Médiane	3,6000	
		Variance	1,070	
فرق_العمل		Ecart-type	1,03458	
		Minimum	1,00	
		Maximum	5,00	
		Intervalle	4,00	
		Intervalle interquartile	1,20	
		Asymétrie	-,696	,357
		Aplatissement	-,237	,702
		Moyenne	2,5714	,12549
	Intervalle de confiance à	Borne inférieure	2,3183	
	95% pour la moyenne	Borne supérieure	2,8245	
		Moyenne tronquée à 5%	2,5577	
		Médiane	2,5357	
		Variance	,693	
الاحتراق_الوظيفي		Ecart-type	,83242	
		Minimum	1,00	
		Maximum	4,43	
		Intervalle	3,43	
		Intervalle interquartile	1,27	
		Asymétrie	,161	,357
		Aplatissement	-,639	,702

الملحق رقم(09) معاملي التضخم والتباين المسموح

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
التكوين	,695	1,438
1 تفويض السلطة	,707	1,415
الاتصال	,636	1,571
فرق العمل	,602	1,660

a. Variable dépendante : الاحتراق_الوظيفي

الملحق رقم(10): اختبار الفرضيات اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,446 ^a	,199	,117	,78224	2,198

a. Valeurs prédites : (constantes), الفرق_العمل, التكوين, تفويض السلطة, الاتصال

b. Variable dépendante : الاحتراق_الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,932	4	1,483	2,424	,064 ^b
1 Résidu	23,864	39	,612		
Total	29,796	43			

a. Variable dépendante : الاحتراق_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الفرق_العمل, التكوين, تفويض السلطة, الاتصال

اختبار الفرضيات الفرعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,942	,525		7,508	,000
التكوين	,038	,135	,049	,284	,778
1 تفويض السلطة	-,279	,169	-,282	-1,654	,106
الاتصال	,033	,153	,039	,217	,829
فرق العمل	-,235	,149	-,292	-1,582	,122

a. Variable dépendante : الاحتراق_الوظيفي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين الموارد البشرية بأبعاده (التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية بجيجل، وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة، والذي تم توزيعه على عينة حجمها (44) موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

وقد أسفرت هذه الدراسة عن عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية "جيجل"، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، التكوين، تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، الاحتراق الوظيفي.

Summary:

The aim of this study is to learn about the role of human resources empowerment in its dimensions. (Composition, Delegation of Authority, Communication, Task Forces) in reducing functional combustion among staff of the Jigel Telecommunications Directorate, and the questionnaire was adopted as the main tool for obtaining the necessary data, which was distributed among its sample size.(44) a staff member, and the data were analysed using a range of statistical methods with the adoption of the Statistical Package Programme for Social Sciences (SPSS).

This study resulted in the absence of a statistically significant contribution to the human resource empowerment dimensions of the reduction of functional combustion in the Directorate of Telecommunications of Jigel State, and practical proposals and prospects for the study were presented.

Keywords: human resource empowerment, composition, delegation of authority, communication, task forces, and functional combustion.