جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإحتراق الوظيفي

دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

محمد زين الدين غربي

تحت إشراف الأستاذة:

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
أ.د بن زرقة ليلى	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. غزازي زينب	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإحتراق الوظيفي

دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

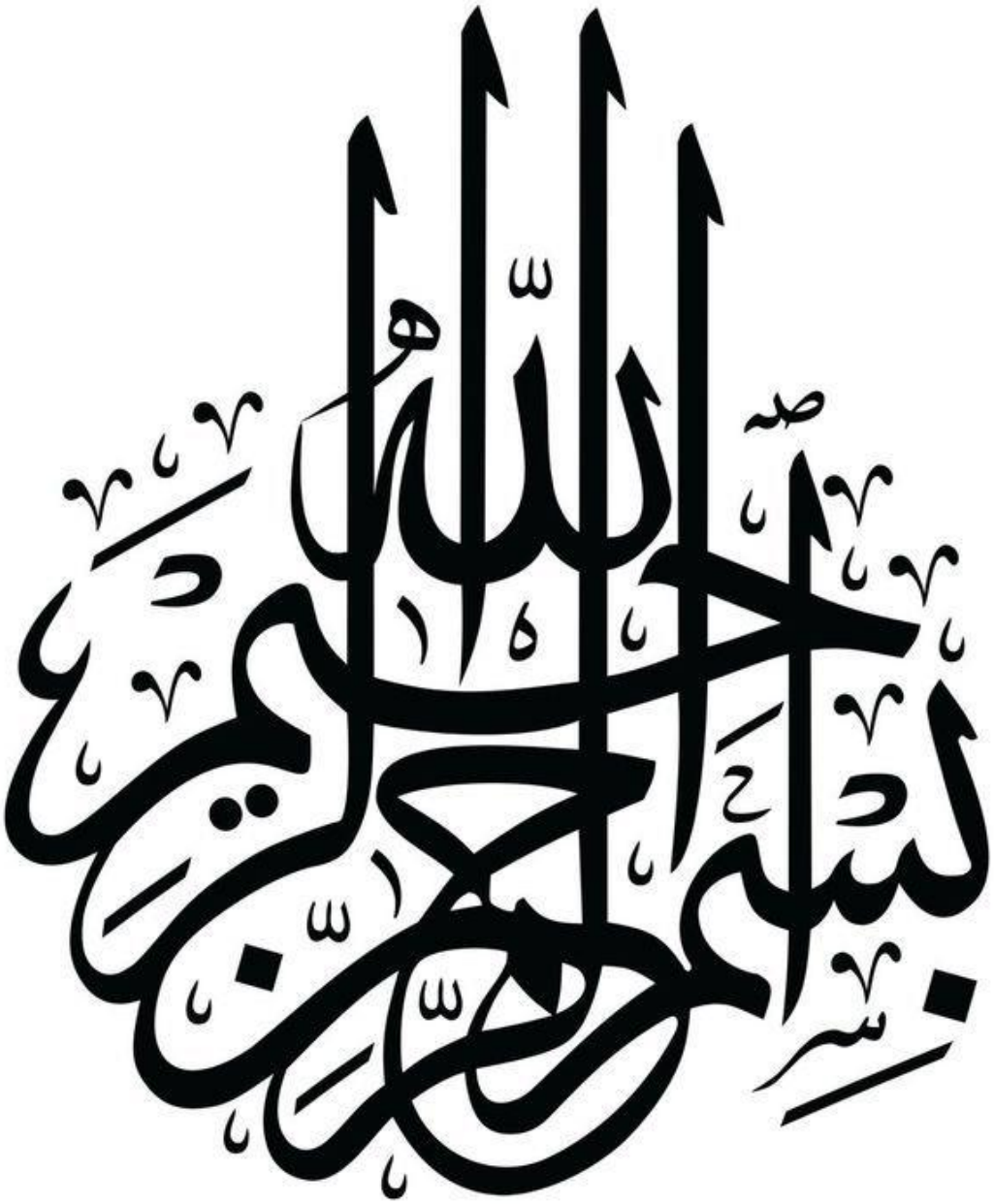
محمد زين الدين غربي

تحت إشراف الأستاذة:

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
أ.د بن زرقة ليلى	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. غزازي زينب	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

إيمانا منا بقول النبي صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له" لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نحمد الله عز وجل ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن أنعم علينا بنعمة العلم، وعلى توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة حبيبة العيداني التي كانت نعم الموجهة وخير المرشدة، التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها، والتي كانت ثمارها هاته المذكرة العلمية القيمة

كما لايفوتنا أن نتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى اللجنة الموقرة التي قبلت وتفضلت لمناقشة هذه المذكرة

إلى مدير الجامعة الأستاذ البروفيسور جعفر بوعروري،

وكل أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس وعلى رأسهم أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ماقدموه لنا طيلة مشوارنا الدراسي

إلى الطاقم الإداري والطبي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف–

كما نقدم تشكراتنا لكل زملائنا طلبة إدارة الأعمال

إهداء

إلى من غرست في داخلي بذور الحياة، وساندتني بحبها ورعايتها
حتى كبرت واشتد عودي،
إلى أمي الحبيبة، صاحبة القلب الكبير، التي ضحّت وسهرت
وتعبت كي أصل إلى هذه اللحظة.
إلى أبي العزيز، الذي كان سندًا وعونًا لي في كل خطوة،
إلى إخوتي الأعزاء، كل بإسمه ومقامه رفاق الدرب والدعم في
مواجهة كل العقبات والصعوبات،
إلى جميع أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علي بعلمهم
وتوجيهاتهم السخية،
إلى كل الأصدقاء والزملاء
أهدي لكم ثمرة جهدي وبحثي هذا، عرفانًا وامتنانًا لكل ما قدمتموه لي.

يهدف هذا البحث إلى إختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام الإستبانة كأداة بحث لاستطلاع أراء عينة الدراسة المكونة من 89 موظف، حيث تم تحليل البيانات المجمعة بواسطة البرنامج الإحصائي (spss).

توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة خطية عكسية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي حيث بلغت قيمة الإرتباط (R: -0.222*). وتم تقديم مجموعة من الإقتراحات الكفيلة للحدّ من الإحتراق الوظيفي وتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإحتراق الوظيفي.

Abstract

This research aims to test the nature of the relationship between the dimensions of ethical leadership and job burnout among employees at the Mohamed Boudiaf Hospital in Medea, To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as a research tool to survey the opinions of the study sample consisting of 89 employees. The collected data were analyzed using (SPSS).

The results of the study revealed a weak inverse linear relationship between ethical leadership and job burnout, with a correlation coefficient of (R: -0.222*). A set of recommendations was presented to reduce job burnout and promote ethical leadership practices at the institution under study.

Keywords: Ethical leadership, job burnout.

فهارس

المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	–
إهداء	–
مستخلص	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	IIV
مقدمة	أ–و
الفصل الأول: الإطار الفكري للقيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي	
مقدمة الفصل	2
المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية	3
المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية	3
المطلب الثاني: أهمية ومهام القيادة الأخلاقية	7
المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية	12
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإحتراق الوظيفي	18
المطلب الأول: مفهوم الإحتراق الوظيفي	18
المطلب الثاني: أساسيات الإحتراق الوظيفي	22
المطلب الثالث: أعراض الإحتراق الوظيفي وسبل معالجته	27
المبحث الثالث: القيادة الاخلاقية ودورها في التخفيف من الاحتراق الوظيفي	32
المطلب الأول: النماذج المفسرة للإحتراق الوظيفي	32
المطلب الثاني: أساليب القيادة الأخلاقية لتخفيف الإحتراق الوظيفي لدى العاملين	39
المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية كآلية تنظيمية لمواجهة الاحتراق الوظيفي	42
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	45

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية	**45**
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الإحتراق الوظيفي	**49**
المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة	**53**
خلاصة الفصل	**57**
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية	
مقدمة الفصل	**59**
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة مستشفى "محمد بوضياف" بالمدية	**60**
المطلب الأول: ماهية المؤسسات الإستشفائية	**60**
المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية	**63**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية	**65**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**69**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**69**
المطلب الثاني: إتساق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)	**71**
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	**75**
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفروض	**79**
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	**79**
المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	**94**
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرابعة	**96**
المطلب الرابع: إختبار الفرضية الخامسة	**100**
خلاصة الفصل	**104**
الخاتمة	**106**
قائمة المراجع	**113**
قائمة الملاحق	**125**

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	الفرق بين القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية	10
2-1	أبعاد القيادة الأخلاقية وفقا لآراء بعض الباحثين	12
3-1	الفرق بين البيئة ذات الشفافية والبيئة التقليدية	14
4-1	نتائج تجربة (Whole Foods)	15
5-1	أعراض الإحتراق الوظيفي	28
6-1	نتائج الإحتراق الوظيفي على مستوى الفرد	29
1-2	مصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية	64
2-2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	71
3-2	معاملات الإرتباط بين درجات فقرات محور القيادة الأخلاقية مع الدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه	72
4-2	معاملات الإرتباط بين درجات فقرات محور الإحتراق الوظيفي مع الدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه	74
5-2	معامل (ألفا كرونباخ) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل	75
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	76
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	76
8-2	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	77
9-2	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	78
10-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول -الاهتمام بالأفراد-	80
11-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني -العدالة-	81
12-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث -تقاسم السلطة-	82
13-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع -الاهتمام بالإستدامة-	84
14-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الخامس -التوجه الأخلاقي-	85

15–2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد السادس –وضوح الدور–	86
16–2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد السابع –النزاهة–	87
17–2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول –الإنهاك العاطفي–	89
18–2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني –الشعور بتدني الإنجاز الشخصي–	91
19–2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث –فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي–	92
20–2	معامل الإرتباط Spearman بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي	94
21–2	نتائج إختبار مان–وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى الجنس	97
22–2	نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى العمر	97
23–2	نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى التخصص	98
24–2	نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى سنوات الخبرة	99
25–2	نتائج إختبار مان–وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى الجنس	100
26–2	نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى العمر	101
27–2	نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى التخصص	102
28–2	نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة	103

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1–1	نموذج (V4) لـ (بيل غريس)	7
2–1	أبعاد الاحتراق الوظيفي	26
3–1	نموذج (تشيرنس) للإحتراق الوظيفي	33
4–1	نموذج ماسلاش وجاكسون للإحتراق الوظيفي	36
5–1	نموذج متطلبات العمل –الموارد	38
6–1	مستويات القيادة الأخلاقية	39
1–2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية	66
2–2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	76
3–2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	76
4–2	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	77
5–2	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	78

مقدمة

في عالم أصبحت فيه الموراد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، والتي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنافسية المستمرة. ومع تطور النظريات الإدارية لم يعُد الاهتمام متوقفا على الأداء الفني للمرؤوسين فقط، بل إمتد التركيز نحو العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على إنتاجيتهم وإستقرارهم النفسي داخل المنظمة.

من بين الصعوبات والتحديات الكبرى التي تواجهها المنظمات اليوم بمختلف أنواعها؛ سواء كانت خدمية أو إنتاجية، هي ظاهرة "الإحتراق الوظيفي"، هذه الأخيرة تؤثر على رفاهية المرؤوسين نتيجة للضغوط المستمرة التي يواجهونها في عملهم خاصة في القطاعات الخدماتية، مما يؤدي إلى تراجع مستوى ولائهم التنظيمي وإنخفاض كفائتهم وفعاليتهم، وهو ماينعكس سلبا على إنتاجيتهم، وبالتالي جودة الخدمة المقدمة.

في مقابل هذه الصعوبات والتحديات، برزت "القيادة الأخلاقية" كنموذج قيادي يتفوق على الأنماط التقليدية، حيث تقوم على ترسيخ مجموعة من القيم والممارسات الأخلاقية. فالقائد الأخلاقي لايسعى فقط لتحقيق الأهداف المالية، بل يعمل على خلق بيئة عمل آمنة ومحفزة قائمة على الثقة المتبادلة، مما قد يساهم بشكل فعال في تخفيف حدة الضغوط ، والحد من إنتشار الإحتراق الوظيفي في أوساط المرؤوسين.

❖ إشكالية البحث

يواجه المرؤوسون عدة صعوبات وتحديات في عملهم، والتي بتراكمها تنعكس عليهم سلبا مسببة الإحتراق الوظيفي لديهم، وهنا يظهر دور القائد الأخلاقي وبما يمتلكه من سمات ومؤهلات تمكنه من إحتواء هذه الضغوطات، والسيطرة على تداعيتها التنظيمية. وعلى هذا السياق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

مامدى مساهمة القيادة الأخلاقية في التخفيف من الإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؟

للإجابة على هذه الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر يتم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؟

- ما مدى توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأبعاد القيادة الأخلاقية لرئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأبعاد الإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؟

❖ فرضيات البحث

للتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، نقوم بوضع مجموعة من الفرضيات لتقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

- درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتحلى بسمات القيادة الأخلاقية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد، وهي 3.
- درجة الموافقة على أن الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتعرضون للإحتراق الوظيفي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد، وهي 3.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه:

- يعدّ من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال؛ إذ يتناول مفهومين مهمين بالنسبة للمرؤوسين، وهما القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي؛
- يساهم في فهم ظاهرة الإحتراق الوظيفي باعتبارها من المشكلات التنظيمية التي تؤثر على الصحة النفسية للمرؤوسين؛
- يوضح أهمية سمات القيادة الأخلاقية للرؤساء، ودورها في التخفيف من الإحتراق الوظيفي للمرؤوسين؛
- يساهم في إثراء المكتبة الجامعية؛
- يعتبر بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين مستقبلا كونه موضوع غير مدروس من قبل بجامعتنا.

❖ أهداف الدراسة

توجد عدة أهداف مرجوة عند الإنتهاء من هذا البحث أهمها:

- تعريف الطالب بأبعاد القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي؛
- معرفة درجة إلتزام رئيس المصلحة بالقيادة الأخلاقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؛
- معرفة مدى تعرض المرؤوسين للإحتراق الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي؛
- توجيه سلوك الرؤساء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية نحو التحلي بسمات القيادة الأخلاقية؛
- تقديم نتائج يمكن أن تساعد صناع القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية على وضع سياسات وإجراءات تحدّ من الإحتراق الوظيفي، وتحسن جودة العمل؛

- الإنتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والخروج بمجموعة من الإقتراحات.

❖ أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع هي كالآتي:

- اقتراح الأستاذة المؤطرة للموضوع؛
- تلائم موضوع البحث مع تخصص إدارة الأعمال؛
- الإحتراق الوظيفي ظاهرة من الظواهر الحديثة التي تصيب المرؤوسين والتي وجب دراستها؛
- تشجيع الباحثين على تناول مثل هذه الدراسة، وخاصة وأنها لم تتناول من قبل في جامعتنا.

❖ منهج وأدوات البحث

في هذا البحث سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وللإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الإعتماد على الأدوات الآتية:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ماتناولته مختلف المراجع، والمصادر حول متغيرات الدراسة؛
- تصميم إستبانة للإحاطة بالجوانب الرئيسية للموضوع؛
- استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج spss.

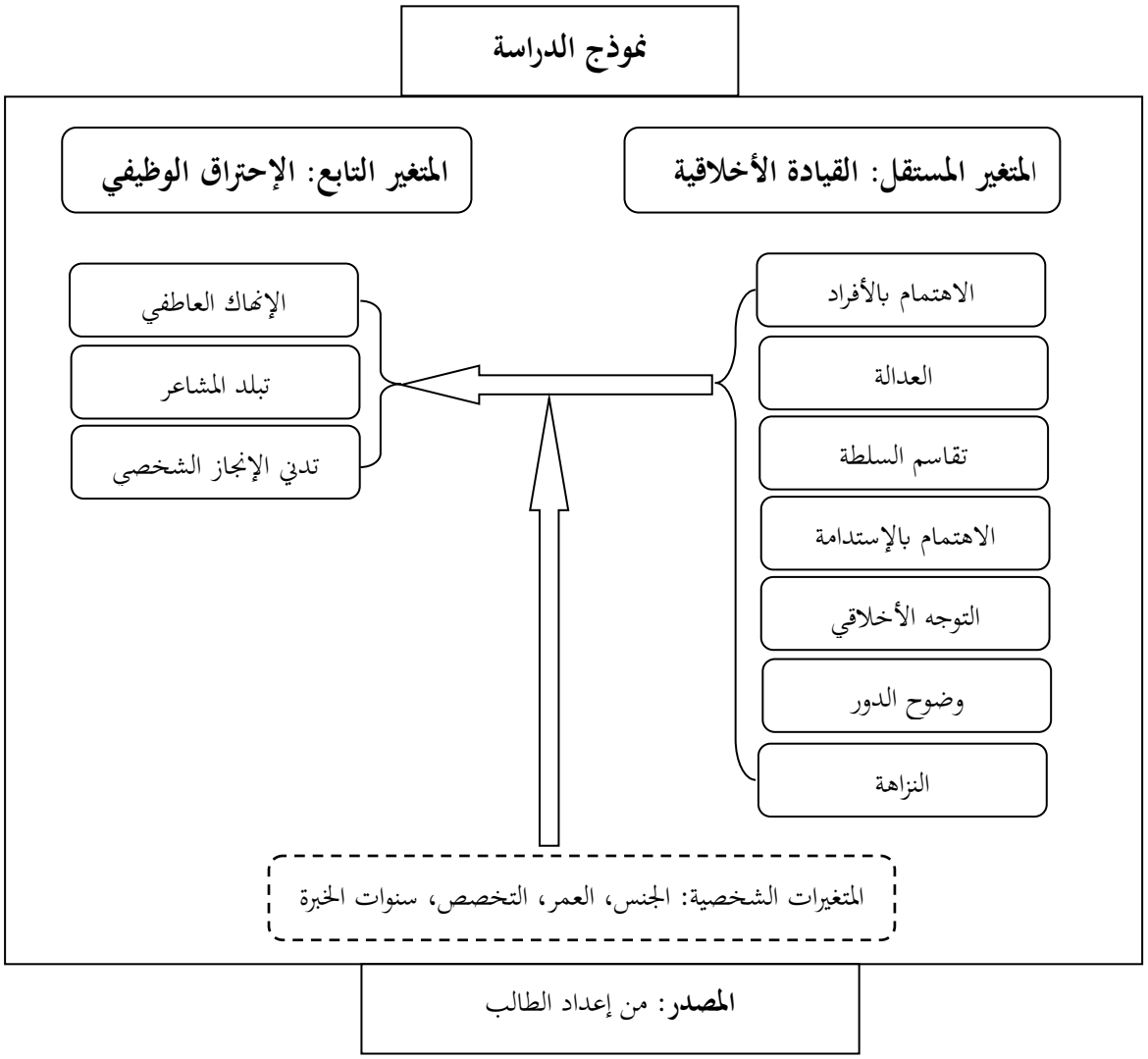
❖ حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تحديد واقع ممارسة سمات القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية ومدى مساهمتها في الحد من الإحتراق الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على إستطلاع آراء الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية حيث بلغت عينة الدراسة 89 موظف؛
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على المؤسسة العمومية الاستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؛
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث خلال السداسي الأول من السنة الجامعية 2025-2026.

❖ نموذج البحث

في ضوء موضوع بحثنا وأهدافه، نقوم بوضع مخطط توضيحي بين متغيرات البحث المستقل والمتمثلة في القيادة الأخلاقية بأبعادها (الاهتمام بالأفراد، العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالإستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة)، أما المتغير التابع فهو الإحتراق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في العمل).



❖ صعوبات البحث

تتمثل صعوبات البحث في النقاط الآتية:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع؛
- ندرة الدراسات السابقة حول موضوع (القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي)؛

- صعوبة توزيع الإستبانة على عينة الدراسة.

❖ هيكل البحث

بهدف تغطية الموضوع سنقوم بتقسيم بحثنا إلى فصلين هما: الجانب النظري والآخر تطبيقي، حيث:

- **الفصل الأول**: بعنوان "**الإطار الفكري للقيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي**"، الذي يحتوي على أربعة مباحث، حيث سنركز في المبحث الأول على مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها، ومهام القيادة الأخلاقية وأبعادها، أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى مفهوم الإحتراق الوظيفي، أساسياته، أعراضه وطرق معالجته، فيما يجمع المبحث الثالث بين المتغيرين والنماذج المفسرة للإحتراق الوظيفي، والأساليب القيادية للتخفيف من الإحتراق الوظيفي، فضلا عن دور القيادة الأخلاقية كآلية تنظيمية لمواجهة الإحتراق الوظيفي، وأخيرا المبحث الرابع الذي سيتناول الدراسات السابقة التي سيتم الإعتماد عليها في البحث والتعقيب عليها.
- **الفصل الثاني**: يخص الجانب التطبيقي، وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، والذي يضم ثلاث مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة الدراسة مستشفى "محمد بوضياف" بالمدية، وفي المبحث الثاني سنعرض الإجراءات المنهجية للدراسة، أما عن المبحث الثالث سيتم فيه تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفروض.

في نهاية البحث، سيتم تلخيص أهم النقاط التي تضمنها البحث، وهذا سيتم التطرق إليه في الخاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار الفكري للقيادة الأخلاقية

والاحتراق الوظيفي

مقدمة الفصل

يعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وإستمراريتها في ظل بيئة عمل تتميز بالتسارع وعدم الاستقرار والتعقيد. ومع تزايد الضغوط المهنية، برزت ظاهرة الإحتراق الوظيفي كواحدة من أكبر التحديات التي تهدد إستقرار المورد البشري وإنتاجيته. وفي مقابل هذه التحديات، تبرز القيادة الأخلاقية كنموذج إداري حديث لا يكتفي بتحقيق الأهداف المادية فحسب، بل يركز على القيم، النزاهة والرفاهية النفسية للمرؤوسين، الأمر الذي يجعل من ممارستها وسيلة فعالة للحدّ من مستويات الإحتراق الوظيفي وإنعكاساته السلبية على المرؤوسين.

يأتي هذا الفصل لتقديم تأصيل نظري ومفاهيمي لمتغيرات الدراسة، من خلال تسليط الضوء على الأبعاد الفلسفية والعملية لكل من القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي، وصولا إلى إستعراض ماجادت به الأدبيات السابقة في هذا المجال. ولتحقيق ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية كما يلي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإحتراق الوظيفي

المبحث الثالث: دور القيادة الاخلافية في التخفيف من الاحتراق الوظيفي

المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية

تُعدّ القيادة الأخلاقية أحد أهم الأنماط القيادية المعاصرة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي؛ فهذه القيادة تركز على مجموعة من القيم والسلوكيات السليمة. فنجاح المنظمات اليوم لم يعُد مرتبطا بالقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقط، بل أصبح مرتبطا بقدرة القائد على ممارسة دوره وفق مبادئ أخلاقية تضمن عدالة الإجراءات وشفافية الممارسات.

المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

بعدما كانت القيادة الأخلاقية ينظر إليها بنظرة ضيقة؛ على أنها جانب إضافي إلى جوانب الأنماط القيادية الأخرى، أصبحت اليوم وبتوسع النظرة لها أسلوب قيادي قائم بذاته.

أولا: تعريف القيادة الأخلاقية

تباينت رؤى الباحثين في تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية، نظرا لاختلاف المداخل ومناهجهم النظرية وزوايا تناولهم لهذا المفهوم. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- عرف الباحث (**Brown**) القيادة الأخلاقية على أنها "إظهار السلوك المثالي من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذه التصرفات لدى المرؤوسين من خلال الإتصال ثنائي الإتجاه وإتخاذ القرارات".[1]
- يمكننا تعريف القيادة الأخلاقية أيضا على أنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الإلتزام بالمعايير المعتمدة، والمقبولة في التصرفات الشخصية، والعلاقات بين الأفراد وترويج ذلك السلوك لدى المرؤوسين".[2]
- كذلك تشير إلى: "قيادة الآخرين بأسلوب يحترم مفهومهم، وكرامتهم من خلال السلطة الاجتماعية لهؤلاء القادة".[3]

---

[1] . سهام عليوط، خالد بوجعدار، **أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير–جيجل–**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2022، ص 187.

[2]. إيناس موسى الزين، زكي أبو عايدا، **القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية**، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 04، العدد02، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر2019، ص 140.

[3]. فتحي لعموري، بوبكر عباسي، **القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2022، ص 228.

- كما تؤكد الباحثة (**Joanne Ciulla**)، –وهي مفكرة بارزة في مجال القيادة الأخلاقية في المنظمات–، على أن "القيادة الأخلاقية ليست شخصًا أو منصبًا؛ وإنما هي عملية وعلاقة أخلاقية معقدة يجب أن تستند إلى الثقة، الالتزام، العاطفة ورؤية مشتركة للخير".[1]

بناءا على ما سبق، يمكننا القول أن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يتصف بها القائد، والتي تؤثر تأثيرا ايجابيا على سلوك وأخلاق مرؤوسيه، وتحفظ علاقته بهم، فضلا عن المساهمة في تحقيق الرؤى المشتركة لديهم.

ثانيا: خصائص القيادة الأخلاقية

تتسم القيادة الأخلاقية بمجموعة من صفات تعكس التزام القائد بالقيم الأخلاقية في سلوكه وقراراته، مما يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط الأخلاقي. ويمكن تحديد خصائص القيادة الأخلاقية في:

1. **الخصائص الإدارية:** تركز هذه الخصائص على مجال إتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، مع توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وإدارة الوحدة بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف[2]، فضلا عن:
   - الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها؛
   - تشجيع المرؤوسين على الابداع والتجديد؛
   - العمل على تنمية قدرات المرؤوسين المهنية والارتقاء بكفاءاتهم؛
   - مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم؛[3]
   - اشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار؛
   - اتخاذ القرارات بعدالة والاعتماد على أسس علمية أثناء تقييم أداء المرؤوسين.[4]

---

[1]. Deon Rossouw, **Ethical Leadership Handbook**, The Ethics Institute, South Africa, 2023, P1.

[2]. عبد العزيز بن سلطان العنقري، **أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 57، جامعة سيوط، مصر، 2014، ص 23.

[3]. حورية عمران، **دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والعيادات التابعة لها بمتليلي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022، ص 5.

[4]. محمد موسى المرقطن، **القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين**، رسالة الماجستير التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020،ص 26.

2. **الخصائص الشخصية:** تمثل مجموع الخصائص والسمات التي ينبغي أن يتميز بها المدير أو القائد الأخلاقي، وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين، وتزيد من ثقتهم به.[1] ومن بين هذه الصفات نذكر:

- تحري الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين؛
- النزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته؛
- تحمل المسؤولية تجاه أخطائه والاعتراف بها؛
- تقبل النقد برحابة صدر، والوفاء بوعوده التي قطعها على نفسه.[2]

3. **خصائص العلاقات الإنسانية:** إن من العوامل المهمة في بناء العلاقات الإنسانية المتميزة التي تتسم بالتوافق والإنسجام داخل المنظمة، هي مقدرة القائد الأخلاقي على:

- إدامة العلاقة بينه وبين المرؤوسين، والتي تتسم بالإحترام والتقدير والتواضع ومشاركتهم المناسبات الإجتماعية، فضلا عن إحترام العادات والتقاليد أثناء التعامل معهم؛
- تجنب التحيز وعدم مراعاة قدرات وإهتمامات المرؤوسين؛
- المحافظة على الأسرار، مراعاة الظروف والأحوال، الدعم والإسناد.

كما أن تمكّن القائد من إتقان جانب العلاقات الإنسانية يساعده على إحترام الآخرين، ودفعهم للعمل بقوة وحماسة دون قهر أو إجبار، كما أنها تسهم في بناء الروح المعنوية للمرؤوسين، ويحقق لهم الرضا النفسي، ويولد بينهم الثقة والإحترام المتبادل.[3]

ثالثا: مكونات القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية لبِنة أساسية في بناء بيئة عمل إيجابية، لذا وجب علينا تحديد مكوناتها والتي تختلف ظاهريا بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، لكنها اتفقت في مضمونها، وعليه يمكن ذكرها في العناصر الآتية:

---

[1]. إيمان محمد دعكيك، **درجة إلتزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في إدراة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019-2020، ص 21.

[2]. رانيا بوبندير، مريم بوشلية، **دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك التنظيمي للعمال: دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية –جيجل–** مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2022-2023، ص 43.

[3]. سامي بن أحمد المزيني، وائل بن شافي الشمري، **أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 03، جامعة حلوان، مصر، 2022، ص 381.

- **الهدف:** أي أن القائد الأخلاقي لابدّ وأن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع المرؤوسين لإنجاز الأهداف التنظيمية المسطرة من قبل، فضلا عن مراعاة التوازن مابين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة وطموحات المرؤوسين، وعليه أن يشجع المرؤوسين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.[1]
- **المعرفة:** لابدّ للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة اللازمة للتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها المرؤوسين ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، كما يجب أن يعرف أهمية الإنفتاح مع مرؤوسيه للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة والمرؤوسين معا، وعليه لابدّ من فتح قنوات ومنافذ الإتصال تكون مرنة من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذا إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الإجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.[2]
- **السلطة:** لابدّ للقائد الأخلاقي أن يمتلك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات. وعليه أن يعلم بأن كل المرؤوسين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة؛ أي يجب أن يجعل المرؤوسين يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية، فضلا عن توحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح؛ فمنح المشاركة للمرؤوسين تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.[3]
- **الثقة:** القائد الأخلاقي يجب أن يبني الثقة في جميع أنحاء المنظمة لكي يستطيع المرؤوسون استخدام السلطة الممنوحة لهم بطمأنينة، وبدون الثقة يخشى المرؤوسين ممارسة السلطة الممنوحة لهم.[4]

رابعا: ممارسات القيادة الأخلاقية الناجحة

حدد الباحث (**بيل غريس**) في نموذجه (**4V**) أفضل ممارسات القيادة الأخلاقية في بحثه **القيادة والشغف الشخصي** حول الإيمان والأخلاق. ويتكون هذا النموذج من أربعة عناصر موضحة في الشكل الآتي:

---

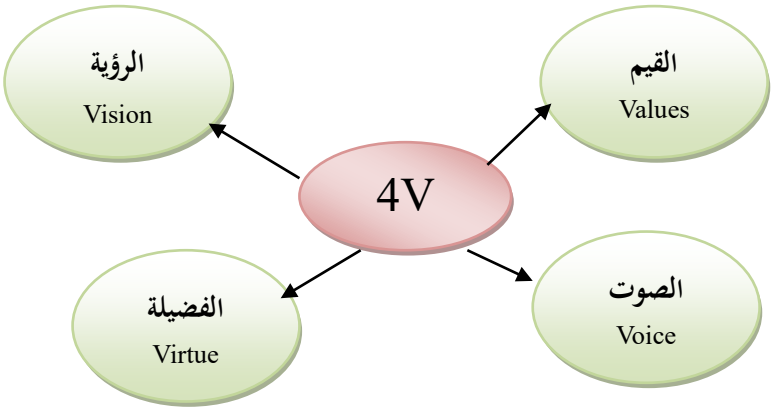
[1]. محمد وذان، عزوز لخضر، **القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مدراء الثانويات: دراسة ميدانية بمؤسسة بالثانويات – المسيلة–**، مذكرة ماستر في علم النفس والفلسفة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2022-2023، ص12.

[2]. نورهان ميدني، لعلالي فايزة، **أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سارل بتروبركة– بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص 13.

[3]. محمد الهزام، عيساوي فطيمة، **القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي –الجزائر–**، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2022، ص 154.

[4]. رانيا بوبندير، بوشلية مريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 47.

الشكل رقم (1-1): نموذج (V4) لـ (بيل غريس)



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على: صلاح الدين عبد العزيز غنيم، **القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة، المجلة التربوية**، العدد 77، جامعة سوهاج، مصر، 2020.

وفيما يأتي عرض موجز لهذه الممارسات:

- ✓ **القيم**: الالتزام بالقيم الأساسية الفردية والهوية أساس كل سلوك أخلاقي؛
- ✓ **الرؤية**: هي القدرة على تأطير أعمالنا خاصة في خدمة الآخرين؛
- ✓ **الصوت**: التعبير عن رؤيتنا للآخرين بطريقة حقيقة ومحفزة؛
- ✓ **الفضيلة**: التشجيع على الفضيلة من خلال ممارسة السلوك الفاضل بما يخدم المصلحة العامة.[1]

المطلب الثاني: أهمية ومهام القيادة الأخلاقية

تلعب القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في توجيه سلوك القادة والمرؤوسين نحو الالتزام بمجموعة من القيم التنظيمية، مع ضمان تحقيق أهداف المنظمة بطريقة مسؤولة ومستدامة.

أولا: أهمية القيادة الأخلاقية

إحدى أبرز المشكلات التي تواجه منظماتنا اليوم هي غياب القيادة الأخلاقية، حيث يتساءل العديد من الأشخاص عن دور القيادة الأخلاقية داخل المنظمة، وهل لها تأثير كبير على عمل المنظمات والمجتمع بشكل عام.

[1]. مختارية بوطيبة، **تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي CHU بوهران**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2022، ص 337.

إن القيادة الأخلاقية تتطلب من القائد اتخاذ قرارات لا تقتصر على المواقف الملموسة، بل تتجاوزها إلى التوجهات الأخلاقية التي تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة. ولذلك يمكننا إجمال أهمية القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- القدرة على التعامل مع الصراعات، والتركيز على الشيء الصحيح أو القيام به بغض النظر عن النتيجة؛
- المساهمة في خلق مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، والذي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسون، فضلا عن ضمان إتقان العمل والإخلاص فيه؛
- مساعدة القائد في توجيه قراره واختيار البديل المناسب لحل المشاكل، أو للبت في مواقف معينة بشكل يقنع مرؤوسيه بعدالة قراراته؛[1]
- مساهمتها في تعزيز سمعة المنظمة كشريك صادق وأخلاقي، وتحقيق أعلى مستويات من الجودة، فضلا عن الاحتفاظ بالعاملين لفترة أطول؛
- تكوين هوية أخلاقية تساهم في تعزيز انتماء المرؤوسين للمنظمة بفعل توافقهم مع فلسفتها؛[2]
- زيادة الرضا الوظيفي للمرؤوسين مما يسهم في تحسين الأداء، وتهيئة بيئة عمل إيجابية تتسم بالتعاون والولاء؛
- المساهمة في تعزيز رفاهية المنظمة اجتماعيا واقتصاديا وتنظيميا؛
- تجنّب الأخطاء ومنع الوقوع في المشكلات من خلال تقبل النقد البناء لتحسين فاعلية المنظمة؛[3]
- بناء ثقافة متوازنة بين القائد والآخرين، فضلا عن تنمية الثقة بين الفرد ومنظمته والمجتمع الذي تنتمي اليه.[4]

ثانيا: مهام القيادة الأخلاقية

مع تزايد التحديات التنظيمية، أصبحت الحاجة إلى قيادة تتحلّى بالنزاهة والمسؤولية أكثر أهمية من أي وقت مضى، كونها تمثل حجر الأساس لنجاح المنظمات وتحقيق التميز التنظيمي، وعليه تتمثل مهام القيادة الأخلاقية في:

---

[1]. فتيحة شيشون، **أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2022 -2023، ص5.

[2]. نزيهة تركي، خريصي عائشة، **أثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية ببلدية برهوم – المسيلة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2023-2024، ص 11.

[3]. مفلح بن حامد السلمي، **القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 08، العدد 12، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الولايات المتحدة، 2024، ص ص 8-9.

[4]. شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي، **درجة ممارسة مديريات المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي**، رسالة الماجستير في التربية وعلم النفس، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 11.

- **تحديد الأهداف**: تتمحور القيادة الأخلاقية حول القدرة على توجيه الآخرين في رحلة نحو هدف مُعيَّن. ولذلك فهي تتطلب توافر مهارة صياغة الهدف أو الرؤية المستقبلية مُلهِمة تُعبّر عن الحالة المرغوب الوصول إليها؛
- **وضع الاستراتيجيات**: بعد تحديد غاية المنظمة ورؤيتها، ومن ثم تحديد الاتجاه أو الحالة المرغوبة التي يجب أن يسعى المرؤوسون لتحقيقها، ينبغي صياغة إستراتيجية واضحة للوصول إلى تلك الغاية أو الرؤية؛
- **تحقيق القبول والدعم**: بعد تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات، يقع على عاتق القيادة الأخلاقية مسؤولية ضمان أن يلتزم جميع المرؤوسين بتحقيق الهدف والإستراتيجية المختارة؛
- **التمكين**: إن الحصول على القبول والدعم لتحقيق هذه الأهداف، لا يكفي وحده لقيادة المنظمة بنجاح؛ فلا بدّ من منح المرؤوسين بعض الصلاحيات وتمكينهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية؛
- **التواصل**: يقع على عاتق القيادة الأخلاقية مهمة التواصل المستمر مع المرؤوسين حتى تكون لديهم رؤية واضحة حول سبب السعي وراء هدف محدد، وأن يكون لديهم وضوح بشأن الهدف الجاري تحقيقه، ومن جانب آخر على القيادة الأخلاقية تقديم التغذية الراجعة المنتظمة حول التقدم والتحديات التي يتم مواجهتها أثناء السعي نحو تحقيق الأهداف؛
- **التحالفات**: من المهام المهمة للقادة بناء تحالفات لدعم الأهداف التي يجري السعي لتحقيقها، فلا يمكن لأي قائد بمفرده أن ينجح في تحقيق أي هدف تنظيمي؛ حيث أن أبسط أهداف المنظمة تتطلب تعاون مرؤوسين آخرين ضمن المنظمة؛
- **الإشراف**: لا يقتصر دور القيادة الأخلاقية على تحديد الأهداف فحسب، بل يمتد إلى السعي نحو تحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع، ويعني ذلك أنه يجب عليهم إجراء تقييمات منتظمة للتقدم المنجز، وهذا ما يميز القائد الفعّال عن القائد المثالي الذي قد تكون لديه طموحات كبيرة ولكنه يفشل في تحقيقها؛
- **المكافأة والانضباط**: يجب على القادة ضمان الحصول على تعاون المرؤوسين والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المنظمة، فضلا عن مشاركة الإنجازات مع من ساهموا في تحقيقها.[1]

مما سبق، يتضح أن القيادة الأخلاقية تتبنى مشاركة المرؤوسين في تحقيق التوازن بين الأهداف المراد الوصول إليها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الحدّ من الصراعات داخل مكان العمل، مما يتطلب من القائد بذل جهد

[1] . Deon Rossouw, **op cit**, p p 22-32.

لنشر السلوكيات الإيجابية وتشجيعها، مما يعود بالنفع على المرؤوسين، المنظمة والمجتمع. والجدول الآتي يوضح الفرق بين القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية

المعيار	القيادة الأخلاقية	القيادة غير الأخلاقية
استخدام سلطة القائد وتأثيره	خدمة المرؤوسين والمنظمة	لتلبية الاحتياجات الشخصية والأهداف الوظيفية
التعامل مع المصالح المتنوعة لاصحاب المصلحة	لتحقيق التوازن بين مصالح جميع الجهات	تفضل أصحاب المصلحة الذين يقدمون أكبر قدر ممكن من الفوائد
تطوير رؤية المنظمة	تطور رؤية ترتكز على مدخلات التابعين تتعلق بحاجاتهم وقيمهم وأفكارهم	محاولات لتسويق الأفكار والرؤية الشخصية على أنها الأسلوب الوحيد لنجاح المنظمة
نزاهة سلوك القائد	يتصرف بما يتفق مع القيم العامة	يقوم بما يعتبره ملاءم لتحقيق أهدافه الشخصية
المخاطرة في اتخاذ القرارات	مستعد لتحمل المخاطرة الشخصية واتخاذ القرارات اللازمة لانجاز المهمة	يتجنب القرارات التي تنطوي على المخاطرة الشخصية
الاتصالات حول المعلومات الضرورية	يقوم بالكشف السريع والمناسب عن المعلومات الخاصة بالإجراءات	يستخدم الخداع وتشويه تصورات المرؤوسين حول المشكلات والتقدم
ردود الفعل حول الانتقادات	يشجع التقييم النقدي لايجاد الحلول	لا يشجع المعارضة والانتقاد
تنمية مهارات المرؤوسين	يستخدم التدريب لتطوير المرؤوسين	لا يركز على التدريب لبقى المرؤوسون ضعفاء

المصدر: سميرة قوادرية، **العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان – أولاد جلال–**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2024-2025، ص 21.

ثالثا: مبادئ القيادة الأخلاقية

حتى يستطيع القيادة الاخلاقية القيام بمهامها عليها أن تستند على مجموعة من المبادئ حددتها الجمعية الأمريكية للمديرين، وتتمثل هذه المبادئ في:

* أن يتحلى القائد الأخلاقي بالصدق والأمانة والإخلاص في واجبه المهني؛
* أن يهتم بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل فرد؛
* أن يحترم القوانين المعمول بها في المنظمة من تطوير الوسائل والسياسات بشتى الطرق المشروعة؛
* أن يتجنب استغلال مركزه لمصلحة أو مكسب شخصي؛

* أن يسعى إلى اكتساب مؤهلات مهنية، والمحافظة على مستواه المهني من خلال البحث المستمر؛
* أن يحترم جميع العقود والإتفاقيات السارية، ويلتزم بها؛

إن التزام القائد بالقيم الإنسانية، مثل: العدل والأمانة والاحترام يكون سرّ نجاحه وتفوقه، لأنه يلهم فريقه ويكوّن علاقات مبنية على الثقة والتعاون، مما يساهم في التطور والتميّز سواء علمياً أو مهنياً.[1]

كما حدد الباحث (**هاوس: 2006**) مبادئ القيادة الأخلاقية كما يأتي:

- التعامل مع المرؤوسين باحترام وتقدير؛
- خدمة المرؤوسين والاهتمام بهم، واتخاذ القرارات المفيدة لهم؛
- التعامل مع المرؤوسين بعدالة ومساواة؛
- التزام الصدق والأمانة في القول، الفعل، العلاقات والإنفتاح على الآخرين؛
- تقديم الخدمات للمجتمع، وعدم التركيز فقط على مصالح المنظمة.[2]

كما يمكن تحديد مبادئ أخرى للقيادة الأخلاقية في النقاط الآتية:

* **النزاهة:** تمثل النزاهة حجر الأساس في القيادة الأخلاقية، فهي تشمل الصدق،الشفافية، الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعايير السلوكية؛
* **المساءلة:** تعني المساءلة تحمّل القادة المسؤولية عن الأفعال والقرارات ونتائجها؛
* **العدالة:** تشمل العدالة معاملة جميع المرؤوسين بحيادية ومساواة، بغض النظر عن خلفياتهم، أو مناصبهم، أو خصائصهم الشخصية.[3]

---

[1]. سارة أبختي، لواسمي سمية، **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية –تاملوكة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2023-2024، ص 18.

[2]. خالد بن عبد العزيز الشملان، مرفت محمد السعيد مرسي، شايح بن خالد القحطاني، نعيم بن عطا الله الجهني، **نماذج معاصرة في القيادة**، دار المنهل، 2018، ص 184.

[3] . John Ughulu, **Ethical Leadership in Modern Organizations: Navigating Complexity and Promoting Integrity**, International Journal of Economics, Business and Management Research, Vol 08, N°05, 2024, p 54, [on line]: https://www.ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2024/IJEBMR_1349.pdf?utm_source=chatgpt.com, consulté : 16-11-2025.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية

تشير الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة الأخلاقية إلى عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول عدد أو محتوى أبعاد القيادة الأخلاقية، فقد تنوعت وتباينت أبعاد القيادة الأخلاقية باختلاف توجهات الفكرية للباحثين. والجدول الآتي يوضح الأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية وفقا لآراء بعض الباحثين:

الجدول رقم (1-2): أبعاد القيادة الاخلاقية وفقا لآراء بعض الباحثين

اسم الباحث	الأبعاد المعتمدة
Trevino et al : 2000	المدير الأخلاقي- الشخص الأخلاقي
Ecran Yilmaz: 2004	السلوك الأخلاقي- الاتصال الأخلاقي- اتخاذ القرار الأخلاقي - أخلاقيات البيئة
De Hoogh, Hartog: 2008	الأخلاق والانصاف- توضيح الدور- مشاركة السلطة
Brown Michaet :2010	العدالة- النزاهة- توجيه السلوك- وضوح الدور- الاهتمام بالاستدامة
Kalshoven et al 2011	الانصاف- مشاركة السلطة- توضيح الدور- التوجه بالأفراد- النزاهة- التوجه الأخلاقي- الاهتمام بالاستدامة
جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن: 2011	توافر السلوك الأخلاقي- ممارسة السلوك الأخلاقي- تعزيز السلوك الأخلاقي
Langlois et al :2014	العدالة- النزاهة- توجيه السلوك- وضوح الدور- تقاسم السلطة- الاهتمام بالاستدامة
Ozan et al : 2017	العدالة- النزاهة- توجيه السلوك- وضوح الدور- تقاسم السلطة- التمكين
Hegarty et moccia :2018	العدالة- النزاهة- وضوح الدور- تقاسم السلطة- التأثير- التحفيز- الاهتمام بالاستدامة- الاحتراف المهني.
Kany , Seung wan :2019	العدالة- النزاهة- توجيه السلوك- وضوح الدور- تقاسم السلطة- الاهتمام بالاستدامة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على:[1]

بالنظر إلى الأبعاد التي حددها الباحثون في أبحاثهم لقياس القيادة الاخلاقية، يتضح أن الأبعاد السبع المعتمدة من قبل الباحث (**Kalshoven et al : 2011**) هي الأكثر تناسبا مع أهداف دراستنا، وفما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

1. **العدالة**: إن بعد الإنصاف ينظر إليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القيادة الأخلاقية، وهو يعني أن القائد لا بدّ أن يتصرف بنزاهة، ويعامل المرؤوسين بطريقة أخلاقية، وبمعنى آخر أن يهتم القائد بالخيارات

[1] . – فتيحة شيشون، **مرجع سبق ذكره**، ص 7.

– زهية بابو، **مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي:دراسة حالة جامعة غرداية بالمنطقة الصناعية – نوميرات– بغرداية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022، ص 14.

العادلة، وأن يكون جديرا بالثقة من قبل مرؤوسيه وأن يكون على قدر المسؤولية.[1] لذلك فإن ادراك عدالة القائد من قبل المرؤوسين يمكن أن يكون له ايجابيات واسعة النطاق لتحفيز المرؤوسين.[2]

اختلف الباحثون في تحديد عدد مكونات العدالة، إلا أنهم اتفقوا على وجود ثلاثة أبعاد أساسية، وهي:

أ.**العدالة التوزيعية:** تعبر عن درجة الشعور المتولدة لدى المرؤوسين إزاء عدالة التقييم المادية وغير المادية، التي يحصلون عليها من المنظمة، وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد.[3]

ب.**العدالة الإجرائية:** هي إنعكاس لإدراك المرؤوسين لعدالة هيكلة القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد، ويتضمن ذلك إشراك المرؤوسين لضمان عدم التحيز والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم.[4]

ج. **عدالة التعاملات:** نوعية المعاملات التي يتلقاها المرؤوس وإحساسه بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية، مثل تقييم الأداء والعمل على تقديم مبررات منطقية له إذا تطلب الأمر، هذا مايخلق لديه الرغبة في الإستمرار في عمله.[5]

2.النزاهة والشفافية: تعني النزاهة الالتزام بالصدق والأمانة في جميع الأفعال والقرارات. فالقائد النزيه يتصرف بشفافية ويشارك المعلومات مع مرؤوسيه بوضوح وصدق، وهذه الصفات تساعد في بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من المنظمة، ويملكون المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.[6]

---

[1]. أحسن بن قاصير، عادل بوعفينة، **دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سوناريك فرع فرجيوة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بوالصوف بملية، الجزائر، 2021-2022، ص 26.

[2]. هادي عبد الوهاب عبد الإمام، **تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استكشافية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية**، [على الرابط]:
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/01/01/f5ff095f33ee148b4b3ee301a99703b5.pdf، تاريخ الاطلاع: 20-12-2025.

[3]. زينب طعم الله، **أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 01، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2020، ص143.

[4]. مزارة شهيناز، ناصري رقية، **دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالحكمة الإدارية– قالمة–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945- بقالمة، الجزائر، 2024-2025، ص71.

[5]. إيمان الوشعي، الوشعي منال، **دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمقر بلدية –كوينين–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019-2020، ص33.

[6]. مؤسسة محمد بن سلمان (مسك)، **أخلاقيات القيادة وتأثيرها على الثقة والمسؤولية**، [على الرابط]:
https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leadership/2024/ethical-leadership-and-its-impact-on-trust-and-responsibility/?allowview=true، تاريخ الاطلاع: **20-12-2025**.

حيث أشارت بعض الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تعتمد سياسات واضحة في برامجها تشهد زيادة بنسبة 37% في معدلات تحقيق الأهداف، وتحقيق ذلك يكون من خلال:

- فهم المرؤوسين للأولويات بوضوح؛
- مساهمة المرؤوسين في حل المشكلات بشكل استباقي؛
- الارتباط العاطفي للمرؤوسين مع رؤية المنظمة.[1]

وعليه، يمكن القول أن عنصري الشفافية والنزاهة يشكلان جسرا حيويا بين الرؤية القيادية وتنفيذها على أرض الواقع؛ خاصة عندما تُأخذ مبادئ الوضوح في بيئة العمل بعين الاعتبار، وتتحول التحديات إلى فرص للتعلم بين المرؤوسين وقيادة المنظمة. والجدول الآتي يوضح الفرق بين بيئة تتسم بالشفافية والنزاهة والبيئة التقليدية:

الجدول رقم (1–3): الفرق البيئة ذات الشفافية والبيئة التقليدية

المعيار	البيئة ذات الشفافية	البيئة التقليدية
معدل الاحتفاظ بالموظفين	82%	64%
مؤشر الابتكار	4.7/5	3.1/5
تحقيق الأهداف الربعية	93%	78%

المصدر: ماتش، كيف تحسن استراتيجيات الشفافية في القرارات القيادية : دليلك الكامل، **[على الرابط]**:

https://www.matsh.co/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/، تاريخ الاطلاع: **20–12–2025**.

إن نجاح المنظمات يكمن في تحويل مبادئ الشفافية والنزاهة إلى ممارسات يومية، حيث أظهرت دراسة لجامعة هارفارد عام 2023 أن 74% من نجاح المنظمات يعتمد على سلوكيات القيادات اليومية أكثر من السياسات المكتوبة. وخير مثال على ذلك تجربة (**Whole Foods**) والتي أثبتت أن مشاركة البيانات المالية مع المرؤوسين حققت نتائج جيدة، والممثلة في الجدول الآتي:

---

[1] . ماتش، كيف تحسن استراتيجيات الشفافية في القرارات القيادية : دليلك الكامل، **[على الرابط]**:

https://www.matsh.co/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/، تاريخ الاطلاع: **20–12–2025**.

جدول رقم (1–4): نتائج تجربة (Whole Foods)

المؤشر	قبل المبادرة	بعد المبادرة
معدل الابداع	22%	51%
الولاء التنظيمي	63%	89%

المصدر: ماتش، كيف تحسن استراتيجيات الشفافية في القرارات القيادية : دليلك الكامل، **[على الرابط]**:

https://www.matsh.co/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/، **تاريخ الاطلاع: 20–12–2025**.

3. وضوح الدور: هذا العنصر يوضح للقادة الأخلاقيون المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء؛ بحيث يعرف المرؤوسون ما هو المتوقع منهم، ويفهمون متى يكون أدائهم على قدم المساواة، فضلا عن عدم قلق المرؤوسون دون داع بشأن التوقعات غير الواضحة، كما يعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة،[1] وذلك من خلال توفر المعلومات الضرورية لتأدية العمل، توضيح حدوده والتأكد من الواجبات فضلا عن وضوح السياسات الخاصة بالعمل؛[2] حيث يسمح القادة الأخلاقيون لمرؤوسيهم أداء هذه الأدوار والاجراءات من خلال اتخاذ قرارات عادلة على أساس أخلاقي غير متحيز.[3]

4. **تقاسم السلطة**: يقصد بتقاسم السلطة "إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم".[4] ويشير هذا البعد أيضا إلى "سماح القادة للمرؤوسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتمكينهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة".[5] إن هذا الأسلوب يسعى الى تحفيز السلوك الأخلاقي لدى المرؤوسين من خلال عرض أفكارهم، مواقفهم وسلوكياتهم الإيجابية للقيادة،

---

[1] . علي كاظم حسين الشريف، فاضل محمد ظاهر، **دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، جامعة النهرين، العراق، 2021، ص 77.

[2] . قيس رشيد الزيدي، **غموض الدور وعلاقته بالإجهاد لدى المرشدين التربويين**، مجلة وميض الفكر، العدد 07، الجمعية الوطنية للثقافة والتطوير، لبنان، 2020، ص 282.

[3]. علي كاظم حسين الشريف، فاضل محمد ظاهر، **مرجع سبق ذكره** ، ص77 .

[4]. Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure,** The Leadership Quarterly,n^0 22,elsvier, 2011, p 54.

[5] . برشنك صالح محمد العسكري، سوييه عثمان محمد، **القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي**، المجلة العلمية لجامعة جيهان (السليمانية)، المجلد 08، العدد 01، العراق، 2024، ص 390.

كل ذلك سيساهم في تزويد القادة الأخلاقيون بالمبادئ التوجيهية لمساعدتهم في أداء أدوارهم الوظيفية بشكل مناسب اكثر.[1]

5. الإهتمام بالمرؤوسين: من خلال شعور المرؤوسين بالدعم القيادي، الذي يظهر على شكل جهود القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين، وتدبر جهودهم وتحقيق مصالحهم، وتقديم يد المساعدة لاتمام المهام والواجبات.[2] وهناك مجموعة من الآليات والاستراتيجيات التي تساهم في زيادة شعور المرؤوسين باهتمام ..... نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ. **نظام الحوافز والمكافآت:**الذي يشمل على مجموعة من البرامج والامتيازات التي تقدم إلى المرؤوسين بهدف زيادة دافعيتهم وتحفيزهم للبقاء في منظمتهم، فضلا عن مكافأة أفضل المرؤوسين ليكون مثالا يحتذى به، وترغيب الآخرين نحو الحصول على مثل هذه الامتيازات.[3]

ب. **الاستثمار في تطوير المهارات والتعلم المستمر:** إن الاستثمار في تطوير المهارات والتعلم المستمر يساعد في تحسين القدرات والمهارات الفردية، وزيادة مستوى المعرفة، فضلا عن تحسين المهارات الشخصية، مثل: مهارات التفكير النقدي والتحليلي، وهذا ما يساعد في فرص الترقية الوظيفية.[4]

ج. **تعزيز التواصل وبناء ثقافة الفريق:** التواصل هو العمود الفقري للتنسيق الفعال بين أعضاء الفريق. وتكمن مهارة القائد هنا في ضمان أن يكون التواصل واضحا، وأن تطرح الأفكار بحرية وشفافية. فالتواصل الفعال يمنح الفريق القدرة على حل المشكلات بسرعة، والإستفادة من الأفكار المبتكرة، ويزيد من التفاهم وبين الأفراد.[5]

---

[1]. علي كاظم حسين الشريف، فاضل محمد ظاهر، **مرجع سبق ذكره** ،ص77 .

[2] خليفه بن حماد البلوي، **القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك**، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 13، الجزء01، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية، 2023، ص 344.

[3] . جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة**، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات، العدد 46، 2022، ص 15.

[4] . رواد الأعمال، **الاستثمار في التعليم المستمر وأهميته**، [على الرابط]:
https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87/، تاريخ الاطلاع: 2026/01/24.

[5]. القيادة الفعالة: **استراتيجية بناء فرق العمل عالية الأداء**، [على الرابط]: https://edu.europeanboard.eu/effective-leadership-team-building-high-performance/ ، تاريخ الإطلاع: 21-01-2026.

د. تحسين الصحة النفسية والرفاهية في مكان العمل: وفقا للاشينجر وآخرون، فإن الرفاهية مكان العمل تتمثل بالرضا الوظيفي للعاملين وتكون أعلى عند وجود العلاقات الإيجابية مع المدراء والزملاء، كما أن الرفاهية في مكان العمل هي حصول العاملين على الصحة النفسية والجسدية، أي يجب أن تكون بيئة العمل خالية من الإجهاد وتتوفر لهم السلامة المهنية، كما لابد أن تكون بيئة العمل مثيرة ومجزية ومحفزة وممتعة ويضيف أن أماكن العمل المليئة بالسعادة تساهم في تحسين الأداء المالي للمنظمة.[1]

6. الاهتمام بالاستدامة: تشير إلى مدى الاهتمام بالبيئة والتشجيع على إعادة التدوير.[2] حيث يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مجموعة من المبادرات الاجتماعية، مثل: بناء مرافق صحية وترفيهية لصالح المجتمع،كما يهتم كذلك بكبار السن والفئات الضعيفة.[3] من ناحية أخرى يولي القائد الأخلاقي اهتماما كبيرا بالقضايا البيئية، فهو يسعى دائما نحو تغيير موقف المرؤوسين تجاه أهمية الحفاظ على مكونات البيئة الطبيعية، وذلك من خلال دمج القضايا البيئية ضمن الثقافة التنظيمية، وكذا في عملية اتخاذ القرار لتحسين صورة المنظمة أمام عملاءها.[4]

7. التوجه الأخلاقي: بمعنى تعزيز السلوكيات الأخلاقية الإيجابية بين المرؤوسين، كالتواصل بشأن القضايا الأخلاقية، شرح القواعد الأخلاقية، وتعزيز السلوك الأخلاقي ومكافأته.[5] فضلا أن القائد الأخلاقي يكون بمثابة الموجه الأساسي لمرؤوسيه إذا ما واجهوا أي مشاكل، ويعمل على دعمهم. كما يستخدم المكافآت والعقوبات حتى يتحمل المرؤوسون نتائج أفعالهم.[6]

---

[1]. محمد الأمين مشرور، حسين بوثلجة، **أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية معسكر**، مجلة الوقاية والأرغنوميا، المجلد 08، العدد 10، جامعة الجزائر 2، 2020، ص76.

[2]. نصر الدين قعودة، **أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة لعينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020-2021، ص 26.

[3] . محمد العابد، **دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات الصحية الجزائرية : دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 13، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2024، ص 151.

[4] . حاكم احسوني الميالي، محمد هادي باسم، **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة**، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 73، الجزء 02، جامعة الكوفة، العراق، 2024، ص 182.

[5] . Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, **op.cit**, p54.

[6] . أيمن حناشي، عامر بشير، محمد لمين زروقي، **أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية**، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، المجلد 11، العدد 02، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر،2024، ص 296.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإحتراق الوظيفي

في ظل تسارع وتيرة الحياة العملية؛ يواجه الفرد العامل عدة معوّقات قد تؤثر على قدرته في أداء مهامه بالشكل المطلوب، مما يجعله يشعر بعدم القدرة على تحقيق ما يُنتظَر منه. ومع مرور الوقت تؤدي هذه الضغوطات إلى نتائج غير مجدية تؤثر على الكوادر البشرية، من أهمها ما يُعرف بالإحتراق الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الإحتراق الوظيفي

يعتبر الإحتراق الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين، نظرا لارتباطه الوثيق بالحياة المهنية والصحة النفسية للفرد العامل.

أولا: تعريف الإحتراق الوظيفي

هناك مجموعة من التعاريف التي قُدِّمت للإحتراق الوظيفي، نظرًا لاختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، حيث ركّز بعضهم على الجوانب النفسية، أما آخرون اهتموا بالبعد السلوكي، وهذا ما أدى إلى تنوع التفسيرات المرتبطة بمصطلح الإحتراق الوظيفي. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف – على سبيل المثال لا الحصر–:

- عرف الباحث (**هربيون فرويدنبيرجر**) الإحتراق الوظيفي على أنه "حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة، والمستمرة والملقاة على الأفراد العاملين على حسب طاقاتهم وقوتهم".[1]

- كما يشير كل من (**ماسلاك وجاكسون**) أن الإحتراق الوظيفي هو "إحساس الفرد العامل بالانهاك العاطفي، وتبلّد المشاعر وتدني الانجاز الشخصي".[2]

- يُعبر مصطلح الإحتراق الوظيفي عن "حالة نفسية تصيب الفرد العامل تؤدي به إلى فقدان الرغبة في العمل، وتترافق مع مستوى إنخفاض الإنتاجية، فضلا عن الإرهاق الجسدي والعقلي الناجم عن ضغط العمل".[3]

---

[1]. أحمد خذير، **الإحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح –الجلفة–**، مذكرة ماستر في علم النفس والفلسفة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2021–2022، ص15.

[2] . وليد محمد عبد الحليم، محمد عاشور، **الإحتراق الوظيفي وتأثيره على الأمن الاجتماعي للعاملين**، مجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد 05، العدد 02، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2020، ص 63.

[3] . هارفارد بزنس ريفيو، **الإحتراق الوظيفي**، [على الرابط]:
https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A78%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82-،%D8%AD%D%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/، تاريخ الاطلاع: 22-12-2025.

لقد كان العالم الأمريكي (**فرويد مبرغر**: **1974**) أول من تناول مصطلح الإحتراق الوظيفي، ثم جاء العالم (**ماسلاك**: **1976**) ليلفت النظر لأهمية تشخيص الإحتراق الوظيفي والبحث عن علاج مبكر له. وتم تعريفه بأنه "متلازمة من الإرهاق، التهكم، وانخفاض الكفاءة المهنية والمرتبطة ارتباطا وثيقا ببيئة العمل، والذي ينشأ استجابة للضغوط داخل بيئة العمل ".[1] ووفقا لهذا التعريف فإن الإحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

أ. **الإجهاد (الارهاق)**: يشير الإجهاد إلى الشعور بالاستنزاف الشديد، ونفاد الموارد العاطفية والجسدية للفرد العامل؛ حيث يشعر بالإرهاق والضعف وكأن طاقاته قد استُنفذت بالكامل، دون وجود أي مصدر للتجديد؛ فضلا عن افتقاره إلى القدر الكافي من الطاقة لبداية عمل جديد.[2]

ب. **التبلد الشخصي (التهكم)**: يحدث عندما يحاول الفرد العامل وضع مسافة بين نفسه وبين من يقدم لهم الخدمة، عن طريق تجاهل الصفات الفريدة للفرد العامل وجعله مجرد مهام يجب إنجازها. كما قد يظهر ذلك في صورة لامبالاة أو موقف ساخر عندما يشعر الفرد العامل بالإحباط. وتشير الدراسات إلى أن الإرهاق غالبًا ما يؤدي إلى التبلد الشخصي أو التهكّم في مختلف بيئات العمل.[3]

ج. **عدم الكفاءة**: حيث يشعر الفرد العامل بعدم الكفاءة حول القدرة على القيام بالوظيفة بشكل جيد، وهذا قد يؤدي إلى اتخاذ الحكم على الذات بالفشل. [4] وتعدّ علاقة عدم الكفاءة بالعناصر الأخرى للاحتراق الوظيفي أكثر تعقيدًا قليلًا. ففي بعض الحالات، يبدو أن عدم الكفاءة تنتج إلى حدّ ما عن الإرهاق والتبلد الشخصي، أو مزيج من الاثنين معا؛ فطبيعة العمل الذي تتسم متطلباته بالضغط المستمر والذي يسبب الإرهاق أو التهكّم، من المحتمل أن يقلل من شعور الفرد العامل بالفعالية والقدرة على الإنجاز. ومن جانب آخر، الإرهاق أو التبلد الشخصي يعيقان الشعور بالكفاءة؛ فمن الصعب الشعور بالإنجاز عند الشعور بالإرهاق.[5]

---

[1]. فؤاد محمد عدنان غنام، **أثر الإحتراق الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى الممارسين الصحيين في وزارة الصحة السعودية في ظل جائحة كوفيد 19**، مذكرة ماجستير في التأهيل والتخصص في الجودة، الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، بدون سنة نشر، ص19.

[2]. Christina Maslach, Michael Leiter, **Burnout**, Encyclopedia of Stress, 2nd edition, Elsevier, 2007, p 368, [on line]:https://www.researchgate.net/publication/303791742_Burnout, Accessed on: 22-12-2025.

[3] . Christina Maslach , Wilmar B. Schaufeli , Michael P. Leiter, **Job Burnout**, Annual Review of Psychology, 2021, p 304, [on line]: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf, Date of Access: 22-12-2025.

[4] . فؤاد محمد عدنان غنام، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

[5]. Christina Maslach , Wilmar B. Schaufeli , Michael P. Leiter, **op.cit**, p 304.

ثانيا: الفرق بين الإحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات ذات الصلة

هناك بعض المصطلحات المتقاربة والمشابهة لمفهوم الإحتراق الوظيفي، لذلك وجب علينا إبراز الفرق بينها وبين مفهوم الإحتراق الوظيفي، وهو كما يلي:

1. **الإحتراق النفسي**: عرف كل من (**Pines& Aronson:1981**) الإحتراق الوظيفي بأنه "حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي، وهي حالة تحدث نتيجة العمل مع الناس والتعامل معهم لفترات طويلة، وفي أوضاع تتطلب بذل مجهودات عاطفية مضاعفة".[1] أي أن الإحتراق النفسي هو ذلك الإجهاد العصبي، الذهني والبدني بسبب الإستنزاف العاطفي الناتج عن التعامل مع الناس لفترات طويلة، في حين أن الإحتراق الوظيفي يكون بسبب ضغوط العمل مثل: الوقت الغير مناسب وعبء الدور والتي تنتج لنا تعب الفرد وفقدان رغبته في العمل وتدني إنتاجيته.

باختصار: الإحتراق النفسي مفهوم أوسع؛ كونه يشمل جميع جوانب الحياة، بينما الإحتراق الوظيفي هو تطبيقه الخاص في مجال العمل فقط.

2. **الضغط النفسي**: هو الحالة التي يعانيها الفرد حين تكون العلاقة التبادلية بينه وبين بيئته غير منسجمة، وحين يدركها على أنها لا تلبي المتطلبات البيولوجية والنفسية والإجتماعية لشخصيته، سواء على مستوى واقعي أو متخيل.[2] من التعريف يتضح أن الضغط النفسي يختفي لمجرد إزالة المصدر والتعامل معه مباشرة على عكس الإحتراق الوظيفي فإن مدة تأثيره يكون طويل المدى، لا يزول بسهولة، وقد يؤدي إلى مشاكل صحية ونفسية مستمرة.

باختصار: الضغط النفسي يكون تأثيره قصير المدى ويمكن أن يكون مفيدًا أحيانًا، بينما الإحتراق الوظيفي فهو مزمن وذو آثار سلبية، وينتج عن تراكم الضغوط دون معالجة.

---

[1] . يمينة مدوري، **الإحتراق النفسي: قراءة في الأدبيات السيكولوجيات**، مجلة نوميروس الاكاديمية، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي بمغنية، الجزائر، 2022، ص 220.

[2]. محمد قاسم عبد الله، **الضغط النفسي**، الطبعة 01، دار الفكر، الأردن، 2023، ص20.

3. **الإكتئاب:** يمكننا تعريفه بأنه "اضطراب مزاجي يسبب شعورا دائما بالحزن وفقدان الاهتمام؛ فهو يؤثر على شعور الفرد وتفكيره وسلوكه، ويمكن أن يؤدي إلى مجموعة متنوعة من المشاكل العاطفية والجسدية".[1] وعليه يمكننا القول أن الإكتئاب حالة مرضية، تتمثل في إضطراب نفسي تؤثر على حياة الفرد المصاب به. في حين أن الإحتراق الوظيفي هو حالة نفسية تنتاب الفرد نتيجة ضغوط العمل، اذا تم التحكم فيها فتبقى مجرد إحتراق الوظيفي، واذا لم يتم التحكم فيها فإنها تتطور لتصبح حالة مرضية متمثلة في الإكتئاب.

باختصار: الإحتراق الوظيفي هو إرهاق نفسي وجسدي مرتبط بالعمل فقط، وغالبا يتحسن عند تغيير بيئة العمل، بينما الإكتئاب هو اضطراب نفسي شامل يؤثر على كل جوانب الحياة، ويحتاج علاجا نفسيا أو دوائيا.

ثالثا: النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

ووفقا لأدبيات علم النفس، توجد ثلاث نظريات تناولت ظاهرة الإحتراق الوظيفي، وهي:

1. **نظرية التحليل النفسي:** فسرت نظرية التحليل النفسي الإحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد من الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الإهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهدا مستمرا لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف عن الرغبات غير مقبولة بل المتعارضة في المكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع في تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحله الى الإحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلقت به، وفقدان الفرد جانب المساعدة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن إستخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الإحتراق الوظيفي كالتنفيس الإنفعالي.

2. **النظرية السلوكية:** تركز النظرية السلوكية – التي تندرج ضمن فروع علم النفس– على فهم السلوك البشري من خلال تحليل الأنماط السلوكية المتعلمة من البيئة المحيطة. تعدّ هذه النظرية واحدة من أبرز النظريات في مجال التعلم؛ حيث تستند إلى مفاهيم مثل: التكيف الكلاسيكي والتكيف الإجرائي. يعتبر (**جون واتسون وبي إف سكينر**) من أبرز داعمي النظرية السلوكية، حيث قام (**واتسون**) بتأسيس مفهوم يفيد بأن السلوك قابل للتعديل من خلال التحكم في المحفزات البيئية، في حين ركز (**سكينر**) على أهمية مفهومي التعزيز والعقاب

[1] . Mayo Clinic , **Depression (Major deprissive disorder),** [on line] :https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/depression/symptoms-causes/syc-20356007 , Date of Access: 14/01/2026.

كأدوات رئيسية لتعديل السلوك، وقد أسهمت هذه النظريات في تطوير العديد من الأساليب العلاجية المعروفة حتى الآن، مثل: علاج السلوكي المعرفي.

3. **نظرية التقدير المعرفي**: التقدير المعرفي في مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن التهديد ليس مجرد الوعي بالعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبرته الشخصية مع الضغوط، وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف. ويعتمد تقسيم الفرد للموقف على عدة عوامل، منها: العوامل الشخصية، والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الإجتماعية، والعوامل المتصلة بالموقف نفسه. وترى هذه النظرية أن الضغوط تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات البيئة ومدى الكفاية الشخصية، ويؤدي ذلك إلى إدراك وتقييم التهديد في مرحلتين هما:

أ. **المرحلة الأولى**: هي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط؛

ب. **المرحلة الثانية**: فيها يتم تحديد الطرق والوسائل التي يتغلب بها الفرد على المشكلات التي تظهر في الموقف. ففي هذه الحالة يلجأ الفرد إلى استخدام الوسائل الدفاعية للتغلب على الضغوط؛ فإما أن يعود إلى حالة الإتزان، وإما أن يفشل في التكيف مع الموقف الضاغط، مما يؤدي بدوره إلى حالة من التعب والإستنفاذ الإنفعالي (الإحتراق الوظيفي).

المطلب الثاني: أساسيات الإحتراق الوظيفي

يعّد الإحتراق الوظيفي من أبرز الظواهر النفسية والتنظيمية التي ظهرت في بيئة الأعمال الحالية، ونظرا لانعكاساتها السلبية على الفرد العامل وحتى المنظمات، أصبح من الضروري فهم الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة، والتعرف على المراحل المختلفة للاحتراق الوظيفي، فضلا عن رصد أهم مكوناته (أبعاده).

أولا: أسباب الإحتراق الوظيفي

في بيئة العمل الحالية، يواجه الفرد العامل مجموعة من الضغوطات ناتجة عن ارتفاع متطلبات الأداء، غموض في الأدوار فضلا عن سرعة التغيرات التنظيمية. هذه الضغوطات تؤدي في بعض الأحيان إلى شعور الفرد العامل بالتعب والإرهاق النفسي والجسدي؛ حيث أن هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الإحتراق الوظفي يمكن تحديديها في النقاط الآتية:

أ.على مستوى الفرد: هناك عدة أسباب شخصية تؤدي بالفرد العامل إلى الإحتراق الوظيفي، حيث يمكننا أن نلخصها في مايلي:

- عدم القدرة على انجاز المهام؛
- صعوبات عاطفية في الحياة الخاصة للفرد العامل؛
- قلة الوقت المخصص للحياة الخاصة؛
- صعوبات مالية في الحياة الخاصة للفرد العامل؛
- عدم القدرة على مواجهة المشاكل الصحية؛
- ضعف في الجانب النفسي للفرد العامل.[1]

ب.على مستوى الوظيفي: وفقا للباحث **(Maher: 1983)** فإن هناك ثمانية أسباب رئيسية للإحتراق الوظيفي، وهي:

- عدم الحصول على قسط كاف من الراحة؛
- عدم الإعداد المسبق لمواجهة الضغوط؛
- الرتابة في العمل مع كثرة الأعمال الروتينية؛
- ضعف التغذية الراجعة حول كفاءة أو عدم كفاءة الأداء؛
- تزايد الأعباء نتيجة لتوسيع مهام الفرد؛
- المراقبة والمسائلة المستمرة للفرد العامل؛
- ضعف العوائد المادية والمعنوية؛
- الصرامة وجمود السياسات التنظيمية.[2]

كما يمكن استخدام نظرية الاحتياجات **لـ (ماكليلاند)**، التي تنقسم إلى ثلاثة احتياجات أساسية: السلطة، الإنجاز، والانتماء، لفهم أسباب الإحتراق الوظيفي؛ فالحاجة للسلطة قد تسبب ضغطا شخصيا مرتبطا بالعمل؛ فالفرد العامل الذي يحتاج لسلطة يبذل جهدا اضافيا عندما تتاح له فرص السيطرة، وبما أن الأفراد العاملون يمتلكون خصائص شخصية مختلفة، فإنهم يدركون الحاجة للسلطة بشكل مختلف، مما قد يؤدي إلى الإحتراق الوظيفي، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة **(Brenning et al :2020)** أن الموظفين الذين يسجلون درجات عالية في الاكتئاب، القلق، والعدائية يشعرون أكثر بالإرهاق العاطفي والتبلد الشخصي.

كما ينتج الإحتراق الوظيفي أيضًا من الحاجة الفردية للإنجاز؛ فالأفراد العاملون مدفوعون بإمكانية النجاح والخوف من الفشل. ومن جانب آخر شهدت بيئات العمل تغيرات كبيرة، مثل: زيادة التنوع؛ تغير متطلبات

---

[1] . خديجة بلي، بحورة صفية، **قياس مؤشرات الإحتراق الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة: جامعة غرداية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص 15.

[2] . مينة شهري، مريزق عدمان، **دراسة تحليلية لواقع الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر (ولاية بومرداس)**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر،2022، ص 75.

الوظائف؛ التقنيات المعلوماتية الجديدة؛ أشكال تنظيم مبتكرة؛ تغير توزيع السلطة والهياكل الوظيفية، حيث تؤثر هذه العوامل على دافعية الموظفين.

والحاجة للانتماء تسبب كذلك الإحتراق الوظيفي بسبب الضغط المرتبط بالزملاء؛ حيث تشير الحاجة للانتماء إلى الشعور بالقبول وتجنب الرفض. ووفقًا لـ **(Chan :2021)** فإن العقد العلائقي يتطلب من الأفراد العاملين التعرف على أنفسهم مع الزملاء أو المديرين، مما يؤدي إلى مشاعر إيجابية في مكان العمل. أما الإحتراق الوظيفي الناتج عن متطلبات العلاقات فيشمل: سوء سلوك الزملاء؛ ضعف العلاقة مع الزملاء؛ تقييم الأفراد العاملون...، ويعدّ التبلد الشخصي أحد أعراض الإحتراق الوظيفي، وقد يؤثر على العلاقات بين الأشخاص ويزيد احتمالية حدوث صراعات بين الزملاء.[1]

ثانيا: مراحل الإحتراق الوظيفي

لا يحدث الإحتراق الوظيفي دفعةً واحدة، بل يتطور تدريجيًا عبر عددٍ من المراحل، وقد اختلفت هذه المراحل من باحث لآخر، وفيما يلي عرض لأهم مراحل الإحتراق الوظيفي:

1.مراحل الإحتراق الوظيفي عند (Edlwich و Brodsky): ميز الباحثان أربعة مراحل أساسية للاحتراق الوظيفي، وهي:

***مرحلة الاستغراق:** في هذه المرحلة يكون مستوى الرضا عن العمل عند الفرد العامل مرتفعا، ولكن إذا حدث اختلال بين ما هو متوقع، وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض؛

***مرحلة التبلد:** في هذه المرحلة ينخفض أداء الفرد العامل وتقل كفاءته، ويشعر بتدني صحته الجسمية، وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى كالهوايات الاجتماعية.

* **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يبدأ الفرد العامل بالابتعاد عن الجماعة، وبذلك يرتفع عنده مستوى الإجهاد النفسي، ويصل إلى فترة الارهاق المزمن، وتتدنى صحته الجسمية والنفسية.

[1]. Nurul Akma Kamarudin, Noorie Haryaniee Moulton , Sharifah Faatihah Syed Mohd Fuzi , Nor Ezrine Yussoff, Nurliyana Mohd Shazali, Mohamad Bastyian Mahmud , Noor Hanim Rahmat, **Sources of Work Burnout: A Look At Their Relationship**, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol 13 , N°0 7, Human Resource Management Academic Research Society , 2023, p p 1694-1695.

*المرحلة الحرجة: تتميز هذه المرحلة بتزايد الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية لدى الفرد العامل، وتتمثل بعض أعراض هذه المرحلة في انخفاض الروح المعنوية، التغيب عن العمل ومحاولة الانتهاء من عمله في أقل وقت ممكن.[1]

2. مراحل الإحتراق الوظيفي عند (شوفولي و بيترز): يرى الباحثان أن الإحتراق الوظيفي يبدأ باختلال التوازن بين موارد الفرد العامل والضغوطات، بعدها تتطور لدى هذا الأخير مجموعة من السلوكات السلبية، كالميل إلى معاملة متلقي الخدمة بطريقة ميكانيكية. وتعتبر هذه السلوكات كميكانيزمات مقاومة دفاعية تعمل على تقليص الإنهاك الانفعالي؛ ففي هذه المرحلة يضع الفرد العامل مسافة بينه وبين الآخرين من أجل حماية نفسه ضد المحيط الاجتماعي الضاغط، وهي إستراتجية غير فعالة حيث تزيد من كمية الضغوط والمشاكل الشخصية، وبالتالي تقل فعالية الفرد العامل في تحقيق أهدافه.[2]

3. **يرى باحثون آخرون أن** الإحتراق الوظيفي يمر بمرحلتين، وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الخصائص:

* **مرحلة الاستثارة:** تنشأ هذه المرحلة من الضغوطات التي يعيشها الفرد العامل، وترتبط بالأعراض الآتية: سرعة الانفعال؛ القلق الدائم؛ فترات من ضغط الدم العالي والأرق.

* **مرحلة صعوبة التركيز والصداع:** تشمل هذه المرحلة بعض الإستجابات السلوكية، مثل: التأخير عن مواعيد العمل؛ تأجيل الأمور المتعلقة بالعمل؛ زيادة في إستهلاك المنبهات مثل الشاي والقهوة؛ الانسحاب الاجتماعي والشعور بالتعب المستمر.

* **مرحلة الإستنزاف:** ترتبط هذه المرحلة بمشكلات بدنية ونفسية، مثل: الإكتئاب المتواصل؛ اضطرابات مستمرة في المعدة؛ تعب جسمي مزمن؛ إجهاد ذهني مستمر؛ صداع دائم والرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع.[3]

.

[1] . رميساء صميدة، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الإحتراق الوظيفي، دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال قرقب عمار بن عمروس–بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2022–2023، ص 30.

[2] . فتيحة مزياني، **مفهوم الإحتراق النفسي: أبعاده ومراحل تكوينه**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل)، ص 158، [على الرابط]: https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5645/1/09.pdf، تاريخ الاطلاع: 22-12-2025.

[3] . رميساء صميدة، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

ثالثا: أبعاد الإحتراق الوظيفي

نظرا لاختلاف وتعدد التعاريف المقدمة للاحتراق الوظيفي، تختلف أبعاده من باحث لآخر. وفي دراستنا سنعتمد على الأبعاد التي حددتها كل من الباحثتان **(Christina Maslach)** و**(Susan E. Jackson)** ، والممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–2): أبعاد الإحتراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

1. **الإرهاق العاطفي**: هذا البعد يتعلق بشعور الفرد العامل بالإرهاق العاطفي والاستنزاف، مما يجعله يشعر أنه لم يعُد لديه ما يقدمه، ويتجلى في شكل إرهاق مزمن، وكأن المرء يعمل بدون طاقة.[1] ومن الأعراض الشائعة للإرهاق العاطفي شعور الفرد العامل بالرهبة والفزع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم.[2]

يعكس الإرهاق العاطفي فرضين أساسين، هما:

أ. أعراض الإحتراق متصلة بشاغلي الوظائف الذين تتطلب وظائفهم انغماسا كبيرا في العمل؛

ب. وجود حالة من التيقظ المسبق، على عكس الضجر الذي يشعر به الفرد العامل عندما يكون العمل روتينيا.[3]

---

[1] Cody Thomas Rounds, **Defining Burnout: A Multidimensional Perspective**, [on line] https://www.learndogrow.org/post/defining-burnout-a-comprehensive-understanding-of-the-three-dimensions-of-burnout , Accessed on :23/11/2025.

[2] . هبة تراس ، **أثر الإحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الانسانية : دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سورية**، الماجستير في إدارة الاعمال التنفيذية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، بدون سنة، ص 19.

[3] . سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد، **الإحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العدد 01، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001،ص 117.

2. **فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل (تبلد المشاعر)**: يشير إلى ذلك الموقف المتشكك والبارد تجاه العملاء، وفقدان العنصر الشخصي في التعامل مع الأفراد. ويتضمن اتجاهات الفرد السلبية الانتقادية أو الساخرة نحو الاخرين،[1] مما يؤثر سلبا على زملائهم والمستفيدين سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

إن تجريد الصفة الشخصية عن المستفدين تمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للفرد العامل؛ حيث تستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب والاحباط الناجمين عن العمل.[2]

3. **انخفاض الإنجاز الشّخصيّ**: بمعنى بانخفاض الكفاءة والإنتاجية، وهذا ما يؤدي إلى تقييم ذات الفرد العامل بشكل سلبي والشعور بالفشل. يحدث هذا عندما يفقد الفرد العامل الالتزام الشخصي في العمل، خاصة عند تكرار محاولاته الفاشلة في تحقيق نتائج إيجابية، مما يسبب له التوتر والاكتئاب خاصة عندما يعتقد الفرد العامل أن جهوده لن تكون فعالة، فإنه يتخلى عن المحاولات.[3]

المطلب الثالث: أعراض الإحتراق الوظيفي وسبل معالجته

سيتناول هذا المطلب أهم الأعراض التي تتزامن والإحتراق الوظيفي، سبل العلاج والنتائج المختلفة للإحتراق الوظيفي لتقديم رؤية شاملة تساعد المنظمات وحتى الأفراد على التعامل بفاعلية مع هذه الظاهرة.

أولا– أعراض الإحتراق الوظيفي

توجد العديد من الأعراض التي قد تدل على إصابة الفرد العامل بالإحتراق الوظيفي، ومن أبرزها ما يلي:

- عندما يحرص الفرد العامل على الإجازات والعطل؛
- عندما ينصرف مباشرة بعد انتهاء الدوام الرسمي؛
- عند رغبته في الحصول على التقاعد، وذلك للتخلص من العمل؛

---

[1] . ولاء محمد عبيد شمام، **تقييم أثر الإحتراق الوظيفي على أداء العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري خلال عام 2023 وآفاق الحد منه**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2023، ص 17.

[2] . سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 118.

[3] . ندى عقاب بن عبود، هدى حسني السعد، **من الإحتراق إلى الإشراق: دليل إرشادي للوقاية والتعافي من الإحتراق الوظيفي**، المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، المملكة العربية السعودية، 1446، ص 16.

- عدم الرغبة في العمل وتغير السلوك والتعامل الحاد مع الاخرين.[1]

كما يمكن تقسيم أعراض الإحتراق الوظيفي إلى الأشكال الآتية والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1–5): أعراض الإحتراق الوظيفي

	أمثلة
أعراض جسدية	قلة النوم المصحوب بارهاق شديد؛ فقدان الشهية والشعور المستمر بالتعب؛ مشاكل في الجهاز الهضمي، ارتفاع ضغط الدم... شعور بالتعب أغلب الأوقات؛ تغيرات في الوزن بالزيادة أو النقصان.
أعراض سلوكية	انخفاض في مستوى الأداء؛ تأخير الأعمال الضرورية؛ دخول في صراعات مع الزملاء؛ العزلة عن الآخرين بشكل ملحوظ؛ عدم الاهتمام بالهوايات التي تمنحه المتعة.
أعراض نفسية	انخفاض مستوى تقدير الذات؛ فقدان الثقة بالآخرين؛ تبلّد الشخصية والشعور الدائم بالضغط؛ السلبية تجاه العمل والحياة؛ الشعور بالغربة في مكان العمل؛ فقدان الروح الابداعية؛ ضعف التركيز وصعوبة التذكر.

المصدر: من اعداد الطالب **اعتمادا على**: ندى عقاب بن عبود، هدى حسني السعد، **من الإحتراق إلى الإشراق: دليل إرشادي للوقاية والتعافي من الإحتراق الوظيفي**، المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، المملكة العربية السعودية، 1446، ص 30–31.

ثانيا: نتائج الإحتراق الوظيفي

ينتج الإحتراق الوظيفي عن التعرض المستمر للضغوط الوظيفية دون توازن أو دعم كاف، وتنعكس آثاره سلبًا على الجوانب النفسية والجسدية والمهنية للفرد العامل، وكذا بالنسبة للمنظمة والمجتمع، وفيما يلي عرض بعض هذه النتائج:

1. **على مستوى الفرد**: يواجه الفرد العامل ضغوطًا مهنية ناتجة عن كثرة الأعباء، وتسارع وتيرة العمل. ومع استمرار هذه الضغوط في ظل غياب التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد العامل، يصبح الإحتراق

[1]. دلال صالح مهدي، **الإحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص418.

الوظيفي حالة تستدعي الاهتمام، لما لها من تأثير مباشر على الحياة المهنية، والجدول الآتي يبرز أهم آثاره على الفرد:

جدول رقم (1–6): نتائج الإحتراق الوظيفي على مستوى الفرد

	بعض الأمثلة
الآثار الفيسيولوجية	الإنهاك الجسدي؛ آلام الظهر؛ فقدان الحماس؛ قلة النشاط؛ التوتر العضلي؛ تسارع ضربات القلب والنوبات القلبية؛ ارتفاع نسبة الكولسترول.
الاستجابات العقلية	نقص القدرة على التركيز وتزايد الأخطاء المهنية؛ تراجع في قوة الذاكرة والنسيان بسهولة؛ صعوبة في إتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات.
الاستجابات الانفعالية	فتور الهمة؛ الملل؛ الغضب؛ عدم الثقة بالنفس؛ التوتر؛ القلق والإحساس بالذنب.
الاستجابات السلوكية	التغيب المستمر عن العمل؛ عدم التفاعل والارتباط بالعمل؛ تناول الكحول والمخدرات أحيانا واللجوء إلى التدخين؛ الرغبة بالتقاعد المبكر.

المصدر: من اعداد الطالب **بالاعتماد على**: سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، **تأثير الإحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية –تقرت–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020-2021، ص 12.

2. **على مستوى المنظمة**: يُعدّ الإحتراق الوظيفي من الظواهر التي لا يقتصر تأثيرها على الفرد العامل فحسب، بل تمتد آثارها لتشمل المنظمة ككل. فعندما يرتفع مستوى الإحتراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين، فإن ذلك سوف ينعكس على بيئة العمل والأداء العام. وفيما يلي بعض هذه الآثار:

- زيادة التكاليف المالية كتكلفة التأخر أو الغياب عن العمل أو تشغيل عمال إضافيين؛
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته؛
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في الحوادث المهنية؛
- ارتفاع معدل الشكاوى وعدم الرضا الوظيفي، فضلا عن عدم القدرة على اتخاذ القرار؛
- ازدياد قيمة المطالبات والتعويضات الطبية نتيجة الإصابة بأمراض نفسية أو جسدية.[1]

[1]. Eljundi، **الإحتراق الوظيفي**، على الرابط:
https://www.aljundi.ae/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%86%D8%AF%D9%8A/ ، تاريخ الاطلاع 2025/12/02

3. **على مستوى المجتمع**: لا تقتصر آثار الإحتراق الوظيفي على الفرد والمنظمة فقط، بل تمتد لتشمل المجتمع بشكل عام. فانتشار هذه الظاهرة بين العاملين قد يؤثر في مستوى العطاء والإنتاج داخل المجتمع، ويشكل تحديا اجتماعيا لارتباطه بجودة الحياة والعمل والاستقرار الاجتماعي. وتشمل التأثيرات الاجتماعية في:

- تدهور العلاقات الشخصية والإجتماعية؛
- تكوين إتجاهات سلبية إتجاه الآخرين؛
- التجاهل والغضب؛
- الحساسية وتدهور الإدراكات الإيجابية المتعلقة بالعمل.[1]

ثالثا: آليات معالجة الإحتراق الوظيفي

يُعدّ الإحتراق الوظيفي من التحديات المتزايدة في بيئات العمل الحديثة، لما يخلّفه من آثار تمسّ الفرد العامل، المنظمة وحتى المجتمع على حدّ سواء. فهو لا يظهر فجأة، بل يتشكل تدريجيا نتيجة لتراكم الضغوط، ومن هنا تبرز أهمية التعامل مع هذه الظاهرة من خلال تبنّي مجموعة من الآليات او الإستراتيجيات نوردها في النقاط الآتية:

1. **على مستوى الفرد**: يمكن النظر إلى معالجة الإحتراق الوظيفي على مستوى الفرد باعتبارها رحلة نحو استعادة التوازن النفسي والمهني؛ فهذه الرحلة ترتكز على تنمية وعي الفرد العامل بذاته وبحدود قدراته، مما يساعده على الحفاظ على طاقته وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاته الشخصية، وبالتالي تعزيز إنتاجيته بطريقة مستدامة. وعليه تم تبني العديد من الآليات التي من شأنها تخفيض مستوى الإحتراق الوظيفي، وتتمثل في:

- تغيير أنماط العمل (العمل بشكل أقل، أخذ المزيد من فترات الراحة، تجنب العمل الإضافي وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية)؛
- تطوير مهارات التأقلم (حل النزاعات وإدارة الوقت)؛
- الحصول على الدعم الاجتماعي من زملاء العمل والعائلة؛
- إستخدام استراتيجيات الإسترخاء؛
- تعزيز الصحة واللياقة البدنية؛

[1] . ندى عقاب بن عبود، هدى حسني السعد، **مرجع سبق ذكره**، ص 43.

- تطوير فهم أفضل للذات من خلال تقنيات التحليل الذاتي المختلفة، أو المشورة أو العلاج.[1]

2. على مستوى المنظمة: يتجلى في دور الإدارة في مساعدة الأفراد العاملين في تجاوز حالة الإحتراق الوظيفي وكيفية التعامل السليم معها؛ من خلال خلق أجواء صحية بين الأفراد العاملين تعزيز العمل بروح الفريق وزيادة مستوى أدائهم. وعليه يمكن تجاوز حالة الإحتراق الوظيفي من خلال إتباع بعض الخطوات الآتية:

- عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية؛
- وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أداؤها من قبل الفرد العامل؛
- الإستعانة بإختصاصي نفسي إجتماعي للتغلب على المشكلة؛
- المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري؛
- الإهتمام ببرامج التطوير ونمو الأفراد العاملين نموا مهنيا ونفسيا وإجتماعيا؛
- التعامل الإجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط؛
- المشاركة في إتخاذ القرار؛[2]
- توزيع نشريات تثقيفية حول ظاهرة الإحتراق الوظيفي، وكيفية التعامل معه ومع ضغوط العمل؛
- الاهتمام بالجانب الترفيهي للأفراد العاملين لتجديد طاقاتهم، فضلا عن تقوية العلاقات الاجتماعية؛[3]
- خلق ثقافة عمل تعتمد على التعاون والدعم المتبادل؛ من خلال تشجيع التواصل؛
- توفير فرص لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية؛ من خلال تشجيع الأفراد العاملين على أخذ فترات راحة منتظمة، أو العمل من المنزل عند الحاجة، مما يساعد في تقليل الإجهاد وتحسين رفاهيتهم.[4]

---

[1] . ولاء محمد عبيد شمام، **مرجع سبق ذكره**، ص19.

[2] . خوجية مشعر، مناصر نادية، **علاقة المحددات التنظيمية بالإحتراق الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل–**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2021، ص82.

[3] . نور أكرم عبد الله، **تقانة المعلومات والاتصالات وانعكاسها في الإحتراق الوظيفي في مكان العمل: دراسة لآراء عينة من منتسبي كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة الموصل**، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 25، العدد 01، جامعة الحدباء، العراق، 2025، ص 22.

[4] . OBS ، **استراتيجيات فعالة لحماية موظفيك من الإحتراق الوظيفي، [على الرابط]**:
https://obsbusiness.com/ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%84%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-/%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%83-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84، تاريخ الاطلاع: 21-01-2026.

المبحث الثالث: انعكاس القيادة الاخلاقية على مستوى الإحتراق الوظيفي لدى العاملين

بعد التطرق إلى الجانب النظري لكل من القيادة والإحتراق الوظيفي، تبرز أهمية دراسة طبيعة العلاقة بينهما؛ إذ يمكن لأسلوب القيادة الأخلاقية أن يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على الحالة النفسية للعاملين. ومن هذا المنطلق. يسعى هذا المبحث إلى إبراز انعكاس القيادة الأخلاقية على مستوى الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بعد التعرف على بعض النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي، وكذا مختلف الأساليب التي تستند عليها القيادة الأخلاقية للتخفيف من مستوى الإحتراق الوظيفي.

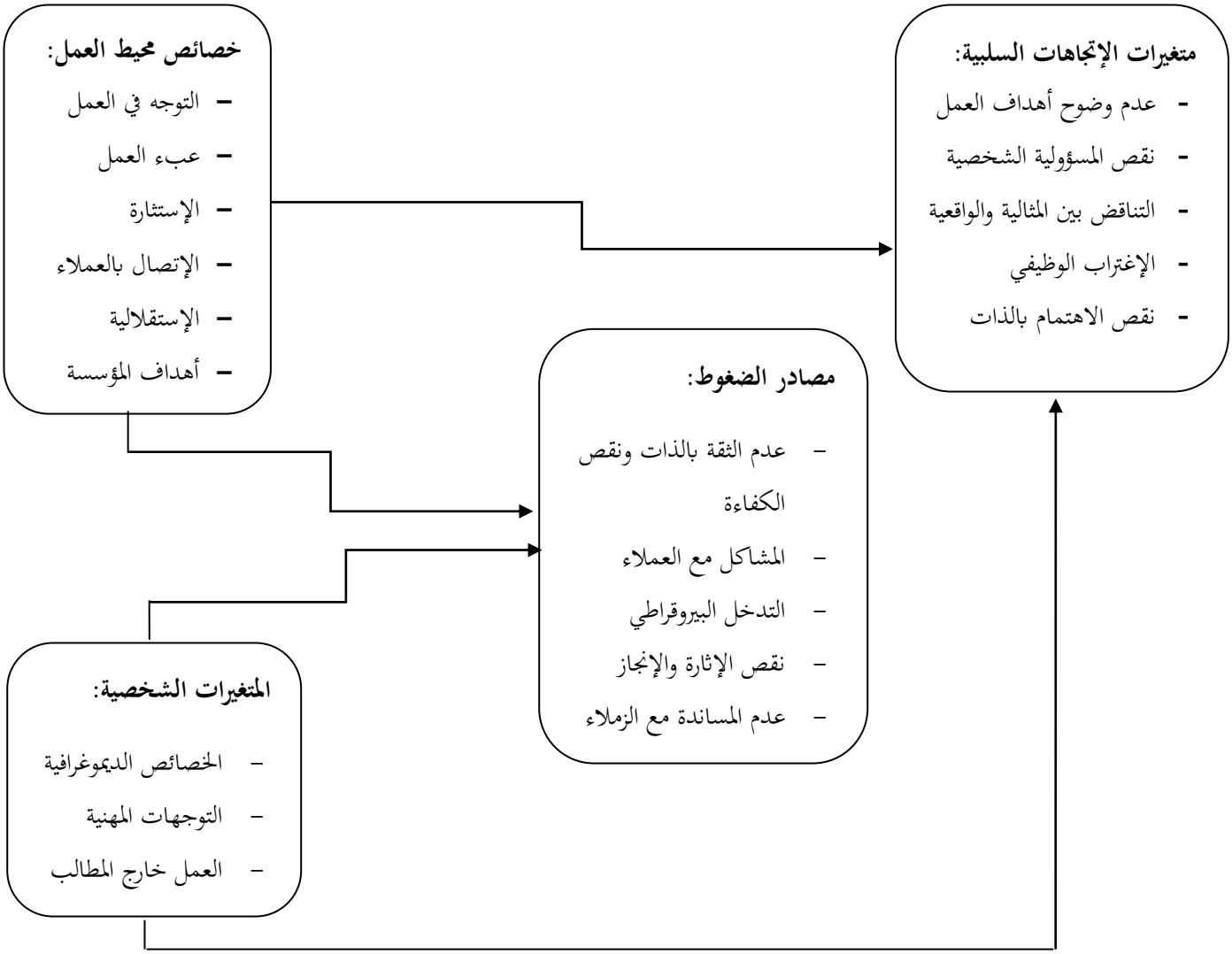
المطلب الأول: النماذج المفسرة للإحتراق الوظيفي

في هذا المطلب سنحاول التعرف على بعض النماذج المفسرة للإحتراق الوظيفي:

1- نموذج تشيرنس للإحتراق الوظيفي:

قدم (تشيرنس: 1985) النموذج الشامل للإحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيا مبتدئا في أربعة مجالات وهي مجال الصحة، مجال القانون، مجال التمريض في المستشفيات العامة ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة كل المفحوصين عدة مرات من خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح الشكل التالي نموذج (تشيرنس):

الشكل رقم (1-3): نموذج (تشيرنس) للإحتراق الوظيفي



المصدر: عامري رزيقة، **الإحتراق النفسي لدى عمال البلديات: دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية تقرت**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014-2015، ص28.

يبرز هذا النموذج مايلي:

- ✓ **خصائص محيط العمل work setting**: تتفاعل هذه الخصائص مع الأفراد الذين يدخلون الوظيفة لأول ولهم توجهات مستقبلية معينة، ومطالب عمل زائدة، ويحتاجون إلى مساندات إجتماعية كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الأفراد بدرجات متفاوتة، ويتواءم الأفراد مع هذه العوامل الضاغطة بطرق مختلفة، فيلجأ البعض إلى أساليب وإستراتيجيات منحرفة، بينما يتوائم آخرون عن الطريق

اللجوء إلى الإتجاهات السالبة. إعتبر تشيرنس خصائص محيط العمل الثمانية منبئات لمتغيرات الإتجاهات السالبة، والتي تشكل الإحتراق الوظيفي، وهذه الخصائص هي:

- التوجه في العمل؛
- عبء العمل؛
- الإستثارة؛
- الإتصال بالعملاء؛
- الإستقلالية؛
- أهداف المؤسسة؛
- القيادة والإشراف؛
- العزلة الاجتماعية.

✓ **المتغيرات الشخصية Person**: تضم الخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى التأييد الاجتماعي من خارج محيط العمل.

✓ **مصادر الضغط Sources of Stress**: وضع تشيرنس خمسة مصادر للضغط كمقدمات الإحتراق الوظيفي، وهي:

- عدم الثقة بالذات ونقص الكفاءة؛
- المشاكل مع العملاء؛
- التدخل البيروقراطي؛
- نقص الإثارة والإنجاز؛
- عدم مساندة الزملاء.[1]

✓ **متغيرات الإتجاهات السالبة Negative Attitudes**: حدد تشيرنس إتجاهات سالبة تنتج عن الضغوط وتتمثل في:

- عدم وضوح أهداف العمل؛
- نقص المسؤولية الشخصية؛

[1] . سماهر مسلم عياد أبو مسعود، **ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة –أسبابها وكيفية علاجها**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص22.

- التناقض بين الواقعية والمثالية؛
- الإغتراب النفسي؛
- الإغتراب الوظيفي؛
- نقص الاهتمام بالذات.

✓ **متغيرات إضافية:** حيث تمت إضافة بعض المتغيرات الأخرى، بما في ذلك المتغيرات المرتبطة بالعمل، وتتمثل فيما يلي:

- الرضا الوظيفي؛
- الغياب عن العمل؛
- الإتجاه نحو ترك المهنة؛
- الأعراض السيكوماتية؛
- الرضا الزواجي؛
- صراع الدور؛
- الصحة الجسمانية؛
- إستخدام العقاقير.

كما أوضح (**تشيرنس**) أنه كلما زادت صدمة الواقع وزاد التعرض للضغط، كلما زاد الإحتراق النفسي. كما أوضح النموذج أن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية من الإحتراق هم الذين يتلقون مساندة إجتماعية ضعيفة.[1]

2- نموذج (ماسلاك وجاكسون) للإحتراق الوظيفي:

إعتمد كل من (**ماسلاك وجاكسون: 1981**) وجهة نظر أن الإحتراق الوظيفي هو متلازمة كل من الإنهاك العاطفي واللامبالاة التي تحدث غالبا في أماكن العمل التي يكون فيها مستوى التواصل بين الأفراد عاليا. واقترحا ثلاثة جوانب لمتلازمة الإحتراق الوظيفي:

أولا: أولئك الذين يعانون من الإحتراق الوظيفي يزيد لديهم مستوى الإنفعال العاطفي؛

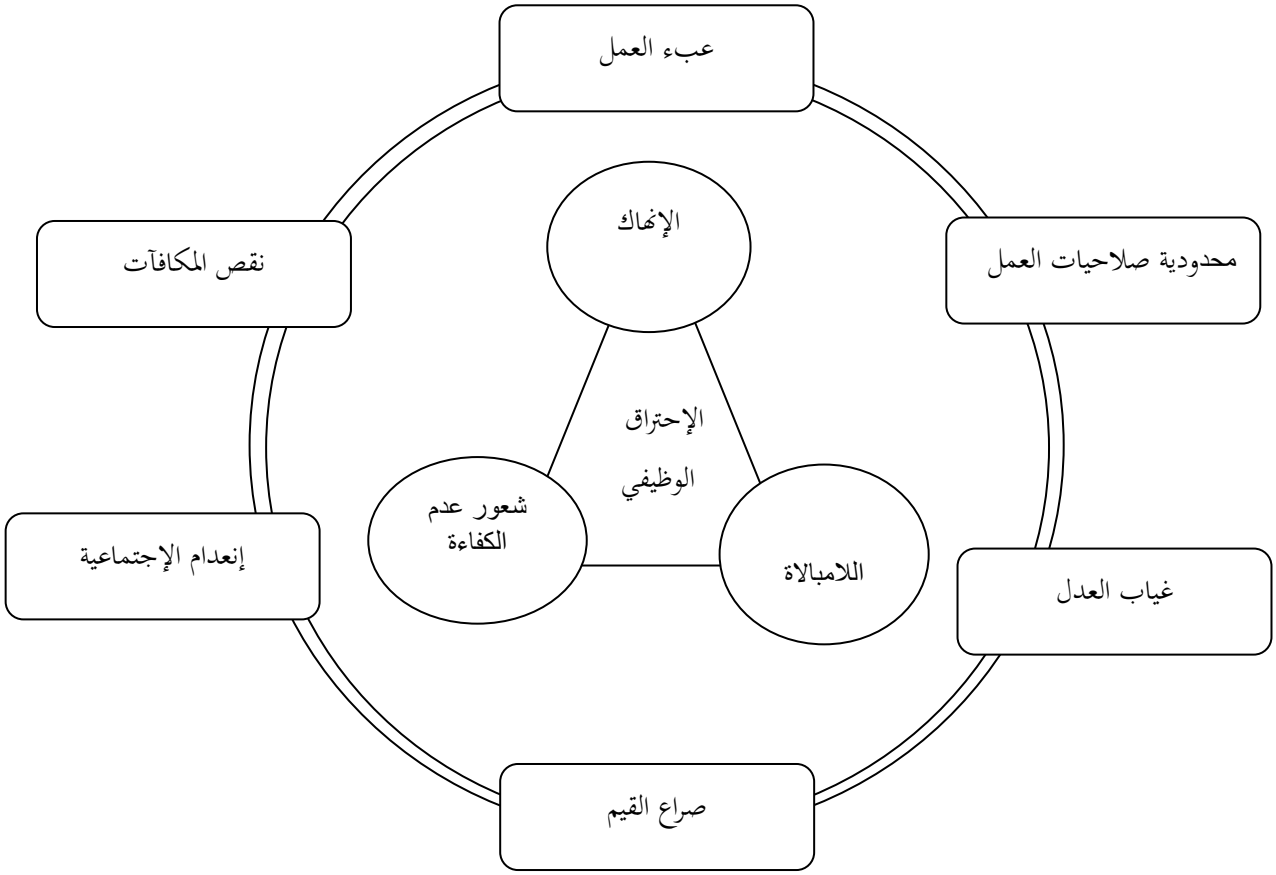
ثانيا: الأفراد الذين يعانون من الإحتراق الوظيفي تزيد عندهم السلبية واللامبالاة بالعملاء؛

[1]. نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني، **الإحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الإحتياجات الخاصة**، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007-2008، ص43.

ثالثا: الإحتراق الوظيفي غالبا مايزيد من الميل لتقييم الفرد لنفسه وللعملاء سلبيا.

هذه الجوانب تؤدي إلى تعريف شامل أن الإحتراق الوظيفي هو "متلازمة الإنهاك الجسدي والعاطفي التي تنطوي على تطوير مفهوم الذات السلبية، مواقف العمل السلبية وفقدان الاهتمام والشعور للعملاء". والشكل الآتي يمثل نموذج **(ماسلاش وجاكسون)** للإحتراق الوظيفي

الشكل رقم (1-4): نموذج ماسلاش وجاكسون للإحتراق الوظيفي



المصدر: عمار كيرد ، **علاقة القيادة الإدارية بالإحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام:دراسة ميدانية،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020-2021، ص95.

إن البحث في هذا النموذج هو بداية لتوضيح العلاقة بين هذه المجالات الستة، فضلا عن علاقتها مع الأبعاد الثلاثة للإحتراق الوظيفي، وتشير الأدلة الأولية إلى أن مجال القيم يمكن أن يؤدي دورا وسطيا بين المجالات الأخرى. وثمة إحتمال آخر هو أن ترجيح أهمية أحد المصادر الستة قد يحدث فرقا مهما لدى الفرد. فعلى سبيل المثال، قد يضع بعض الأفراد وزنا أعلى -من حيث الأهمية لديهم- للمكافآت أكثر من القيم، وبالتالي قد يكون

أكثر إحباطا بسبب عدم كفاية المكافآت وليس بسبب صراع القيم. وليس من الواضح كم من الأفراد غير المتوافقين مع مصادر الضغط على إستعداد للتقبل، وهذا يعتمد على كلا من مصدر معين من عدم التوافق ونمط المصادر الخمسة الأخرى. على سبيل المثال، قد يكون الأفراد على إستعداد لتقبل عدم التوافق في عبء العمل إذا تلقوا الثناء والأجر الجيد، والعمل بشكل جيد مع زملائهم، والشعور أن عملهم ذو قيمة وأهمية.

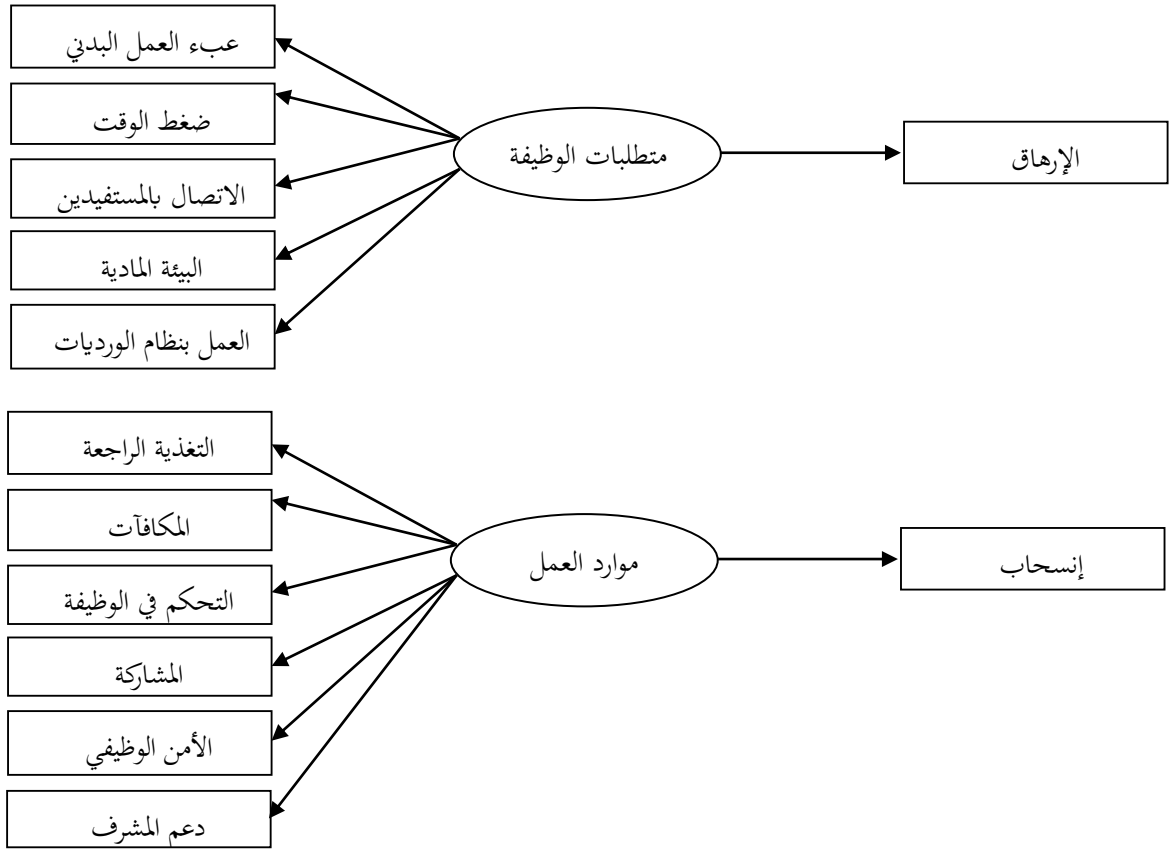
وبالتالي، فإن عدم التوافق مع هذه المجالات الحرجة الستة من الحياة التنظيمية ليست مجرد قائمة تلخص نتائج البحوث ودراسات الإحتراق الوظيفي. بل إنها توفر إطارا مفاهيميا للأزمات التي تعطل العلاقات التي يتطور بها الأفراد مع عملهم. هذا النموذج يؤكد على أهمية النظر إلى الفرد في بيئة عمله، من حيث تناسبه مع المجالات الرئيسية للحياة الوظيفية.[1]

3- نموذج متطلبات العمل –الموارد:

يوضح الشكل التالي بوضوح العلاقة بين متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة والإرهاق كما تمت مناقشته في نموذج متطلبات الوظيفة ومواردها للإرهاق.

[1]. عمار كيرد، **علاقة القيادة الإدارية بالإحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام:دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020-2021، ص95.

الشكل رقم (1–5): نموذج متطلبات العمل –الموارد



Source: Shannon Lamb, **Personality Traits And Resilinece As Predictors Of Job Stress And Burnout Among Call Centre Employee**, Magister, University Of The Free State Bloemfontein, South Africa,2009, p p74-75.

يشير نموذج متطلبات وموارد الوظيفة للإرهاق إلى أن ظروف العمل يمكن تصنيفها إلى فئتين عريضتين، هما: متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة، حيث ترتبط كل فئة بطرق مختلفة بالنتائج السلبية والإيجابية، وقد تكون نموذجية لمهن معينة.

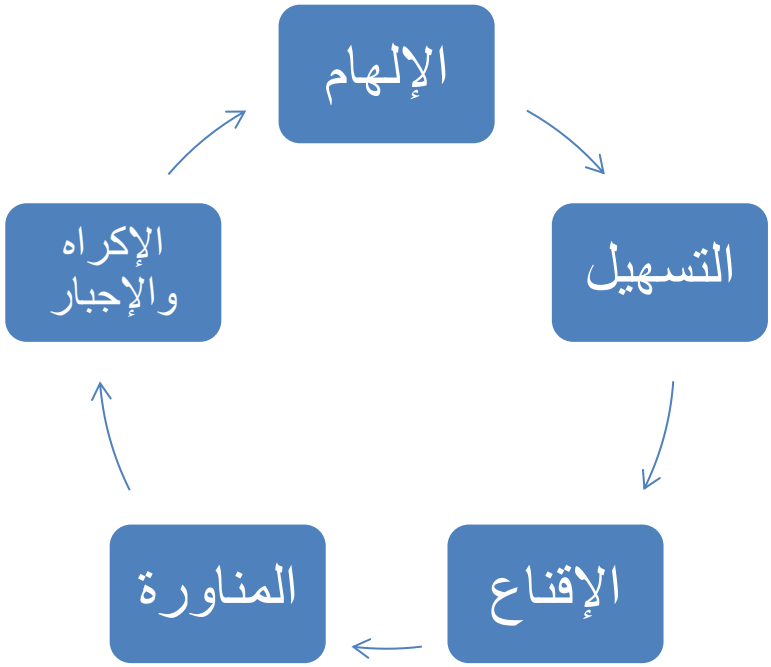
متطلبات الوظيفة هي أي جوانب جسدية، أو نفسية، أو تنظيمية، أو اجتماعية للوظيفة تتطلب جهدًا جسديًا و/أو عقليًا، وبالتالي غالبًا ما ترتبط متطلبات الوظيفة بتكاليف فسيولوجية ونفسية معينة. وتشير موارد الوظيفة إلى أي جوانب جسدية، أو نفسية، أو تنظيمية، أو اجتماعية للوظيفة قد تؤدي إلى قيام الموظف بدوره في تحقيق أهداف العمل، وتحفيز النمو والتطور الشخصي، وقد تقلل موارد الوظيفة أيضًا من متطلبات الوظيفة والتكاليف الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بها. وفقًا لـ (Demerouti et al :2001)، قد تؤدي الجوانب الصعبة في العمل إلى إرهاق وإجهاد مستمرين، في حين قد يؤدي نقص الموارد إلى صعوبة تلبية متطلبات الوظيفة، مما يؤدي إلى

سلوك الانسحاب، وتكون النتيجة طويلة المدى لهذا الانسحاب هي الانفصال عن العمل. لذلك، يمكن القول أن التفاعل بين متطلبات العمل وموارد العمل يلعب دورًا مهمًا في تطور أبعاد الإرهاق والانسحاب من العمل. كما أظهرت الأبحاث التي أجراها (Demerouti et al 2001 : أن متطلبات العمل ترتبط في المقام الأول بمكون الإرهاق من متطلبات الوظيفة، في حين أن نقص موارد العمل يرتبط في المقام الأول بالانسحاب من العمل.[1]

المطلب الثاني: أساليب القيادة الأخلاقية لتخفيف الإحتراق الوظيفي لدى العاملين

يمكن للقائد الأخلاقي أن يُوظف سلطته بما يتلائم مع طبيعة الموقف أو الظرف الذي يواجهه، وبناءا على ذلك تتباين درجة تدخله في الأفعال والأحكام، وتتعدد إستخدامات القائد الأخلاقي لسلطته. وفيما يأتي نحدد بعض الأساليب التي تعتمد عليها القيادة الأخلاقية، والتي يمكن تمثيلها في خمسة مستويات رئيسية كما يمثلها الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-6): مستويات القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالب

فما يأتي شرح موجز لهذه العناصر:

[1] . Shannon Lamb, **Personality Traits And Resilinece As Predictors Of Job Stress And Burnout Among Call Centre Employee**, Magister, University Of The Free State Bloemfontein, South Africa,2009, p p74-75.

1. **الإلهام:** يكون من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسيه، وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعدّ هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

2. **التسهيل:** من خلال دعم القائد الأخلاقي للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون ولديهم من القدرات مايجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك.

3. **الإقناع:** هنا يلجأ القائد الأخلاقي إلى إستخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

4. **المناورة:** إن نقص الإلتزام لدى المرؤوسين يجعل القائد الأخلاقي يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

5. **الإكراه أو الإجبار:** في حالة ضعف الإلتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يلجأ القائد الأخلاقي إلى أسلوب الاجبار كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في إستخدام القائد لسلطته في التدخل في أعمال مرؤوسيه.[1]

يتضح من هذه المستويات أنه كلما إرتفع مستوى إلتزام المرؤوسين، وتعززت قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية، قلت حاجة القائد الأخلاقي إلى إستخدام سلطته للتدخل في أدائهم للمهام. وبناء عليه يكون السلوك الداعم لدى القائد الأخلاقي في أعلى مستوياته، بينما ينخفض السلوك التوجيهي إلى أدنى مستوياته، والعكس صحيح.

إلى جانب الأساليب السابقة، يمكننا إضافة أساليب أخرى لما لها من دور فعال في دعم القيادة الأخلاقية، من خلال إسهامها في تهيئة مناخ تنظيمي يساعد المرؤوسين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، والتي نذكر من أهمها مايلي:

1. **بناء فرق العمل:** بناء الفريق هو إجراء أساسي للتطوير المهني والإلتزام التنظيمي، وتزدهر الفرق الناجحة تحت التوجيه الملهم للقائد الأخلاقي الذي يعزز العمل الجماعي وتماسكه، بحيث يعمل على تحقيق أهداف تتجاوز الأهداف والمصالح الشخصية؛ من خلال التركيز على تعزيز وتحقيق أهداف الفريق والمنظمة، بدلا من تحقيق مكاسب شخصية.

[1]. نورهان ميدني ، لعلالي فايزة، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

2. **دعم المبادرات:** في بيئة عمل جماعية متماسكة، لايقتصر دور القائد الأخلاقي على دعم الإبتكار وتطوير الأفكار الرائدة وتنفيذها فحسب، بل يشجعها أيضا. وكذلك يتم تحفيز المرؤوسين على العمل ومكافئتهم عندما يكونون أول من يتخذ المبادرات ويقدمون الأنشطة المبتكرة في المنظمة.

3. **العدالة:** يقضي القائد الأخلاقي على المعاملة المتحيزة للمرؤوسين من خلال النظر في المساهمات المتنوعة ووجهات النظر المتنافسة التي قد تنشأ في بيئة العمل، وتقييمها على قدم المساواة. إن الموقف المتعاطف تجاه المرؤوسين، الإستماع النشط، التعاطف، إحترام الآخرين إلى جانب الإنصاف والعدالة، هي سمات القيادة الأخلاقية.

4. **الشفافية:** يقدر القادة الأخلاقيون الشفافية كوسيلة للتواصل المفتوح والصادق؛ حيث يحافظون على قناة إتصال حقيقة مع مرؤوسيهم، من خلال إعلامهم وتقديم الحقائق، بغض النظر عن مدى إثارة الجدل التي قد تثيرها. ويدرك هؤلاء القادة أن الشفافية تعزز الثقة وتزود المرؤوسين بالموارد التي يحتاجونها لإتخاذ قرارات مستنيرة لأنفسهم.[1]

5. **التواصل والوضوح:** يعد التواصل الفعال والوضوح أمرين أساسيين لضمان فهم المبادئ التوجيهية الأخلاقية وتبنيها على جميع مستويات المنظمة.[2]

6. **تفويض السلطة:** هي عملية تنظيمية يقوم فيها القائد الأخلاقي بتقسيم عمله بين المرؤوسين ويمنحهم المسؤولية عن إنجاز المهام المعينة. إلى جانب المسؤولية، يشاركهم أيضا السلطة؛ أي سلطة إتخاذ القرار مع المرؤوسين، بحيث يمكن إنجاز المسؤوليات بكفاءة. بعبارة أخرى، يتضمن تفويض السلطة مشاركة السلطة مع المرؤوسين والتحقق من كفاءتهم من خلال جعلهم مسؤولين عن أفعالهم.[3]

---

[1] .Areti Stavropoulou, Ann Ooms, Micheal Rovithis, Theodora Stroumpouki, **Key concept of ethical leadership: A review of the literature**, World Journal of Advenced Research and Reviews, Global Scientific Community, 2024,p2229

[2]. Strength Scape, **Ethical Leadership: Key Insights,** [On Line]: https://strengthscape.com/ethical-leadership-vs-traditional-leadership/, consulté: 07-02-2026.

[3] .Paulina Suleman, Abiodun M.Jimoh, Yahuza M.Muhammed, Victor A.C. Biondun, Rilwan A. Ajibad, Gabriel A. Sotade, Ahmed A. Ibrahim, Abdul Adamu, Olusegun Abel Oyiwola, Ajah Tabitha Sunday, **The Effect of Delegation of Authority on Employee's Performance,** International Journal Of Research And Scientific Innovation, vol 12, N° 10, 2025, P265, [on line]: https://rsisinternational.org/journals/ijrsi/uploads/vol12-iss10-pg262-280-202510_pdf.pdf.

المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية كآلية تنظيمية لمواجهة الإحتراق الوظيفي

يمثل الإحتراق الوظيفي قضية مهمة بالنسبة للمنظمات المعاصرة، هذه الأخيرة تسعى جاهدة لتخفيف مستوياته بين المرؤوسين؛ من خلال البحث عن أساليب واستراتيجيات تعزز الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

تمثل القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية لبناء منظمات قادرة على مواجهة التحديات الأخلاقية، فهي ليست مجرد مفهوم نظري، بل منهج علمي يتجلى في سلوكيات يومية وممارسات إدارية قائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية[1]. ومن جانب آخر تشير بعض الدراسات أن المرؤوسين ينظرون دائما إلى قادتهم كمثل أعلى يحتذى بهم، وبالتالي فإن القادة الأخلاقيين يحفزون مرؤوسيهم على السعي لتطبيق الأخلاق في أماكن عملهم وأداء العمل بشكل صحيح[2]. فوفقا لنظرية التعلم الاجتماعي[3]؛ فإن المرؤوسين يتعلمون من خلال الملاحظة، التقليد والتفاعل الاجتماعي سلوكيات جديدة تتوافق مع سلوكيات وصفات القيادة الأخلاقية، حيث يبيّن علماء نظرية التعلم الاجتماعي أن هذه النظرية تساعد المرؤوسين على:

- **تعلم سلوكيات جديدة** : يقصد به الباحث (باندورا) تعلم سلوكيات ومهارات جديدة غير موجودة كالقيم، العادات ومختلف السلوكات عن طريق الملاحظة وتقليد النموذج (ونقصد به في هذه الدراسة القائد الأخلاقي)؛
- **الكف والتحرير**: يؤكد الباحث "باندورا" أنه من خلال ملاحظة سلوك الأشخاص الآخرين، ونواتج العقاب على سلوك غير مرغوب، قد يعمل على كف أو تجنب القيام بمثل ذلك السلوك؛

---

[1] . حاتم سيفاو سيفاو قوجيل، **القيادة الأخلاقية**، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 09، العدد 36، المعهد العالي للعلوم والتقنية، ليبيا، 2025، ص 603.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 602.

[3] . تستند نظرية التعلم الاجتماعي على مبدأ أساسي مفاده أن الإنسان ككائن اجتماعي، يتأثر باتجاهات الاخرين ومشاعرهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، أي أن باستطاعته التعلم منهم عن طريق ملاحظة استجاباتهم وتقليدها، وامكانية التأثر بها بالثواب والعقاب على نحو غير مباشر. **للمزيد من التفاصل راجع:** – فيصل مطروني، نوال بوعمامة، **نظرية التعلم االجتماعي عند "جوليان .ب.روتر"و "ألبرت باندورا"**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 12، العدد 03، 2024.

– سعدي جاسم عطية، **نظريات التعلم والتعليم (نظرية التعلم الاجتماعي / باندورا)**، الجامعة المستنصرة، العراق، 2021، **على الرابط:** https://uomustansiriyah.edu.iq-media-lecture، تاريخ الاطلاع: 14-02-2026.

❖ **التسهيل**: يقصد به أن ملاحظة سلوك الأشخاص الآخرين يؤدي إلى تسهيل ظهور سلوكات لم يكن الفرد (المرؤوس) يستخدمها بسبب النسيان أو عدم حاجته إليها.[1]

انطلاقا مما سبق، سنحاول تبيان كيف يمكن للقيادة الاخلاقية من تخفيف مستويات الإحتراق الوظيفي لدى مرؤوسيهم من منظور نظرية الاجتماعي:

- عندما يُظهر القائد سلوكا أخلاقيا كالعدالة، الاحترام والشفافية، فإن المرؤوسين سوف يتبنون هذه القيم على المدى البعيد، وبذلك تقل الصراعات بين العاملين وتُعزز روح التعاون بينهم؛
- من سمات القيادة الأخلاقية تشجيع التواصل المفتوح، مما يسمح للمرؤوسين بطرح المشاكل ومناقشتها بشكل صحي من خلال خبرة القائد الاخلاقي، مما يسمح بتقليص الشعور بالإرهاق النفسي؛
- من الخصائص الانسانية للقائد الأخلاقي مكافئة السلوكيات الإيجابية وتقدير المرؤوسين الأكفاء، مما يشجعهم على تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة الضغوط المهنية، وبالتالي الحد من الإحتراق الوظيفي؛
- عندما يلاحظ المرؤوسون كيفية إدارة القائد الأخلاقي للمواقف الصعبة، فإنهم يتعلمون استراتيجيات توازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، مما يقلل احتمالية تعرضهم للاحتراق الوظيفي؛
- كذلك من سمات القائد الأخلاقي النزاهة والشفافية، مما يعزز ثقة المرؤوسين في توجيهاته وارشاداته، ومن ثم يشعرون بالأمان والدعم الايجابي، وهو ما يقلل من الإرهاق العاطفي.

وفقا للخصائص الشخصية والادارية والخصائص الشخصية للقيادة الاخلاقية، فإن علاقة القائد الأخلاقي بمرؤوسيه هي علاقة قائمة على الثقة، الاحترام المتبادل والعدالة، وعليه يمكن القول أن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين لها دور أساسي في تحديد سلوكيات المرؤوسين في مكان العمل؛ فوفقا لنظرية تبادل القائد– العضو[2] فإن جودة العلاقة تؤثر بشكل كبير على الرفاهية النفسية للمرؤوسن ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام الوظيفي وتقليل دوران العمل[3]. وعلاوة على ذلك ترتبط هذه النظرية بشكل ايجابي بالسلوكيات المبتكرة والمشاركة

---

[1] . فيصل مطروني، نوال بوعمامة، **نظرية التعلم االجتماعي عند "جوليان .ب.روتر"و "ألبرت باندورا"**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 12، العدد 03، 2024، ص 13.

[2] . تمثل نظرية تبادل القائد– العضو جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس والتي تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والالتزام. **وللمزيد من التفاصيل راجع:** كمال كاظم الحسني، **العلاقة بين تبادل القائد–العضو والأداء الاستباقي: الدور الوسيط التسلسلي للسلامة النفسية والتمكين النفسي**، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد4، 2024.

[3] . كمال كاظم الحسني، **مرجع سبق ذكره**، ص 259.

الاستباقية في العمل. ومن هذا المنظور، فإن فهم نظرية تبادل القائد والعضو أمر بالغ الاهمية لأنها تساهم في تقليل الضغوط المهنية وتُحسن تماسك الفريق، وهذا ما ينعكس على شعور المرؤوسين بالانجاز الشخصي.

أظهرت الأبحاث حول **نظرية تبادل القائد–العضو** (**LMX**) وجود ارتباطات مهمة بالعديد من النتائج العملية في بيئة العمل. على سبيل المثال، أظهرت بعض الدراسات أن المشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاستقلالية ترتبط ارتباطًا سلبيًا مع أبعاد الإحتراق الوظيفي، كما تبين أن الاستقلالية تقلل من تأثير ضغط العمل على الإرهاق العاطفي؛ حيث أن علاقات تبادل القائد– العضو عالية الجودة تتميز بمستويات مرتفعة من الولاء، حيث يصبح كل طرف في العلاقة يسعى الى حماية الطرف الآخر من القوى الخارجية في بيئته. وعلى وجه الخصوص، عندما يواجه المرؤوسون مواقف صعبة، ويمكن للمرؤوسين في علاقات (**LMX**) عالية الجودة الاعتماد على مدرائهم للحصول على الدعم العاطفي.[1]

علاوة على ذلك، كشفت النتائج بعض الدراسات أن علاقات(**LMX**) تؤثر أكثر على بعد **الإنجاز الشخصي** مقارنة بالإرهاق العاطفي والتبلّد المشاعر؛ خصوصا عندما يتم تدريب القادة على تطوير علاقات عالية الجودة مع جميع مرؤوسيهم؛ فالمرؤوسون الذين يشعرون أنهم قد طوروا علاقة إيجابية فردية مع القائد يميلون إلى إظهار إنتاجية أعلى وتحقيق مكاسب أداء أكبر.[2]

كما أظهرت الأدبيات أن **جودة** (**LMX**) العالية تؤثر إيجابيًا على تقليل أبعاد الإحتراق الوظيفي من خلال ما أظهرته الدراسات السابقة التي وجدت أن (**LMX**) تؤثر بشكل كبير على مستويات الإحتراق الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن الدعم الاجتماعي من المشرفين يساعد المرؤوسين على تقليل الضغوط العاطفية وتعزيز احترام الذات، مما يحسّن قدرتهم على التعامل الفعّال مع المشكلات المرتبطة بالعمل[3]، هذا يشير إلى ضرورة تدريب القادة على الحفاظ على علاقات عالية الجودة مع جميع المرؤوسين، لكن ينبغي للقادة كذلك إقناع كل عضو بأنه عنصر مهم داخل وحدة العمل وليس مواطنًا من الدرجة الثانية.[4]

[1] .Akdn Dilshani, **The Impact of Leader Member Exchange (LMX) on Job Burnout**, Proceedings of 8th International Research Conference, KDU, November 2015, p 231.
[2] . **op.cit**, p 236
[3] .**op.cit,** p 235.
[4] **. op.cip**, p 236.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي تناولت متغيرات هذه الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت بعد القيادة الأخلاقية أو الدراسات التي تناولت بعد الإحتراق الوظيفي. وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت كلا الموضوعين.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية

في هذا المطلب سنحاول عرض بعض الدراسات التي تناولت متغير القيادة الأخلاقية.

أولا– دراسة: نورهان ميدني، فايزة لعلالي، 2023-2024.

موضوعها: أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سارل بيتروبركة –بسكرة–.

هدفت هذه الدراسة إلى: فهم ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخضر للأفراد العاملين بمؤسسة سارل بتروبركة.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية من 74 موظف من موظفي مؤسسة سارل بتروبركة.

توصلت الدراسة إلى:

- هناك ممارسة للقيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط؛
- وجود مستوى متوسط من السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة على تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين.

أوصت الدراسة بـــ:

- تشجيع الموظفين على إقتراح حلول جديدة ومبتكرة لتحسين الأثر البيئي لعمل المؤسسة؛
- التقرب من الموظفين وتحفيزهم معنويا، وذلك من خلال التنقل إلى أماكن عملهم من قبل القادة في المستويات العليا، حتى يتم تنمية الشعور بالإنتماء لديهم؛

- على المؤسسة أن تسعى إلى المشاركة في التظاهرات والمحافل الوطنية والدولية المتعلقة بالبيئة، للإستفادة من التجارب الدولية والوطنية في هذا المجال.

ثانيا– دراسة: سارة أبختي، سمية لواسمي، 2023-2024.

موضوعها: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية –تاملوكة.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية –بتاملوكة.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية من 64 موظف من الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية –بتاملوكة.

توصلت الدراسة إلى:

- درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- هناك علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حول توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة) من وجهة نظر عينة الدراسة.

أوصت الدراسة بـ:

- عقد برامج تدريبية تستهدف صناع القرار والمسؤولين لتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية؛
- وضع أنظمة عقوبات مبنية على معايير أخلاقية لضبط سلوك الموظفين؛
- العمل على تحقيق التوازن السلوكي والإستقرار التنظيمي عبر ترسيخ نموذج أخلاقي يحتذى به؛ من خلال خلق بيئة مشبعة بالسلوكيات الأخلاقية التي تعزز وعي الأفراد بالصواب والخطأ؛
- بث شعور بالإطمئنان والإستقرار لدى العاملين من خلال رعاية شؤونهم المختلفة، مما يعزز شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة.

ثالثا– دراسة: شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي، 2023.

موضوعها: درجة ممارسة مديريات المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمات.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديريات المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمات والكشف عن الفروقات بين الاجابات المبحوثين تبعا للمتغيرات الشخصية.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الإستبيان لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (233) معلمة من أصل المجتمع الكلي المكون من (925) من معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة حفر الباطن.

توصلت الدراسة إلى:

- درجة ممارسة المديريات للقيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية للبنات في محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة ممارسة عالية؛
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة مديريات الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؛
- وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

أوصت الدراسة بـ:

- المحافظة على درجة القيادة الأخلاقية من خلال تصميم الدورات التدريبية وورش العمل؛
- وضع نظام حوافز مبني على أساس التميز في الأداء ومكافأة المبدعين؛
- عقد دورات تدريبية لمديريات المدارس للتعرف على القيادة الأخلاقية.

رابعا– دراسة: شيشون فتيحة، 2022-2023.

موضوعها: أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح –ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في جامعة قاصدي مرباح –ورقلة.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية من 35 عامل من العاملين بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية لدى الموظفين؛
- لا توجد فروق بين اجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخدمة)؛
- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.

أوصت الدراسة بـــ:

- ضرورة الإعتماد على العمل بروح الفريق بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة توطيد العلاقات بين الإدارة والموظفين، ومنحهم فرص المساهمة في إتخاذ القرارات لتوحيد الأهداف وتحسين جودة الخدمة المقدمة؛
- إعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لرفع طموحاتهم وأمانهم الوظيفي.

خامسا– دراسة: ضياء العبد محمود أبو عامر، 2022.

موضوعها: أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات الصحية من منظور العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجمع ناصر الطبي –قطاع غزة– فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع ناصر الطبي –قطاع غزة– فلسطين.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية طبقية من 288 عامل من العاملين في مجمع ناصر الطبي –قطاع غزة– فلسطين.

توصلت الدراسة إلى:

- مستوى القيادة الأخلاقية في مجمع ناصر الطبي كان مرتفعا من وجهة عينة الدراسة؛
- مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع ناصر الطبي كان مرتفعا من وجهة عينة الدراسة؛

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الخدمات الصحية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط التقديرات لعينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط التقديرات لعينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات الصحية.

أوصت الدراسة بـــ:

- ضرورة إهتمام إدارة المستشفيات بتعزيز القيادة الأخلاقية لكل من المدراء والمسؤولين من خلال التأكيد على أن الممارسات الأخلاقية هي جزء مهم من عملية تقييم المدراء وترقيتهم، وإعتبارها معيار أساسي عند إختيار الخلفاء في المستقبل؛
- توضيح أهمية ودور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال الدورات التدريبية لواضعي السياسات وأصحاب المواقع الإشرافية؛
- التركيز على الموظفين وتشجيعهم على الممارسات السلوكية الأخلاقية لتحفيزهم على العمل، ومراقبة وتقييم تنفيذ الممارسات الأخلاقية من قبل الرؤساء مع إتخاذ الإجراءات المناسبة والفورية مع المخالفين.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الإحتراق الوظيفي

في هذا المطلب سنحاول عرض بعض الدراسات التي تناولت متغير الإحتراق الوظيفي.

أولا– دراسة: سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد، 2021.

موضوعها: الإحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى: محاولة استكشاف مستويات الإحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى الموظفين في القطاع الخاص والعام في مدينة الرياض.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة قدرها 654 موظفا وموظفة من القطاع العام والخاص.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود مستوى متوسط من الإحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة؛

- توجد فروق معنوية في درجات الإحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى للعمر، ومدة الخدمة؛
- لا توجد فروقات في درجات الإحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة فيما يخص المستوى التعليمي أو جنس الموظفين.

أوصت الدراسة بـــ:

- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي لعمال الصحة وتوفير العتاد وأدوات العمل؛
- العمل على تقليل العبء الملقى على عاتق عمال الصحة؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع إجراء التكوينات المكملة؛
- إستشارة الموظفين وتوفير سبل الراحة لهم بما يناسب مصلحة العمل.

ثانيا– دراسة: مينة شهري، مريزق عدمان، 2022.

موضوعها: دراسة تحليلية لواقع الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر (ولاية بومرداس).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى إنتشار ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعها على جميع العاملين بالمديرية باستخدام طريقة المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى:

- مستوى الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس كان بدرجة متوسط؛
- وجود إختلاف في تقييم أبعاد الإحتراق الوظيفي، حيث جاء بعد "الإجهاد" بالمرتبة الأولى بتقييم متوسط، بينما بعد "تبلد المشاعر" جاء في المرتبة الثانية بدرجة متوسط، ليأتي في المرتبة الأخيرة بعد "تدني الشعور بالإنجاز الشخصي" بدرجة منخفضة.

أوصت الدراسة بـــ:

- الحرص على الإختيار المناسب للموظفين عند التعيين؛
- توضيح جميع الحقوق والواجبات مع تقديم وصف تفصيلي للمهام المطلوب قبل تعيين الفرد حتى لا يبالغ في توقعاته الوظيفية؛

- توفير برامج تدريبية لنشر الوعي بين المسؤولين والعاملين حول الظواهر النفسية السلبية كظاهرة الإحتراق الوظيفي؛
- مراعاة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية للعاملين عند إتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثا– دراسة: نسرين إبراهيم الصبان، 2021.

موضوعها: الإحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الإجتماعية لدى العاملين بإدارة خدمات المرضى وأحقية العلاج ببرنامج المستشفى قوى الأمن بالرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة علاقة الإحتراق الوظيفي بالمساندة الاجتماعية لدى العاملين بإدارة خدمات المرضى وأحقية العلاج ببرنامج المستشفى قوى الأمن بالرياض.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية من 155 عامل من العاملين بإدارة خدمات المرضى وأحقية العلاج ببرنامج المستشفى قوى الأمن بالرياض.

توصلت الدراسة إلى:

- مستوى الإحتراق الوظيفي جاء مرتفعا لدى عينة الدراسة؛
- مستوى الشعور بالمساندة الاجتماعية جاء متوسطا؛
- هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين الإحتراق الوظيفي والمساندة الاجتماعية لدى العاملين.

أوصت الدراسة بـ:

- اهتمام الجهات المسؤولة بالكشف المستمر عن مستوى الإحتراق الوظيفي لدى العاملين ومحاولة التخفيف منه؛
- تشكيل لجان متخصصة لدراسة أسباب الإحتراق الوظيفي للعاملين ووضع آليات للحد منه؛
- استثمار ماوصلت إليه الدول المتقدمة في مجال المساندة الإجتماعية والحد من الإحتراق الوظيفي وتحليها وربطها ومقارنتها بما وصلت إليه المكتبات العربية؛
- الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين على ضغوط العمل المتعددة وكيفية التعامل الإيجابي معها.

رابعا– دراسة: خديجة بلي، صفية بحورة، 2019-2020.

موضوعها: قياس مؤشرات الإحتراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة جامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مؤشرات قياس الإحتراق الوظيفي للعاملين بجامعة غرداية.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية من 56 موظف من الموظفين العاملين بجامعة غرداية.

توصلت الدراسة إلى:

- مستوى الإحتراق الوظيفي لدى الأساتذة والإداريين في جامعة غرداية كان مرتفعا؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإحتراق الوظيفي لدي عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المركز الوظيفي، الحالة العائلية والمؤهل العلمي).

أوصت الدراسة بـ:

- الحرص على تحليل مسببات الإحتراق الوظيفي؛
- الحرص على عمل لقاءات بين الموظفين والأساتذة لمعرفة مشاكلهم ومطالبهم؛
- اتباع سياسة التدوير والتي تقوم على تغيير مدة العمل لفترة قصيرة؛
- توزيع المهام والواجبات بحسب إمكانيات وقدرات الفرد؛
- ضرورة تأكيد الاهتمام بمصالح الموظفين، ومراعاة الجوانب الإنسانية والشخصية والمهنية عند اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا للجامعة.

خامسا– دراسة: سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، 2020-2021.

موضوعها: تأثير الإحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية –تقرت.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير الإحتراق الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت.

المنهج وأدوات الدراسة: اعتمد الطالبان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان أداة الإستبيان لجمع البيانات، وتم إختيار عينة من 51 عامل من العاملين بمؤسسة الإسمنت.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود درجات منخفضة من الإحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة؛ وجود علاقة عكسية بين الإحتراق الوظيفي بأبعاده وأداء العاملين؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستويات الإحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى التعليمي).

أوصت الدراسة بـ:

- على المؤسسات الاقتصادية دعم العلاقات الإنسانية في محيط العمل والتي من شأنها تقليل الضغط النفسي؛
- العمل على إعداد البرامج الوقائية والإرشادية، والسلامة المهنية للحفاظ على الصحة النفسية للعاملين؛
- ضرورة المواءمة بين العبء الوظيفي وبين قدرات العاملين ومؤهلاتهم العلمية، وخبرتهم الميدانية؛
- تعزيز نظام الحوافز والمكافآت مما يساعد على تقليل ظاهرة الإحتراق الوظيفي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب، سيتم إبراز أوجه الاتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة والحالية، وذلك على النحو التالي:

أولا: ملاحظات عامة

إستعرض الباحث عددا من الدراسات السابقة في موضوعي القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي، وعليه يمكن وضع جملة من الملاحظات على النحو الآتي:

- تناول الباحث 5 دراسات في موضوع القيادة الأخلاقية، و5 دراسات أخرى في موضوع الإحتراق الوظيفي، حيث كانت خليط من مصدر محلي وأخرى أجنبية.
- إتصفت معظم الدراسات السابقة والتي تناولها الباحث بالحداثة، حيث إمتدت الفترة للدراسات السابقة (من 2019 إلى 2024) مع العلم أن هناك (دراسة واحدة عام 2019)، (دراسة واحدة عام 2020)، (02 دراسات في عام 2021)، (03 دراسات في عام 2022) و(03 دراسات في عام 2023).

- معظم الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.
- تنوعت ميادين تطبيق الدراسات حيث شملت مختلف المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الإستشفائية والثانويات والجامعات.
- استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة ومتباينة، معظمها تمثلت في العينة العشوائية بمجموع (08) دراسات، العينة العشوائية الطبقة دراسة واحدة، ودراسة واحدة بأسلوب الحصر الشامل.
- أشارت (05) دراسات للقيادة الأخلاقية كمتغير مستقل.
- أشارت (05) دراسات للإحتراق الوظيفي كمتغير مستقل.

ثانيا: أوجه الاتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إن إستقراء الأدبيات السابقة لايبرز القيمة العلمية لموضوع الدراسة فحسب، بل يؤكد أن زخم البحوث وتعددها يعكس حيوية المتغيرات المدروسة، وهو مايستوجب تعميق البحث في أبعاد ومضامين جديدة لم تستوف حقها من قبل. وبناءا عليه، نورد فيمايلي عرضا مقارنا يوضح أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أ. أوجه الاتفاق

- تتفق بعض الدراسات مع هذه الدراسة في تناولها للقيادة الأخلاقية، والبعض الآخر تتفق معها في دراستها لمتغير الإحتراق الوظيفي.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة: (**سارة أبختي، سمية لواسمي**)، في إتخاذ نفس أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في الاهتمام بالأفراد، العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالإستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة.
- اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة: (**سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد**)، (**مينة شهري، مريزق عدمان**)، (**سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه**)، في إتخاذ نفس أبعاد الإحتراق الوظيفي والمتمثلة في الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي.

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كونها دراسات جزائرية: أي لها نفس ظروف العمل.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (**سارة أبختي، سمية لواسمي**)، (**ضياء العبد محمود أبو عامر**)، (**نسرين إبراهيم الصبان**)، في المجال المكاني للدراسة، حيث كانت جميعها في مؤسسات إستشفائية، فالأولى كانت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية –تاملوكة بالجزائر، والثانية في مجمع ناصر الطبي –قطاع غزة– فلسطين، والثالثة في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

ب. أوجه الإختلاف

- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث نوع المؤسسة ميدان الدراسة، فكانت بعضها في الجامعات كدراسة (**شيشون فتيحة**) و(**خديجة بلي، صفية بحورة**)، وأخرى بمؤسسات إقتصادية كدراسة (**نورهان ميدني، فايزة لعلالي**) و(**سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه**).
- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة على الحدود البشرية فدراستنا كانت على الموظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية من أطباء، ممرضين وإداريين، في حين كانت دراسة (**شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي**) على المعلمات، ودراسة أخرى على العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر كدراسة (**مينة شهري، مريزق عدمان**).
- إن الدراسة الحالية توسعت في أبعاد القيادة الأخلاقية (الاهتمام بالأفراد، العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالإستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة) ومدى تأثيرها على الإحتراق الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي)، كونها تتوافق وأهداف الدراسة، على عكس الدراسات السابقة التي إكتفت بدراسة أحد البعدين فقط.
- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على فقرات الاستبيان المقدم من قبل (**Kalshoven**) فيما يخص القيادة الأخلاقية، وكذا فقرات الاستبيان المقدم من قبل (**Christina Maslach**) فيما يخص الإحتراق الوظيفي.
- ستثري الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي لما لها من أهمية كبيرة في فهم الحقائق على أرض الواقع، حيث تم بناء مضامين هذه الدراسة وفق ماتوصل إليه الباحثون من نتائج وتوصيات.

- لم يتم الربط بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي ودراسة العلاقة بينهما في البيئة المحلية، وذلك من خلال البحث في قواعد البيانات الإلكترونية المتاحة على حد علم الباحث.

ج. جوانب إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

شكلت الدراسات السابقة حجر الزاوية في بناء هذه الدراسة، حيث وظفها الباحث في ضبط وتوجيه مسار البحث عبر الجوانب الآتية:

- تكوين تصور شامل للموضوع، مما يساعد على صياغة الإشكالية وبلورة الفرضيات، ومن خلال ذلك تم تحديد أهداف الدراسة؛
- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإحتراق الوظيفي بما يتماشى وخصائص عينة الدراسة، والتعرف على نتائج البحث في هذا المجال؛
- ساهمت أيضا في البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في:

✓ اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة الحالية.

✓ تصميم أداة البحث (الإستبانة).

✓ التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

✓ الاستفادة من التوصيات العملية المقترحة سابقة، فضلا عن التعرف على أفضل الممارسات التنظيمية في مجال القيادة الأخلاقية والاحتراق الوظيفي.

✓ المساعدة في جمع المادة العلمية للإطار النظري، وتحديد المباحث وموضوع كل مبحث.

✓ تعزيز مصداقية النتائج المتحصل عليها من خلال الإستناد إلى تراكم علمي سابق.

في الختام، يمكن إعتبار الأدبيات السابقة المنطلق الجوهري لموضوع دراستنا، إذ وفّرت إطارًا علميًا ثريًا مكّن الباحث من تطوير تصوّر واضح للموضوع وبناء منهجية بحثية منسجمة، بما يضمن تحقيق التكامل بين المرتكزات النظرية ومتطلبات التطبيق الميداني.

خلاصة الفصل

يواجه العالم اليوم تحولات إدارية عميقة وتطورا في طبيعة العمل، فرض تبني نظرة إنسانية وقيمية جديدة قائمة على مركزية العنصر البشري في بيئة الأعمال، ومن أهم مظاهر هذا التحول بروز أنماط قيادية حديثة تتطلب نزاهة عالية ووعيا لمواجهة التحديات المتزايدة، وعلى رأسها ظاهرة الإحتراق الوظيفي في ظل بيئة عمل ديناميكية معقدة.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- ✓ هناك مجموعة من السمات الشخصية، السلوكية والأخلاقية المترابطة فيما بينها لتشكل شخصية القائد الأخلاقي؛
- ✓ السمات التي يحملها القائد من نزاهة، عدالة وروح المسؤولية تجاه الرفاه النفسي لمرؤوسيه تعدّ من أهم مقومات البيئة المهنية الصحية القادرة على مقاومة الإحتراق الوظيفي؛
- ✓ للتأصيل النظري والوعي الأكاديمي دور كبير في فهم مسببات الإحتراق الوظيفي، وكيفية تنمية المهارات القيادية لمواجهته لدى الإطارات والمسيرين؛
- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية الداعمة والمناخ الأخلاقي داخل المنظمة في دفع المرؤوسين نحو العطاء والإبتكار، والحد من تداعيات ضغوط العمل.
- ✓ إن المنظمات الحديثة تحتاج إلى طاقة بشرية متوازنة نفسيا كي تديرها بكفاءة، وهذه الطاقة مهددة بخطر الإحتراق ما لم تتوفر لها قيادة أخلاقية تدرك قيمة المورد البشري، إذ يجب أن توجِد لهذه الفئة البيئة التنظيمية المناسبة التي توازن بين تحقيق الأهداف، وحماية الصحة النفسية للمرؤوسين.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية

-محمد بوضياف- بالمدية

مقدمة الفصل

تناولنا في الفصل السابق، الدراسة النظرية لمتغيرين هما القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي، وقد أبرزنا دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإحتراق الوظيفي لدى العاملين من الجانب النظري، ومن أجل إبراز هذا الدور أكثر إخترنا عينة من الموظفين العاملين بمستشفى "محمد بوضياف" كدراسة حالة، ومن هذا المنطلق سوف يكون هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية تحليلية والذي نسقط الضوء فيه على دراسة القيادة الأخلاقية للرئيس ودورها في الحد من الإحتراق الوظيفي للموظفين، حيث يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة (مستشفى "محمد بوضياف" بالمدية)**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**
- **المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفروض**

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة (مستشفى "محمد بوضياف" بالمدية)

بعد الدراسة النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي فمن الواجب التطرق إلى مكان الدراسة، حيث تم إختيار مستشفى "محمد بوضياف" بالمدية كون دراستنا ستتناول الإحتراق الوظيفي الذي يعاني منه مختلف الموظفين بالقطاع. وبالتالي سوف نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الإستشفائية، والتعريف بالمؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية محل الدراسة على وجه الخصوص.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الإستشفائية

تعد المؤسسات الإستشفائية من أهم المؤسسات الإجتماعية، لما لها دور مهم في الحفاظ على صحة الإنسان وضمان إستمرارية الحياة، إذ تمثل الإطار المؤسسي الذي يُعنى بتقديم الرعاية العلاجية للمرضى، والدور الوقائي الموجه للأصحاء. ويهدف هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة الإستشفائية وأهم الخصائص التي تميزها عن غيرها، وظائفها وأهم تصنيفاتها.

أولا: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية وخصائصها

- عرفت جمعية المستشفيات الأمريكية المؤسسات الصحية على أنها "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتجهيزات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين، وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج".[1]
- أما المنظمة الصحة العالمية (World Health Organization) فقد عرفت المستشفى بأنه "مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتمريض".[2]
- كما تُعرف المؤسسة العمومية الإستشفائية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 بـأنها "مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. وهي تتكون من هياكل

[1]. عبد القادر دهيليس، قريشي أنيس، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الإستشفائية**، مذكرة ماستر في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص8.

[2]. عماد الدين غانم، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص33.

للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي حاجة سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات كما تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.[3]

وعليه، يمكننا القول أن: المؤسسة الإستشفائية بأنها مؤسسة صحية ذات الطابع الإداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتتوفر على هياكل وتجهيزات طبية دائمة تشمل أسرة للإيواء، وتقدم خدمات طبية وتمريضية متواصلة تهدف إلى التشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي للمرضى الداخليين، وذلك من أجل تلبية إحتياجات الصحية لسكان نطاق جغرافي معين.

ثانيا: خصائص المؤسسة الإستشفائية

هناك عدد من الخصائص التي تميز المستشفى عن غيره من المؤسسات الإجتماعية الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص نجد مايلي:

- تعدد الفئات العاملة داخل المستشفى؛ فهناك الطبيب، الإداري، عضو هيئة التمريض والمساعد ولكل منهم اهتماماته الخاصة به. حيث يهتم كل فرد بأداء وظيفته بصرف النظر عن الآخرين؛
- صعوبة التنبؤ بحجم العمل في المستشفى؛ نظرا لصعوبة التنبؤ بحالات المرض المتوقعة، ولذلك على موظفي المستشفى أن يكونوا جاهزين بصفة مستمرة لإستقبال الحالات المتوقعة وغير المتوقعة؛
- صعوبة تقييم نشاط المستشفى بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية؛ نظرا لأن أطراف الخدمة في المستشفى هم الأطباء ومعاونيهم، بالإضافة إلى مستهلك الخدمة؛ وهو الفرد هذا إلى جانب صعوبة تقييم الخدمات بصفة عامة؛
- يمتاز العمل داخل المستشفى بالدقة المتناهية، والحذر الشديد في أداء الخدمة؛ حيث أن الأمر يتعلق بصحة الإنسان وأي خطأ قد يؤدي بحياة المريض، أو يؤدي إلى عجز دائم.[4]

ثالثا: وظائف المؤسسة الإستشفائية

تختلف وظائف المستشفيات بإختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبالرغم من هذه الإختلافات المحتملة إلا أن هناك وظائف أساسية تشترك فيها معظم المستشفيات، وهي:

---

[3]. يوسف بوكدرون، **أثر ترشيد التسيير على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، الجزائر، 2016-2017، ص 344.

[4]. دلال السويسي، **نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة الإستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف –ورقلة–**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص35.

1- تحقيق مستوى عالي من جودة الخدمة الطبية للمريض، من خلال الآتي:

- حسن التدبير التقني للرعاية الطبية (Technical Care Management)، وهذا يتعلق بتطبيق علوم التكنولوجيا الطبية، والعلوم الصحية الأخرى لتشخيص المشاكل الصحية وعلاجها؛
- **حسن التدبير في العلاقات الشخصية** بين العاملين والمريض؛
- **توفير وسائل الراحة والتسهيلات** التي يجدها المريض في المستشفى من طعام، وتقديم الخدمات...الخ؛

2- تعليم وتدريب العاملين في مجالات الطبية والتمريضية، والعلوم الطبية المساعدة، والعلوم الإدارية في حقل الإدارة الصحية؛

3- تعزيز البحوث في مجالات العلوم الطبية وغير الطبية ذات العلاقة بالصحة؛ حيث أن المستشفيات تحتوي على إمكانيات هائلة في هذا المجال من حيث: وجود السجلات الطبية في المستشفى والمعامل والمختبرات في المستشفى؛

4- **توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية** للنهوض بصحة المجتمع؛ حيث تساهم المستشفيات في تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية عن طريق العيادات الخارجية (Out Patient Clinic) وتشمل مايلي:

- عنصر الوقاية: مثل: تقديم الإرشادات الوقائية للمرضى، القيام بعملية التطعيم، إجراء الفحوصات المختلفة؛
- عنصر شمولية الرعاية الطبية: يتعلق بالبحث عن العوامل المرضية الثانوية، مثل: التعرف على مدى وجود عوامل إجتماعية، أو بيئية مرتبطة بالمرضى؛
- عنصر التنسيق: يتضمن عملية تحويل المرضى إلى أخصائيين ذوي علاقة بالمرض؛
- عنصر الإستمرارية والمتابعة: يتضمن متابعة حالة المريض الصحية على نحو مستمر، بهدف تقديم خدمات ذات مستوى جيد من الكفاءة والفعالية.[5]

[5]. محمد غازي، **إدارة المستشفيات**، [على الرابط]:
https://www.scribd.com/presentation/513386537/%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B9%D8%AA%D9%85%D8%AF-%D8%AF-%D8%BA%D8%A7%D8%B2%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%85%D8%AF#page=34 ، تاريخ الإطلاع 23-01-2026.

المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على المؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية.

أولا: تعريف المؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية

1- النشأة: نشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية ووضعت في الخدمة سنة 1961، قبل أن تمر بثلاث مراحل تنظيمية:

- ✓ مركز استشفائي إلى غاية 1984.
- ✓ قطاع صحي يتكون من مؤسسة أم وقطاعات فرعية تطبيقا للمرسوم رقم 282/81 المؤرخ في 1981/09/05 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/02 المتضمن إنشاء وتنظيم القطاعات الصحية وذلك إلى غاية نهاية 2007.
- ✓ مؤسسة عمومية إستشفائية منذ جانفي 2008.[6]

ولقد تم تقسيم القطاع الصحي سابقا إلى مؤسستين عموميتين:

الأولى: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية والتي كانت تعرف بالقطاع الصحي الفرعي، وتشمل المراكز الصحية والعيادات وكذا قطاعات العلاج؛

الثانية: المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية "مستشفى محمد بوضياف"، والتي أخذت على عاتقها تسيير المصالح الإستشفائية المنبثقة عن القطاع الصحي سابقا.[7]

2- الموقع: المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية "محمد بوضياف" هي المستشفى المركزي للولاية تقع وسط مدينة المدية في الجانب الشمالي للولاية، يحدها من الشمال معهد التكوين الشبه طبي ومن الجنوب الطريق الولائي، ومن الشرق طريق شارع بن عياد ومن الغرب مديرية الشباب والرياضة.

3- مساحة المؤسسة: تتربع المستشفى على مساحة إجمالية قدرها: 6هك 60آر، حيث تبلغ المساحة المبنية منها 3هك 30آر، والمساحة الغير مبنية تقدر مساحتها 3هك 30آر.

4- التغطية السكانية: تضمن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية تغطية صحية لعدد سكاني يقدر بـ: 234892 ساكن موزعين على أربعة (4) دوائر وثلاثة عشر (13) بلدية، مع ضمان تغطية صحية في العديد

---

[6]. معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

[7]. المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 والمتضمن إنشاء مؤسسات عمومية إستشفائية جوارية وتنظيمها وتسييرها.

من التخصصات لتسعة عشر (19) دائرة وأربعة وستون (64) بلدية، وكذا البلديات الحدودية لولاية المدية من جانب ولاية عين الدفلى، الجلفة، البويرة وتسمسيلت.

ثانيا: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية، بشكل متكامل ومتسلسل في ضمان تغطية الحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتكفل على وجه الخصوص بالمهام الآتية:

- ✓ ضمان تنظيم وبرمجة خدمات العلاج والتشخيص والإستشفاء، إلى جانب أنشطة إعادة التأهيل الطبي؛
- ✓ تنفيذ وتطبيق البرامج الوطنية للصحة المعتمدة؛
- ✓ السهر على حماية الصحة العمومية، والمحافظة على شروط النظافة، ومكافحة مختلف الآفات والأضرار الإجتماعية؛
- ✓ العمل على الإرتقاء بمستوى مستخدمي المصالح الصحية من خلال تحسين كفاءاتهم وتجديد معارفهم المهنية.

كما يمكن أن تشكل المؤسسة الإستشفائية فضاء للتكوين الطبي والشبه طبي، إضافة إلى التكوين في مجال التسيير الإستشفائي، وذلك في إطار إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين المختصة. وفي هذه الحالة، يخضع المتربصون للنظام الداخلي للمؤسسة، ويمارسون تربصاتهم تحت إشراف مسؤولي المصالح الإدارية والطبية التي يلحقون بها.

ثالثا: بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية

تضم المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية مجموعة من المصالح، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-1): مصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
التشريح المرضي	/	أمراض النساء – أمراض الجهاز الهضمي
التخذير والإنعاش	14	التخذير – الإنعاش
الجراحة العامة	62	إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء – جراحة المسالك البولية
جراحة الأطفال	30	الإستشفاء – الفحوصات
علم الأوبئة	/	المعلومات الصحية – النظافة الإستشفائية
أمراض النساء والتوليد	70	أمراض النساء – التوليد

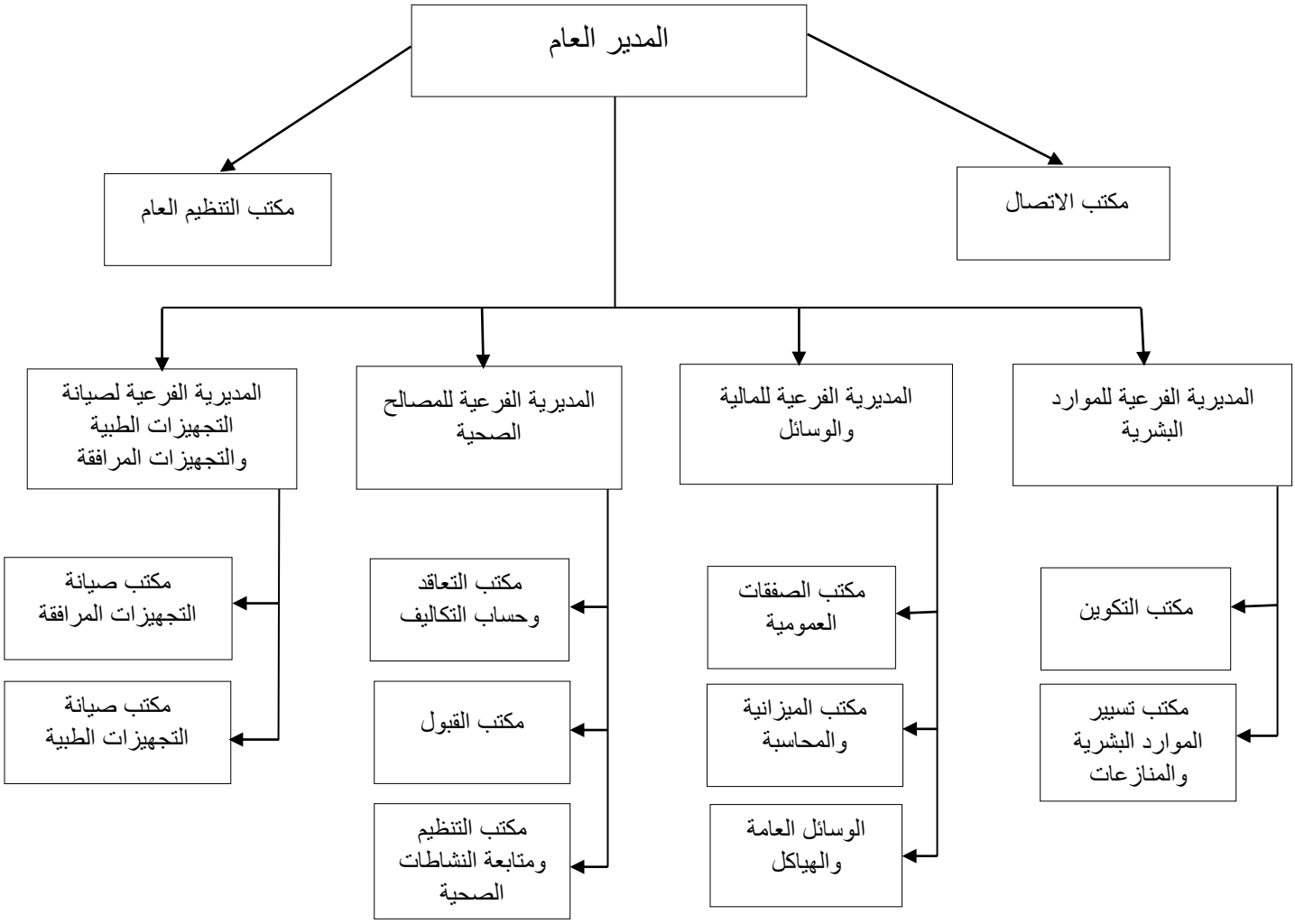
الأشعة المركزية	/	الأشعة – التخطيط بالصدى
المخبر المركزي	/	علم الأحياء المجهرية – الكيمياء الحيوية
الأمراض المعدية	28	إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء
الطب الداخلي	80	إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء – أمراض القلب – طب الأورام
طب الكلى وتصفية الدم	20	أمراض الكلى – تصفية الدم
طب العيون	36	الإستشفاء – الفحص والتوجيه
جراحة العظام والرضوض	54	إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء – الجراحة المجهرية وجراحة اليد
طب الأنف، الأذن والحنجرة	30	الإستشفاء – الفحص والتوجيه
طب الأطفال	54	طب الأطفال – حديثي الولادة
الصيدلية	/	تسيير المواد الصيدلانية – توزيع المواد الصيدلانية
طب الأمراض الصدرية	28	إستشفاء الرجال –إستشفاء النساء
طب الأمراض العقلية	10	إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء
الاستعجالات الطبية	20	الاستعجالات الطبية – الاستعجالات الجراحية
الطب الشرعي	/	/
طب العمل	/	المراقبة الطبية لمستخدمي الصحة – الفحص الدوري للصحة في العمل
مركز التأهيل والترويض الرياضي	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل داخل المستشفى، حيث يوضح مختلف الأقسام والمصالح وكيفية ارتباطها ببعضها البعض. والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية:

الشكل رقم (2–1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

من الشكل الموضح أعلاه، يتبين أن المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية تسير من طرف مجلس الإدارة، ويشرف على إدارتها مدير، كما تدعم بهيئة إستشارية تسمى المجلس الطبي. ويساعد المدير أربعة نواب مديرين، يكلفون تباعا بمايلي:

- المصالح الصحية.
- المالية والوسائل.
- الموارد البشرية.

- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية مكتب التنظيم العام والإتصال، وهما تابعان مباشرة لسلطة المدير. بالإضافة إلى أربعة مديريات فرعية يندرج تحت كل واحدة منها عدد من المكاتب، وسيتم فيما يلي تقديم تعريف موجز بكل مديرية مع بيان أهم المهام الموكلة إليها:

1) **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تهتم هذه المديرية بكل مايتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية، وتتكون هذه المديرية مما يلي:

- **مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها:** يتولى مهمة متابعة الأنشطة الصحية، وجمع الإحصائيات والتحقق من دقتها، وإرسال التقارير والمعطيات إلى مديرية الصحة، مع السهر على تطبيق جميع التعليمات. كما يحرص على تنسيق العمل بين مختلف المصالح الصحية وتنظيم أساليب سير العمل.
- **مكتب القبول:** يتكفل هذا المكتب بتسجيل حركة المرضى من دخول وخروج، إلى جانب استقبالهم وتوجيههم. كما يقوم بمختلف عمليات التسجيل، سواء المتعلقة بالمرضى أو المرتبطة بالحالة المدنية، مثل تسجيل المواليد والتنسيق مع مصالح الحالة المدنية على مستوى البلدية.
- **مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** تتمثل مهام هذا المكتب في إحتساب التكلفة الفصلية لكل مصلحة على حدة، وذلك بالإعتماد على تجميع بيانات المصاريف وتوزيعها على مختلف المصالح وفقا لحجم النشاط المعبر عنه بوحدات القياس الخاصة بكل مصلحة.

2) **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** تتولى هذه المديرية مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، وتضم المكاتب التالية:

- **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:** يتولى هذا المكتب تسيير المسار المهني للموظفين، مثل إعداد الأجور، الترقية، العزل والإحالة على التقاعد وغيرها. كما يتكفل بمتابعة القضايا والنزاعات التي تكون المؤسسة طرفا فيها. إضافة إلى ذلك، ينجز مهام أساسية من بينها تخطيط الموارد البشرية وتنظيم إجتماعات اللجنة متساوية الأعضاء.
- **مكتب التكوين:** يتولى هذا المكتب تسيير وتنظيم جميع الدورات التكوينية التي برمجتها المؤسسة، سواء داخل الوطن أو خارجه، مع السهر على حسن سيرها وضمان تنفيذها بالشكل المطلوب.

3) **المديرية الفرعية للمالية والوسائل**: تضم المديرية ثلاثة مكاتب وهي:

- **مكتب الوسائل العامة والهياكل**: يتولى هذا المكتب متابعة مخزون المؤسسة عبر بطاقة المخزون، مع إعداد بطاقات الجرد الخاصة به.
- **مكتب الميزانية والمحاسبة**: يتكفل هذا المكتب بإعداد الميزانية وتنفيذها، وإستلام الفواتير وإعداد حوالات الدفع، إضافة إلى قيد العمليات في سجل النفقات.
- **مكتب الصفقات العمومية**: تبرم الصفقات في هذا المكتب عبر الإعلان عن المناقصات مع إعداد دفتر شروط خاص بها.

4) **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الصحية**: تتولى هذه المديرية الإشراف على إستلام التجهيزات الطبية والملحقة بها، والتوقيع على محاضر الإستلام، ومتابعة التشغيل الأولي لها. كما تتكفل بعملية إبرام إتفاقيات الصيانة وتوثيق مختلف التدخلات المنجزة على التجهيزات الطبية والمرافقة، مع إعداد ملف خاص بكل جهاز طبي يضم بطاقة الجرد، محضر التشغيل، تقارير الصيانة، الفواتير ومتابعة أشغال الصيانة وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، تتابع جميع الإجراءات المتعلقة بإلغاء استعمال العتاد والتجهيزات بالتنسيق مع مفتشية أملاك الدولة. وتضم هذه المديرية المكتبين التاليين:

- **مكتب صيانة التجهيزات الطبية.**
- **مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.**[8]

[8]. معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإجراءات العلمية المتبعة في الدراسة الميدانية بهدف تحليل البيانات، إذ يوضح آلية إعداد أداة الدراسة (الإستبيان) والتحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب تحديد عينة الدراسة، وصولا إلى عرض الأساليب الإحصائية التي سيتم الإعتماد عليها.

المطلب الأول : منهجية الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة، يتعين علينا اختبار الفرضيات، لذلك سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لدراسة إشكالية بحثنا، والمتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تؤديه القيادة الأخلاقية في الحدّ من الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية.

أولا– مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة في مايلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الإستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية.
- **الحدود البشرية:** الموظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية من إداريين، أطباء وممرضين.
- **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، النزاهة والشفافية، وضوح الدور، تقاسم السلطة، الاهتمام بالمرؤوسين، الاهتمام بالإستدامة، التوجه الأخلاقي)، إضافة إلى متغير الإحتراق الوظيفي بأبعاده (الإرهاق العاطفي، فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل، إنخفاض الإنجاز الشخصي).
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من السنة الجامعية 2025-2026.

ثانيا– مجتمع وعينة الدراسة: يعدّ تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات المهمة والأساسية في أي موضوع يتم البحث فيه، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين العاملين في المؤسسة الإستشفائية بالمدية، وتم اختيار عينة عشوائية والمقدرة بـــ: 89 مفردة لصعوبة توزيع وإسترداد الاستبيانات نظرا لطبيعة عمل الأطباء والممرضين.

ثالثا– أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل نتائجه بإستخدام البرنامج الإحصائي spss. وقد تم الإعتماد على فقرات الإستبيان الذي أعدته الباحثة

(**ماسلاش**) فيما يخص متغير الاحتراق الوظيفي[1]، وكذا فقرات الاستبيان الذي أعده الباحث (**Kalshoven**) فيما يخص متغير القيادة الأخلاقية[2]، والذي تم ترجمته باللغة العربية.

تم تقسيم الإستبانة إلى جزئين كما يلي:

- **الجزء الأول**: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، التخصص وسنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني**: يناقش دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإحتراق الوظيفي للعاملين، ويحتوي على محورين:

➢ **الأول**: يناقش واقع القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على سبعة (7) أبعاد، كل بعد يتكون من 3 إلى 7 عبارات وهي:

- **البعد الأول**: الإهتمام بالأفراد من قبل رئيسك المباشر؛
- **البعد الثاني**: العدالة من قبل رئيسك المباشر؛
- **البعد الثالث**: تقاسم السلطة من قبل رئيسك المباشر؛
- **البعد الرابع**: الإهتمام بالإستدامة من قبل رئيسك المباشر؛
- **البعد الخامس**: التوجه الأخلاقي من قبل رئيسك المباشر؛
- **البعد السادس**: وضوح الدور من قبل رئيسك المباشر؛
- **البعد السابع**: النزاهة من قبل رئيسك المباشر.

➢ **الثاني**: يناقش مامدى تعرض الموظفين للإحتراق الوظيفي، ويشتمل على ثلاثة (3) أبعاد، كل بعد يتكون من 5 إلى 9 عبارات.

- **البعد الأول**: الإنهاك العاطفي؛
- **البعد الثاني**: الشعور بتدني الإنجاز الشخصي؛
- **البعد الثالث**: فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في العمل.

تم الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

[1]. سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد، **مرجع سبق ذكره**.

[2]. Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, **op.cit.**

الجدول رقم (2-2) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج (spss)، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

* التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة؛
* معامل الإرتباط Spearman، ومعامل ألفا كرونباخ بغية تقدير ثبات الدراسة؛
* إختبار الإشارة، إختبار مان وتني واختبار كروكسال-والاس.

المطلب الثاني: إتساق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

يتضمن هذا المطلب إختبار التوزيع الطبيعي بهدف تحديد طبيعة الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى إتساق وثبات أداة الدراسة.

أولا- الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

تعتبر الإستبانة إحدى أدوات القياس، ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن إتخاذ مجموعة من القرارات. وعليه لتحقيق أهداف الإستبانة اعتمدنا على حساب الإتساق الداخلي فقط، لأننا اعتمدنا على فقرات الإستبيان الذي طوره واختبر مصداقيته كل من (**Maslach**) وزملاءه فيما يخص الاحتراق الوظيفي و(**Kalshoven**) فيما يخص القيادة الأخلاقية.

يشير **الإتساق الداخلي** إلى مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس Spearman لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد/ المجال التابع له على النحو الآتي:

المحور الأول: الإتساق الداخلي لمحور مدى إلتزام رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بمعايير القيادة الأخلاقية أثناء تعامله مع الموظفين

بعد إجراء معامل الإرتباط(Spearman) على فقرات **المحور الأول** المتعلق بالقيادة الأخلاقية مع المجال الذي ينتمي إليه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-3)

جدول رقم (2-3):معاملات الإرتباط بين درجات فقرات محور القيادة الأخلاقية مع الدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه

البعد1: الاهتمام بالأفراد							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	**0.804****	0.001	دال	5	**0.809****	0.001	دال
2	**0.760****	0.001	دال	6	**0.866****	0.001	دال
3	**0.798****	0.001	دال	7	**0.656****	0.001	دال
4	**0.699****	0.001	دال				
البعد 2: العدالة							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
8	**0.817****	0.001	دال	11	**0.855****	0.001	دال
9	**0.848****	0.001	دال	12	**0.819****	0.001	دال
10	**0.777****	0.001	دال	13	**0.757****	0.001	دال
البعد 3: تقاسم السلطة							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
14	**0.633****	0.001	دال	17	**0.615****	0.001	دال
15	**0.287****	0.006	دال	18	**0.258****	0.015	دال
16	**0.494****	0.001	دال	19	**0.256****	0.016	دال
البعد 4: الاهتمام بالإستدامة							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
20	**0.908****	0.001	دال	22	**0.747****	0.001	دال
21	**0.896****	0.001	دال				
البعد 5: التوجه الأخلاقي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
23	**0.864****	0.001	دال	27	**0.760****	0.001	دال
24	**0.821****	0.001	دال	28	**0.847****	0.001	دال

25	**0.858****	0.001	**دال**	29	**0.587****	0.001	**دال**
26	**0.840****	0.001	**دال**				
البعد 6: وضوح الدور							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	**النتيجة**	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	**النتيجة**
30	**0.799****	0.001	**دال**	32	**0.840****	0.001	**دال**
31	**0.888****	0.001	**دال**	33	**0.796****	0.001	**دال**
البعد 7: النزاهة							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	**النتيجة**	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	**النتيجة**
34	**0.793****	0.001	**دال**	36	**0.901****	0.001	**دال**
35	**0.916****	0.001	**دال**	37	**0.887****	0.001	**دال**

(**)الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α =0.01 **المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-3) أن معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد محور القيادة الأخلاقية موجبة وتتراوح بين (**0.916**) في حدها الأعلى وبين (**0.256**) في حدها الأدنى، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) فأقل، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بالقيادة الأخلاقية، وبذلك تعتبر جميع فقرات محور القيادة الأخلاقية صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقراته صالحة للتحليل بدون حذف.

المحور الثاني: الإتساق الداخلي لمحور الإحتراق الوظيفي

بعد إجراء معامل الإرتباط(Spearman) على فقرات المحور الثاني المتعلق بالإحتراق الوظيفي مع المجال الذي ينتمي إليه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي رقم (2-4).

جدول رقم (2–4):معاملات الإرتباط بين درجات فقرات محور الإحتراق الوظيفي مع الدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه

البعد1: الإنهاك العاطفي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
38	**0.833****	0.001	دال	43	**0.705****	0.001	دال
39	**0.771****	0.001	دال	44	**0.696****	0.001	دال
40	**0.802****	0.001	دال	45	**0.843****	0.001	دال
41	**0.922****	0.001	دال	46	**0.879****	0.001	دال
42	**0.820****	0.001	دال				
البعد 2: الشعور بتدني الإنجاز الشخصي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
47	**0.630****	0.001	دال	51	**0.653****	0.001	دال
48	**0.566****	0.001	دال	52	**0.621****	0.001	دال
49	**0.616****	0.001	دال	53	**0.321****	0.002	دال
50	**0.530****	0.001	دال	54	**0.538****	0.001	دال
البعد 3: فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
55	**0.594****	0.001	دال	58	**0.604****	0.001	دال
56	**0.776****	0.001	دال	59	**-0.210***	0.001	دال
57	**0.839****	0.001	دال				

(**)الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α =0.01 **المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2–4) أن معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأبعاد محور الإحتراق الوظيفي كلها موجبة وتتراوح بين (**0.922**) في حدها الأعلى و(**0.321**) في حدها الأدنى، ماعدا العبارة 59 التي كانت سلبية وقيمتها (0.210-)، وأن كل العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، لأن قيمة (Sig) لكل معامل إرتباط لدى كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة (0.05). وعليه يمكن القول أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي جميع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق إختبار (Cronbach Alpha Ceofficient) يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة.

والجدول رقم (2–5) يوضح معاملات (Cronbach Alpha) لمحوري القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي والإستبانة ككل.

الجدول رقم (2–5): معامل (ألفا كرونباخ) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول	**0.837**	**37**
المحور الثاني	**0.839**	**22**
الإستبانة	**0.781**	**59**
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss.		

يتضح من الجدول رقم (2–5) أن قيمة معامل (Cronbach Alpha) لمحور أبعاد القيادة الأخلاقية هي (**0.837**) وهي قيمة عالية، وهذا مايؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (Cronbach Alpha) لمحور أبعاد الإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– يساوي القيمة (**0.839**) وهي قيمة عالية، وهذا مايدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (Cronbach Alpha) للإستبانة ككل هي (**0.781**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا لنتائج الدراسة المتعلقة بخصائص العينة، وذلك بالتركيز على بعدين أساسين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي بإستخدام برنامج الإحصائي Spss لإستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا– الخصائص الشخصية

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر، التخصص، حيث بعد تفريغ الإستمارات توصلنا إلى النتائج التالية:

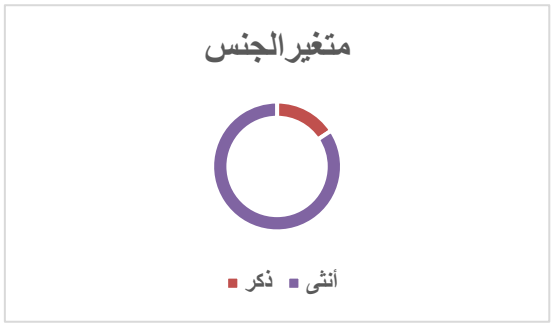
1. توزيع أفرد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (2-6) والشكل رقم (2-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	14	15.7
أنثى	75	84.3
المجموع	89	100

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss.

تشير النتائج حسب الجدول رقم (2-6) أن أفراد عينة الدراسة من **الإناث** تشكل النسبة الأكبر، حيث بلغت (**84.3%**)، بينما بلغت نسبة **الذكور** (**15.7%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الإناث، ويفسر ذلك بطبيعة التركيبة الديموغرافية الفعلية للموظفين في المستشفيات، حيث تهيمن فئة الإناث على مهن الرعاية الصحية خصوصا مهنة التمريض.

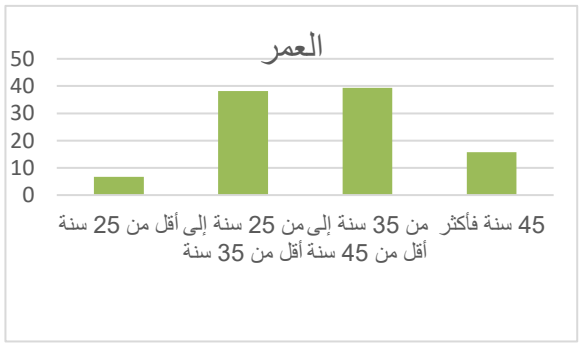
2. توزيع أفرد الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	6	6.7
من 25 إلى أقل من 35 سنة	34	38.2
من 35 إلى أقل من 45 سنة	35	39.3
45 سنة فأكثر	14	15.7
المجموع	89	100

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (2-7)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 35 إلى أقل من 45 سنة**) بنسبة بلغت (**39.3%**)، تليها الفئة العمرية (**من 25 إلى أقل من 35سنة**) بنسبة بلغت (**38.2%**) و تليها الفئة العمرية (**45 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**15.7%**)، أما الفئة العمرية (**أقل من 25 سنة**) شكلت النسبة الأقل حيث بلغت (**6.7%**)، وتشير هذه النتائج أن المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تحافظ على طواقمها الطبية والإدارية لتحسين الخدمة العمومية.

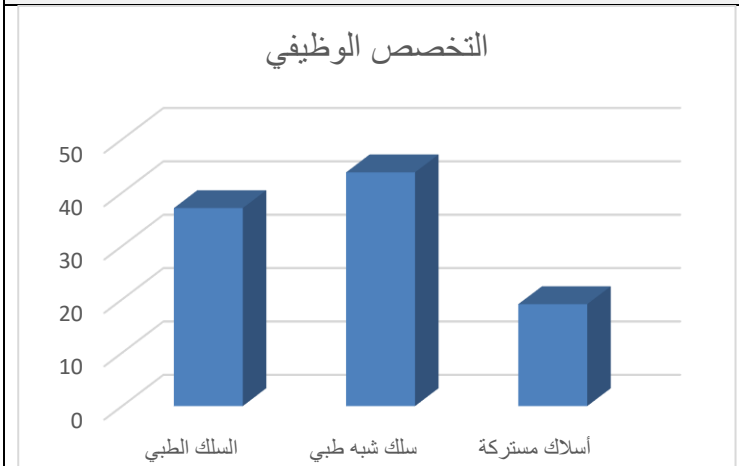
3. توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص الوظيفي

يمثل الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي:

الجدول رقم(2-8): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة %
السلك الطبي	33	37.1
سلك شبه طبي	39	43.8
أسلاك مشتركة	17	19.1
المجموع	89	100

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-8) أن نسبة أفراد الدراسة الموظفين في **السلك شبه الطبي** إحتلوا المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (**43.8%**)، تليها نسبة (**37.1%**) التي تمثل أفراد الدراسة الموظفين في **السلك الطبي**، تليها نسبة (**19.1%**) تمثل أفراد الموظفين العاملين في **الأسلاك المشتركة**. وتفسر هذه النتائج أن السلك شبه الطبي يمثل العمود الفقري للعمل الصحي من حيث العدد والحضور الميداني في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية.

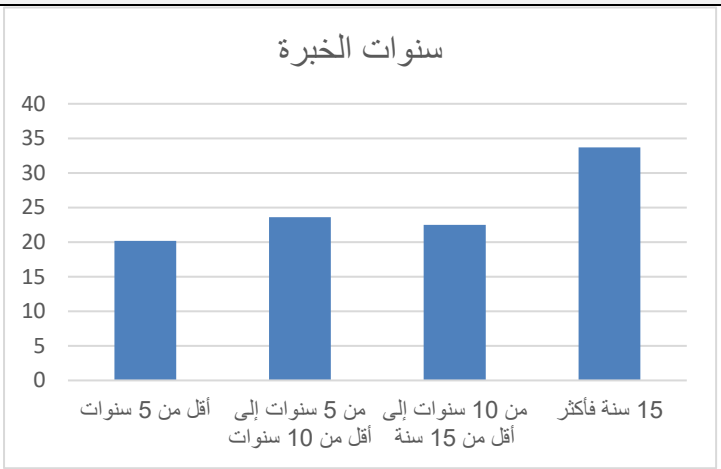
ثانيا– الخصائص الوظيفية

يمثل الجدول رقم (2–9) والشكل رقم (2–5) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم(2–9): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	18	20.2
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21	23.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	20	22.5
15 سنة فأكثر	30	33.7
المجموع	89	100

الشكل رقم (2–5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر :من إعداد الطالب بالإعتماد على spss.

فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (2–9)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم خبرة (**15 سنة فأكثر**) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (**33.7%**) تليها (**من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**) بنسبة (**23.6%**) وتليها فئة (**من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة**) بنسبة (**22.5%**) وتليها فئة (**أقل من 5 سنوات**) **بنسبة** (**20.2%**)، ويمكن تفسير هذه النتائج بدرجة الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية – محمد بوضياف– بالمدية، كما أن طبيعة العمل الصحي بالمستشفيات تتطلب مهارات خبرات متراكمة، مما يجعل بقاء الموظفين لفترات طويلة أمرا شائعا.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفروض

يتناول هذا المبحث توضيح مجالات الدراسة، مع تحليل وإختبار العلاقات القائمة بين متغيراتها بالإعتماد على مجموعة من الإختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

وفي هذا الإطار، سيتم دراسة إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك بإستخدام إختبار الإشارة (Sign Test) لإختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لايساوي 3.

إذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط أراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضوع الدراسة لايختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$، فيتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسة الأولى: درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– يتحلى بسمات القيادة الأخلاقية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

بعد رصد درجات كل فرد من أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، تم إستخدام إختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة يتحلى بالقيادة الأخلاقية وبأبعادها (الإهتمام بالأفراد، العدالة، تقاسم السلطة، الإهتمام بالإستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة والشفافية).

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج إختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية (الإهتمام بالأفراد، العدالة، تقاسم السلطة، الإهتمام بالإستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة والشفافية) للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

* **الفرضية الفرعية الأولى:** درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– **يعمل على الإهتمام بالأفراد (مرؤوسيه)** مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الأول (الإهتمام بالأفراد)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-10):

جدول رقم (2-10): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول –الإهتمام بالأفراد–

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يهتم بما أشعر به وكيف هي حالتي	27	29	33	89	-0.134	0.894	3
يخصص وقتا للتواصل الشخصي	18	29	42	89	-1.459	0.145	3
يولي إهتماما لإحتياجاتي الشخصية	16	39	34	89	-2.966	0.003	3
يخصص وقتا للحديث عن المشاعر المتعلقة بالعمل	24	35	30	89	-1.302	0.193	3
يهتم بصدق بتطوري الشخصي	14	53	22	89	-4.642	0.001	2
يتعاطف معي عندما أواجه مشكلة ما	39	22	28	89	-2.049	0.041	3
يهتم بالظروف الشخصية للمرؤوسين	36	19	34	89	-2.157	0.031	3
جميع فقرات البعد معا	**34**	**46**	**9**	**89**	**-1.230**	**0.219**	**3**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-10)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد الإهتمام بالأفراد غير معنوية إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.219 وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لايوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وعليه فإن الإتجاه العام لبعد الإهتمام بالأفراد لايختلف عن الحياد، والسبب في ذلك راجع لتشتت

إجابات أفراد عينة الدراسة على خيارات الإجابة بشكل لم يسمح لنا بتحديد الإتجاه الغالب نحو هذا بعد الإهتمام بالأفراد، وخصوصا بالنسبة للعبارة الآتية: (**يهتم بما أشعر به وكيف هي حالتي**).

* **الفرضية الفرعية الثانية**: درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– **يتحلى بالعدالة تجاه مرؤوسه** مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الثاني (العدالة)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2–11):

جدول رقم (2–11): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني –العدالة–

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يحملني مسؤولية المشاكل الخارجة عن نطاقي	16	55	18	89	-4.510	0.001	2
يحملني مسؤولية العمل الذي لايقع ضمن صلاحيتي	19	52	18	89	-3.798	0.001	2
يحملني مسؤولية ماينتج عن أخطاء الغير	14	50	25	89	-4.375	0.001	2
يسعى لتحقيق نجاحه الشخصي على حساب الآخرين	27	44	18	89	-1.899	0.058	3
يركز بشكل أساسي لتحقيق أهدافه الخاصة	34	42	13	89	-0.803	0.422	3
يتلاعب بمرؤوسيه	11	64	14	89	-6.004	0.001	2
جميع فقرات البعد معا	**23**	**63**	**3**	**89**	**-4.205**	**0.001**	**2**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-11)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد العدالة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **2** فهو يقابل درجة **"نادرًا"** من مقياس ليكارت، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن رئيسهم نادرًا ما يمارس سلوكيات العدالة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية ...) تجاه مرؤوسيه.

تعزى هذه النتيجة إلى أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية حتى وأنه حاول تحقيق العدالة، فهناك بعض القيود تجعل توزيع المهام والمسؤوليات غير منصف نتيجة لنقص الموارد البشرية وضغوط العمل، ما يجعل المرؤوسون يتحملون بعض المشاكل وعبء العمل خارج عن تخصصهم الوظيفي.

* **الفرضية الفرعية الثالثة:** درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– **يتقاسم السلطة مع مرؤوسيه** مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الثالث (تقاسم السلطة)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-12):

جدول رقم(2-12): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث –تقاسم السلطة–

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يسمح لمرؤوسيه بالتأثير على القرارات الحاسمة	20	40	29	89	-2.453	0.014	3
لايسمح للآخرين بالمشاركة في إتخاذ القرار	24	40	25	89	-1.875	0.061	3
يطلب المشورة من مرؤوسيه بشأن إستراتيجية القسم (المصلحة)	32	26	31	89	-0.657	0.511	3
يعيد النظر في القرارات بناءا على توصيات مرؤوسيه	28	28	33	89	0.000	1.000	3

يفوض المسؤوليات الصعبة إلى مرؤوسيه	29	34	26	89	-0.504	0.614	3
يسمح لي بلعب دور رئيسي في تحديد أهداف أدائي الخاصة	20	35	34	89	-1.888	0.059	3
جميع فقرات البعد معا	**23**	**45**	**21**	**89**	**-2.547**	**0.011**	**3**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-12)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد تقاسم السلطة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **3** فهو يقابل درجة **"أحيانا"** من مقياس ليكارت، مما يدّل أن تقاسم السلطة في المؤسسة محل الدراسة تتم بدرجة متوسطة.

تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المؤسسات العمومية الصحية التي تتميز بتمركز السلطة في يد الرئيس، خصوصا فيما يخص بعض القرارات، مثل: توزيع الموارد وبعض الحالات الإستعجالية التي تتطلب حلا سريعا، ورغم وجود مشاركة من قبل المرؤوسين في بعض الحالات، إلا أنها تبقى محدودة ولا ترقى إلى مستوى التمكين الحقيقي الذي يعزّز عملية اتخاذ القرار.

* **الفرضية الفرعية الرابعة**: درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– **يهتم بالإستدامة** مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الرابع (الإهتمام بالإستدامة)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-13):

جدول رقم (2-13): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع -الإهتمام بالإستدامة-

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يتكلم عن أهمية الحفاظ على بيئة عمل صحية وصديقة للبيئة	41	24	24	89	-1.985	0.047	3
يظهر إهتماما بقضايا البيئة	31	30	28	89	0.000	1.000	3
يشجع إستخدام الموارد بكفاءة لتقليل الهدر	51	14	24	89	-4.465	0.001	4
جميع فقرات البعد معا	**50**	**26**	**13**	**89**	**-2.638**	**0.008**	**3**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-13)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد الإهتمام بالإستدامة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع يساوي **3** فهو يقابل درجة **"أحيانا"** من مقياس ليكارت، مما يدل على أن المبحوثين يرون رئيسهم لديه توجه نحو الإستدامة لكن لا يزال في مستوى المتوسط.

تعزى هذه النتيجة إلى الطابع المركزي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات العمومية ما يُضعف المبادرات الموجهة نحو الإستدامة، أو نقص الموارد المالية؛ لأن التوجه نحو الإستدامة يتطلب موارد إضافية وتخطيط بعيد المدى.

* **الفرضية الفرعية الخامسة:** درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية -محمد بوضياف- ينتهج **التوجه الأخلاقي** مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الخامس (التوجه الأخلاقي)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-14):

جدول رقم (2-14): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الخامس -التوجه الأخلاقي-

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يشرح بوضوح قواعد السلوك المتعلقة بالنزاهة	41	22	26	89	-2.268	0.023	3
يشرح ماهو متوقع من مرؤوسيه من حيث التصرف بنزاهة	38	27	24	89	-1.240	0.215	3
يوضح إرشادات النزاهة	34	25	30	89	-1.042	0.298	3
يضمن إلتزام الموظفين بقواعد النزاهة	43	21	25	89	-2.625	0.009	3
يوضح العواقب المحتملة للسلوك الغير أخلاقي لي أولزملائي	55	15	19	89	-4.661	0.001	4
يشجع النقاش حول قضايا النزاهة بين المرؤوسين	35	24	30	89	-1.302	0.193	3
يمدح المرؤوسين الذين يتصرفون وفقا لإرشادات النزاهة	44	19	26	89	-3.024	0.002	3
جميع فقرات البعد معا	**52**	**27**	**10**	**89**	**-2.700**	**0.007**	**3**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-14)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد التوجه الأخلاقي معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الخامس يساوي **3** فهو يقابل درجة "**أحيانا**" من مقياس

ليكارت، مما يدل أن المبحوثين يرون أن الممارسات المرتبطة بالقيم الأخلاقية ليست بشكل ثابت في المواقف المهنية لدى رئيسهم.

يمكن تفسير ذلك بوجود ضغوطات لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية أو نقص الموارد، مما يحدّ من قدرته على تطبيق الممارسات الأخلاقية في تعامله مع مرؤوسيه، أو إلى غياب سياسات واضحة فيما يخص المعايير الأخلاقية بالمؤسسة الإستشفائية – محمد بوضياف– بالمدية.

الفرضية الفرعية السادسة: درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– ينتهج **بعد وضوح الدور** مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد السادس (وضوح الدور)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2–15):

جدول رقم (2–15): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد السادس –وضوح الدور–

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يوضح لي بوضوح مايتوقع مني في العمل	44	15	30	89	-3.64	0.001	3
يشرح ماهو متوقع من كل عضو في فريق العمل	39	27	23	89	-1.345	0.176	3
يوضح لفريق العمل أولويات العمل	55	16	18	89	-4.510	0.001	4
يرسم حدود مسؤوليات كل عضو بوضوح	47	23	19	89	-2.749	0.006	4
جميع فقرات البعد معا	**59**	**23**	**7**	**89**	**-3.865**	**0.001**	**4**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-15)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد وضوح الدور معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد السادس يساوي **4** فهو يقابل درجة "**غالبا**" من مقياس ليكارت، مما يعكس وجود بعض الغموض لدى عينة الدراسة فيما يخص مسؤولياتهم أو حدود صلاحياتهم.

تعزى هذه النتيجة إلى تداخل في بعض الصلاحيات بين الطاقم الطبي وشبه الطبي في بعض الاحيان بالمؤسسات الإستشفائية.

الفرضية الفرعية السابعة: درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– ينتهج **بعد النزاهة** مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد السابع (النزاهة)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-16):

جدول رقم (2-16): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد السابع –النزاهة–

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يفي بوعوده	45	18	26	89	-3.28	0.001	4
يمكن الوثوق به في القيام بما يقوله	44	20	25	89	-2.875	0.004	3
يمكن الإعتماد عليه في الوفاء بإلتزاماته	49	17	23	89	-3.816	0.001	4
يلتزم دائما بكلمته	45	10	34	89	-4.585	0.001	4
جميع فقرات البعد معا	**58**	**20**	**11**	**89**	**-4.189**	**0.001**	**4**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-16)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد النزاهة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد السابع يساوي **4** فهو يقابل درجة **"غالبا"** من مقياس ليكارت، مما يدل أن المبحوثين يلمسون صفة النزاهة لدى رئيسهم، مما يساهم في دعم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

تعزى هذه النتيجة إلى أن رئيس المصلحة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يلتزم بممارسات النزاهة في تعاملاته مع مرؤوسيه كالعدالة في توزيع المناوبات الليلية، مما يسهم في التقليل من الصراعات التنظيمية بين الأطقم الطبية.

بشكل عام يتضح من الجداول [(**2-9**)، (**2-10**)، (**2-11**)، (**2-13**)، (**2-14**)، (**2-15**) و(**2-16**)] أن درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية لا يمكن تحديدها، كون أن إجابات عينة الدراسة كانت مشتتة حول بعض الأبعاد، حيث أن:

- أبعاد (العدالة)، (تقاسم السلطة)، (الإهتمام بالإستدامة) و(التوجه الأخلاقي) كانا متوفرين بوضوح، وهذا مايوضحه إتجاه أغلبية موظفين عاملين بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية حولهما كان الخيار "أحيانا".
- أما بعدي (وضوح الدور) و(النزاهة والشفافية) كانا متوفرين بمستوى محدود وهذا ما يوضح إتجاه عدد محدود من موظفين عاملين بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية حولهما كان الخيار "غالبا".
- أما بعد (الإهتمام بالأفراد) لم يكن هناك إتفاق حول عبارات هذا البعد من قبلي موظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية.

إختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (سارة أبختي ، سمية لواسمي) و(شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي) و(شيشون فتيحة) و(ضياء العبد محمود أبو عامر)؛ حيث توصلوا إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية، **وإتفقت** مع دراسة (نورهان ميدني، فايزة لعلالي) فقد توصلت إلى أن مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة كانت متوسطة.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة موافقة على أن عينة الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية حول توفر أبعاد الإحتراق الوظيفي لديهم، مؤخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا دراسة إتجاهات المبحوثين حول العبارات التي تعكس مدى توفر أبعاد الإحتراق الوظيفي: الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في العمل لدى العاملين بالمؤسسة

الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل من أبعاد الإحتراق الوظيفي، تم إستخدام إختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتوافر لديهم أبعاد الإحتراق الوظيفي.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج إختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإحتراق الوظيفي للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

* **الفرضية الفرعية الأولى:** درجة الموافقة على أن موظفي المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتوافر لديهم بعد الإنهاك العاطفي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الأول (الإنهاك العاطفي)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2–17):

جدول رقم (2–17): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول –الإنهاك العاطفي–

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
أشعر أن عملي يستنزفني نفسيا	43	19	27	89	-2.921	0.003	3
أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن علي أن أواجه يوما آخر من العمل	43	14	32	89	-3.709	0.001	3
عملي مع الناس طيلة اليوم يجعلني مجهدا	48	11	30	89	-4.687	0.001	4
أشعر بأن الطاقة اللازمة لأداء عملي قد نفذت	35	21	33	89	-1.737	0.082	3
أشعر بالإحباط في عملي	24	32	33	89	-0.935	0.350	3
أشعر بأنني أبذل جهدا شاقا في عملي	51	10	28	89	-5.121	0.001	4
التعامل المباشر مع الناس يسبب لي الكثير من الضغط النفسي	38	24	27	89	1.651	0.099	3

أشعر بأنني على وشك الإنهيار	25	34	30	89	-1.042	0.298	3
أشعر بأنني مستنزف في نهاية الدوام اليومي	47	18	26	89	-3.780	0.017	4
جميع فقرات البعد معا	**54**	**31**	**4**	**89**	**-2.386**	**0.017**	**3**
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss							

يلاحظ من الجدول رقم (2-17)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد الإنهاك العاطفي معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول يساوي 3 فهو يقابل درجة **"أحيانا"** من مقياس ليكارت، مما يدل أن عينة الدراسة بعد نهاية دوامهم يشعرون أحيانا بإستنزاف طاقاتهم وقدراتهم نتيجة لمتطلبات العمل وضغوطه بالمؤسسة الإستشفائية.

تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل داخل المستشفى؛ حيث تشهد الحياة الوظيفية الكثير من الواجبات إلى جانب ذلك الإحتكاك المستمر بالمرضى ولفترات زمنية طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بإستنزاف الطاقة. كما قد يرتبط بالمناوبات والتعامل مع الحالات الإستعجالية، فضلًا عن محدودية الموارد البشرية في بعض الأحيان. كما يمكن القول أن إتفاق عينة الدراسة حول بعد الإنهاك العاطفي بدرجة أحيانا يدل على وجود خبرة لديهم في التعامل مع ضغوط العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتوافر لديهم بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الثاني (تدني الإنجاز الشخصي)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-18):

جدول رقم (2–18): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني –الشعور بتدني الإنجاز الشخصي–

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
أستطيع أن أفهم بسهولة نوعية مشاعر المتعاملين معي نحو الأشياء	14	45	30	89	-3.906	0.001	2
أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي يسببها الآخرون في العمل	12	46	31	89	-4.333	0.001	2
أشعر أن لي تأثيرا جيدا على الآخرين في العمل	10	47	32	89	-4.768	0.001	2
أشعر أن لدي طاقات كبيرة	10	56	23	89	-5.539	0.001	2
أستطيع بسهولة خلق جو مريح مع الآخرين في العمل	10	62	17	89	-6.010	0.001	2
أشعر بسعادة غامرة عندما أتعامل مع الآخرين في العمل	11	41	37	89	4.022	0.001	3
لقد أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي	1	74	14	89	-8.314	0.001	2
أتعامل بهدوء تام مع المشكلات الناتجة من علاقاتي مع الآخرين في العمل	12	45	32	89	-4.239	0.001	2
جميع فقرات البعد معا	**8**	**78**	**3**	**89**	**-7.440**	**0.001**	**2**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2–18)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني يساوي 2 فهو يقابل

درجة "**نادرا**" من مقياس ليكارت، مما يدل أن عينة الدراسة تدرك قدرتها على أداء مهامها بكفاءة وتحقيق نتائج إيجابية.

تعزى هذه النتيجة إلى شعور موظفي المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية بأهمية عملهم خصوصا تجاه المرضى والحالات الإستعجالية، الأمر الذي يعزز لديهم الإحساس بقيمة العمل والإنجاز المهني، فضلا عن التعاون بين الطواقم الطبية، مما يساهم في تعزيز الشعور بالفاعلية، وتقليل الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– يتوافر لديهم بعد فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها **البعد الثالث (فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي)** بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-19):

جدول رقم (2-19): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث – فقدان العنصر الإنساني –

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
أشعر بأنني أتعامل مع بعض الأشخاص في العمل بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات	21	29	39	89	-0.99	0.322	3
أصبحت أكثر قسوة على لآخرين منذ أن توليت هذا العمل	17	48	24	89	-3.721	0.001	2
أشعر بالقلق لإحساسي أن هذا العمل يجعلني قاسي القلب	26	39	24	89	-1.48	0.137	3
أشعر أن بعض الأشخاص في العمل يظنون أني سبب لبعض مشاكلاتهم	10	54	25	89	-5.375	0.001	2
لا أكترث كثيرا لما يحدث لبعض من أتعامل معهم في العمل	36	21	32	89	-1.854	0.064	3
جميع فقرات البعد معا	**22**	**55**	**12**	**89**	**-3.647**	**0.001**	**3**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-19)، أن قيمة إختبار الإشارة لبعد فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه يوجد هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط أراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في إستبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث يساوي 3 فهو يقابل درجة "أحيانا" من مقياس ليكارت، مما يدل أن عينة الدراسة أحيانا ما يشعرون بالتباعد في تعاملهم مع الآخرين، لكن في بعض المواقف المرتبطة بالضغوطات المهنية.

تعزى هذه النتيجة طبيعة العمل في المؤسسة الإستشفائية خصوصا في ظل ضغط الوقت وكثرة المسؤوليات، ففي هذه الحالات يركز العاملون على الجوانب التقنية والتنظيمية أكثر من الجوانب الإنسانية.

بشكل عام يتضح من الجداول [(**2-17**)، (**2-18**) و(**2-19**)]، أن مستوى الإحتراق الوظيفي بأبعاده من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتسم بالإعتدال النسبي، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمرون بضغوط مهنية ونفسية متوسطة تؤدي إلى إستنزاف جزء من طاقاتهم، وهو ماقد يعيق قدرتهم على الإلتزام الكامل بالمسؤولية المهنية والبيئية، هذا المستوى من الإحتراق وإن كان متوسطا، فإنه قد يؤثر سلبا في النهاية على جودة الخدمة الصحية المقدمة وكفاءة وفعالية العمل.

إختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (نسرين إبراهيم الصبان) و(خديجة بلي، صفية بحورة) حيث توصلوا إلى وجود مستوى مرتفع للإحتراق الوظيفي، و**إختلفت** أيضا مع دراسة (سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه) التي توصلت إلى وجود مستوى منخفض من الإحتراق الوظيفي، **وإتفقت** مع دراسة (سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد) و(مينة شهري، مريزق عدمان) فقد توصلت إلى أن مستوى الإحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثالثة

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية ودرجة الإحتراق الوظيفي بإستخدام معامل Spearman لإختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، حيث تنص الفرضية على:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي

للإجابة على هذه الفرضية، تم إجراء إختبار (معامل الإرتباط Spearman)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2-20)

جدول رقم (2-20): معامل الإرتباط Spearman بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي

Spearman					
	الإحتراق الوظيفي	الإنهاك العاطفي	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي	الإحتراق الوظيفي متغير تابع
القيادة الأخلاقية متغير مستقل	معامل الارتباط	-0.099	-0.301**	-0.169	-0.222*
	مستوى الدلالة	0.354	0.004	0.144	0.037
	المجموع	89	89	89	89

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss (*) و(**) عند مستوى الدالة الإحصائية α=0.05 و α=0.01

- **الإنهاك العاطفي**: تشير قيمة معامل الإرتباط (R: -0.099) إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" وبعد "الإنهاك العاطفي"، لكن هذا الإرتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (Sig: 0.345) وهي أكبر من 0.05؛ بمعنى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والإنهاك العاطفي. ويمكن تفسير ذلك أن الإنهاك العاطفي يتأثر بعوامل أو ظروف بيئية تعكس طبيعة العمل داخل المستشفيات، مثل ضغط المرضى، المناوبات الليلية والتعامل مع الحالات الإستعجالية، وليس فقط بنمط القيادة السائد بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية.
- **الشعور بتدني الإنجاز الشخصي**: تشير قيمة معامل الإرتباط (R: -0.301) إلى وجود علاقة عكسية (من ضعيفة إلى متوسطة) بين المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" وبعد "الشعور بتدني الإنجاز الشخصي"، وكان هذا الإرتباط دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة

(Sig: 0.004)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والشعور بتدني الإنجاز الشخصي (بمعنى أنه كلما زاد مستوى القيادة الأخلاقية انخفض الشعور بتدني الإنجاز لدى العاملين). ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الأخلاقية تمتلك مجموعة من الصفات، مثل: (تقدير الذات، الإعتراف بمجهودات العاملين) تجعل العاملين يشعرون بأهميتهم وكفاءاتهم في أداء مهامهم.

- **فقدان العنصر الإنساني (أو الشخصي) في العمل**: تشير قيمة معامل الإرتباط (R: -0.169) إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" وبعد "فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في عملي"، لكن هذا الإرتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig: 0.144) وهي أكبر من 0.05؛ بمعنى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وفقدان العنصر الإنساني (أو الشخصي) في عملي. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا نوع من الإحتراق يظهر عندما يحاول العاملون حماية أنفسهم من الاجهاد العاطفي؛ فهو مرتبط بظروف العمل أكثر من ارتباطه بنمط القيادة السائدة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية.

- **الإحتراق الوظيفي**: تشير قيمة معامل الإرتباط (R: -0.222) إلى وجود علاقة خطية عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" والمتغير التابع "الإحتراق الوظيفي"، وكان هذا الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig: 0.037)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي. ويمن تفسير ضعف العلاقة إلى: وجود عوامل أخرى تؤثر مباشرة على الاحتراق الوظيفي؛ حيث أكدت بعض الدراسات[1] أن القيادة الأخلاقية تؤثر بصورة غير مباشرة على الإحتراق الوظيفي؛ بمعنى هناك متغيرات وسيطية تشرح آلية التأثر، ومن بين هذه المتغيرات نذكر: الإستقلالية في العمل، الإندماج التنظيمي.

[1]. لمزيد من التفاصيل راجع:

- Hao Zhou, Xinyi Sheng , Yulin He, Xiaoye Qian, **Ethical Leadership as the Reliever of Frontline Service Employees' Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Model,** vol 17, N^0 03, international journal of environment research and public health, 2020.
- Carlos Santiago-Torner, José-Antonio, Corral-Marfil, Elisenda Tarrats-Pons, **The Relationship Between Ethical Leadership and Emotional Exhaustion in a Virtual Work Environment: A Moderated Mediation Model**, systems (MDPI), vol 12, N°11, 2024.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرابعة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

للإجابة على هذه الفرضية، تم إستخدام:

- **إختبار مان–وتني (Mann–whiny)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.
- **إختبار كروسكال– والأس (Kruskal– Wallis Test)**: لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

* **الفرضية الفرعية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **مان–وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور–إناث**). والجدول رقم (2-21) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2-21): نتائج إختبار مان-وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى الجنس

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
القيادة الأخلاقية	34.86	46.89	-1.601	0.109
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة الأخلاقية في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية -محمد بوضياف- بالمدية تعزى لمتغير **الجنس**، وهذا راجع إلى النظرة التقييمية الموحدة بين الجنسين في المؤسسة الإستشفائية -محمد بوضياف- بالمدية لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل رؤساء المصالح.

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (**سارة أبختي ، سمية لواسمي: 2024**) ودراسة (**شيشون فتيحة: 2023**) الذين توصلوا إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية بالمؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

* **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية -محمد بوضياف- بالمدية تعزى لمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **كروسكال-والاس** لأن عامل **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2-22) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2-22): نتائج إختبار كروسكال-والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الاحتمالية
	العينةالأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
القيادة الأخلاقية	61.25	36.75	50.31	44.79	7.329	0.062
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة الأخلاقية في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **العمر**، وتفسر هذه النتيجة أن الموظفين لديهم فهم مشترك وواضح للقيم والمعايير الأخلاقية داخل المؤسسة الإستشفائية مما جعلها مرجعا ثابتا يدركه الموظفين بمختلف فئات أعمارهم بنفس الطريقة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (**سارة أبختي ، سمية لواسمي: 2024**) ودراسة (**شيشون فتيحة: 2023**) اللتان توصلتا إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

* **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **التخصص** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **كروسكال–والاس** لأن عامل **التخصص** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (السلك الطبي، السلك الشبه طبي، أسلاك مشتركة). والجدول رقم (2–23) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2–23): نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى التخصص

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار x^2الإحصائي	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
القيادة الأخلاقية	49.21	40.74	46.59	2.002	0.368

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة الأخلاقية في مختلف التخصصات متساوي، أي أن الفروق بين كل التخصصات غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف–

بالمدية تعزى لمتغير **التخصص**، وتفسر هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق وهناك حالة من التجانس بين جميع الأطقم الطبية والإدارية في تقييمها للأداء الأخلاقي للقيادة، حيث يري الجميع أن الممارسات الأخلاقية هي ثقافة عامة تسود المؤسسة ولاتقتصر على قطاع دون آخر.

* **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **كروسكال–والاس** لأن عامل **سنوات الخبرة** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–24) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2–24): نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار x^2الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينةالأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
القيادة الأخلاقية	42.06	41.00	42.65	51.13	2.596	0.458

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة الأخلاقية في مختلف فئات سنوات الخبرة متساوي، أي أن الفروق بين كل فئات سنوات الخبرة غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**، وتفسر هذه النتيجة إلى أن إستجابة أفراد العينة لم تتأثر بتراكم خبراتهم الشخصية، بل كانت مرتبطة بالأداء الفعلي والملموس للقادة في الميدان، مما يثبت أن التقييم الأخلاقي للقيادة في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية هو تقييم موضوعي نابع من بيئة عمل موحدة القيم.

إتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (**سارة أبختي، سمية لواسمي: 2024**) ودراسة (**شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي: 2023**) الذين توصلوا إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الخامسة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

* **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **مان–وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور–إناث**). والجدول رقم (2–25) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2–25): نتائج إختبار مان–وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى الجنس

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الإحتراق الوظيفي	34.86	46.89	-1.601	0.109
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإحتراق الوظيفي في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **الجنس**،

وتفسر هذه النتيجة إلى أن البيئة بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– تفرض نفس التحديات والضغوطات المهنية على جميع الموظفين، مما أدى إلى تقارب مستويات الإحتراق الوظيفي لدى الجنسين دون تفريق.

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (**سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد: 2021**) ودراسة (**خديجة بلي، صفية بحورة: 2020**) ودراسة (**سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه: 2021**) الذين توصلوا إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة درجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة تعزى متغير الجنس.

* **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **كروسكال–والاس** لأن عامل **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–26) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2–26): نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار x^2الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينةالأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الإحتراق الوظيفي	33.17	47.04	46.47	41.43	1.855	0.603

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإحتراق الوظيفي في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **العمر**، وتفسر هذه النتيجة أن جميع الموظفين في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتعرضون لنفس التحديات وضغوط العمل حتى بإختلاف أعمارهم، مما أدى إلى تجانس مستويات شعورهم بالإحتراق الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (**خديجة بلي، صفية بحورة: 2020**) ودراسة (**سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه: 2021**) الذين توصلوا إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر. بينما وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد: 2021) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

* **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **التخصص** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **كروسكال–والاس** لأن عامل **التخصص** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (السلك الطبي، السلك الشبه طبي، أسلاك مشتركة). والجدول رقم (2–27) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2–27): نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى التخصص

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار x^2الإحصائي	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الإحتراق الوظيفي	48.21	44.55	39.79	1.213	0.545

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإحتراق الوظيفي في مختلف التخصصات متساوي، أي أن الفروق بين كل التخصصات غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **التخصص**، وتفسر هذه النتيجة إلى أن مسببات الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية مثل: كثافة العمل ونقص الإمكانيات، هي تحديات عامة تواجه جميع الأطقم بإختلاف تخصصاتهم، مما أدى إلى تماثل الشعور بالإحتراق الوظيفي لدى الجميع.

* **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على إختبار **كروسكال–والاس** لأن عامل **سنوات الخبرة** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–28) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (2–28): نتائج إختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار x^2الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينةالأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الإحتراق الوظيفي	38.31	38.31	5.35	46.13	6.542	0.088

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإحتراق الوظيفي في مختلف فئات سنوات الخبرة متساوي، أي أن الفروق بين كل فئات سنوات الخبرة غير معنوية، وعليه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد الإحتراق الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**، وتفسر هذه النتيجة إلى أن ضغوط العمل في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تؤثر بشكل متساوي على الجميع، فالموظف الجديد يواجه ضغوط التعلم والتكيف، بينما يواجه الموظف ذو أقدمية ضغوط المسؤولية وحجم العمل الأكبر، مما خلق توازنا في المستوى العام للإحتراق الوظيفي.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الإحتراق الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية من وجهة نظر الموظفين كانت بتقدير أحيانا.
* درجة الإحتراق الوظيفي بأبعاده في المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية من وجهة نظر الموظفين جاءت بتقدير أحيانا.

بعد إختبار الفرضيات، توصلنا إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على إختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغير القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي.

الخـــاتمـــة

ارتبطت إشكالية البحث بمدى مساهمة القيادة الأخلاقية في التخفيف من الإحتراق الوظيفي للموظفين إذ جاء هذا البحث كمحاولة منا للتعرف على أهم الخصائص الشخصية للقائد الأخلاقي لرئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، ومن ثم أثرها على التخفيف من الإحتراق الوظيفي للموظفين، وعلى هذا الأساس تم صياغة الإشكالية الآتية: **ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في التخفيف من الإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؟** ومن خلال ما تم عرضه من الجانب النظري والتطبيقي، يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا: **تساهم القيادة الأخلاقية بشكل كبير في التخفيف من الإحتراق الوظيفي للموظفين، فتوافر عناصر القيادة الأخلاقية تساعد الموظفين على الشعور بالعدالة والشفافية والتواصل الواضح مع المرؤوس تكسبهم الثقة وتجنبهم الإحتراق الوظيفي.**

من أجل الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من الإشكالية الرئيسية، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للإختبار، وكانت الإجابة عنها كالآتي:

* نصت الفرضية الأولى على "**درجة الموافقة على أن رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتحلى بسمات القيادة الأخلاقية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد، وهي 3**"، حيث تم نفي هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث إنتهينا إلى:

- وجود موافقة مقبولة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (العدالة) لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- وجود موافقة مقبولة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (تقاسم السلطة) لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- وجود موافقة مقبولة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (الإهتمام بالإستدامة) لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- وجود موافقة مقبولة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (التوجه الأخلاقي) لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- وجود موافقة مرتفعة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (وضوح الدور) لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، وهذا بصورة فردية وكلية؛

- وجود موافقة مرتفعة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (النزاهة والشفافية) لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- يوجد حياد في أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد (الإهتمام بالأفراد) لدى رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية، وهذا بصورة فردية وكلية.

* أما الفرضية الثانية نصت على "**درجة الموافقة على أن الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية يتعرضون للإحتراق الوظيفي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد، وهي 3**"، حيث تم تأكيد هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي؛ حيث انتهينا إلى:

- وجود موافقة مقبولة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (الإنهاك العاطفي) لديهم، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- وجود موافقة مقبولة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (فقدان العنصر الإنساني) لديهم، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- وجود موافقة ضعيفة من طرف عينة الدراسة حول توفر بعد (تدني الإنجاز الشخصي) لديهم، وهذا بصورة فردية وكلية.

* أما الفرضية الثالثة نصت على "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الأخلاقية والإحتراق الوظيفي**"، حيث تم إثبات أن هذه الفرضية في الجزء التطبيقي حيث إنتهينا إلى: هناك علاقة عكسية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة والإحتراق الوظيفي بأبعاده من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية.

* نصت الفرضية الرابعة على "**هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع القيادة الأخلاقية لرئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية**" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم نفي هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث إنتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للقيادة الأخلاقية لرئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للقيادة الأخلاقية لرئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للقيادة الأخلاقية لرئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير التخصص عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للقيادة الأخلاقية لرئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛

* نصت الفرضية الخامسة على "**هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية**" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم نفي هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث إنتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير التخصص عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج البحث

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

* يرتبط مفهوم القيادة الأخلاقية بالعدالة والشفافية والسلوكات الأخلاقية؛ فالقادة الذين يلتزمون بالقيادة الأخلاقية تكون بيئة أعمالهم خالية من الضغوطات؛
* يرتبط مفهوم الإحتراق الوظيفي بالبيئة غير المتوازنة التي تتسم بالضغوطات والصعوبات، والتي تؤثر سلبا على صحة الموظفين وإنتاجيتهم؛
* للقادة الأخلاقيين دور كبير في التخفيف من الإحتراق الوظيفي للموظفين العاملين بمؤسساتهم؛
* تساعد القيادة الأخلاقية في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على التعاون الإيجابي، الأمر الذي يساهم في تقليل الضغوط المهنية التي قد تؤدي إلى الإحتراق الوظيفي؛
* هناك مجموعة من النماذج المفسرة لظاهرة الإحتراق الوظيفي يمكن للمدراء الإعتماد عليها لمعالجة هذه الظاهرة في مؤسساتهم؛
* يمكن للقادة تبني مجموعة من الأساليب الحديثة للحدّ من الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين، مما يعزز لديهم الإلتزام التنظيمي؛
* تعتبر القيادة الأخلاقية الحاجز المنيع للموظفين من الإحتراق الوظيفي؛
* أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة عكسية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الاهتمام بالأفراد، العدالة، تقاسم السلطة، الإهتمام بالإستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة)، والإحتراق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في العمل).

الإقتراحات

تتمثل في النقاط الآتية:

* حث رؤساء المصالح على تحلي بسمات القيادة الأخلاقية بشكل حقيقي في حياتهم المهنية؛
* تبني ثقافة تنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية تؤكد على المعايير الأخلاقية ونشرها على كافة المصالح؛
* وضع دليل مرجعي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية، بحيث تصبح مرشدا يهتدي بها رؤساء المصالح وحتى في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؛
* توعية الموظفين بسلبيات الإحتراق الوظيفي من خلال إقامة حملات تحسيسية، فضلا عن تقديم ارشادات حول كيفية التعامل معه للحدّ من آثاره؛
* توفير مناخ تنظيمي صحي يساعد الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية على تأدية مهامهم بعيدا عن الضغوطات المهنية؛
* الإهتمام بالجانب الترفيهي من خلال توفير قاعات خاصة؛ حتى يتسنى للموظفين شحن طاقاتهم، فضلا عن تقوية العلاقات الإجتماعية ما بين الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية؛
* الإهتمام بالبرامج التدريبية لمساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية؛
* فتح قنوات إتصال فاعلة حتى تتمكن الإدارة من معرفة الأسباب الحقيقية لظاهرة الإحتراق لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية؛
* توظيف مقياس ماسلاش للإحتراق الوظيفي للكشف عن مستوى الإحتراق الوظيفي في جميع مصالح بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –محمد بوضياف– بالمدية.

آفاق البحث:

بناءا على نتائج البحث النظرية والميدانية، يمكن لهذا البحث فتح آفاق لبحوث أخرى قصد التعمق من خلال المواضيع الآتية:

- جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحدّ من الإحتراق الوظيفي؛
- العوامل التنظيمية المؤثرة على الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية؛

- أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الصحية؛
- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإنضباط الإداري في المؤسسات العمومية؛
- دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإستدامة التنظيمية؛
- الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية؛
- دور المرونة التنظيمية في مواجهة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين؛
- دور الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاحتراق الوظيفي؛
- دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والاحتراق الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا– اللغة العربية

أ. الكتب:

1- خالد بن عبد العزيز الشملان، مرفت محمد السعيد مرسي، شايح بن خالد القحطاني، نعيم بن عطا الله الجهني، **نماذج معاصرة في القيادة**، دار المنهل، 2018.

2- محمد قاسم عبد الله، **الضغط النفسي**، الطبعة 01، دار الفكر، الأردن، 2023.

3- ندى عقاب بن عبود، هدى حسني السعد، **من الاحتراق إلى الإشراق: دليل إرشادي للوقاية والتعافي من الاحتراق الوظيفي**، المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، المملكة العربية السعودية، 1446.

ب. أطروحات الدكتوراه:

4- سميرة قوادرية، **العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان – أولاد جلال–**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2024-2025.

5- عمار كيرد ، **علاقة القيادة الإدارية بالإحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام:دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020-2021.

6- يوسف بوكدرون، **أثر ترشيد التسيير على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، الجزائر، 2016-2017.

ج. رسائل ماجستير:

7- إيمان محمد دعكيك، **درجة إلتزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في إدراة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019-2020.

8- دلال السويسي، **نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة الإستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف –ورقلة–**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2011-2012.

9- سماهر مسلم عياد أبو مسعود، **ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة –أسبابها وكيفية علاجها**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

10- شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي، **درجة ممارسة مديريات المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي**، رسالة الماجستير في التربية وعلم النفس، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، 2023.

11- فؤاد محمد عدنان غنام، **أثر الإحتراق الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى الممارسين الصحيين في وزارة الصحة السعودية في ظل جائحة كوفيد 19**، مذكرة ماجستير في التأهيل والتخصص في الجودة، الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، بدون سنة نشر.

12- محمد موسى المرقطن، **القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين**، رسالة الماجستير التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

13- نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني، **الإحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الإحتياجات الخاصة**، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007-2008.

14- هبة تراس ، **أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الانسانية : دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سورية**، الماجستير في إدارة الاعمال التنفيذية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، بدون سنة.

15- ولاء محمد عبيد شمام، **تقييم أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري خلال عام 2023 وآفاق الحد منه**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2023.

د. مذكرات ماستر:

16- أحسن بن قاصير، عادل بوعفينة، **دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سوناريك فرع فرجيوة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بوالصوف بملية، الجزائر، 2021-2022.

17- أحمد خذير، **الإحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح –الجلفة–**، مذكرة ماستر في علم النفس والفلسفة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2021-2022.

18- إيمان الوشعي، الوشعي منال، **دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمقر بلدية –كوينين–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019-2020.

19- حورية عمران، **دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والعيادات التابعة لها بمتليلي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022.

20- خديجة بلي، بحورة صفية، **قياس مؤشرات الإحتراق الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة: جامعة غرداية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

21- خوجية مشعر، مناصر نادية، **علاقة المحددات التنظيمية بالإحتراق الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل–**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2021.

22- رميساء صميدة، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الإحتراق الوظيفي، دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال قرقب عمار بن عمروس–بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2022-2023.

23- رانيا بوبندير، مريم بوشلية، **دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك التنظيمي للعمال: دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية –جيجل–** مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2022-2023.

24- زهية بابو، **مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي:دراسة حالة جامعة غرداية بالمنطقة الصناعية – نوميرات– بغرداية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022.

25- سارة أبختي، لواسمي سمية، **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية –تاملوكة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2023-2024.

26- سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، **تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية –تقرت–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020-2021.

27- عامري رزيقة، **الإحتراق النفسي لدى عمال البلديات: دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية تقرت**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014-2015.

28- عبد القادر دهيليس، قريشي أنيس، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الإستشفائية**، مذكرة ماستر في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018.

29- عماد الدين غانم، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2018-2019.

30- فتيحة شيشون، **أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2022 -2023.

31- محمد وذان، عزوز لخضر، **القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مدراء الثانويات: دراسة ميدانية بمؤسسة بالثانويات – المسيلة–**، مذكرة ماستر في علم النفس والفلسفة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2022-2023.

32- مزارة شهيناز، ناصري رقية، **دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية– قالمة–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945- بقالمة، الجزائر، 2024-2025.

33- نزيهة تركي، خريصي عائشة، **أثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية ببلدية برهوم – المسيلة–**، مدكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2023-2024.

34- نصر الدين قعودة، **أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة لعينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020-2021.

35- نورهان ميدني، لعلالي فايزة، **أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سارل بتروبركة–بسكرة–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2023-2024.

ج. المجلات:

36- أيمن حناشي، عامر بشير، محمد لمين زروقي، **أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية**، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، المجلد 11، العدد 02، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر،2024.

37- إيناس موسى الزين، زكي أبو عايدا، **القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية**، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 04، العدد02، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر2019.

38- برشنك صالح محمد العسكري، سويبه عثمان محمد، **القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي**، المجلة العلمية لجامعة جيهان (السليمانية)، المجلد 08، العدد 01، العراق، 2024.

39- جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة**، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات، العدد 46، 2022.

40- حاتم سيفاو سيفاو قوجيل، **القيادة الأخلاقية**، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 09، العدد 36، المعهد العالي للعلوم والتقنية، ليبيا، 2025.

41- حاكم احسوني الميالي، محمد هادي باسم، **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة**، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 73، الجزء 02، جامعة الكوفة، العراق، 2024.

42- خليفه بن حماد البلوي، **القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك**، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 13، الجزء01، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية، 2023.

43- دلال صالح مهدي، **الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، جامعة تكريت، العراق، 2019.

44- زينب طعم الله، **أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 01، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2020.

45- سامي بن أحمد المزيني، وائل بن شافي الشمري، **أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 03، جامعة حلوان، مصر، 2022.

46- سعد بن عبد الله الكلابي، مازن بن فارس رشيد، **الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العدد 01، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001.

47- سهام عليوط، خالد بوجعدار، **أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير–جيجل–**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2022.

48- صلاح الدين عبد العزيز غنيم، **القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة**، المجلة التربوية، العدد 77، جامعة سوهاج، مصر، 2020.

49- عبد العزيز بن سلطان العنقري، **أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 57، جامعة سيوط، مصر، 2014.

50- علي كاظم حسين الشريف، فاضل محمد ظاهر، **دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، جامعة النهرين، العراق، 2021.

51- فتحي لعموري، بوبكر عباسي، **القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2022.

52- فتيحة مزياني، **مفهوم الاحتراق النفسي: أبعاده ومراحل تكوينه**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل).

53- فيصل مطروني، نوال بوعمامة، **نظرية التعلم االجتماعي عند "جوليان .ب.روتر"و "ألبرت باندورا"**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 12، العدد 03، 2024.

54- قيس رشيد الزيدي، **غموض الدور وعلاقته بالإجهاد لدى المرشدين التربويين**، مجلة وميض الفكر، العدد 07، الجمعية الوطنية للثقافة والتطوير، لبنان، 2020.

55- محمد العابد، **دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات الصحية الجزائرية : دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 13، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2024.

56- محمد الأمين مشرور، حسين بوثلجة، **أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية معسكر**، مجلة الوقاية والأرغنوميا، المجلد 08، العدد 10، جامعة الجزائر 2، 2020.

57- محمد الهزام، عيساوي فطيمة، **القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي –الجزائر–**، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2022.

58- مختارية بوطيبة، **تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي CHU بوهران**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2022.

59- مفلح بن حامد السلمي، **القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 08، العدد 12، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الولايات المتحدة، 2024.

60- مينة شهري، مريزق عدمان، **دراسة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر (ولاية بومرداس)**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر،2022.

61- نور أكرم عبد الله، **تقانة المعلومات والاتصالات وانعكاسها في الاحتراق الوظيفي في مكان العمل: دراسة لآراء عينة من منتسبي كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة الموصل**، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 25، العدد 01، جامعة الحدباء، العراق، 2025.

62- وليد محمد عبد الحليم، محمد عاشور، **الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الأمن الاجتماعي للعاملين**، مجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد 05، العدد 02، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2020.

63- يمينة مدوري، **الإحتراق النفسي: قراءة في الأدبيات السيكولوجيات**، مجلة نوميروس الاكاديمية، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي بمغنية، الجزائر، 2022.

و. القوانين:

64- المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 والمتضمن إنشاء مؤسسات عمومية إستشفائية جوارية وتنظيمها وتسييرها.

ز. المواقع:

65- OBS ، **استراتيجيات فعالة لحماية موظفيك من الاحتراق الوظيفي**،[على الرابط]:
https://obsbusiness.com/ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%84%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%83-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84/، تاريخ الاطلاع: 21-01-2026.

66- هارفارد بزنس ريفيو، **الاحتراق الوظيفي**، [على الرابط]:
https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/، تاريخ الاطلاع: 22-12-2025.

67- رواد الأعمال، **الاستثمار في التعليم المستمر وأهميته**، [على الرابط]:
https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87/، تاريخ الاطلاع: 2026/01/24.

68- مؤسسة محمد بن سلمان (مسك)، **أخلاقيات القيادة وتأثيرها على الثقة والمسؤولية**، [على الرابط]: https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leadership/2024/ethical-leadership-and-its-impact-on-trust-and-responsibility/?allowview=true، تاريخ الاطلاع: 20-12-2025.

69- Eljundi، **الاحتراق الوظيفي**، [على الرابط]: https://www.aljundi.ae/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%86%D8%AF%D9%8A/ ، تاريخ الاطلاع 2025/12/02.

70- القيادة الفعالة: **استراتيجية بناء فرق العمل عالية الأداء**، [على الرابط]: https://edu.europeanboard.eu/effective-leadership-team-building-high-performance/ ، تاريخ الإطلاع: 21-01-2026.

71- ماتش، **كيف تحسن استراتيجيات الشفافية في القرارات القيادية : دليلك الكامل**، [على الرابط]: https://www.matsh.co/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/، تاريخ الاطلاع: 20-12-2025.

72- محمد غازي، **إدارة المستشفيات**، [على الرابط]: https://www.scribd.com/presentation/513386537/%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B9%D8%AA%D9%85%D8%AF-%D8%AF-%D8%BA%D8%A7%D8%B2%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%85%D8%AF#page=34 ، تاريخ الإطلاع 23-01-2026.

73- هادي عبد الوهاب عبد الإمام، **تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استكشافية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية**، [على الرابط]: https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/01/01/f5ff095f33ee148b4b3ee301a99703b5.pdf، تاريخ الاطلاع: 20-12-2025.

74- سعدي جاسم عطية، **نظريات التعلم والتعليم (نظرية التعلم الاجتماعي / باندورا)**، الجامعة المستنصرة، العراق، 2021، **على الرابط:** https://uomustansiriyah.edu.iq-media-lecture، تاريخ الاطلاع: 14-02-2026.

الكتب بالأجنبية:

أ. الكتب:

75- Christina Maslach, Michael Leiter**, Burnout**, Encyclopedia of Stress, 2nd edition, Elsevier, 2007.

76- Deon Rossouw, **Ethical Leadership Handbook**, The Ethics Institute, South Africa, 2023.

77- Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure,** The Leadership Quarterly,n0 22,elsvier, 2011.

ب. مذكرة ماجستير:

78- Shannon Lamb, **Personality Traits And Resilinece As Predictors Of Job Stress And Burnout Among Call Centre Employee**, Magister, University Of The Free State Bloemfontein, South Africa,2009.

ت. المجلات:

79- Akdn Dilshani, **The Impact of Leader Member Exchange (LMX) on Job Burnout**, Proceedings of 8th International Research Conference, KDU, November 2015.

80- Areti Stavropoulou, Ann Ooms, Micheal Rovithis, Theodora Stroumpouki, **Key concept of ethical leadership: A review of the literature**, World Journal of Advenced Research and Reviews, Global Scientific Community, 2024.

81- John Ughulu, **Ethical Leadership in Modern Organizations: Navigating Complexity and Promoting Integrity**, International Journal of Economics, Business and Management Research, Vol 08, N°05, 2024, p 54, [on line]: https://www.ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2024/IJEBMR_1349.pdf?utm_source=chatgpt.com, consulté : 16-11-2025.

82- Nurul Akma Kamarudin, Noorie Haryaniee Moulton , Sharifah Faatihah Syed Mohd Fuzi , Nor Ezrine Yussoff, Nurliyana Mohd Shazali, Mohamad Bastyian Mahmud , Noor Hanim Rahmat, **Sources of Work Burnout: A Look At Their Relationship**, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol 13 , N°0 7, Human Resource Management Academic Research Society , 2023.

83- Paulina Suleman, Abiodun M.Jimoh, Yahuza M.Muhammed, Victor A.C. Biondun, Rilwan A. Ajibad, Gabriel A. Sotade, Ahmed A. Ibrahim, Abdul Adamu, Olusegun Abel Oyiwola, Ajah Tabitha Sunday, **The Effect of Delegation of Authority on Employee's Performance,** International Journal Of Research And Scientific Innovation,vol12, N°10, 2025, [on line]: https://rsisinternational.org/journals/ijrsi/uploads/vol12-iss10-pg262-280-202510_pdf.pdf.

ج. مواقع الأنترنت:

84- Cody Thomas Rounds, **Defining Burnout: A Multidimensional Perspective**,[online]:https://www.learndogrow.org/post/defining-burnout-a-comprehensive-understanding-of-the-three-dimensions-of-burnout , Accessed on :23/11/2025.

85- Mayo Clinic , **Depression (Major deprissive disorder),** [on line]https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/depression/symptoms-causes/syc-20356007, Date of Access: 14/01/2026.

86- Strength Scape, **Ethical Leadership: Key Insights,** [on line]: https://strengthscape.com/ethical-leadership-vs-traditional-leadership/, consulté: 07-02-2026.

قائمة الملاحق

ملحق رقم1: الإستبيان

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: إستمارة إستبيان

مرحبا بكم

تأتي هذه الدراسة في إطار البحث الأكاديمي حول " **دور القيادة الأخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي** "في المؤسسات الصحية، حيث تسعى إلى استكشاف مدى تأثير القيم والسلوكيات الأخلاقية للقادة على الصحة النفسية والرضا الوظيفي للعاملين في هذا القطاع. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وملاحظات موظفي قطاع الصحة حول طبيعة الممارسات القيادية التي يشهدونها في بيئة عملهم، ومدى انعكاسها على مشاعر الإجهاد والإرهاق الوظيفي. الإجابة على الإستبيان لاتستغرق سوى "10-15" دقيقة وجميع ردودكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبسرية تامة.

نشكر لكم تعاونكم وحرصكم على دعم البحث العلمي.

أولا– الخصائص الشخصية: أرجو وضع العلامة (×) أمام الإجابة التي تتناسب مع إختيارك

1. **الجنس:** **ذكر** ☐ **أنثى** ☐
2. **العمر:** أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐
   من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐
3. **التخصص:** السلك الطبي ☐ سلك شبه طبي ☐ أسلاك مشتركة ☐
4. **سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
   من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

أرجو وضع العلامة (×) أمام الإجابة التي تتناسب مع إختيارك

الأبعاد	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الإهتمام بالأفراد	يهتم بما أشعر به وكيف هي حالتي.					
	يخصص وقتا للتواصل الشخصي.					
	يولي إهتماما لإحتياجاتي الشخصية.					
	يخصص وقتا للحديث عن المشاعر المتعلقة بالعمل.					
	يهتم بصدق بتطوري الشخصي.					
	يتعاطف معي عندما أواجه مشكلة ما.					
	يهتم بالظروف الشخصية للمرؤوسين.					
العدالة تقاسم السلطة	يحملني مسؤولية المشاكل الخارجة عن نطاقي.					
	يحملني مسؤولية العمل الذي لايقع ضمن صلاحيتي.					
	يحملني مسؤولية ماينتج عن أخطاء الغير.					
	يسعى لتحقيق نجاحه الشخصي على حساب الآخرين.					
	يركز بشكل أساسي لتحقيق أهدافه الخاصة.					
	يتلاعب بمرؤوسيه.					
	يسمح لمرؤوسيه بالتأثير على القرارات الحاسمة.					
	لايسمح للآخرين بالمشاركة في إتخاذ القرار.					
	يطلب المشورة من مرؤوسيه بشأن إستراتيجية القسم (المصلحة).					
	يعيد النظر في القرارات بناءا على توصيات مرؤوسيه .					

الإهتمام بالإستدامة	يفوض المسؤوليات الصعبة إلى مرؤوسيه.					
	يسمح لي بلعب دور رئيسي في تحديد أهداف أدائي الخاصة.					
	يتكلم عن أهمية الحفاظ على بيئة عمل صحية وصديقة للبيئة.					
	يظهر إهتماما بقضايا البيئة.					
	يشجع إستخدام الموارد بكفاءة لتقليل الهدر.					
التوجه الأخلاقي	يشرح بوضوح قواعد السلوك المتعلقة بالنزاهة.					
	يشرح ماهو متوقع من مرؤوسيه من حيث التصرف بنزاهة.					
	يوضح إرشادات النزاهة.					
	يضمن إلتزام الموظفين بقواعد النزاهة.					
	يوضح العواقب المحتملة للسلوك الغير أخلاقي لي أولزملائي.					
	يشجع النقاش حول قضايا النزاهة بين المرؤوسين.					
	يمدح المرؤوسين الذين يتصرفون وفقا لإرشادات النزاهة.					
وضوح الدور	يوضح لي بوضوح مايتوقع مني في العمل.					
	يشرح ماهو متوقع من كل عضو في فريق العمل.					
	يوضح لفريق العمل أولويات العمل.					
	يرسم حدود مسؤوليات كل عضو بوضوح.					
النزاهة	يفي بوعوده.					
	يمكن الوثوق به في القيام بما يقوله.					
	يمكن الإعتماد عليه في الوفاء بإلتزاماته.					
	يلتزم دائما بكلمته.					

المحور الثاني: الإحتراق الوظيفي

أرجو وضع العلامة (×) أمام الإجابة التي تتناسب مع إختيارك

الأبعاد	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الإنهاك العاطفي.	أشعر أن عملي يستنزفني نفسيا.					
	أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن علي أن أواجه يوما آخر من العمل.					
	عملي مع الناس طيلة اليوم يجعلني مجهدا.					
	أشعر بأن الطاقة اللازمة لأداء عملي قد نفذت.					
	أشعر بالإحباط في عملي.					
	أشعر بأنني أبذل جهدا شاقا في عملي.					
	التعامل المباشر مع الناس يسبب لي الكثير من الضغط النفسي.					
	أشعر بأنني على وشك الإنهيار.					
	أشعر بأنني مستنزف في نهاية الدوام اليومي.					
الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.	أستطيع أن أفهم بسهولة نوعية مشاعر المتعاملين معي نحو الأشياء.					
	أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي يسببها الآخرون في العمل.					
	أشعر أن لي تأثيرا جيدا على الآخرين في العمل.					
	أشعر أن لدي طاقات كبيرة.					
	أستطيع بسهولة خلق جو مريح مع الآخرين في العمل.					
	أشعر بسعادة غامرة عندما أتعامل مع الآخرين في العمل.					
	لقد أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي.					
	أتعامل بهدوء تام مع المشكلات الناتجة من علاقاتي مع الآخرين في العمل.					

فقدان العنصر الإنساني في عملي	أشعر بأنني أتعامل مع بعض الأشخاص في العمل بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات.					
	أصبحت أكثر قسوة على لآخرين منذ أن توليت هذا العمل.					
	أشعر بالقلق لإحساسي أن هذا العمل يجعلني قاسي القلب.					
	أشعر أن بعض الأشخاص في العمل يظنون أني سبب لبعض مشاكلاتهم.					
	لا أكترث كثيرا لما يحدث لبعض من أتعامل معهم في العمل.					

ملحق رقم2: نتائج برنامج Spss

Corrélations

			kiyada	Q	S	M	N	K	L	Z
Rho de Spearman	kiyada	Coefficient de corrélation	1,000	,604**	-,223*	,275**	,595**	,865**	,743**	,605**
		Sig. (bilatéral)	.	<,001	,036	,009	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	Q	Coefficient de corrélation	,604**	1,000	-,520**	-,067	,311**	,450**	,382**	,554**
		Sig. (bilatéral)	<,001	.	<,001	,530	,003	<,001	<,001	<,001
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	S	Coefficient de corrélation	-,223*	-,520**	1,000	,232*	-,285**	-,360**	-,374**	-,539**
		Sig. (bilatéral)	,036	<,001	.	,029	,007	<,001	<,001	<,001
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	M	Coefficient de corrélation	,275**	-,067	,232*	1,000	-,083	,088	,150	-,061
		Sig. (bilatéral)	,009	,530	,029	.	,441	,414	,162	,572
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	N	Coefficient de corrélation	,595**	,311**	-,285**	-,083	1,000	,636**	,480**	,284**
		Sig. (bilatéral)	<,001	,003	,007	,441	.	<,001	<,001	,007
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	K	Coefficient de corrélation	,865**	,450**	-,360**	,088	,636**	1,000	,725**	,569**
		Sig. (bilatéral)	<,001	<,001	<,001	,414	<,001	.	<,001	<,001
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	L	Coefficient de corrélation	,743**	,382**	-,374**	,150	,480**	,725**	1,000	,474**
		Sig. (bilatéral)	<,001	<,001	<,001	,162	<,001	<,001	.	<,001
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	Z	Coefficient de corrélation	,605**	,554**	-,539**	-,061	,284**	,569**	,474**	1,000
		Sig. (bilatéral)	<,001	<,001	<,001	,572	,007	<,001	<,001	.
		N	89	89	89	89	89	89	89	89

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	37

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	59

Corrélations

			kiyada	F	G	H
Rho de Spearman	kiyada	Coefficient de corrélation	1,000	-,099	-,301**	-,169
		Sig. (bilatéral)	.	,354	,004	,114
		N	89	89	89	89
	F	Coefficient de corrélation	-,099	1,000	-,043	,441**
		Sig. (bilatéral)	,354	.	,692	<,001
		N	89	89	89	89
	G	Coefficient de corrélation	-,301**	-,043	1,000	,199
		Sig. (bilatéral)	,004	,692	.	,061
		N	89	89	89	89
	H	Coefficient de corrélation	-,169	,441**	,199	1,000
		Sig. (bilatéral)	,114	<,001	,061	.
		N	89	89	89	89

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

Corrélations

			kiyada	ihtirak
Rho de Spearman	kiyada	Coefficient de corrélation	1,000	-,222*
		Sig. (bilatéral)	.	,037
		N	89	89
	ihtirak	Coefficient de corrélation	-,222*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,037	.
		N	89	89

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

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
kiyada	ذكر	14	34,86	488,00
	أنثى	75	46,89	3517,00
	Total	89		

Tests statistiques[a]

	kiyada
U de Mann-Whitney	383,000
W de Wilcoxon	488,000
Z	-1,601
Sig. asymptotique (bilatérale)	,109

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	العمر	N	Rang moyen :
kiyada	أقل من 25 سنه	6	61,25
	من 25 سنه إلى أقل من 35 سنه	34	36,75
	من 35 سنه إلى أقل من 45 سنه	35	50,31
	45 سنه فأكثر	14	44,79
	Total	89	

Tests statistiques[a,b]

	kiyada
Khi-deux	7,329
ddl	3
Sig. asymptotique	,062

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Rangs

	التخصص	N	Rang moyen :
kiyada	السلك الطبي	33	49,21
	سلك شبه طبي	39	40,74
	أسلاك مشتركة	17	46,59
	Total	89	

Tests statistiques[a,b]

	kiyada
Khi-deux	2,002
ddl	2
Sig. asymptotique	,368

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : التخصص

Rangs

	سنوات الخبرة	N	Rang moyen :
kiyada	أقل من 5 سنوات	18	42,06
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21	41,00
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنه	20	42,65
	15 سنه فأكثر	30	51,13
	Total	89	

Tests statistiques[a,b]

	kiyada
Khi-deux	2,596
ddl	3
Sig. asymptotique	,458

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

Rangs

	العمر	N	Rang moyen :
ihtirak	أقل من 25 سنة	6	33,17
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	34	47,04
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	35	46,47
	45 سنة فأكثر	14	41,43
	Total	89	

Tests statistiques[a,b]

	ihtirak
Khi-deux	1,855
ddl	3
Sig. asymptotique	,603

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Rangs

	التخصص	N	Rang moyen :
ihtirak	السلك الطبي	33	48,21
	سلك شبه طبي	39	44,55
	أسلاك مشتركة	17	39,79
	Total	89	

Tests statistiques[a,b]

	ihtirak
Khi-deux	1,213
ddl	2
Sig. asymptotique	,545

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : التخصص

Rangs

	سنوات الخبرة	N	Rang moyen :
ihtirak	أقل من 5 سنوات	18	38,31
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21	38,31
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	20	56,35
	15 سنة فأكثر	30	46,13
	Total	89	

Tests statistiques[a,b]

	ihtirak
Khi-deux	6,542
ddl	3
Sig. asymptotique	,088

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
kiyada	ذكر	14	34,86	488,00
	أنثى	75	46,89	3517,00
	Total	89		

Tests statistiques[a]

	kiyada
U de Mann-Whitney	383,000
W de Wilcoxon	488,000
Z	-1,601
Sig. asymptotique (bilatérale)	,109

a. Variable de regroupement : الجنس