



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

دور الذكاء العاطفي في تعزيز فعالية القيادة التحويلية والحد من الاحتراق الوظيفي
- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للري فرع عين تموشنت -

الأستاذ المشرف :

- بوسعد نايت إبراهيم

من إعداد :

- سالم خيرة

- سناسني أمال

لجنة المناقشة

	بوسعد نايت إبراهيم	الأستاذ المشرف
	بن زعمية فاطمة الزهراء	الأستاذ الرئيس
	أزمور رشيد	الأستاذ الممتحن

الدفعة: 2025/2024

فَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْيُنًا عَالِمِينَ
إِذْ أَنْزَلْنَا إِلَيْكُمُ الْكِتَابَ فِيهِ آيَاتٌ مُبِينَاتٌ

شكر و عرفان

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه الحمد لله الذي أعاننا و زرع حب العلم في قلوبنا

نشكر الدكتور الأستاذ المشرف على مذكرتنا أستاذنا الغالي بوسعد نايت إبراهيم الذي لم يبخلنا بأي معلومة و أي نصيحة و كان لنا خير و نعم الأستاذ طيلة مشوارنا دراسي

كل عبارات الشكر و الامتنان لمن كان خير سند و خير عون طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة أساتذة و إداريين و طلبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

نتقدم بالشكر الخالص و الامتنان الكبير لكل من ساعد و ساند على إنجاز هذا البحث كل الأصدقاء و الصديقات كل باسمه و مقامه

و أخيرا و ليس آخرا نشكر كل من علمنا حرفا طيلة مسيرتنا الدراسية

الإهداء

أولاً أهدي هذا العمل إلى نفسي و أهني نفسي على هذا النجاح فهي سنين مرت من حياتي مليئة بالتحديات و الصعاب أنا جد فخورة بنفسي و بإصراري و بثقتي التي كانت في محلها فالحمد لله أنني بلغت هدفي و هو النجاح بدون تكرار سنوات و بدون رسوب

ما كان حلما البارحة(2008) أصبح حقيقة اليوم (2025)

إلى الرجل الذي أفنى حياته يعمل بعرق جبينه ليطعمني حللا الرجل الذي بين كل تجعيدة و تجعيدة قصة نعيم عشتها أبي حياتي إلى من حملتني 22 سنة و ليس فقط تسع أشهر و لازالت تحملني، لم تكن و لم تمل و هي تدفعني إلى المواصلة و النجاح أمي

روحي

إلى أختي سليمة روح قلبي التي طالما شعرت أنها أمي الثانية فهي لها بصمة في كل شيء أنا عليه اليوم

إلى ملاكي روعي و ريجاني و طعم حياتي أختي و ابنتي ملاك وسيلة

إلى سندي في الحياة أخي جمال الدين ضلعي الثابت

إلى أجمل صدفة جمعتني به أروقة الجامعة من كان خير سند و خير عون طيلة فترة إنجاز مذكرتي و وقت ضعفي محمد الأمين خطار

إلى عمي و زوجته وسيلة طالما دعماني و حفزاني على مواصلة دربي

إلى توأم روعي من فرقنا مقاعد الدراسة و لكن الود باقي دحو هاجر

إلى أم صديقتي أمال أولاً ثم إلى صديقة روعي و زميلتي في بحثي سناسني أمال

إلى أحن قلب و أعظم عطاء صديقتي مريم آية براهيم

إلى من كانت إدارية في كليتي و صارت اعز ما في قلبي صديقتي صارة دحمان

إلى كل صديقاتي و أصدقائي و كل من آمن بي

إلى كل أساتذتي الأفاضل من المدرسة القرآنية إلى الجامعة

إلى كتاكيتي الصغار : ملاك ، سراج الدين ، صهيب ، نجوم ، رنيم ، يوسف ، زكرياء

خيرة سالم

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي هذا إلى أعز الناس والذي متعه الله بالصحة و أطال الله في عمره
إلى أمي الحبيبة التي لطالما كانت الأم و الأخت و الصديقة أمي ذراعي الذي لا يميل أمي
إلى أخي حبيبي عبد المجيد أعظم رجل في حياتي سندي الذي لطالما أخذ دور الأب في حياتنا متعه الله بالصحة و

العافية

إلى نور عيني محمد مصطفى و عبد الرحمان إخوتي الصغار
إلى صديقتي أحمد الله الذي جعل لي نعمة الأخت في الصديقة سالم خيرة أرجوا من الله أن يجعل أقدارنا بقرب

بعض

حبيبتي وسام صديقتي الصغيرة فوجودك هو الأمن و الأمان في حياتي
إلى عائلتي الثانية إخوتي زملائي و زميلاتي في العمل : بوبكر أخي العزيز، مروة ، و سمير ، علاء ، فضيل ،

بوحوص ، يحيىوي

إلى كل أستاذتي من علموني أن العلم سلاح و الأخلاق ذخيرته

سناسني امال

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية لمفهوم القيادة التحويلية، باعتبارها من النظريات الحديثة التي تسعى إلى تطوير الأداء وتنمية العنصر البشري داخل المؤسسات، مع التركيز على دورها في الحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز الذكاء العاطفي في بيئة العمل وقد تم الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي داخل المؤسسة الجزائرية للرّي، من خلال توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج spss ، كأداة لاستطلاع على آراء العينة و التي تمثلت في 75 استبانة .

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن القادة داخل المؤسسة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بمستوى مرتفع نسبيًا، مما ينعكس بشكل إيجابي على الحالة النفسية للعاملين حيث بيّنت المعطيات وجود علاقة عكسية بين مستوى القيادة التحويلية ومستويات الاحتراق الوظيفي، إذ أن القادة الذين يتميزون بسلوكيات تحويلية يساهمون في تخفيف الضغوط النفسية وتقليل مشاعر الإرهاق المهني لدى رؤوسهم ، كما تشير النتائج إلى أن فعالية القيادة التحويلية تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد على توظيف الذكاء العاطفي، من خلال فهم مشاعر الموظفين و التعاطف معهم وتحفيزهم بطريقة تقلل من الاحتراق النفسي وتعزز مناخ العمل الصحي.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية – الاحتراق الوظيفي – الذكاء العاطفي – تحليل البيانات – بيئة العمل.

Abstract :

This study aimed to highlight the theoretical and practical importance of the concept of transformational leadership, as one of the modern theories that seeks to improve performance and develop human resources within institutions. The focus was on its role in reducing job burnout and enhancing emotional intelligence in the workplace. The reality of transformational leadership behavior within the Algerian Water Resources Institution was revealed through the distribution of a questionnaire within the institution. Additionally, the data was analyzed using SPSS software as a tool to survey the opinions of the study sample, with 75 questionnaires collected.

The study results showed that the leaders within the institution practice transformational leadership behaviors at a relatively high level, which positively reflects on the psychological well-being of employees. The data indicated an inverse relationship between the level of transformational leadership and levels of job burnout, as leaders who exhibit transformational behaviors contribute to alleviating psychological stress and reducing feelings of professional exhaustion among their subordinates. The results also suggest that the effectiveness of transformational leadership largely depends on the leader's ability to employ emotional intelligence by understanding employees' feelings, empathizing with them, and motivating them in ways that reduce psychological burnout and foster a healthy work environment.

Keywords : Transformational Leadership – Job Burnout – Emotional Intelligence – Workplace Well-being – Data Analysis (SPSS).



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
شكر و عرفان	
الإهداء.....	
ملخص الدراسة.....	
I قائمة المحتويات.....	
أ مقدمة.....	
1 الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية ، الاحتراق الوظيفي ، الذكاء العاطفي.....	
2 تمهيد.....	
3 المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي والذكاء العاطفي.....	
3 المطلب الأول : ماهية القيادة التحويلية	
11 المطلب الثاني : مفهوم الاحتراق الوظيفي	
15 المطلب الثالث : مفهوم الذكاء العاطفي	
23 المبحث الثاني : علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار	
23 المطلب الأول : القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي.....	
28 المطلب الثاني : اثر الذكاء العاطفي في الأداء التنظيمي و اتخاذ القرار	
31 المطلب الثالث : محددات العقل العاطفي في العمل و تجلياته في القران الكريم	
34 المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة	
34 المطلب الأول : تحليل محتوى الدراسات السابقة.....	
40 المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	
41 المطلب الثالث : القيمة المضافة من الدراسة الحالية.....	
42 خلاصة.....	

43	الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري _ عين تموشنت _
44	تمهيد
45	المبحث الأول : التعريف بمديرية الدراسة
45	المطلب الأول : نشأة مديرية الري
49	المطلب الثاني : بطاقة فنية للمديرية
50	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية
54	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة
58	المطلب الثاني : صدق أداة الدراسة
66	المبحث الثالث: تحليل النتائج
66	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
97	خلاصة
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

16	جدول 1 في الفصل الأول يوضح بعض تعاريف الذكاء العاطفي
17	جدول 2 في الفصل الأول نماذج الذكاء العاطفي
19	جدول 3 في الفصل الأول مقياس الذكاء العاطفي
24	جدول 4 في الفصل الأول مراحل القيادة بالذكاء العاطفي
25	جدول 5 في الفصل الأول خصائص القيادة بالذكاء العاطفي و مهام القادة الأذكياء عاطفياً
32	جدول 6 في الفصل الأول تطبيق عملية اتخاذ القرار
40	جدول 7 في الفصل الأول يبين نقاط التشابه و نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
56	جدول 8 في الفصل الثاني توزيع مقياس ليكارت الحماسي
58	جدول 9 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الاول التأثير المثالي
59	جدول 10 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني التحفيز الملهم
59	جدول 11 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث التحدي الفكري
60	جدول 12 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع الرعاية الفردية
61	جدول 13 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول الإجهاد الجسدي
61	جدول 14 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني الإجهاد النفسي
62	جدول 15 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث تدني الأداء المهني
62	جدول 16 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع دوران العمل
63	جدول 17 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الاول تقييم المشاعر الذاتية
63	جدول 18 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني تنظيم العواطف
64	جدول 19 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث استخدام العواطف
64	جدول 20 في الفصل الثاني يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع عواطف الآخرين
65	جدول 21 في الفصل الثاني اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة
66	جدول 22 في الفصل الثاني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
68	جدول 23 في الفصل الثاني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
69	جدول 24 في الفصل الثاني توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي
70	جدول 25 في الفصل الثاني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

71	جدول 26 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد التأثير المثالي
72	جدول 27 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد التحفيز الملهم
73	جدول 28 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد التحدي الفكري
74	جدول 29 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد الرعاية الفردية
75	جدول 30 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد الإجهاد الجسدي
76	جدول 31 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد الإجهاد النفسي
77	جدول 32 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد تدني الأداء المهني
78	جدول 33 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد دوران العمل
79	جدول 34 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد تقييم المشاعر الذاتية
80	جدول 35 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد تنظيم العواطف
81	جدول 36 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد استخدام العواطف
82	جدول 37 في الفصل الثاني يوضح نتائج تحليل بعد عواطف الآخرين
84	جدول 38 في الفصل الثاني نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01
85	جدول 39 في الفصل الثاني نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02
86	جدول 40 في الفصل الثاني نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03
87	جدول 41 في الفصل الثاني نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04
88	جدول 42 في الفصل الثاني نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية ..
89	جدول 43 في الفصل الثاني نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط
90	جدول 44 في الفصل الثاني الفرضيات و النتائج للعلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي
93	جدول 45 في الفصل الثاني النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين القيادة التحويلية، الذكاء العاطفي، الاحتراق الوظيفي

قائمة الأشكال

4	شكل 1 مكونات عملية القيادة.....
6	شكل 2 أنماط القيادة أكثر فعالية.....
20	شكل 3 يوضح أبعاد الذكاء العاطفي.....
24	شكل 4 يوضح الكفاءات اللازمة للقائد.....
27	شكل 5 قبول ورفض القيادة التحويلية.....
30	شكل 6 يتضمن إطار عملي لانعكاسات الذكاء العاطفي على أداء المنظمات.....
32	شكل 7 انعكاسات خروج عن خط السيطرة على الفرد وأداء المنظمة مناخ تنظيمي سلبي و عنف وظيفي.....
53	شكل 8 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت.....

مقدمة

توطئة

مع التطورات المتلاحقة في بيئات الأعمال، برز دور القيادة كعنصر محوري في الارتقاء بمستوى الأداء على المستويين الفردي والجماعي ومن بين أنماط القيادة التي أولت اهتمام الباحثين والممارسين، تبرز القيادة التحويلية كمدخل فعال لتحفيز الأفراد وتطوير إمكانياتهم بما يتجاوز حدود التوقعات التقليدية، فالقيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه الأوامر، بل تتجلى في قدرة القائد على إلهام الموظفين وبناء رؤية مشتركة تعزز من انتمائهم التنظيمي .

غير أن بيئات العمل بما تحمله من ضغوط متزايدة ومتطلبات متغيرة تجعل الموظفين عرضة لما يُعرف بظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تمثل حالة من الإنهاك الجسدي والنفسي والعاطفي، وتُعد من أبرز التحديات التي تهدد استقرار المنظمات وجودة أداؤها ، وهنا تبرز أهمية فهم العلاقة بين أسلوب القيادة المعتمد ومستوى الاحتراق الذي قد يعيشه الموظفون .

في هذا السياق، يُعد الذكاء العاطفي عنصراً محورياً سواء في ممارسة القيادة التحويلية بفعالية أو في تمكين الأفراد من التكيف مع الضغوط وتفادي الوقوع في دائرة الاحتراق، فالذكاء العاطفي الذي يتمثل في قدرة الفرد على التعرف على مشاعره وتنظيمها وفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بإيجابية يشكل حجر الزاوية في ديناميكيات التفاعل داخل المنظمات .

و من هذا المنطلق تهدف هذه المذكرة إلى استكشاف الأثر بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي مع التركيز على الدور الوسيط الذي قد يلعبه الذكاء العاطفي في هذه العلاقة، كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يساهم في إثراء الممارسات الإدارية ويساعد المؤسسات على تعزيز رفاهية موظفيها ورفع مستوى أدائهم .

(أ) - الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي في ضوء الذكاء العاطفي على مستوى المؤسسة الجزائرية للري فرع عين تموشنت؟

(ب) - الأسئلة الفرعية :

(1) - ماهية القيادة التحويلية ؟

(2) - ما مفهوم الاحتراق الوظيفي؟

(3) - ما المقصود بالذكاء العاطفي؟

(4) - كيف يؤثر الذكاء العاطفي في الأداء التنظيمي و اتخاذ القرار؟

(ت) - الفرضية الرئيسية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة .

(ث) - الفرضيات الثانوية :

- 1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.
- 2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الملهم على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة
- 3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحدي الفكري على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.
- 4- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الفردية على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.
- 5- الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

(ج) - أسباب اختيار الموضوع : هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار الموضوع أهمها ما يلي :

الميول الشخصي و طبيعة التخصص المدروس . -

- إمكانية البحث، أي هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة لإمكانية الوصول للنتائج ملموسة في هذا الموضوع .

- تسليط الضوء على محاور مهمة جدا القيادة التحويلية. الاحتراق الوظيفي و الذكاء العاطفي .

- حداثة الموضوع و مدى أهمية متغيرات الدراسة .

(ح) - أهداف الدراسة : تتمثل أهم الأهداف في :

: الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو

- معرفة دور الذكاء العاطفي في تحريك القائد المتمكن نحو أسلوب القيادة التحويلية لمنع الإحراق الوظيفي لدى عمال مديرية

الري لولاية عين تموشنت .

- محاولة التعرف على مدى تطبيق وممارسة نمط القيادة التحويلية على موظفين مديرية الري لولاية عين تموشنت .

- محاولة دراسة واقع الاحتراق الوظيفي لدى موظفين مديرية الري لولاية عين تموشنت .

- محاولة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي .

- محاولة التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي في ضوء تطبيق الذكاء العاطفي لدى عمال مديرية

الري .

(ح) - أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في :

- باعتبار أن القيادة التحويلية قضية جوهرية في مجال ريادة الأعمال كون أن القائد الذكي عاطفيا هو الذي يستعمل هذا الأسلوب لتطوير فريق العمل بحيث يجنبه وقوع العامل في فخ الاحتراق الوظيفي ما يعني اللارغبة في العمل ، حيث تتضح أهميته في كيفية قيادة الفريق إلى تحقيق أهداف المؤسسة تساهم هذه الدراسة في إضافة معلومات وتعميمات جديدة فيما يتعلق بموضوع القيادة تتمثل في الأدلة العلمية التجريبية من خلال التطرق إلى الأبحاث العلمية المتمثلة في الأساس المسطر تحت أسلوب القائد الملهم المتمكن من السيطرة على مشاعره حتى يكون ذكي عاطفيا، ومدى استغلال هذه الأبحاث في تطوير القيادة التحويلية .
- بالإضافة إلى مساهمة الدراسة في تقديم حلول علمية للمشكلة المطروحة من خلال استخدام القيادة التحويلية التي تساعد القادة على معرفة أنماط التفكير الخاصة بهم، وما هو النمط التفكير المناسب أثناء القيادة، بالإضافة إلى إدراك أهمية مهارات وقدرات الذكاء العاطفي أثناء ممارسة القيادة بالمؤسسات الجزائرية، والحث على تطوير برامج تكوينية لتحسين المهارات القيادية التي تتناسب مع بيئة العمل الحالية .

- في حين الإشارة أن تغيير أسلوب القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يحرك فريق العمل نحو الإبداع و التفكير خارج الصندوق بالتالي رفع مستوى الأداء ، التي تعتبر كقيمة مضافة مقارنة بالدراسات السابقة التي بحثت في نفس المجال علاقة الذكاء العاطفي وأساليب القيادة .

(د) - حدود الدراسة : تتمثل في ما يلي :

- من حيث البعد المكاني : يتضمن بحث الدراسة ميدانية : كانت على مستوى مديرية الري لولاية عين تموشنت
- الحدود الزمنية : تمت الدراسة في الفترة التي تم من خلالها الدراسة الميدانية .
- الحدود البشرية : تتمثل في مجموعة من العمال في مديرية الري مجتمع الدراسة يتكون من 75 عامل .
- الحدود الموضوعية : تتمثل المتغيرات في القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي و الذكاء العاطفي .

(د) - هيكل الدراسة :

انقسمت الدراسة إلى جانبين رئيسيين: جانب نظري وآخر تطبيقي

لقد احتوى الجانب النظري على فصل واحد تناول فيه الباحثان الدراسة والتحليل المتغيرات الثلاثة ، حيث عُرضت المفاهيم والنظريات السابقة ذات الصلة، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة وتوضيح كيفية استفادة البحث الحالي منها .

أما الجانب التطبيقي، فقد حُصص له فصل واحد تناول فيه الإطار المنهجي، بدايةً من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة، وصولاً إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة، مع اختبار صحتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وأخيراً تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد الباحثين مستقبلاً .

(ر) - منهج الدراسة وأدواتها :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها. وقد استند الباحث في جمع البيانات إلى المصادر الثانوية من كتب ومقالات وأطروحات، إلى جانب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج، وذلك باستخدام برنامج الإحصاء SPSS .

(ز) - صعوبات الدراسة :

- صعوبة تطبيق الدراسة في مؤسسة جزائرية .
- قلة المراجع المتغير الثاني المتمثل في الاحتراق الوظيفي باللغة العربية .
- صعوبة في استرجاع الاستبيان .
- انعدام مراجع تجمع المتغيرات الثلاثة معا .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

للقيادة التحويلية ، الاحتراق

الوظيفي ، الذكاء العاطفي

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على مواكبة هذه التغيرات وتعزيز رفاهية العاملين بما يساهم في رفع مستويات الأداء التنظيمي والحد من الظواهر السلبية المرتبطة بضغط العمل وعلى رأسها الاحتراق الوظيفي وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية التي تعرف بقدرتها على التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين ليس فقط عبر توجيههم لتحقيق الأهداف المؤسسة بل أيضًا من خلال تقديم الدعم العاطفي والمعنوي، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تقلل فيها مستويات التوتر والضغط النفسي وعليه فإن هذا النوع من القيادة يساهم بشكل مباشر في التقليل من مظاهر الاحتراق الوظيفي والذي يُعد أحد أبرز التحديات النفسية التي تواجه الأفراد داخل المؤسسات نتيجة التعرض المستمر للضغوط والمهام المتراكمة وانخفاض مستويات التقدير والتحفيز ومن جهة أخرى، يُعد الذكاء العاطفي أحد المحددات الأساسية التي تعزز من فاعلية القيادة التحويلية فالقائد ذو الذكاء العاطفي المرتفع يمتلك القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم وتنظيم انفعالاته بشكل إيجابي مما ينعكس على جودة التفاعل داخل بيئة العمل كما أن الذكاء العاطفي يُمكن القائد من إدارة الأزمات والصراعات الداخلية بكفاءة مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي داعم يُقلل من احتمالات الإصابة بالاحتراق الوظيفي .

من خلال ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري حول مفهوم كل من القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي و كذلك الذكاء العاطفي و تبيان دور كل متغير و قدرة تأثيره على العاملين و كفاءتهم.

هذا الفصل يتضمن :

- المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة
- المبحث الثاني : علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار
- المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي و الذكاء العاطفي

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي والذكاء العاطفي

تُعد القيادة التحويلية، والاحتراق الوظيفي، والذكاء العاطفي من المفاهيم البارزة في أدبيات الإدارة وعلم النفس التنظيمي ونظرًا لأهمية هذه المفاهيم في فهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، يتناول هذا المبحث عرضًا نظريًا لمضامينها الأساسية من حيث : التعريف، الخصائص، والمكونات .

المطلب الأول : ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة و قد ظهرت استجابة للحاجة إلى قادة يحدثون تغييرا فعالا في الأفراد و المؤسسات و يقوم هذا النمط القيادي على الهام الموظفين و تحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية نحو مصلحة جماعية واسعة .

الفرع الأول : تعريف عملية القيادة و مكوناتها

1.1- تعريف عملية القيادة :

ظهرت قديما في الحروب و الغزوات و المعارك العسكرية ، تعددت و اختلفت تعاريف القيادة باختلاف الرؤية على القيادة و كذا السياسات و النظريات حيث تعرف :

لغة: القيادة كما يراها ابن منظور حسب معجم العرب هي "القول" نقيض السوق ، يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، و هذا ما يبين ان القائد يتصدر الجميع و يكون في المقدمة (ابن منظور،2000).

اصطلاحا: القيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط و ذلك بتحفيزهم على العمل ، و هي القدرة على التأثير في التابعين من خلال الإقناع و إتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من اجلها (صلاح هادي الحسيني و اعتصام الشكرجي، 2014) .

و تعرف بأنها فن الاستقطاب لقدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة إليهم بحماس و ثقة (جمال الدين عويسات ، 2009) .

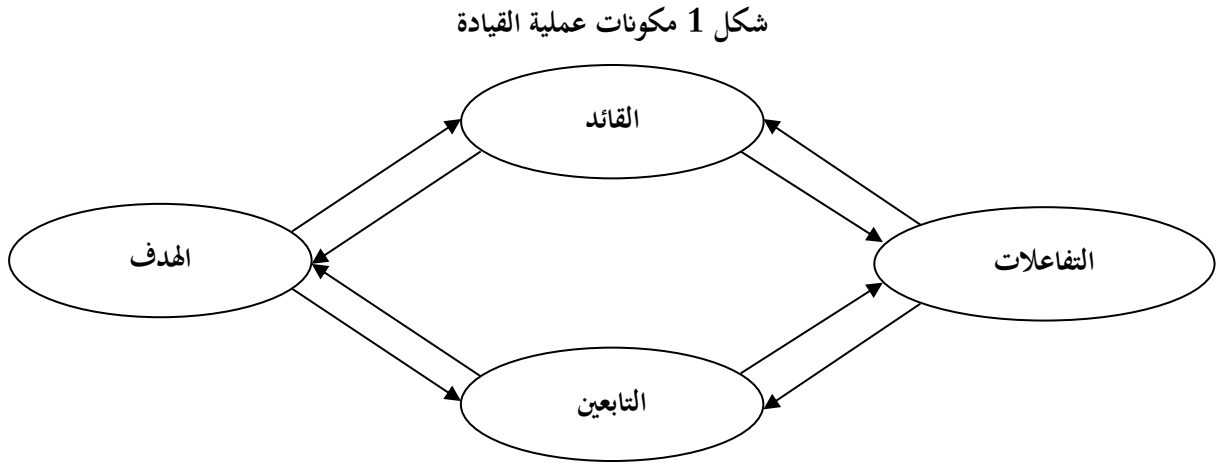
عرفها كراوفورد أنها القدرة على ربط الممارسات بأهداف و قيم المؤسسة و طموحاتها المستقبلية ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة و الأهداف الشخصية للعاملين بصورة متناسقة و في مناخ جيد (رافدة عمر الحريري، 2010) .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

و يقول بيجورس أن القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2012) .

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة هي القدرة على توجيهه و تحفيز الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التأثير و الإلهام ، و ليس فقط من خلال السلطة و الأوامر .

2.1- مكونات عملية القيادة: يوضح الشكل التالي مكونات عملية القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 ص

15

حيث أن من خلال الشكل السابق نجد : (علاء محمد سيد قنديل، 2010)

1/القائد: هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين بواسطة ما يمتلك من مهارات لتحقيق الأهداف المشتركة .

2/التابعين : التابعين لهم دور كبير فعال في تحقيق التغيير ،و يحددون مدى كفاءة القائد في تحقيق الأهداف ، من خلال

استعدادهم للعمل و قبول التغيير و العمل على تحسين الأداء و حل المشكلات .

3/ تفاعلات شخصية : هي علاقات شخصية بين القائد و المرؤوس للتأثير عليه ،و تفاعل قدرات و سلوكيات كلا منهما مما

ينتج عنه رفع الثقة و الحماس و الولاء .

4/الهدف : هو الغاية المطلوب الوصول إليها و تحقيقها .

الفرع الثاني : الأسس النظرية للقيادة التحويلية

1.2- نشأة و تطور القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين و بالتحديد في عام 1978 م على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز ، في كتابه القيادة الذي يصنف من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق ، و لكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976 عن القائد الكارزماتيكي ذي الشخصية الجذابة سابقا بيرنز مما دفع ببعض الكتاب لاعتباره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد ، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكارزماية على أساس نظرية ماكس وير 1947 ، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية ، و جاء بيرنز بعد هاوس ليعيد النظر أيضا فيما كتبه وير و يقرر بأن ما كان وير يتحدث عنه كقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه و لكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية و إنما بواسطة الأخلاق و إعلاء قيم الحرية والعدالة و المساواة لما فيه خير الجميع ، وقد وضع بيرنز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة و قد يحول القادة لوكلاء للأخلاق . و قد بلغت الأبحاث التي كتبت في هذا الموضوع كما ذكر باس حوالي المائتين بحث لدراسة أثر القيادة التحويلية من نواحي متعددة تشمل تأثير القيادة على رضا العاملين ، وتأثيرها في نجاح أو فشل المنظمة ، و كذلك تأثيرها في تحديد السياسات التي تحكم المنظمات (ماجدة بنت ابراهيم الجارودي ،1900،ص 98) .

2.2 - تعريف القيادة التحويلية

لغة : ورد مصطلح التحويل بتشديد الواو في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور فيقال تحول عن الشيء أو زال عنه إلى غيره أو نقله من مكان إلى آخر بمعنى غيره من موضع إلى آخر ، و يقال حال يحول حولا قد يكون بمعنيين تغييرا أو تحولا (ابن منظور،2000) .

اصطلاحا : حضيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين و تعددت التعاريف و تنوعت حسب المفكرين و حسب وجهات النظر : القيادة التحويلية هي قيادة قيمية أخلاقية ملهمة ، ترفع الروح المعنوية و التطلع نحو القيم السامية ، فهي قيادة أخلاقية لأنها تهتم برسم و ترسيخ القيم الأخلاقية ، و القيادة التحويلية قريبة جدا من مبادئ القيادة الإسلامية و التي من بينها العدالة، الثقة ، التشاور، المعرفة..... الخ .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

يقول باس أن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، و في الغالب أكثر مما كانوا يفكرون به ، و أكد من خلال ذلك على أهمية رفع مستوى التابعين بحسب قيمة المهام الموكلة إليهم و تجاوز المصلحة الذاتية إلى مصلحة المنظمة ككل ، و يرى أن القيادة التحويلية تستند إلى ثلاثة عناصر أساسية هي : (عزام محمد حسن العثماني ، 2017) .

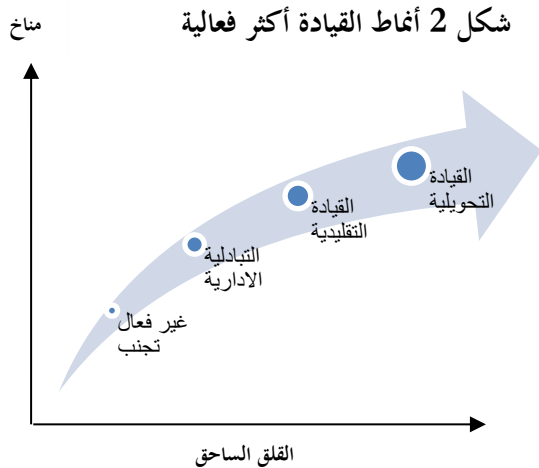
التغيير : أي تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فاعلية. تعتمد على التفكير الإبداعي و الابتكاري لمواجهة المشاكل المعقدة و ذلك إيماننا بان الابتكار هو جوهر عملية الإبداع .

المخاطرة : يتميز القائد التحويلي بالقدرة على المخاطرة و خوض المغامرات و قبول التحدي و مواجهة المواقف المعقدة .

يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها موقف عندما يشارك الشخص أو أكثر مع بعضهم البعض حيث يرفع القادة و الأتباع بعضهم البعض من الدافع ، و بالتالي إنشاء تأثير تحويل على مل الزعماء و الأتباع و ترمز القيادة التحويلية على تحسين تطوير الموظفين ، و الالتزام و بناء الثقة ، تحفيز الموظفين لأداء ابعدهم من التوقعات .

القيادة التحويلية لديها أربعة أبعاد هي تأثير مثالي ، الدافعية الملهمة، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردية .

القيادة التحويلية تعد مدخلا جديدا للقيادة الإدارية حسب (الشكل 1) هناك سلسلة متصلة من الأداء التي تم توفيرها تعطي نتائج قيادة فعالة .



Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas, The Influence of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: An Empirical Case Study of Pakistan, Amazonia-investiga, Vol. 8 Núm. 21 /Julio agosto 2019, p 120 [http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga.issn 2322-6306](http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga.issn%202322-6306) .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

من الشكل أعلاه نجد القيادة التحويلية تعد أهم أنماط القيادة الأكثر تأثيراً وفعالية من الأنماط الأخرى . كما تعرف القيادة التحويلية أنها لا تقبل جمود و تبات الوضع الراهن، حيث أنها تشجع إلى الحاجة نحو إعادة بعث و اكتشاف المنظمة و النهوض بها و تحدي أساليب الحالية (طاهر منصور الغالي، ليلي لفته علي، 2014)

مما سبق و من خلال التعريفات السابقة للقيادة التحويلية و حسب تعدد التعريفات نستنتج ان القيادة التحويلية هي عملية قيادية تهدف إلى إحداث تغيير جوهري وإيجابي في الأفراد والمؤسسات عبر رفع مستويات الدافعية والأخلاق والالتزام، وذلك من خلال تحفيز الأتباع لتحقيق أداء أعلى من المتوقع تقوم هذه القيادة على مبادئ أساسية تشمل إلهام الأتباع برؤية مستقبلية مشتركة، وتمكينهم من الإبداع والابتكار، وتطوير علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ويرى رواد هذا الاتجاه أن القائد التحويلي يسعى لتغيير الثقافة التنظيمية وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية نحو تحقيق مصلحة عامة، مع تعزيز الروح المعنوية والقدرة على مواجهة التحديات والمخاطر بمرونة وإيجابية. وترتكز القيادة التحويلية على أبعاد رئيسية مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، مما يجعلها مدخلاً مهمًا لتحقيق أداء مؤسسي فعال ومستدام .

3.2- تعريف القائد التحويلي

يمكن أن نعرف القائد التحويلي انه القائد الذي يرفع مستوى التابعين من اجل انجاز و التنمية الدائية و كذا تنمية الآخرين و المؤسسة ، و تكون له صفات و سمات قيادية تظهر في سلوكه و تعطيه جاذبية منها نجد : (بلال خلف السكارنه، 2010) .

له رؤية مستقبلية : رؤية مشرقة للمستقبل الذي يجب أن تبلغه المؤسسة

القدرة على الاتصال: مع مختلف الأفراد من حيث أفكارهم و قدراتهم .

المصداقية : النزاهة و العدالة و الاستقامة و الدافعية .

الثقة بالنفس : يزرع الثقة بالنفس من خلال الإلهام ووضوح معايير في الأداء و توزيع المهام و المسؤوليات حسب القدرات و

الإمكانيات.

خصائصه:

- القدرة على التركيز و الانتباه .

- تحمل المخاطرة .

- الثقة بالنفس و الآخرين .

- احترام الذات .

- القدرة على الاتصال .

- الإحساس بالآخرين .

كما أضاف العلماء:

- يرون أنفسهم أنهم وكلاء .

- الإيمان بقدرات الآخرين .

- يصنعون الرؤيا .

- يستطيعون التعامل مع التعقيد و الغموض و عدم اليقين .

4.2- عناصر القيادة التحويلة :

لقد حددت أغلب الدراسات أربع أبعاد للقيادة لتحويلية وهي التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات

الفردية وأصبحت تسمى بمكونات القيادة التحويلية . في حين أضاف كلا من البعد الخامس وهو التمكين.

أولا - التأثير المثالي (Idealized influence) : القادة التحويليين يتصرفون بطرق تسمح لهم أن يكون لهم قدرة وإعجاب

واحترام وبالتالي لديهم قدرات غير عادية من التأثير والمثابرة ومجموعة من السلوكيات تتجسد في الطبيعة التفاعلية بين القائد

والتابعين ووجود شعور واستعداد على تحمل المخاطرة والعمل على تحقيق الشيء الصحيح ووجود معايير عالية من السلوك

الأخلاقي (bernard m.bass,ronald e,riggio, 2006)

يتكون التأثير المثالي من جزئين:(طاهر محسن منصور الغالي، ليلي لفته علي، 2014)

- التأثير المثالي للسمة : حيث يكون من خلال الثقة والاحترام .

- التأثير المثالي للسلوك يكون من خلال السلوك الراقى للقائد والتضحية لتحسين أهداف .

يعرف أو فوليو وآخرون التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين و بناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة ، إذ

يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف

المنظمة ورسالتها (محمد ابراهيم خليل العطوي،2010) .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

و أكد باس و أو فوليو أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما الصفات المثالية التي يتصف بها القائد مثل الخبرات ومقدرة الذهنية ، وكذلك السلوك المثالي ويظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل مع العاملين في قطاع العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم ، وهذا لان تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد و أهداف المنظمة مما يعني إيجاد التوازن بين رؤية القائد و أهداف المنظمة و إشباع الحاجات العاملين (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ، 2011) .

ثانيا - التحفيز الإلهامي (Inspirational motivation) : يرى " باس " أن الدافعية الإلهامية هي الدرجة التي يصل بها القائد إلى أن يصبح جذاب ومحفز للتابعين ويرفع الوعي وكسب الثقة لديهم، وبالتالي فالتحفيز الإلهامي يعبر عن رفع التحدي ورسم رؤية مستقبلية جديدة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية و الإيمان بها من قبل التابعين وتحقيق أكثر مما متوقعون (صالح عبد الرضا رشيد ، زينب حميد مزهر، 2018) .

كما عرف الدفع الإلهامي أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي ، والرموز ، والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (احمد سالم العامري، 2002)

والتحفيز هو عبارة عن مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل ، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح من أجل ذلك حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، 2003) .

ثالثا - الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) : الاستثارة الفكرية تعرف أنها قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة والنظر إلى الصعوبات بأنها مشكلات تحتاج حلول والبحث عن حلول منطقية (احمد العامري، 2002) .

فهي تجعل القائد أكثر وعيا بالمشكلات إلى تتعرض تحقيق الأداء والذي يفوق التوقعات، فهو يسعى لزيادة الوعي لدى المرؤوسين وتشجيعهم على تبني طرق جديدة في حل المشكلات، وقبول الأفكار حتى و لو تعارضت مع أفكاره وعدم توجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ، مما يشجع على التفكير وتقديم الآراء و الاقتراحات بما يزيد شعور بالرضا الوظيفي والولاء للمنظمة .

يعمل القائد التحويلي على إعادة النظر في طرق التفكير والدعوة إلى إعادة التفكير في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال استعمال الأدلة والبراهين وكذا الاستفادة من الخبرات والقدرات للتابعين من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم مما يؤدي إلى زيادة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

الشعور بالرضا والولاء لاتجاه المؤسسة ويشجعه على بدأ أقصى الجهود والمشاركة في رسم خطط و أهداف المؤسسة (شريف احمد،2010) .

جادل بالدورا (1977) هذا التحفيز الفكري يستلزم الانفتاح من جانب القائد. ويؤكد على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات والأسئلة التقليدية المعتقدات والقيم الفردية والتنظيمية .

علاوة على ذلك، يجب الابتعاد من الخوف من النقد ومستوى الثقة الموسع في حل المشكلة، يمكن يتم تحسينه من خلال زيادة فعالية الذات للمتابعين، مما يسمح للقيادة بزيادة في الابتكار عن طريق افتراضات الاستفسار، ومشاكل ووضعها منهجيات جديدة إلى ظروف قديمة وقائمة بالفعل (muzammel shah,2017) .

رابعاً- الاعتبارات الفردية (Individualized consideration) :و نقصد بها اهتمام القائد بالعاملين والاستماع لهم ومساعدتهم في معالجة مشاكلهم، كما يعمل القائد التحويلي على توزيع المهام والمسؤوليات على أساس القدرات والحاجات الفردية للأفراد حيث يدرك الفروقات الفردية بينهم، كما يعمل على تدريبهم و إرشادهم ليقدّموا أفضل ما لديهم (خلف ناصر، نسرين عبد الله،2018) .

حسب الباحثين ما توصل إليه الباحثين هناك مجموعة من التصنيفات في التأثير على قدرة القائد الإقناع العاملين إلى عدة مستويات :

- التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي : يكون من خلال التعرف على حاجات العاملين
- التأثير باستخدام إستراتيجية التحكم: يكون من خلال وضع معايير والأوامر للضغط على العاملين
- التأثير باستخدام إستراتيجية التآلف: يكون من خلال بناء علاقة تحالف بين القائد والعاملين وبناء علاقة صداقة بينهم التأثير باستخدام إستراتيجية المنطق يكون باستخدام العقل والتفكير و إتباع أسلوب الإقناع بأهمية العاملين ودورهم في تحقيق الأهداف (محمد إبراهيم،2010) .

يقوم القائد أيضا وفق الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع و هذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون بحاجة إلى توجيه إضافي أو تقييم (الطاهر بن عبد الرحمان ،2009) .

ويرى (كيرك بريد) أن هناك مجموعة من مؤشرات للاعتبارات الفردية و هي : (احمد صادق،2010)

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بالنواحي القوة و الضعف .

- الاستماع الجيد للمرؤوسين .

- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر .

- الترويج لفكر التطوير الذاتي .

المطلب الثاني : مفهوم الاحتراق الوظيفي

ظهر مفهوم الاحتراق الوظيفي لأول مرة في السبعينات، ليصف حالة التوتر العاطفي والجسدي الناتجة عن الانخراط المكثف والمستمر في العمل، خاصة في المهن التي تتطلب تواصلًا بشريًا مستمرًا كالتعليم، والطب، والخدمة الاجتماعية. ومع تطور بيئة العمل وتزايد متطلباتها، أصبح هذا المفهوم يشمل مختلف القطاعات والوظائف .

1.2- مفهوم الاحتراق الوظيفي :

الاحتراق الوظيفي هو رد فعل على ضغوط العمل الكثيرة والمتعددة، وهو الشعور بالإرهاق والتعب وقلة المتعة في العمل وضعف الإحساس بالقدرة على إنجاز المهام، وعندما يبدأ العامل بالشعور بغياب الحافز لديه، سيفقد القدرة على إيجاد المتعة في العمل ومن المحتمل أن يكره وظيفته، وعندها يبدأ بالشعور بأن قدراته على العمل وإنجاز المهام قد أصبحت أقل .

الاحتراق الوظيفي هو مصطلح يعبر عن حالة نفسية تصيب الموظف وتؤدي به إلى فقدان الرغبة في العمل وتترافق مع انخفاض مستوى الإنتاجية فضلاً عن الإرهاق النفسي والجسدي الناتج عن ضغط العمل، حيث أن الاحتراق الوظيفي يصيب العاملين الذين يستمرون في العمل ضمن وظيفة ما لفترة طويلة من حياتهم، وتختلف هذه الفترة تبعاً للاختلاف في مجال العمل، ولكن غالباً ما تبدأ هذه الفترة عند بلوغ سبع سنوات عمل تقريباً، وتفادياً لهذه الحالة تسعى الشركات إلى تغيير أقسام وأدوار العاملين كل بضع سنوات، وتمتد غالباً فترة الاحتراق الوظيفي التي يتعرض لها العامل لما لا يتجاوز الثلاثون شهراً (bailey,2023) .

2.2- أسباب الاحتراق الوظيفي :

1- عبء العمل :

عندما يقوم المدراء و مسؤولي التوظيف بتكليف العامل بالكثير من الأعمال وتحمل الضغوطات من المرجح أن تعود هذه الأفعال والمهام الملقاة على عاتقه بطريقة عكسية مضرّة، حيث أن هذه الأمور تتسبب بازدياد القلق لدى العاملين، الأمر الذي ينتج عنه

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

التسبب بالضرر في العمل بمختلف المستويات، وعلى عكس ما سبق، يجب على المدراء أن يقوموا بالتخفيف من درجة القلق والضغط الذي يتعرض له العامل .

فالقيادة الضعيفة تؤدي إلى وجود تواصل ضعيف بين العاملين، وبالتالي انتشار الفوضى، وعدم وضوح رؤية المنظمة، وأهدافها، واستراتيجياتها، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية، والحافز، والإنتاجية في العمل، وهذا ما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي .
وهناك بعض الأمور التي تساعد العاملين في التغلب على هذه الأمور السلبية، أهمها شمل على الاستغلال الأمثل للوقت وتنظيمه، وطلب المساعدة في العمل من الزملاء عند الحاجة، وأخذ فترات استراحة قصيرة ، بالإضافة إلى نيل قسط كافي من النوم (sanfilippo,2021,page3) .

(2) - عدم السيطرة المنصورة :

إن عدم السيطرة المنصورة يعبر عن الشعور بالافتقار للاستقلالية وإبداء الرأي في القرارات التي تؤثر سلباً في الحياة المهنية وبالتالي التأثير على رفاهية العامل، وخروج الأمور عن السيطرة، وهذا يحصل عندما يزج المدير العامل بطلباته الدائمة في العمل، ويقوم بتغيير أولياته والأهداف والمهام المطلوبة منه، وهذا يتطلب جهد كبير لأداء العمل بفعالية .
وما يمكن للموظف القيام هو مناقشة المشكلة مع مدير العمل، والتوصل إلى اتفاق حول الأولويات والمهام التي يجب القيام بها، وطلب الموارد اللازمة للقيام بالعمل (saunders,2019) .

(3) - محدودية صلاحيات العمل :

تعتبر محدودية صلاحيات العمل من المسببات الرئيسية للاحتراق الوظيفي، حيث من خلاله يتم حرمان العامل من اتخاذ القرارات حول المشاكل ضمن العمل، وذلك من خلال وجود أنظمة عمل صارمة تعيق الفرد من التصرف والتفكير بحرية .

(4) - غموض وصراع الدور :

أي عدم وضوح دور الفرد ومهامه التي يقوم بها داخل العمل، وغياب المعلومات المطلوبة حول ما يجب القيام به، أو تقديم المعلومات الخاطئة له، وحتى كون أن الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة، حيث أن غموض الدور يعرف على أنه التوقعات غير الواقعية تجاه عمل أو دور ما، والتي تولد لدى الفرد الأفكار غير المطابقة عما كان يجب القيام به بالفعل .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

أما صراع الدور فهو يعبر عن الاختلاف بين الأوامر والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من المدير للعامل، أو عند وجود عدد من المدراء الذين يوجهون عامل واحد فقط نحو ما يجب القيام به وكيفية تحقيق الأهداف، وبالتالي شعور العامل بعدم الاستقرار والتعرض للضغط المستمر (نوال، 2020).

3.2- مقياس الاحتراق الوظيفي :

يعتبر مقياس (maslach) الذي بناه في عام (1981) من المقاييس الأكثر استخداماً، حيث أن هذا المقياس و يقوم بشكل أساسي على ثلاثة أبعاد ، و هي :

- الإجهاد الانفعالي .

- تبلد المشاعر .

- تدني الإنجاز الشخصي .

1- الإجهاد الانفعالي :

وهو عبارة عن فقدان العامل للطاقة التي تدفعه إلى العمل، وهي حالة من الضعف والإجهاد، والاستنزاف للموارد الفردية العاطفية والجسدية والنفسية نتيجة لضغط العمل العالي، بالإضافة إلى الشعور بالتعب، والعجز والقلق والانفعال الشديد، وعدم القدرة اتخاذ القرارات العملية، ويشعر العامل في أغلب الأحيان بالخوف من الذهاب إلى العمل .

2- تبلد المشاعر:

وهي المرحلة الثانية التي تأتي بعد الإجهاد الانفعالي، وهي عبارة عن ظهور استجابة عدوانية من العامل تجاه الآخرين، والتي تعتبر آلية حماية فردية يقوم العامل بإتباعها من أجل مواجهة ضغط العمل، ومن هذا المنطلق يميل العامل إلى الابتعاد عن الآخرين، ويصبح قاسي في التعامل معهم، ومتشائم، وكثير الانتقاد، والسخرية وتوجيه اللوم

3- تدني الإنجاز الشخصي :

وهو ميل الفرد إلى تقييم أدائه بنفسه بشكل سلبي، ويشعر نفسه بأنه غير ذو قدرة على القيام بالأعمال والمهام وبالتالي انخفاض تقديره لذاته، وشعوره بالضعف والاكنتاب، وضعف القدرة على التكيف ومع ضغوط العمل المختلفة، حيث أن العامل في هذه الحالة، يشعر بعدم الكفاءة والقدرة على إنجاز العمل، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، وانخفاض مستوى الأداء (زياده، 2021).

4.2- كيفية منع الاحتراق الوظيفي :

توصلت الدراسات والأبحاث في منحى الاحتراق الوظيفي إلى بعض الوسائل التي تساهم في منع أو التقليل من درجة الاحتراق

الوظيفي، حيث تتلخص هذه الإجراءات وفق (بن زهرة، وآخرون، 2021)، من خلال ما يلي :

- يجب توسيع نطاق المسؤولية لدى العاملين، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار ضمن المركز الوظيفي لهم .
- دعم العاملين من خلال المساهمة في نشر روح التعاون والألفة بينهم، وتقديم الدعم النفسي لهم ضمن بيئة العمل كما يجب .
- خفض على العمل لدى العامل، وذلك من خلال خفض نسبة العمل الملقى على عامل واحد، وتوزيع العمل بالتساوي على جميع العاملين .
- على العامل الذي يتعرض للاحتراق الوظيفي أن يتعد عن العمل لفترة معينة، وأن يهتم بمسؤوليات أخرى .
- تكوين الصداقات مع أشخاص آخرين غير زملاء العمل .
- الالتحاق ببرامج النمو والتطور المهني .
- معرفة كيفية خفض الضغط النفسي والتوتر الناتجين عن ظروف العمل المختلفة .

ومن هنا نستنتج أن الاحتراق الوظيفي لا يؤثر فقط على صحة الموظف النفسية والجسدية، بل يمتد أثره إلى الإنتاجية العامة

للمؤسسة، وجودة العمل، ومعدلات الاستقرار الوظيفي. لذا، فإن فهم أسبابه، والتعرف على أعراضه، وتبني استراتيجيات

فعالة للوقاية منه، بات أمرًا ضروريًا للحفاظ على توازن صحي بين الحياة والعمل، وضمان بيئة مهنية أكثر استدامة ورضا .

المطلب الثالث : مفهوم الذكاء العاطفي

في عالم تتسارع فيه التحديات، لم يعد الذكاء العقلي كافياً وحده، بل برز الذكاء العاطفي كعامل أساسي لفهم الذات والآخرين وإدارة العلاقات بفعالية فهو يجمع بين الوعي بالمشاعر والتحكم فيها، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وبناء تواصل ناجح في مختلف مجالات الحياة .

1.3- المسار التاريخي للذكاء العاطفي :

ظهر الذكاء العاطفي نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم الذكاء من قبل العديد من العلماء في أواخر القرن العشرين، حيث أشاروا إلى ضرورة إعادة النظر في المفهوم ومكوناته بما يتناسب مع متطلبات النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية والأكاديمية، فأصبح الذكاء يشمل مختلف الجوانب الإنسانية (نداء عقلة العتوم، 2014) .

ينحدر مفهوم الذكاء العاطفي من مفهوم الذكاء الاجتماعي (ثورندايك، 1930)، حيث وُصف بأنه القدرة على التفاعل مع الآخرين، كما أشير "كسلير" (1940) إلى أهمية العوامل غير العقلية بجانب العوامل العقلية، والتي تشمل العوامل الشخصية والاجتماعية والعواطف (رغد ابراهيم الحنيطي، 2019) وقد تم دعم هذه الفكرة من خلال نظرية الذكاءات المتعددة التي قدمت نظرة تكاملية بين الذكاء والعاطفة، مما ساهم في بلورة مفهوم الذكاء العاطفي (priyam dhani&tanu sharma,2016)

وقد أوضح نموذج بيزان العلاقة بين الجانبين المعرفي والعاطفي من خلال وظائف نصفي المخ الأيمن والأيسر، حيث يُعنى النصف الأيسر بالتفكير المنطقي وتحليل الحقائق وتنظيمها، بينما يُعنى النصف الأيمن بالخيال والسلوك الاستجابي وإدارة الانفعالات .

وكان أول ظهور لمصطلح الذكاء العاطفي سنة 1986 من قبل "واين باين"، الذي طوّره في أطروحته للدكتوراه، حيث هدف من خلالها إلى استكشاف خصائص وطبيعة العواطف، وبناء إطار نظري وفلسفي يبرز أهمية العواطف في التفاعل الإنساني وتقليل المشكلات الاجتماعية مثل الاكتئاب والإدمان .

كما يُعد بار أون أول من بنى أداة لقياس الذكاء العاطفي عام 1988، بينما كان ماير وسالوفي من أوائل الباحثين الذين أسسوا هذا المفهوم من خلال سلسلة أبحاثهم منذ عام 2019 (احمد غزو و اخرون، 2019) .

إلا أن الفضل في انتشار الذكاء العاطفي يعود إلى دانييل جولمان، الذي أصدر كتابه الشهير "الذكاء العاطفي: لماذا قد يكون أكثر

أهمية من الذكاء العقلي؟"، حيث جمع فيه العديد من الأبحاث التي تناولت تأثير مراكز المخ على الانفعالات وعلى الأداء

والعلاقات الاجتماعية

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

وبذلك أصبح الذكاء العاطفي من بين المفاهيم الأكثر انتشارًا وتطبيقًا في الميادين التربوية والتعليمية والمهنية (بن غربال سعيدة، 2014).

2.3 - مفهوم الذكاء العاطفي :

لغة: ميل وشفقة وحنو ورقة، يقال: حرك العواطف بكلامه العذب، وهي استعداد نفسي ينزع بصاحبه إلى الشعور بانفعالات معينة، والقيام بسلوك خاص حيال فكرة معينة عاطفة دينية / نبيلة، أو عواطف الاحترام (احمد مختار عمر، 2008).

اصطلاحاً : الرابطة أو العلاقة النفسية بين الإنسان من جهة، ثم الناس والأشياء التي تحيط بالإنسان من جهة أخرى، فهذا الاتجاه النفسي هو الذي يحدد الموقف النفسي للإنسان من ذاته وغيره، وهو الذي يكون نوع الرابطة (محمد مصلح الرغبى، 2014).

جدول 1 يوضح بعض تعريف الذكاء العاطفي

الباحث	تعريف الذكاء العاطفي
Salovey and Mayer (1990,p24)	يعرف ماير وسالوفي مصطلح الذكاء العاطفي بأنه قدرات أساسية، تستخدم أثناء التغذية العكسية في المواقف الاجتماعية كالوعي الذاتي و الضبط الذاتي، هذه القدرات تعكس مهارة الذكاء العاطفي للفرد .
Goleman (1995)	الذكاء العاطفي يتضمن معرفة وإدارة المشاعر الشخصية، والتعاطف مع الآخرين والتلاعب في الاتصالات لتحقيق الرضا مع الآخرين .
Salovey and Mayer (1990), p189	الذكاء العاطفي هو المجموعة الفرعية من الذكاء الاجتماعي، التي تنطوي على القدرة على مراقبة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، والتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء نحو الإجراءات
Goleman, Boyatzis, and McKee, 25 (2002)	الذكاء العاطفي هو عنصر حاسم لفعالية القيادة كون القادة الأذكياء عاطفياً تفيد الفرق بطريقتين من خلال تحفيز أعضاء الفريق على العمل معا و التأثير التحويلي على أعضاء الفريق لتحقيق أهدافه
BarOn (1997)	يقدم بارون تعريف أكثر وضوحاً وشاملاً من خلال إعتبره أن الذكاء العاطفي والاجتماعي هو مجموعة متعددة العوامل من القدرات العاطفية والشخصية والاجتماعية، المترابطة فيما بينها والتي تؤثر على قدرتنا الشاملة ، للتعامل بفعالية وبشكل فعال مع مطالب الضغوطات اليومية .

المصدر : لزرق نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، أطروحة دكتوراة ، 2019 ، ص 34.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على المشاعر وفهمها وإدارتها سواء كانت مشاعر الشخص نفسه أو مشاعر الآخرين، ويشمل ذلك مهارات مثل التعاطف، وضبط النفس، والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات بناءً على الوعي العاطفي وهو يُعد عاملاً مهماً في النجاح الشخصي والاجتماعي والمهني، ويجمع بين الجوانب المعرفية والعاطفية في التعامل مع المواقف المختلفة.

3.3- نماذج و مقاييس الذكاء العاطفي :

أولاً: نماذج الذكاء العاطفي

يوجد ثلاث نماذج رئيسية للذكاء العاطفي تتمثل في نموذج الأداء للذكاء العاطفي حسب جولمان، ونموذج كفاءات الذكاء العاطفي لبارون، ونموذج القدرة لماير و سالوفي وكارسو، حيث منذ عقود من الأبحاث والتحليلات والتحقيقات العلمية، ركزت تلك النماذج على قدرات الفرد المعرفية وغير المعرفية والمهارات والقدرات بهدف فهم لماذا العواطف هي محرك السلوك البشري .

جدول 2 نماذج الذكاء العاطفي

النماذج	محتواها
Goleman (1995)	يركز هذا النموذج على أربع قدرات : الوعي الذاتي والإدارة الذاتية الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، هذه الكفاءات الأربعة للذكاء العاطفي هي الأساس لاثني عشر من المستويات الفرعية له والتي تشمل الوعي الذاتي العاطفي، ضبط النفس، والقدرة على التكيف، والتوجه نحو الإنجاز والنظرة الإيجابية والنفوذ والتدريب والتوجيه والتعاطف وإدارة الصراع والعمل الجماعي والتوعية التنظيمية والقيادة المهمة
Baron (1999)	يركز هذا النموذج على خمسة مقاييس للذكاء العاطفي تتمثل في: التصور الذاتي، والتعبير عن الذات، والعلاقات الشخصية، وصنع القرار، وإدارة القلق و خمسة عشر قدرات فرعية: الاعتبار الذاتي، وتحقيق الذات، والوعي الذاتي العاطفي والتعبير العاطفي، تأكيد الذات والاستقلال، والعلاقات بين الأشخاص، والتعاطف والمسؤولية الاجتماعية، وحل المشكلات واختبار الواقع السيطرة على الانفعالات والمرونة، والتأكيد على التسامح، والتفاوض، وقيادة السلوك البشري والعلاقات، من خلال ضبط السلوك المترابط الذي يقود الكفاءات العاطفية و الاجتماعية التي تؤثر على السلوك و الأداء.
Mayer, salovey, And Caruso (1990)	يركز النموذج الأخير نموذج القدرة للذكاء العاطفي، على فهم وإدراك وإدارة العواطف واستخدام تلك المعلومات لتسهيل التفكير، وتوجيه قراراتنا، ويتركز إطار عملهم على أربعة فروع للقدرات البشرية إدراك المشاعر، وتسهيل الفكر، وفهم العواطف، وإدارة العواطف، حيث تسعى هذه القدرات إلى تعزيز العلاقات وبناء الثقة .

المصدر : لزرق نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، أطروحة دكتوراة ، 2019 ، ص 34.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

و بعد التطرق للنماذج المختلفة نجد أنها لها أوجه تشابه حيث تشترك نماذج golmen، بار-أون، وماير وسالوفي في رؤيتها للذكاء العاطفي كعنصر أساسي في نجاح الفرد على المستويين الشخصي والاجتماعي جميعها تُجمع على أن القدرة على فهم العواطف الذاتية والتفاعل مع مشاعر الآخرين بطريقة فعّالة تُعد من المهارات الجوهرية كما تؤكد هذه النماذج على أهمية تنظيم المشاعر والتحكم فيها، وبناء علاقات إيجابية، واتخاذ قرارات مدروسة في ظل الضغوط والانفعالات رغم اختلاف تركيز كل نموذج (قدرة عقلية، سمات شخصية، أو مزيج بينهما)، إلا أنها تتفق في اعتبار الذكاء العاطفي عاملاً حاسماً في التكيف النفسي والاجتماعي .

ثانياً : مقاييس الذكاء العاطفي

يشكل الذكاء العاطفي عنصراً أساسياً في تفسير الأداء والسلوك الاجتماعي، مما أدى إلى تطوير عدة مقاييس لقياسه. وتختلف هذه المقاييس حسب النماذج النظرية المعتمدة، فبعضها يركز على القدرات العاطفية، والبعض الآخر على السمات الشخصية، مما يستدعي الوقوف عند أهم هذه المقاييس وتحليلها .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

جدول 3 مقاييس الذكاء العاطفي

نموذج القياس القائم	شرح موجز	المقاييس الشائعة لاستخدام الذكاء العاطفي
الأداء القائم	قياس مستوى القدرة لكل فرع من فروع الذكاء العاطفي	الاختبار الشامل للذكاء العاطفي Mayer- Salovey- Caruso (MSCEIT)
التقرير الذاتي	قياس 133 فقرة من عناصر التقرير الذاتي المكون من خمس أبعاد	جرد حاصل العاطفي 3 Baron (EQ-1)
التقرير الذاتي وغيرها من التقارير	الأداء المتعددة التصنيفات التي توفر درجات السلسلة من المؤشرات السلوكية للذكاء العاطفي	جرد الكفاءة العاطفية (ECI) Goleman
التقرير الذاتي وغيرها من التقارير	تقييم لمدة سبع دقائق، يعني قياس مدى وجود المكونات الأربعة للذكاء العاطفي	Goleman تقييم مستوى الذكاء العاطفي
التقرير الذاتي وغيرها من التقارير	يحتوي على سبع مستويات وفقا لكفاءات يعتقد بأنها الأكثر أهمية للأداء الفعال للعمل	تقييم الذكاء العاطفي من خلال Goleman ملف العمل (WPQel)
التقرير الذاتي	يتعلق بقياس كل المستويات الهرمية المعرفة سيول الأفراد في العمل	مستويات الوعي الذاتي (LEAS) Lane and Schwartz
التقييم المتعدد	يقيس عدد المرات التي تعرض فيها الأفراد للسلوك الذكي عاطفيا في مكان العمل	إختبار 360 درجة Benjamin Palmer and Con Stough
التقرير الذاتي	يتضمن المقياس 57 بند التي تقيس الأبعاد التسعة المتمثلة في معايير تحسين فعالية المجموعة ، من خلال طرق بناء رأس المال الاجتماعي، الذي ييسر المشاركة في السلوكيات والعمليات الفعالة للمهام	جرد الكفاءة العاطفية المجموعة Vanessa Druskat and Steven Wolff
التقرير الذاتي	يشمل بعددين من الذكاء العاطفي: القدرة على التعامل مع العواطف الخاصة والقدرة على التعامل مع " عواطف الآخرين	تقرير حول الذكاء العاطفي لعمل Jordan et al الفريق
التقرير الذاتي	يتكون من جزئين الجزء الأول يحتوي على 20 من السيناريوهات ويطلب من المستجيبين الاختيار خيار واحد الذي يعكس أفضل رد فعل المحتمل في كل سيناريو بينما الجزء الثاني يحتوي على 20 زوجا من القدرات ويطلب من المشاركين اختيار أحد هاذين النوعين من القدرات التي تمثل أفضل مواطن القوة لديهم	قياس مواطن القوة في الذكاء العاطفي Wong et al

المصدر : لزرق نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، أطروحة دكتوراة ، 2019 ، ص 36.

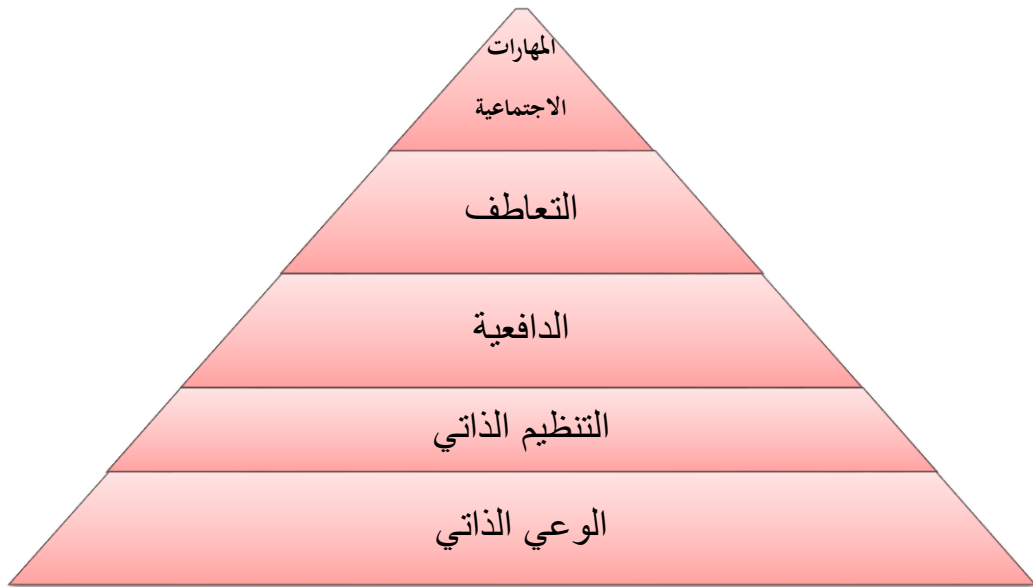
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

ونظرا لصحة التي أظهرتها مقاييس الذكاء العاطفي عبر مجال واسع من السلوكيات المرتبطة بالعمل، يجب أن تستمر البحوث المستقبلية بشكل واضح، حول فهم كيفية ارتباط الذكاء العاطفي بمستويات متعددة من التحليل والتدريب والتطوير، وعلى العديد من القضايا الأخرى وكيفية إدارة العاطفة من خلال إجراءات العمل الروتينية في المنظمة .

4.3- أبعاد الذكاء العاطفي :

تتمثل أبعاد الذكاء العاطفي وفق نموذج جولمان التالي :

شكل 3 يوضح أبعاد الذكاء العاطفي



المصدر : يحياوي إيمان عوالي، الذكاء العاطفي في ضوء نظرية جولمان لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط، مذكرة ماستر، 2023، ص34.

تدرج هذه الأبعاد ضمن :

3-4-1) قدرات شخصية وهي التي تحدد كيف نتصرف، وتتحصر فيما يلي :

الوعي الذاتي : وهو معرفة الفرد لعواطفه، أي الحالة الداخلية التي يعيشها، بمعنى إدراكه لذاته ووعيه لنقاط القوة والضعف فيها،

فيتخذ هذه المعرفة كأساس لسلوكه وتفكيره وقراراته (زينب زيد الخير و حسين بوداود، 2020) .

ويتضمن هذا البعد :

- الوعي الذاتي العاطفي: هو إدراك الفرد لعواطفه وتأثيراتها على أدائه .

- التقويم الدقيق للذات: هو معرفة الفرد لمواطن قوته وحدودها .

- الثقة بالنفس: هي الشعور بقدرة الذات وقيمتها .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

التنظيم الذاتي : هو القدرة على التحكم أو إعادة توجيه الحالة المزاجية والدوافع المضطربة والميل إلى تعليق الحكم والتفكير قبل التصرف .

ويتضمن هذا البعد :

- الضبط الذاتي: يقصد به إدارة العواطف والدوافع غير المناسبة .

- الضمير: يقصد به تحمل المسؤولية عن الأداء الشخصي .

- التكيف: أي المرونة في التعامل مع التغيير .

- الابتكار: هو الشعور بالارتياح للأفكار والمعلومات الجديدة والانفتاح عليها (olivier serrat,2017) .

الدافعية: يقصد بها الميول الانفعالية التي تحفز الفرد وتدفعه نحو تحقيق إنجازاته (زينب بنت العباس العجمي و آخرون، 2019)

ويتضمن هذا البعد:

- دافع الإنجاز: يقصد به المثابرة والسعي لتحسين أو تحقيق مستوى من التميز .

- الالتزام: أي التخطيط من أجل تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة ككل.

- المبادرة: الاستعداد لتطبيق الخطة.

- التفاؤل: يقصد به المثابرة على تحقيق الأهداف رغم العوائق المحيطة به (سميرة بوزناد،2022) .

2.4.3- القدرات الاجتماعية فهي تحدد كيفية إدارة العلاقات وتمثل فيما يلي :

التعاطف هو معرفة الفرد مشاعر الآخرين، حاجاتهم واهتماماتهم (عبد الرحمن بديوي محمد،2016) .

و كارتري يُقصد به القدرة على أن نجرب مشاعر الآخرين كما لو كانت مشاعرنا (زينب زيد الخير و حسين بوداود،2020) .

ويتضمن هذا البعد :

- فهم الآخرين من خلال فهم عواطفهم والاهتمام بوجهات نظرهم .

- تطوير الآخرين من خلال تعزيز قدراتهم والإحساس بحاجاتهم .

- التوجه للخدمة ويقصد به التنبؤ باحتياجات الآخرين والسعي لتلبيتها .

- الاستفادة من التنوع أي اغتنام الفرص رغم اختلاف أهداف الناس .

- الوعي السياسي وهو قراءة قوة العواطف والعلاقات داخل الجماعة (maria connolly,2023) .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

المهارات الاجتماعية : تتمثل في معالجة العواطف في العلاقات بصفة جيدة، قراءة المواقف الاجتماعية والشبكات بدقة، والتفاعل

بسلاسة باستخدام هذه المهارات (daniel golmen,2006) .

ويتضمن هذا البعد :

- التأثير أي إتقان تقنيات الإقناع .
- التواصل وهو الاستماع الجيد وإرسال رسائل مقنعة .
- إدارة النزاعات من خلال التفاوض وحل الصراعات .
- القيادة بمعنى توجيه الأفراد والمجموعات .
- بناء الروابط من خلال تكوين العلاقات .
- المشاركة والتعاون أي العمل مع الآخرين على أهداف مشتركة .

العمل الجماعي ويقصد به تحقيق الانسجام والاتساق بين أعضاء الجماعة لتحقيق الأهداف (sanet van der)

(westhuizen,2005).

ومن خلال ما سبق، يتضح أن هذه الأبعاد تمثل القدرات الأساسية للشخص الذي يتسم بذكاء عاطفي، وفيما يلي النموذج

المعدل .

المبحث الثاني : علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار

تُعد القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة التي تسعى إلى إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز. وفي الوقت ذاته، تعاني بيئات العمل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، التي تؤثر سلباً على إنتاجية الأفراد وصحتهم النفسية. ويأتي الذكاء العاطفي كأداة مهمة في إدارة الضغوط والعلاقات داخل بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز القيادة الفعالة والحد من الاحتراق المهني. يهدف هذا المبحث إلى توضيح المفاهيم الأساسية لهذه المتغيرات والعلاقات بينها، لفهم أعمق لديناميكيات العمل الحديثة .

المطلب الأول : القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي

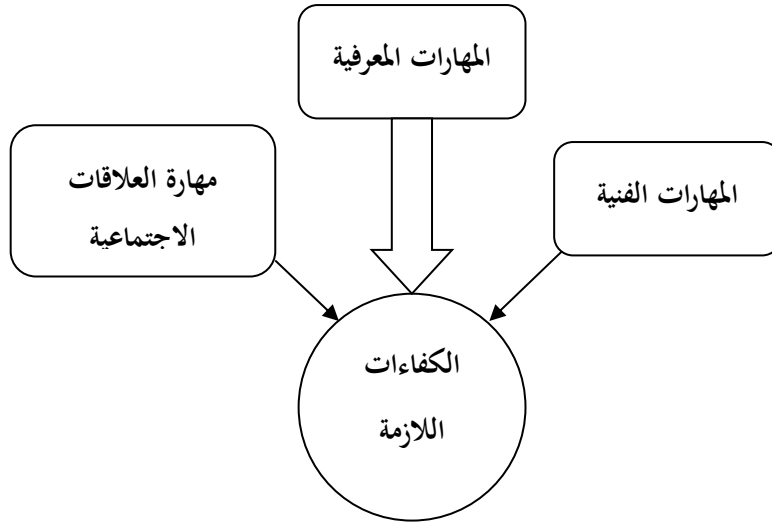
القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي هي أسلوب قيادي يجمع بين تحفيز الفريق وتوجيهه نحو التغيير الإيجابي، مع القدرة على فهم وإدارة المشاعر سواء عند القائد أو أفراد هذا الدمج يعزز التواصل الفعال، ويزيد من الالتزام والإبداع داخل الفريق .

1- مدخل إلى القيادة بالذكاء العاطفي :

1.1- الذكاء العاطفي كشرط أساسي للقيادة : أول من اعتبر مفهوم الذكاء العاطفي كشرط أساسي للقيادة الأكاديمي

جولمان عام (2004) م حيث أوضح أن هناك ثلاث مهارات أساسية للوصول القائد إلى درجة الكفاءة، تتمثل في المهارات التقنية البحتة، والمهارات المعرفية القدرة على التحليل، والرؤية على المدى الطويل ... الخ ومهارات العلاقات الاجتماعية القدرة على التعامل مع الآخرين الموضحة في الشكل رقم 15، حيث أشار "جولمان" أن المهارتين الأولى والثانية التقنية والمعرفية ضروريتان، ولكن المهارة الأكثر أهمية للقيادة تتمثل في المهارة الثالثة العلاقات الاجتماعية وأطلق عليها بمفهوم أوسع " الذكاء العاطفي حيث هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي ونتائج القيادة خصوصا إذا كان القائد له مكانة عالية في التسلسل الهرمي (goleman,2004) .

شكل 4 يوضح الكفاءات اللازمة للقائد



الشكل معدل عن : د. لزرقي نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، 2019

2.1- مراحل القيادة بالذكاء العاطفي :

تتمثل مراحل القيادة بالذكاء العاطفي في تحديد العواطف السيطرة على العواطف ، التعرف على عواطف الآخرين معرفة كيفية

إنشاء العلاقات للوصول إلى جودة العلاقات الاجتماعية والموضحة في الجدول رقم (04):

جدول 4 مراحل القيادة بالذكاء العاطفي

معرفة كيفية إنشاء علاقات	التعرف على عواطف الآخرين	السيطرة على العواطف	تحديد العواطف
- القدرة على إدارة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين = قاعدة جودة العلاقات الاجتماعية .	- تحديد العواطف التي تعبر عن نفسها كالاستماع و التعاطف .	- إتقان الصمت .	- القدرة على تسمية العواطف والتعبير عنها .
- قاعدة القيادة الاجتماعية .	- تحويل ما هو ضمني إلى صريح	- التراجع عن ردود الفعل التلقائية .	- القدرة على الفصل بين العواطف التي لا يمكن تحديدها .
- قاعدة القيادة الاجتماعية .	- قاعدة العلاقات الشفافة .	- قاعدة الكفاءة وتجسيد الشخصية .	- قاعدة الذكاء العاطفي .

المصدر : لزرقي نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، أطروحة دكتوراة ، 2019 ، ص 59.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

(2)- خصائص القيادة بالذكاء العاطفي و مهام القادة الأذكياء عاطفيا .

1.2- خصائص القيادة بالذكاء العاطفي

هناك بعض السمات الأساسية التي تظهر القيادة بالذكاء العاطفي و الموضحة في الجدول التالي رقم (05):

جدول 5 خصائص القيادة بالذكاء العاطفي و مهام القادة الأذكياء عاطفيا

شرح موجز	خصائص القيادة بالذكاء العاطفي
الذكاء العاطفي يساعد القادة على معالجة التحديات والفرص المتاحة في المنظمة، ويمكن من توجيه قدرات معاونين لتحقيق رسالة المنظمة .	تطوير الأهداف والغايات الجماعية
القادة الأذكياء عاطفيا يوجهون عواطف الآخرين برفق، لتوليد المزاجية الإيجابية في نفوسهم ، وتسهيل اشتراكهم في المهام الهامة .	غرس في الآخرين تقديرا الأهمية العمل
قدرة القادة على توليد الحماس يتطلب مهارات في تقييم مشاعر الآخرين، وتوقع تغييرات المزاج وهذا يمكن القادة من المحافظة على الالتزام الجماعي للأهداف التنظيمية .	إنشاء والحفاظ على الحماس والثقة، والتفاؤل، والتعاون
الذكاء العاطفي يساعد القادة على استخدام المدخلات العاطفية في عملية صنع القرار، من خلال إدارة العواطف بالطريقة المرغوبة والقدرة على التعامل مع المشاكل بمرونة، وإيجاد حلول بديلة، وتوليد الحماس في معاونيهم، وخاصة في مرحلة التغيير التنظيمي الصعبة .	تشجيع المرونة في عملية صنع القرار والتغيير
قدرة القادة على استحضار الالتزام العاطفي لدى معاونيهم، وذلك يسرد تاريخ المنظمة وقيمها الثقافية، بهدف توليد العواطف الإيجابية لدى معاونيهم .	إنشاء والحفاظ على الهوية ذات معنى بالنسبة للمنظمة

المصدر : لزرق نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، أطروحة دكتوراة ، 2019 ، ص 57.

2.2- مهام القادة الأذكياء عاطفيا :

يعتبر الذكاء العاطفي أحد العوامل التي تمكن المنظمات من تطوير المهارات القيادية، إذ يمكنهم من فهم احتياجات الآخرين ووضع

استراتيجيات فعالة، من أجل التأثير على سلوكياتهم، وهذا أمر هام لعملية التأثير على الآخرين، وفهم ما يلزم عمله، والاتفاق عليه

وكيفية القيام بذلك، وتيسير الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف (margaret,2017) . حيث يظهر عمل القادة الأذكياء

عاطفيا من خلال (boerrigter,2017) :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

أولا : تحويل المزاجية السلبية إلى المزاجية الإيجابية

يشير إلى أن القادة الأذكياء عاطفيا يأخذون دور " مديري المزاج للتأثير على مشاعر موظفيهم، والسماح لهم بتجربة مشاعر إيجابية وأقل سلبية .

ثانيا: جودة العلاقات الاجتماعية

اكتشف "جيورج" أن القادة الذين لهم القدرة على فهم العواطف، هم أكثر عرضة للإقامة علاقات ذات جودة عالية مع موظفيهم والحفاظ عليها .

ثالثا : تهيئة بيئة العمل للموظف

يشعر الموظفون بالاهتمام بالعمل، لأنهم يلتزمون عاطفيا مع عملهم، ويمكن اعتبار ذلك عملية عاطفية تتمثل في الالتزام العاطفي، وبما أن القادة أذكياء عاطفيا يعبرون عن المشاعر الأكثر إيجابية، كما لديهم القدرة على إدارة هذه العملية بفعالية (thory,2016) .

(3)-الذكاء العاطفي و ممارسة القيادة التحويلية

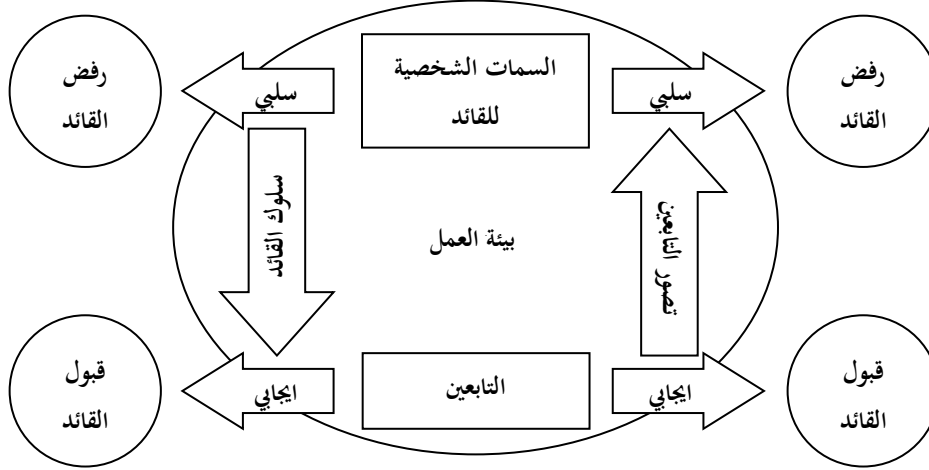
القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء، من خلال القيام بدور إيجابي روحي بدون أي قهر أو إكراه للمرؤوسين، للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة، وللارتقاء بالأداء، وأهم ما يميزها الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين (...); كون القيادة التحويلية تواجه تحديات إدارية مستمرة، إذ تحاول جاهدة أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، من خلال الخصائص التالية :

الرؤية الواضحة، تمكين الآخرين، الكاريزما، النزاهة، الذكاء العاطفي (العامري و اخرون، 2014) .

في حين توصف شخصية القائد التحويلي تماما بفاكهة جوز الهند، أي يجب على القائد أن يحمل قلب لطيف من الداخل، وينبغي أن يظهر جدي من الخارج إذ يمارس أسلوب القيادة الديمقراطية تارة والأسلوب الاستبدادي تارة أخرى وفقا للحالات الطارئة (rawa,2017) .

حيث يبين قبول ورفض القائد التحويلي الشكل التالي :

شكل 5 قبول ورفض القيادة التحويلية



المصدر : لزررق نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، أطروحة دكتوراة ، 2019 ، ص 62.

يوضح الشكل رقم أن السمات الشخصية للقائد في بيئة العمل تؤثر على تصور التابعين من ناحية تقبل القائد أو رفضه ، فعندما يبدى القائد سلوك إيجابي يكون تصور التابعين قبول القائد و العكس صحيح . إذ يعتبر أثر القيادة التحويلية على الموظفين مسألة هامة، لأنه يمكن القائد من نقل المشاعر الإيجابية للموظفين، من خلال " نظرية العدوى العاطفية عن طريق الملاحظة والتقليد ردود الفعل الفسيولوجية في تعابير الوجه والصوت والحركة حيث الخلايا العصبية تلعب دورا هاما في عملية العدوى العاطفية من خلال تعبيرات الوجه التي يمكن تقليدها دون وعي من قبل المراقبين، ومن ثم تشكيل ردود فعل مناسبة تشكيل نفس العواطف من خلال نظرية العدوى العاطفية، إذ يصبح من السهل على القيادة التحويلية تعزيز أجواء الفريق من خلال التواصل الغير اللفظي، والتعاون غير المرئي بين أعضاء الفريق والقادة، وكذلك محاكاة نوايا الآخرين وحالتهم العقلية التي لا يمكن فصلها عن إشراك النظام العصبي، فعندما يتفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، تقوم الخلايا العصبية بتنسيق سلوكياتهم وتعابير الوجه ولغات الجسد مع الآخرين، للتأكد من أنهم يعملون بانسجام، حيث لا تسمح هذه العملية العدوى العاطفية فقط للموظفين والقادة بالحفاظ على مزاج إيجابي، من أجل تحقيق الرؤية والأهداف، بل تساعد أيضا على التعامل مع سيناريو الضغط، من خلال إدارة الفريق بفعالية أثناء التحويل التنظيمي (rajah et al,2011,palmer et al,2001,luo,2013) .

المطلب الثاني : اثر الذكاء العاطفي في الأداء التنظيمي و اتخاذ القرار

يمثل الذكاء العاطفي متغيراً جوهرياً يؤثر على جودة اتخاذ القرار ويعزز الأداء التنظيمي من خلال تحسين إدارة العواطف والتفاعل بين الأفراد كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأساليب القيادة التحويلية، التي تسهم في تقليل مظاهر الاحتراق الوظيفي وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي لدى العاملين .

1- العلاقة بين الذكاء العاطفي و اتخاذ القرار :

تظهر بعض الهواجس أثناء عملية اتخاذ القرار الإداري، التي يمكن أن تعيق اتخاذه و من بين هذه الهواجس أن يكون إتخاذ القرار ما بين الواجب والعاطفة، حيث يجد متخذ القرار نفسه أمام بديل واجب، لا يجايي ولكنه قد يؤدي أخطأ أو زميلاً، مما يشق عليه إتخاذ قرار مقتنع به، فأحياناً يتجه إلى عدم اتخاذ القرار أو إلى اتخاذ قرار عاطفياً أو استنكاف عن اتخاذ القرار وترك مكانه للآخره و أحياناً التردد و عدم الثبات في اتخاذ القرار، سببه عدم ثبوت القائد على قرار اتخذه أمام أية صعوبة تعرض لها، أو أن هذا النمط يدفعه للتردد أصلاً في اتخاذ القرار، ولا بد من الإشارة إلى أصول وشروط العودة عن القرار المتخذ قبل حصول الموقف التراجعي والانزمامي، فلا يجب أن يكون متخذ القرار متردداً إلا إذا كانت هناك مبررات موضوعية تسمح له بالعودة عن رأي اتخذه وأن لا يعاند ويكابر إذا ما كانت ظروف تفرض عليه العودة عن قراره، وهنا يصبح القرار ما بين نسبتيه ومرونة متخذه وأحياناً يكون متخذ القرار ما بين توافر المعرفة العملية الموضوعية للقائد مما يتيح له حيثيات القرار ومستلزماته من ناحية، وما بين معرفة الذات ومعرفة ذوات الآخرين وما يترتب عن هذه العناصر البشرية من عواقب من جهة أخرى، ولهذا يتعثر اتخاذ القرار أحياناً، لأن متخذه لا يستطيع أن يجمع بين معرفته للبعدين الجماعي والفردى، لعناصر المشكلة المطروحة، فقراره عندئذ يكون جزئياً أو شاملاً، بحيث يعطي قراراً شاملاً لمشكلة فردية أو قراراً فردياً لمشكلة جماعية (مكي، 2007) .

أحياناً يفتقد الشخص قدرته على اتخاذ القرار بسبب مرض يصيبه في قشرة الدماغ العاطفي حيث برهن طبيب الأعصاب "دماسيو" على ذلك، من خلال اختبار المريض عانى من الضرر في قشرة التكوين الجبهي، وهي المنطقة المسؤولة عن الشعور في الدماغ، حيث معامل الذكاء لهذا المريض كان سليماً، وعلى الرغم من ذلك ظل هذا الشخص يعاني من نقص في عملية الحكم واتخاذ القرار، عندما عرض عليه الطبيب أن يختار أحد المواعدين لزيارته المقبلة، استغرق نصف ساعة في محاولة أن يقرر أي المواعدين يختار، بل ذهب إلى أبعد من ذلك، عندما بدأ بذكر الأسباب المواتية وغير المواتية لكل من المواعدين، مما يبين فقدان قدرته على اتخاذ القرار، لذلك فالمقدرة الشعورية هي التي تساعد في عملية الاختيار، وعدم الاستسلام لعدد لا يعد ولا يحصى من

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

الخيارات فالشعور يكون مترادفاً مع التعلم، والتجارب، والخبرات، ويساعد في تصنيف وتنظيم التفكير باتجاه اتخاذ القرار المناسب (صالح و اخرون،2010) .

(2)-علاقة الذكاء العاطفي بالأداء التنظيمي :

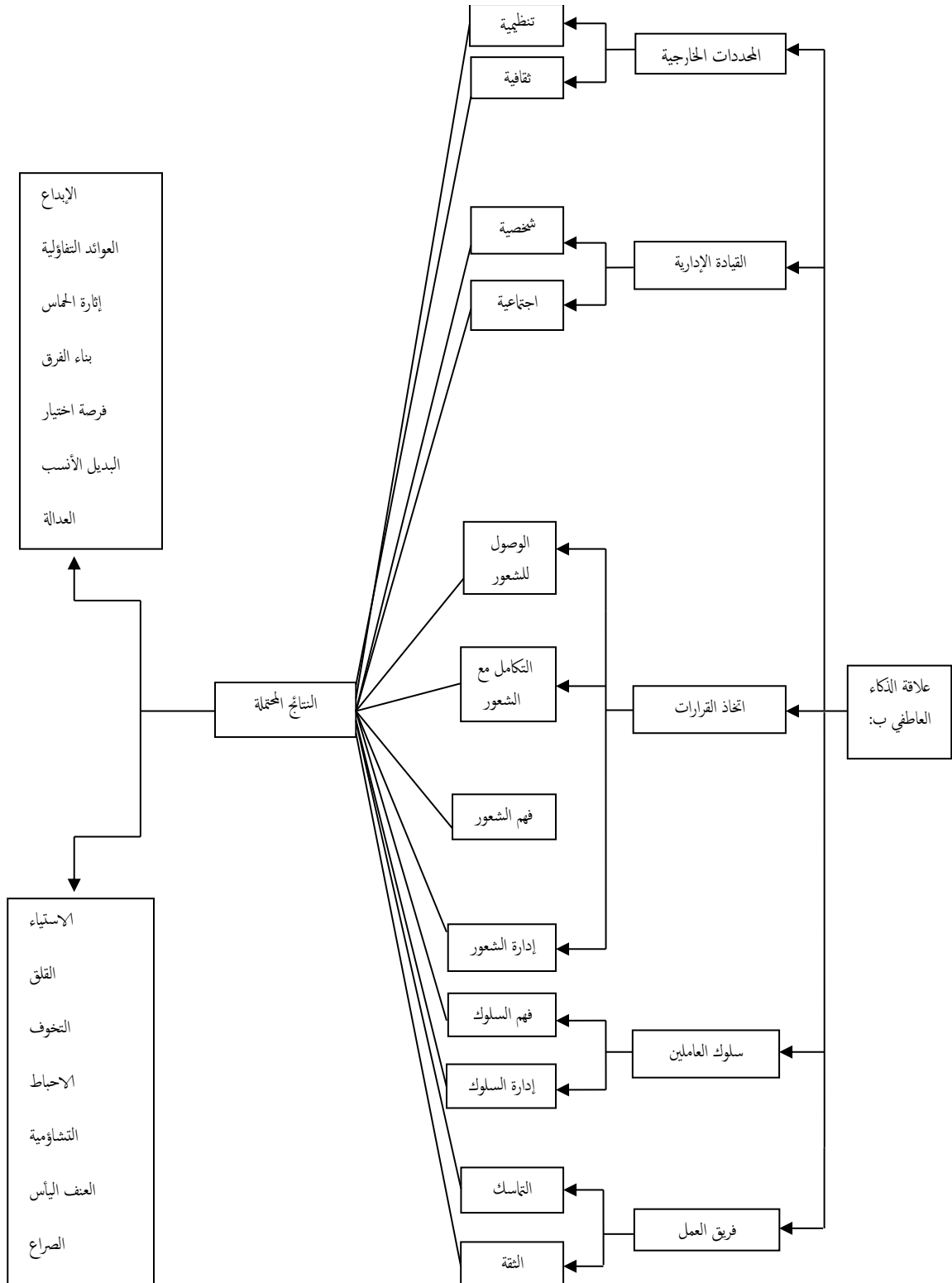
يُعد أداء الموظفين أحد العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام لها (berberoglu &secim,2015) .

ويُعرف أداء العمل بأنه السلوك الذي يسهم في تحقيق أهداف وغايات المنظمة (campbell,1990). في هذا السياق، يُعتبر الذكاء العاطفي عاملاً مهماً يؤثر على قدرة الفرد في المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة، إذ يُمكن الفرد من إدارة عواطفه وعواطف الآخرين، مما ينعكس إيجاباً على جودة تواصله وتفاعله في بيئة العمل (golmen1998,baron&parkker,2000).

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للفرد، حيث يؤدي إلى خلق بيئة يسودها الثقة والانفتاح والإنصاف في مثل هذه الأجواء، تقل السلوكيات السلبية ويرتفع مستوى الإنتاجية وبالتالي، فإن الذكاء العاطفي يُعزز من الأداء العام للموظف من خلال تحسين التفاعل مع الزملاء والعملاء، وفهم الذات والآخرين بشكل أفضل (welikala,2015) .

علاوة على ذلك، يُمكن للفرد الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً عالياً أن يُقيّم نقاط ضعفه ويعمل على تطويرها، مما ينعكس على أدائه المهني بشكل مباشر . فالأداء في بيئة العمل ليس فقط نتيجة للمهارات والمعارف المتوفرة، بل يعتمد أيضاً على توفر الموارد اللازمة وتأثير بيئة العمل في تشكيل مواقف الأفراد(amin,2013) ، كما يُعد الدافع الداخلي أحد العوامل المحفزة للأداء، إذ يتمثل في الطاقة التي تنبع من داخل الفرد أو من محيطه وتُحدد جهوده و استمراريته في العمل (sougui,2016) .

شكل 6 يتضمن إطار عملي لانعكاسات الذكاء العاطفي على أداء المنظمات



المصدر : صالح و آخرون، 2010، ص274

المطلب الثالث : محددات العقل العاطفي في العمل و تجلياته في القران الكريم

العقل العاطفي هو القدرة على التوازن بين العقل والمنطق من جهة، والمشاعر والعواطف من جهة أخرى، في اتخاذ القرارات والتصرفات داخل بيئة العمل هذا النوع من العقل يسمح للفرد بأن يكون أكثر حكمة وفعالية، حيث لا يترك العواطف تتحكم به بشكل مفرط، ولا يغفل عنها أيضاً، بل يديرها بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المهنية والشخصية .

(1)- المحددات الخارجية للعواطف لمكان العمل

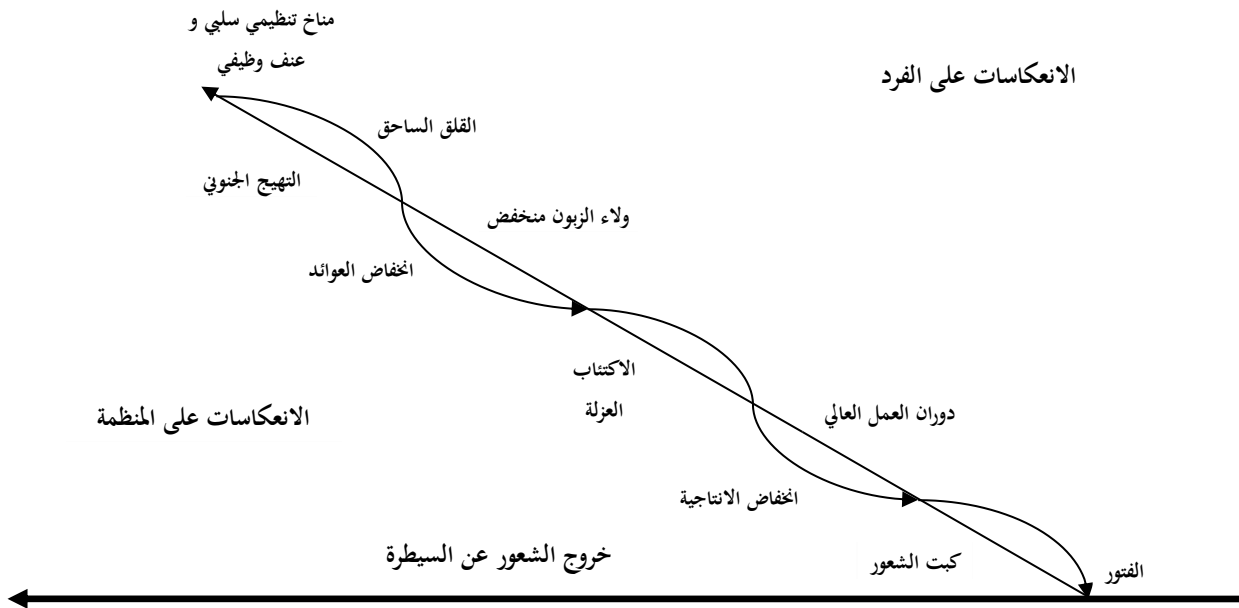
العواطف تختلف عن المزاجية من حيث فعاليتها وشدتها، ومدتها كون العواطف ترجع إلى حادثة معينة، وهي أكثر عرضة للارتباط باستجابة معينة، وتكون أكثر شدة، وهي أقصر مدة من الحالة المزاجية ، حيث تثار العواطف خلال الأحداث التي تحدث في جميع مجالات حياتنا، بما في ذلك مكان العمل (fridja,1992) .

وتعتبر ردود الأفعال العاطفية التي تحدث في مكان العمل نتيجة التوسط العلاقة بين هذه الأحداث ومختلف نتائج المواقف والسلوكيات (cropanzanon and weiss, 1996)، على سبيل المثال الصراخ من قبل الرئيس من المرجح أن يثير المشاعر السلبية مثل الغضب والقلق (fox and stalworth,2010) ، مما يقلل من الرضا الوظيفي، وبدوره ينعكس على السلوكيات السلبية في نهاية المطاف، كدوران العمل (zhindong et al,2016) .

بغية تجاوز هذه الانعكاسات السلبية وتقليل حدوثها من جهة أخرى على المنظمات أن تفهم وتدرك جيداً الموضوعات الآتية :
- يختلف قبول الشعور باختلاف الأماكن التي يعرض فيها، فالشعور الذي ينال قبولاً في مكان ما، قد يكون غير مقبول عندما يعرض في مكان آخر، وما يكون ملائماً منه في بلد ما قد لا يكون كذلك في بلد آخر وهذا يوضح الدور الذي تؤديه المحددات الخارجية على تشكيل الشعور المعروض ، ومن أبرز المحددات الخارجية على الشعور هي المؤثرات التنظيمية والمؤثرات الثقافية كون المنظمات تلعب دوراً مهماً في التأثير على الشعور (صالح و اخرون،2010) .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

شكل 7 انعكاسات خروج عن خط السيطرة على الفرد وأداء المنظمة مناخ تنظيمي سلبي و عنف وظيفي



المصدر : صالح و آخرون, 2010, ص 266.

(2) - الموازنة بين العقل و العواطف أثناء عملية اتخاذ القرار

لتطبيق عملية اتخاذ القرار عن طريق تحقيق التوازن بين العقل والعواطف، يوجد خمس مراحل ضرورية لذلك والموضحة في الجدول التالي :

جدول 6 تطبيق عملية اتخاذ القرار.

المرحلة	استخدام العقل (المنطق)	استخدام العواطف (إشراك العواطف في العمل)
تحديد الحالة الغير المرضية	تحديد المشكل	- ما هي العاطفة التي توحى بوجود مشكل ؟ - ما الذي يطرح المشكل أو عدم الرضا في هذه الحالة ؟
تحديد الدافع للتصرف (للعمل)	تحديد من يقوم بإصلاح هذا المشكل (المسؤولية ، الوظيفة)	- ما هي العاطفة التي تحفز دوافعك للعمل و للتغيير ؟ - ما هي الحالة التي لا ترضيك عن الوضع الحالي ؟ - ما هو مستوى الدافع لديك ؟
اختيار المعلومات ذات الصلة	جمع المعلومات المفيدة لتسوية الوضع	- من بين العديد من المعلومات والتفسيرات أي منها تشعر بأنها مفيدة ومنطقية بالنسبة إليك؟
تصور الخيارات	تطوير الخيارات التي تجيب عن المشكل	محاكاة (الخيال) التحقيق كل خيار .
تقييم الخيارات لتنفيذها	استخدام المعايير التقييم كل خيار مع المخاطر والاستفادة من نتائجه	- على أساس المعايير تقييم أثر العواطف الناتجة عن كل خيار (إيجابي أو سلبي) .

المصدر : لزرق نوال ، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية ، أطروحة دكتوراة ، 2019، ص 40.

(3) - طبيعة العلاقة بين العقل و القلب في القرآن الكريم في ضوء مفهوم العقل العاطفي

إن تكامل القلب والعقل والتفائهما، بناء على رؤية القرآن يظهر من خلال آليات المعرفة التي يستخدمها كلا منهما، حيث العقل يقوم بعمليات التفكير، والاستنتاج، والتصوير، والتخيل لكسب المعرفة، أما القلب فيستند إلى الوجدان والعاطفة، إذ هناك فقط اختلاف في وسائل تلقي المعلومات فالعقل يجمع ويتلقى المعلومات من العالم الخارجي ويصوغ نتائجها في معادلات حسابية، ويستنتج منها ما يمكن أن يساعده على تحسين رصيده المعرفي، أما القلب فهو يتلقى ويدرك هذه المعلومات إدراكا باطنيا ووجدانيا يعتمد فيه على الحدس والعواطف، مما يظهر الاختلاف في التعامل مع المعرفة؛ إذ العقل يعتبر عاملا مساعدا في الإدراك الباطني والوجداني وليس منشأه، أما القلب فهو منشأ الإدراك، لذلك يعتبر العقل جزءا لا يتجزأ من القلب، وتعتبر المعرفة الحقيقية هي معرفة القلب كما عبر عن ذلك القرآن في قوله تعالى: (أفلم يسيروا في الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو أذان يسمعون بها (46) (سورة الحج)، فالقلب معرفته يقينية، أما العقل فمعرفته منطقية أي يصل إليها الإنسان بعد قناعات منطقية (أبو الحسن، 2013).

استنتج من ذلك أن القرآن الكريم يدعو إدراك المعرفة من خلال استخدام العقل والقلب معا، لترقية الفرد إلى مستوى التكامل المعرفي .

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة

وفي هذا المبحث، سيتم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، مع التركيز على تنظيمها وفقاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية. ويهدف هذا العرض إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، وتحليل نتائجها في سياق المتغيرات، مما يُمكن من بناء إطار نظري متين يدعم الفرضيات ويوجه الإجراءات المنهجية للدراسة .

المطلب الأول : تحليل محتوى الدراسات السابقة

شهد موضوع الدراسة اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين في مختلف السياقات العربية والأجنبية، مما أسفر عن إنتاج ثروة من الدراسات التي تناولت أبعاده المختلفة. ويهدف هذا المطلب إلى استعراض أبرز هذه الدراسات، سواء تلك التي أُجريت في البيئة العربية أو التي نُفذت في السياقات الأجنبية، وذلك بغرض الاستفادة من نتائجها، والمقارنة بين ما توصلت إليه من معطيات، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. ويساعد هذا العرض في تعزيز الخلفية العلمية للدراسة الحالية، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى لسدها .

أولاً: دراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Barling,slater & kelloway(2000) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في بيئة العمل الكندية، حيث استخدم الباحثون مقياس الذكاء العاطفي المستند إلى نموذج "ماير وسالوفي"، بالإضافة إلى استبانة القيادة متعددة العوامل وشملت العينة 88 قائداً من مختلف القطاعات الخدمية وتوصلت النتائج إلى أن القادة الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي يُظهرون قدرة أكبر على ممارسة القيادة التحويلية، من خلال التأثير الإيجابي في مشاعر الأتباع وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

دراسة (Leiter & maslach(2005) : في مؤلفهما المعنون "القضاء على الاحتراق"، استعرض الباحثان نتائج دراسات ميدانية استخدمت مقياس ماسلاش للاحتراق ، إلى جانب مقاييس جودة القيادة في بيئة العمل. وشملت العينات موظفين من قطاعات التعليم والرعاية الصحية. وأكدت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بفعالية في تحسين بيئة العمل، مما يقلل من

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

احتمالات الاحتراق الوظيفي، وذلك من خلال تعزيز الدعم الاجتماعي، والاعتراف بجهود العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم رفاهية الموظفين .

دراسة (kanste,kyngas&Nikkila(2007): سعت هذه الدراسة، التي أجريت في فنلندا، إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المتعددة الأبعاد ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى طواقم التمريض وقد اعتمد الباحثون على استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس القيادة التحويلية، ومقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (MBI) لقياس درجات الاحتراق وشملت العينة 601 ممرض وممرضة وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، حيث ساهمت القيادة التحويلية في تقليل التوتر والإرهاق المهني من خلال تقديم الدعم المعنوي والاعتبار الفردي للعاملين .

دراسة (kafetsios&Zampetakis (2008): هدفت هذه الدراسة، التي أجريت في اليونان، إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط للعواطف الإيجابية والسلبية في بيئة العمل. استخدم الباحثان مقياس الذكاء العاطفي، إلى جانب مقياس الرضا الوظيفي والعواطف في بيئة العمل، وبلغ حجم العينة 298 موظفًا وقد بينت النتائج أن الذكاء العاطفي يُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي، كما يعزز فاعلية القيادة التحويلية من خلال تحسين المناخ العاطفي داخل المؤسسات .

دراسة (Harms & Crede(2010): أجرى الباحثان تحليلًا شموليًا شمل 62 دراسة سابقة تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، خاصة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وقد اعتمد التحليل على دراسات استخدمت مقياس الذكاء العاطفي، بالإضافة إلى استبانة القيادة متعددة العوامل وخلصت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يمثل متغيرًا وسيطًا يفسر فاعلية القيادة التحويلية، من خلال تحسين التفاعل بين القائد والتابعين، وتعزيز الأداء الوظيفي، والحد من الاحتراق المهني .

دراسة (Nguyen,groth & Jonson(2016):هدفت هذه الدراسة، التي أجريت في أستراليا، إلى استقصاء تأثير الذكاء العاطفي لدى القادة على الإبداع الجماعي ومستويات الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات. استخدم الباحثون مقياس الذكاء العاطفي للقادة، إلى جانب استبيانات قياس الإبداع والاحتراق الوظيفي، وبلغ حجم العينة 74 فريق عمل (بما يعادل 296 موظفًا). وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي المرتفع لدى القادة يسهم في خلق مناخ عمل إيجابي، يقلل من مستويات الضغط والإرهاق بين الموظفين، ويُعزز من جودة الأداء والابتكار داخل الفرق التنظيمية .

ثانيا : دراسات باللغة العربية

دراسة د. يعد بنمزوق العتيبي : حول الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية 2016 هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية، كما سعت إلى معرفة إمكانية التنبؤ وسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي، وأجريت الدراسة على عينتين مكونتين من 161 مديراً و 273 من مرؤوسيه في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، و كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص للقيادة التحويلية من وجهة نظر مرؤوسيهم كان متوسطاً (3.52)، كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركات القطاع الخاص - محل الدراسة بمدينة الرياض - متوسط وفقاً لمقياس (Wong and 2002 ,Law إذ بلغت الدرجة الكلية للمقياس (5.54) من 7، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه متوسطة وموجبة بين درجات الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة التحويلية بمعامل ارتباط (0.40)، كما أكدت نتائج الدراسة كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التنبؤ وسلوكيات القيادة التحويلية بمعامل تحديد (2017)، أي إن أبعاد الذكاء العاطفي التحويلية تفسر (17%) من التباين الكلي في سلوكيات القيادة التحويلية، وإن أبعاد الذكاء العاطفي لا تسهم بالقدرة نفسها على التنبؤ وسلوكيات القيادة التحويلية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الذكاء العاطفي، وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: تقييم العواطف الذاتية، وضبط العواطف، في حين لم تثبت معنوية كل من بعد تقييم عواطف الآخرين، وإدارة العواطف .

دراسة لزرق نوال : بعنوان أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية سنة 2018 في معظم السياقات التنظيمية تعتبر القيادة التحويلية أسلوب القيادة الأكثر فعالية مقارنة بالقيادة التبادلية والقيادة التساهلية، وتظهر باستمرار في تعزيز الأداء التنظيمية حيث القيادة التبادلية تكون فعالة في بيئة مستقرة، بينما أسلوب القيادة التساهلية غير فعال كونه يمتاز هذا النوع من القيادة بالتجنب وعدم التدخل من قبل القادة، وغياب ردود الفعل من القائد التساهلي، لذلك يعتبر هذا الأسلوب غير فعال .

إذ تعتبر القيادة التحويلية الأسلوب الأكثر اعتماداً على العاطفة مقارنة مع القيادة التبادلية وينطوي على ذلك زيادة المستويات العاطفية ، لذلك من المتوقع أن تكون هناك علاقة أقوى بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مقارنة بالذكاء العاطفي والقيادة التبادلية ويظهر ذلك من خلال محافظة القادة التحويليين على حماسهم ونشاطهم مع تفاؤلهم وتخفيفهم، حيث يهتمون هذه

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

المشاعر الايجابية للموظفين، من خلال تعبيرات الوجه الإيجابية ولغة الجسد، بحيث يستطيع القادة التحويليون تحفيز الموظفين على اكتساب الثقة و التغلب على الصعوبات .

وهذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج التحليل، أن متغير الذكاء العاطفي يؤثر على القيادة التحويلية عند 80.98 وذلك عند تثبيت متغير الخرافات السبع للقيادة، في حين هناك علاقة عكسية بين الخرافات السبع للقيادة وممارسة أسلوب القيادة التحويلية عند -0.17 مع تثبيت متغير الذكاء العاطفي، حيث لم نأخذ بعين الاعتبار المعتقدات الثقافية عند تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، لمعرفة الأثر الحقيقي لمتغير الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية، كون المعتقدات الثقافية ليست في صالح سلوك القيادة التحويلية، بمعنى لا تؤثر فيها تأثيرا إيجابيا، لذلك أردنا معرفة الأثر الحقيقي لمتغير الذكاء العاطفي بدون أن يتلوث أو يمتزج بالمعتقدات الثقافية الخاطئة حول القيادة وهذا ما أظهرته نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية قدرها (Barbuto, 0.98=1995) (Goleman, D. (2006) ، وهذه النتائج تتماشى مع الدراسات السابقة التي أبدت بوجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، حيث تعكس القيمة العالية (80.98) كون كفاءة القيادة تظهر من خلال قدرات الذكاء العاطفي بنسبة 80% إلى 100%، وهذا ما عبر عنه أحد رؤساء قسم الأبحاث في إحدى الشركات الكبرى عن هذا بقوله يتم اختيار الرؤساء بناء على قدراتهم الذهنية وخبرتهم العملية، ويتم فصلهم بسبب افتقارهم للذكاء العاطفي (جلمان) 2020 ص 16.

في حين أظهرت نتائج التحليل بوجود علاقة سلبية بين الخرافات السبع للقيادة وممارسة القيادة التحويلية، بمعنى كلما زادت المعتقدات الخاطئة حول القيادة تنقص ممارسة سلوك القيادة التحويلية ($\beta = -0.17$) حيث اتضح لنا من خلال المقابلة أن المشكل الكبير الذي يحول بين ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي تمثل في المعتقدات الثقافية السائدة لدى بعض القادة، والتي بدورها تؤثر على معاونين، مثل معتقد المنصب الذي يظهر في قول " قائد الفريق ليس له أي دور في إعطاء التوجيهات يقود حسب أوامر رئيس المصلحة و يناوب عنه في غيابه فقط، وهذا بدوره يؤثر على معتقدات معاونين الذي يظهر في معتقد التفكير، فأحيانا يكون قائد الفريق أكثر كفاءة ومهارة وله القدرة على توجيه فريقه بأفكاره الذاتية لكن لا يوجه إلا بتعليمات الرسمية من طرف رئيسه، لذلك لا يمكن طرح أفكاره ظنا منه أنه ليس الرئيس .

دراسة راضية يوسف أمال : تولي حول أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف سنة 2021 هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في الاحتراق

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

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

دراسة منار محمد الصحي : بعنوان الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية و القروية سنة 2022 هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية أمانة محافظة جدة، ومعرفة مدى اختلاف مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أفراد العينة باختلاف المتغيرات الديموغرافية الجنس الحالة الاجتماعية العمر المؤهل وسنوات الخبرة وطبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (149) من إداري أمانة محافظة جدة تم اختيارها بالطريقة العشوائية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية أن العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة الشؤون البلدية والقروية أمانة محافظة جدة يعانون بصفة عامة درجات مرتفعة من الاحتراق الوظيفي على بعدي الإجهاد الانفعالي والإنجاز الشخصي، أما على البعد الثالث عدم الإنسانية فقد أظهرت النتائج انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي لعينة الدراسة وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صلاحيات العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي حيث كانت العلاقة بين الضغوط والاحتراق من أقوى العلاقات في هذه الدراسة وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الجهات المختصة في وزارة الشؤون البلدية والقروية أمانة محافظة جدة بهذه الظاهرة و تبني استراتيجيات تكسر الصرامة وضغط الأعمال وأهمية الاهتمام بالدورات الإدارية المركزة لجميع الموظفين خاصة في المستويات الإدارية العليا في فن الإدارة العلمية و فن التعامل مع موظفيهم وتفويض الصلاحيات ورفع معنويات موظفيهم من خلال تبني صنوف مختلفة من الحوافز المعنوية كشهادات الشكر

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

والتقدير أو بالتعزيز القوي مما سيؤثر في نفسيات مرؤوسيهـم وأهمية تطوير برامج للموظفين تعمل على تقديم خدمات طبية وعلاجية ومساعدة الموظفين في عملية الاندماج الوظيفي .

اثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي شركة AVICE كريم عصام اللحام نوار معتر الست لمستحضرات التجميل 2023 دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي وذلك في شركة (AVICE) لمستحضرات التجميل، حيث تم من خلال الدراسة تصميم وتوزيع استبانة على العاملين ضمن المنظمة حيث شملت الاستبانة المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية الذي تضمن أبعاد التأثير المثالي والتحفيز والإلهام والاعتبار الفردي والتمكين ودعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو الاحتراق الوظيفي الذي تضمن أبعاد الإرهاق الجسدي والإرهاق النفسي والإرهاق الناتج عن الآخرين وتبلد المشاعر وتبدلي الإنجاز الشخصي وشملت عينة الدراسة (73) من العاملين ضمن المنظمة، وقد تم من أجل معرفة استجابة أفراد العينة حول عبارات الدراسة إتباع المنهج الوصفي التحليلي، والقيام بالتحليلات الإحصائية اللازمة، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS و قد تم الوصول لعدد من النتائج، حيث أن أهمها شمل عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاحتراق الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة، وعلى الرغم من أن إتباع قادة المنظمة عينة الدراسة الأساليب نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة إلا أنهم يتعاملون مع العاملين وفق سلوك أخلاقي عالي المستوى، ويتمتعون بالقدرة على تشجيع العاملين على العمل بكفاءة عالية، ولكن لا يعطى للعاملين ضمن المنظمة عينة الدراسة الفرصة للمشاركة باتخاذ القرارات الإدارية وليس لدى القادة اهتمام كافي بالتعرف على أهداف العاملين .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، الذكاء العاطفي

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

قمنا بتلخيص أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية و الدراسة الحالية ، سنتطرق لأهم

النقاط في الجدول التالي :

جدول 7 يبين نقاط التشابه و نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية أو أجنبية وكانت بين 2023/2000 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية المملكة العربية السعودية و الجزائر و دول اجنبية .	أنجزت دراستنا حول الفترة الزمنية 2024/2025، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت على مستوى مديرية الري ولاية عين تموشنت .	من حيث الزمان و المكان
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كانت من الموظفين في أغلبها ، وهذا حسب وجهة نظر الباحث	تمثلت عينة الدراسة في 80 موظف داخل هيئة إدارة مديرية الري ولاية عين تموشنت من مختلف الفروع والأقسام .	من حيث العينة
تنوعت مختلف الدراسات من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي و التحليلي ، منها ما استخدمت دراسة الحالة ومنها ما استخدمت الدراسة الميدانية ، أما في ما يخص أدوات الدراسة فاستخدمت معظمها الاستبيان كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة .	تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى معرفة مستوى كل القيادة التحويلية و الإحتراق الوظيفي في المؤسسة و منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة ، مستعملين أداة الإستبانة لجمع المعلومات قصد دراستها و تحليلها ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية والملاحظة.	من حيث منهج الدراسة
استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة منها الخاصة والعامية والمؤسسات العمومية سواء إنتاجية أو خدمية .	استهدفت الدراسة إحدى مؤسسات قطاع الاقتصادي مديرية الري لولاية عين تموشنت .	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - الذكاء العاطفي و سلوكيات القيادة التحويلية . - الذكاء العاطفي و الممارسات القيادية . - القيادة الإدارية و الإحتراق الوظيفي . - الإحتراق الوظيفي و أداء العاملين . - القيادة التحويلية و الإحتراق الوظيفي . - القيادة التحويلية و الذكاء العاطفي . - أنماط القيادة و ضغوط العمل . - الذكاء العاطفي و الأداء القيادي . - أساليب القيادة و رفاهية الموظفين و الإرهاق النفسي للموظفين .	اعتمدت دراستنا على ثلاث متغيرات ألا و هم : القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية ، الاختبار الفردي) و المتغير الثاني هو الإحتراق الوظيفي و المتغير الثالث الذكاء العاطفي .	من حيث المتغيرات

المصدر : من إعداد الطالبين بناء من الدراسات السابقة

المطلب الثالث : القيمة المضافة من الدراسة الحالية

حاولت هذه الدراسة إضافة فائدة و اهتمت بجوانب لم تطرح في الدراسات السابقة متمثلة في ما يلي :

- دمج ثلاث متغيرات بطريقة تحليلية تفاعلية:

معظم الدراسات تعالج العلاقات الثنائية (مثل القيادة التحويلية ← الاحتراق الوظيفي)، أما دراستنا فتسعى إلى فهم العلاقة

الثلاثية ودور الذكاء العاطفي كـ"آلية وسيطة" أو "معدّلة"، ما يمنح الدراسة طابعًا جديدًا في التحليل متعدد الأبعاد.

- إبراز الذكاء العاطفي كأداة قيادية فعّالة:

تُظهر الدراسة كيف أن الذكاء العاطفي يُعزّز من فاعلية القائد التحويلي، خاصة في ظروف العمل الضاغطة التي قد تقود إلى

الاحتراق الوظيفي.

- تطبيق عملي في بيئات العمل:

النتائج يمكن أن تترجم إلى برامج تدريبية عملية في مؤسسات العمل: تدريب القادة على الذكاء العاطفي لتقليل الاحتراق

الوظيفي، وتحسين بيئة العمل.

- إضافة جديدة للأدبيات العربية أو المحلية:

حيث هذه العلاقة نادرة الدراسة في السياق العربي أو المحلي (خاصة في الجزائر)، فهذا يمنح دراستنا أصالة وتميزًا.

سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بتكامل الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ضمن سياقات العمل المعاصر.

تقديم توصيات تطبيقية للمؤسسات لتطوير برامج تدريبية تركز على الذكاء العاطفي كمهارة قيادية أساسية.

دعم استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات الاحتراق الوظيفي

- فتح آفاق بحثية مستقبلية:

من خلال النموذج المقترح، يمكن للباحثين لاحقًا اختبار متغيرات إضافية (مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي...) وبناء نماذج

تفسيرية أكثر تطورًا.

خلاصة

في ختام هذا الفصل قمنا باستعراض الأسس النظرية و المحاور الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة حيث يتبين في ضوء ما سبق أن القيادة التحويلية تمثل نموذجًا معاصرًا يسهم بفعالية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال قدرتها على إلهام العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية ، كما أظهرت الأدبيات أن الذكاء العاطفي يشكل عاملاً حاسماً في تمكين القادة من إدارة الضغوط وبناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل، مما يسهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي باتت تمثل تحدياً رئيسياً في المؤسسات الحديثة .

ومن خلال هذا الإطار النظري، تتأسس معالم العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، مما يفتح المجال للانتقال إلى الدراسة التطبيقية لاستكشاف كيف تتجسد هذه الروابط في الواقع المهني، وهو ما ستتم معالجته في الفصل التالي.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية

في مديرية الري

— عين تموشنت —

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الجانب الميداني من الدراسة، حيث تم تطبيق أدوات البحث على عينة من الموظفين العاملين في مديرية الري وقد جاء هذا الفصل استكمالاً للإطار النظري ، بغرض التحقق من طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية، ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط الذي قد يلعبه الذكاء العاطفي في هذه العلاقة . وقد وقع اختيار الباحث على مديرية الري نظراً لما تشهده من تحديات تنظيمية وضغوط مهنية متزايدة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة هذه الظاهرة. ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم جمع البيانات عبر استبيانات تم تصميمها بعناية لقياس كل من متغيرات القيادة التحويلية، الاحتراق الوظيفي، ومستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد .

يسعى هذا الفصل إلى تقديم تحليل مفصل للبيانات المستخلصة، بما يشمل وصف خصائص العينة، واختبار الفرضيات البحثية، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، كما يتناول الفصل أثر القيادة التحويلية في الحد من مظاهر الاحتراق الوظيفي، والدور الذي قد يقوم به الذكاء العاطفي كآلية تعزز من فعالية هذا النمط القيادي في بيئة العمل .

هذا الفصل يتضمن :

- المبحث الأول : التعريف بمديرية الدراسة
- المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج

المبحث الأول : التعريف بمديرية الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على مديرية الري باعتبارها ميدان الدراسة، وذلك من خلال التعريف بنشأتها، وتطورها، والمهام التي تضطلع بها في إطار الهيكل الإداري والتنظيمي للدولة. كما يتناول هذا المبحث الخصائص العامة للعاملين فيها، بما يُسهم في بناء صورة شاملة عن البيئة المؤسسية التي سُدّرس فيها العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، في ضوء الذكاء العاطفي. ويُعد هذا التمهيد خطوة أساسية لفهم السياق الواقعي الذي تنبع منه إشكالية البحث، ويُساعد في تفسير النتائج الميدانية في المباحث اللاحقة.

المطلب الأول : نشأة مديرية الري (عامر، 2025)

1- الإطار القانوني و التشريعي :

الإطار القانوني لتسيير الأمن الداخلي بالمؤسسة : المرسوم التنفيذي رقم 96/158 المؤرخ في 4/05/1996 يحدد شروط تطبيق أحكام الأمن الداخلي في المؤسسة المنصوص عليها في الأمر رقم 95/24 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 و المتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص فيها .

1-2 الإطار القانوني لتسيير مختلف النشاطات : مرسوم تنفيذي رقم 11 - 226 مؤرخ

في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 02 187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها .

2- تعريف بالمؤسسة : مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و اختصاص تقني تتمتع بالشخصية المعنوية توضع المؤسسة تحت وصاية وزارة الموارد المائية .

3- النشاطات الرئيسية للمؤسسة : تنص المادة 2 من المرسوم تنفيذي رقم 11 - 226 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011

تكلف مديريات الموارد المائية الولائية لا سيما بما يأتي :

- السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانته وحمايته .

- السهر على الاستعمال العقلاني للموارد المائية .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

- المساهمة في تطوير منشآت حشد الموارد المائية العادية وغير العادية .
- السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي وتهيئتها واستغلالها وصيانتها .
- ضمان التحكم في المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم يكن فيها التحكم موضوع تفويض جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بنشاطات البحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها للاستعمالات المنزلية أو الفلاحية أو الصناعية .
- إعداد الدراسات الهندسية بالتشاور مع المديرية المركزية .
- تجميع بطاقة نقاط المياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية .

(4)- نشأة و تطور المديرية :

- تتكون من المديرية الأم وثمانية (08) فروع لها ، موزعة على تراب الولاية، في كل من : و عين تموشنت المالح - عين الكيحل - بني صاف - العامرية - حمام بوحجر - عين الأربعاء - ولهامة .
- تأسست سنة 1985، بعد أن استقلت عن ولاية سيدي بلعباس في نفس السنة. ومن سنة :1987 إلى غاية 1989 كانت المديرية تسمى بمصلحة (DDHA)تطوير الري.
- ثم تحول اسمها إلى مديرية الري من سنة 1989 إلى غاية سنة 2011 . وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 02-18 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 هجري الموافق ل 26 ماي سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها ، نص في المادة 02 منه على استبدال عبارات مديريات الري الولائية والوزير المكلف بالري والأقسام الفرعية الخاصة بالري المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 021-187 المذكور أعلاه بمديرية الموارد المائية الولائية والوزير المكلف بالموارد المائية والأقسام الفرعية الخاصة بالموارد المائية ...
- تعمل المديرية بواسطة فروعها ومصالحها على النهوض بالموارد المائي والحرص على تزويد الولاية بالمياه الصالحة للشرب بصفة منتظمة وعقلانية وضمان وسائل التطهير والصيانة الشاملة .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

تتكون المديرية من خمسة مصالح:

- مصلحة إدارة الوسائل .
- مصلحة التطهير .
- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب .
- مصلحة تعبئة الموارد المائية .
- مصلحة الري الفلاحي .

عن طريق هذه المصالح تسعى المديرية إلى القيام بالمهام المسندة إليها على أحسن وجه طبقاً للقوانين والتشريعات المعمول بهما (عامر، 2025).

(5)- فحوصات أمنية :

- تقييم الأخطار :

يمكن تقسيم الأخطار إلى صنفين : الأخطار الطبيعية، والأخطار من مصدر إنساني هي الأخطار الناجمة عن الحوادث الطبيعية مثل الزلازل تسرب المياه مثل الأعاصير والفيضانات الناتجة عن الأمطار الغزيرة و الانهيارات وغيرها من الظواهر الطبيعية الغير عادية .

تقتلع الأخطار المنسوبة إلى الإنسان من الأخطاء التي يرتكبها، مثل السطو تسريب الغاز ، والحريق (بما فيها الحريق الإجرائي)، والتفجيرات و الاصطدامات الخارجية، وكذا الأعمال الإرهابية والتي تعتبر من بين أكبر الأخطار الإنسانية التي تهدد أمن وسلامة المؤسسة .

- الحماية :

تتمثل حماية المديرية في جملة من التدابير التي من شأنها أن تساهم في وقايتها والحفاظة عليها والدفاع عنها بصفة دائمة وفي كل الظروف. والحديث عن حماية المؤسسات لا بد من الرجوع إلى الأمر رقم 95/24 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 و المتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص فيها التي تحدد كيفية حماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص ولاسيما المادتين الرابعة والخامسة اللتين تؤكدان على ديمومة حماية المؤسسات وضرورة اتخاذ كل التدابير التي من شأنها أن تساهم في وقاية المؤسسة والحفاظة عليها والدفاع عنها وهنا يجدر بنا أن نذكر بأنه يسمح استعمال القوة إذا اقتضى الأمر لصد الأخطار كيفما كان نوعها ولاسيما

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

التخريب والأعمال العدوانية ولتحقيق ذلك لابد من إعداد نظام ومخطط أمن داخلي يتم فيه تقييم الأخطار والتهديدات المحتملة

ويوفر الوسائل الكفيلة لمواجهته

وسائل الحماية:

- تتكفل المؤسسة بحماية نفسها بمواردها الخاصة .
- يمكن لمدير المؤسسة أن يطلب مساعدات من مصالح الأمن العمومي عند الضرورة .
- تعمل مديرية الموارد المائية على تعيين القائمين بالأمن الداخلي (أعوان الأمن والوقاية) الحماية المؤسسة وفقا للتشريع المعمول به ويجب أن تقدم دعمها الإمدادي كلما كانت وسائل المؤسسة غير كافية الضمان أمنها الداخلي وحمائتها .
- وضع آلية محكمة تضمن حراسة المؤسسة من طرف عناصر تتمتع باللياقة البدنية والنفسية المناسبة
- يقوم المستخدمون المكلفون بالأمن برقابة دخول كل الأشخاص .
- تسجيل الزائرين في سجل خاص مع طلب تقديم بطاقة التعريف الوطنية
- التجول في المديرية ومتابعة أمور الأمن و السلامة فيها .
- الإلمام بمواقع أجهزة الإطفاء .
- الإلمام بجميع محتوى المبنى من معدات وتجهيزات .
- القيام بجولة تفتيشية داخل المديرية .
- تفقد الكهرباء .
- فحص خزانات المياه وصلاباتها .
- تفقد أماكن النظافة والصرف الصحي .
- عدم اتخاذ أي قرارات خارجة عن مسؤوليته قبل الرجوع إلى رئيسه مباشرة .
- الحضور في الوقت المحدد للمداومة وعدم الانصراف إلا بعد حضور البديل .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

المطلب الثاني : بطاقة فنية للمديرية (عامر، 2025)

اسم المؤسسة : مديرية الري .

تاريخ بداية النشاط الفعلي : سنة 1985.

العنوان : الحي الإداري - حي الزيتون - عين تموشنت .

رقم الهاتف : 043779774

رقم الفاكس : 043779773

البريد الإلكتروني : Directionhyd46@yahoo.fr

نوع البناء : صلب جاهز نصف صلب

عدد الطوابق : ثلاثة 03 موزعة كالآتي : طابق سفلي + 02 طوابق علوية

المساحة المبنية : 642 م²

سعة المؤسسة : يقدر العدد الإجمالي لموظفي مديرية الري مع مختلف أقسامها الفرعية الثمانية ب 241 موظف و 45 فون متعاقد بمجموع كلي 246

الطاقة المستعملة : - غاز المدينة

- غاز بروجان

- مازوت

وسائل الدفاع ضد الحريق :

عدد المطفآت: (07)

Mps النوع :

أعمدة الحريق : نعم لا

عدد الخزانات المائية : 01

عدد المكاتب الإدارية : 35 مكتب

عدد المخابر: لا يوجد

المطعم : موجود غير موجود

الطاقة المستعملة في المطبخ : /

نسخة من محضر آخر زيارة وقائية للحماية المدنية : لا يتوفر .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

مديرية الري في عين تموشنت، التي بدأت نشاطها الفعلي عام 1985، تتمتع ببنية إدارية متكاملة تضم 246 موظفًا موزعين على ثمانية أقسام فرعية. رغم أن مساحة المبنى 642 م² وتضم 35 مكتبًا إداريًا، إلا أن غياب المخابر والمطعم قد ينعكس على بيئة العمل وظروف الموظفين اليومية.

أما من حيث الأمن والسلامة، فإن اعتماد المديرية على غاز المدينة كمصدر للطاقة يوفر استقرارًا، لكن وجود سبع مطفات فقط وعدم توفر أعمدة إطفاء يشير إلى الحاجة لمراجعة تدابير الوقاية وتعزيز وسائل الدفاع ضد الحرائق. كما أن عدم توفر محضر زيارة وقائية للحماية المدنية قد يُظهر الحاجة إلى تقييم دوري لضمان الامتثال لمعايير السلامة.

على المستوى التنظيمي، يبدو توزيع المكاتب والموظفين متناسبًا مع حجم المؤسسة، لكن تفتقر المديرية لبعض العناصر الأساسية التي قد تؤثر على كفاءة العمل، مثل غياب المطعم ووسائل إضافية لتسهيل مهام الموظفين. من الضروري تعزيز بعض الجوانب التشغيلية لضمان بيئة عمل أكثر أمانًا وكفاءة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية (عامر، 2025)

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت من المدير على رأس الهيكل، وتحت إشرافه الأمانة العامة، ثم تتفرع

المصالح (الإدارات الفرعية)، وكل مصلحة تحتوي على مكاتب أو أقسام تؤدي مهام متخصصة تتمثل في مايلي :

المدير هو المسؤول الأول عن تسيير مديرية الموارد المائية، ويتبع له مباشرة الأمانة العامة التي تسهر على التنسيق العام بين المصالح

تختص كل مصلحة ب :

(1) - مصلحة إدارة الري :

تتم بتسيير وتطوير منشآت الري (القنوات، السدود الصغيرة، السواقي...)، لدعم النشاط الفلاحي

مكتب الدراسات والأشغال:

• يقوم بدراسة المشاريع المتعلقة بتوسيع أو صيانة منشآت الري.

• إعداد دفاتر الشروط، ومتابعة الأشغال من البداية إلى النهاية.

• مكتب المتابعة وتسيير منشآت التنمية:

• يتابع المنشآت بعد إنجازها (كالسدود الصغيرة والقنوات)

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

• يسهر على ضمان حسن تشغيلها وصيانتها.

(2) - مصلحة تعبئة الموارد الفلاحية :

تهدف لتوفير الماء للأنشطة الفلاحية بشكل مستدام.

مكتب تعبئة المياه السطحية:

• يهتم بجمع المياه من الأودية والسدود وتحويلها للاستعمال الفلاحي.

• تقييم إمكانيات الموارد السطحية.

مكتب تعبئة المياه الجوفية:

يعنى بحفر الآبار والقيام بدراسات عن طبقات المياه الجوفية

مراقبة استغلال هذه المياه وعدم تجاوز الحد المسموح

(3) - مصلحة تزويد بالمياه الصالحة للشرب :

تعنى بضمان وصول الماء الصالح للشرب للسكان بجودة وكفاءة

مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع:

يقوم بإعداد خطط لتوسعة الشبكات وتحسين الخدمة

دراسة الحاجة المستقبلية للماء الشروب

مكتب المتابعة وإنجاز المشاريع:

يتابع المقاولات أثناء تنفيذ مشاريع توزيع المياه

يراقب الجودة ومدى احترام آجال الإنجاز

(4) - المصلحة العمومية بالمياه الصالحة وحماية الأملاك:

تراقب الاستغلال من طرف المؤسسات العمومية (كالجزائرية للمياه)

تحرص على حماية الأملاك العمومية الخاصة بتوزيع الماء (الخزانات، القنوات...)

(5) - مصلحة التطهير والمياه الصالحة :

تهتم بتجميع ومعالجة مياه الصرف الصحي

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع:

يخطط لإنجاز محطات التطهير وشبكات الصرف الصحي

يقيم الوضع البيئي ويقترح حلولاً ملائمة

مكتب المتابعة وإنجاز المشاريع:

يشرف على تنفيذ مشاريع التطهير ومراقبة مدى احترام المعايير

المصلحة العمومية للتطهير:

تتعاون مع المؤسسات مثل "الجزائرية للمياه" لمتابعة تشغيل محطات التطهير

مراقبة جودة المياه المعالجة وحماية المحيط

(6) - مصلحة إدارة الوسائل :

تشرف على الجوانب الإدارية والمالية للمديرية

مكتب الموارد البشرية والتكوين:

يُعنى بتسيير الموظفين (الترقيات، التوظيف، التكوين...)

إعداد البرامج التكوينية وتقييم الأداء

مكتب الميزانية، المحاسبة، الأملاك وحماية الموارد العمومية للري:

يتابع الميزانية والصفقات والمصاريف

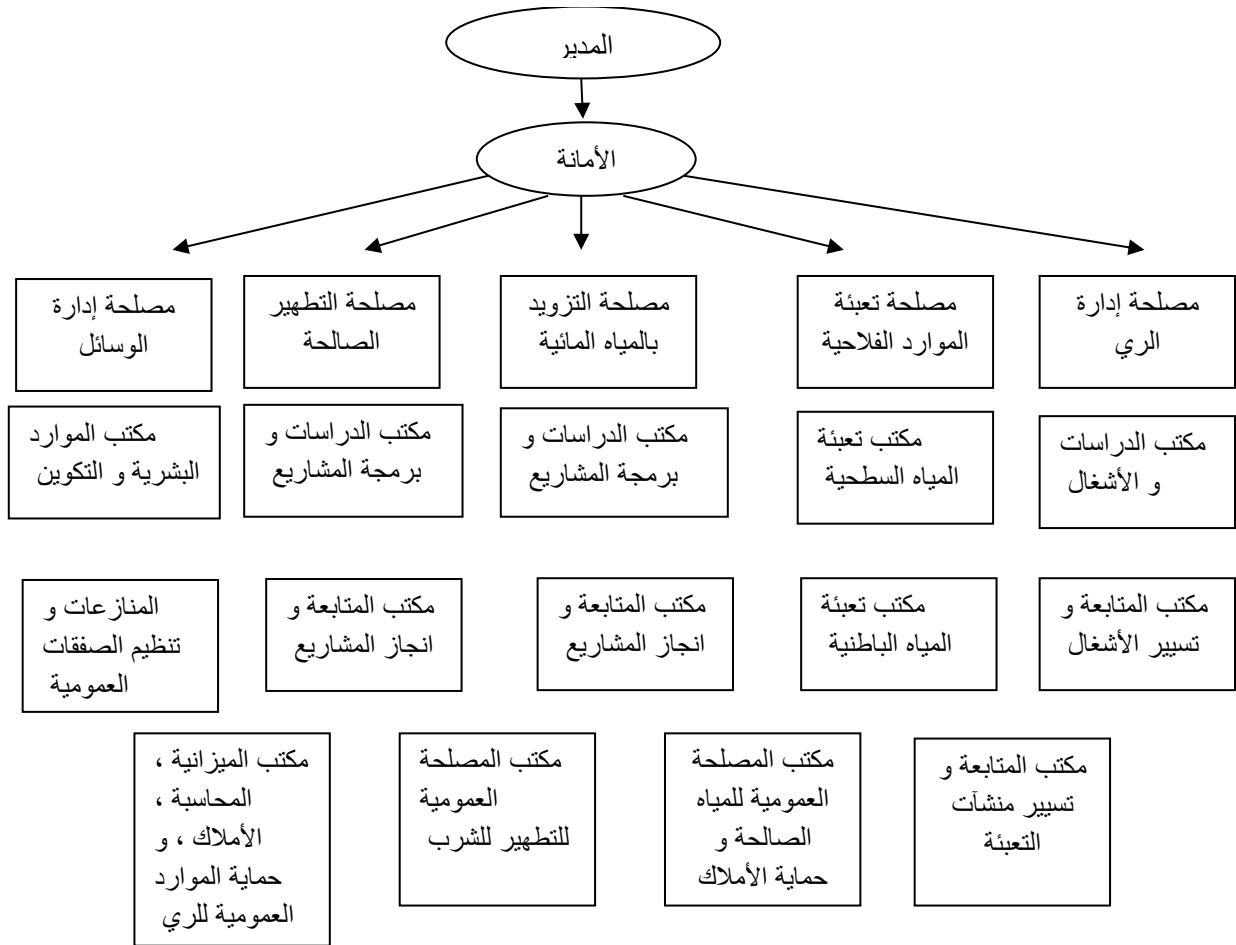
تسيير الممتلكات التابعة للمديرية وحمايتها

مكتب المنازعات وتنظيم الصفقات العمومية:

يُعالج النزاعات القانونية المرتبطة بالمشاريع أو الصفقات

يسهر على احترام قوانين الصفقات العمومية

شكل 8 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت



المصدر : محمد بن عامر رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل، مؤسسة الري الجزائرية، عين تموشنت، 2025.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

منهجية البحث

ان منهجية الدراسة تعين مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول الى نتيجة معلومة. بحيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعين الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة او موقف او افراد او اوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة او التأكد من صحة حقائق قديمة واثارها والعلاقات المنبثقة عنه . ويهدف المنهج الوصفي الى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة التحويلية) - كمتغير مستقل، (الاحترق الوظيفي) - كمتغير تابع , حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وانما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة او المشكلة و نتائجها.

طرق جمع المعلومات: الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة يقدر عددها 80 عينة و ثم استرجاع 75 استبانة أي بنسبة 93.75 %، صالحة وقابلة للتحليل الإحصائي، ويهدف الوصول إلى النتائج المرجوة ثم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار عشرين وذلك من اجل توظيف البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة :

أ. **مجتمع الدراسة:** يقصد به جميع الأفراد او الأشياء او الأشخاص الذي يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث ان يعمم عليها نتائج الدراسة . يتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في جميع العاملين والموظفين مديرية الري

ب. **عينة الدراسة:** وتعتبر مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم اجراء الدراسة عليها وقمنا في دراستنا باختيار عينة عشوائية تتمثل في 75 عامل

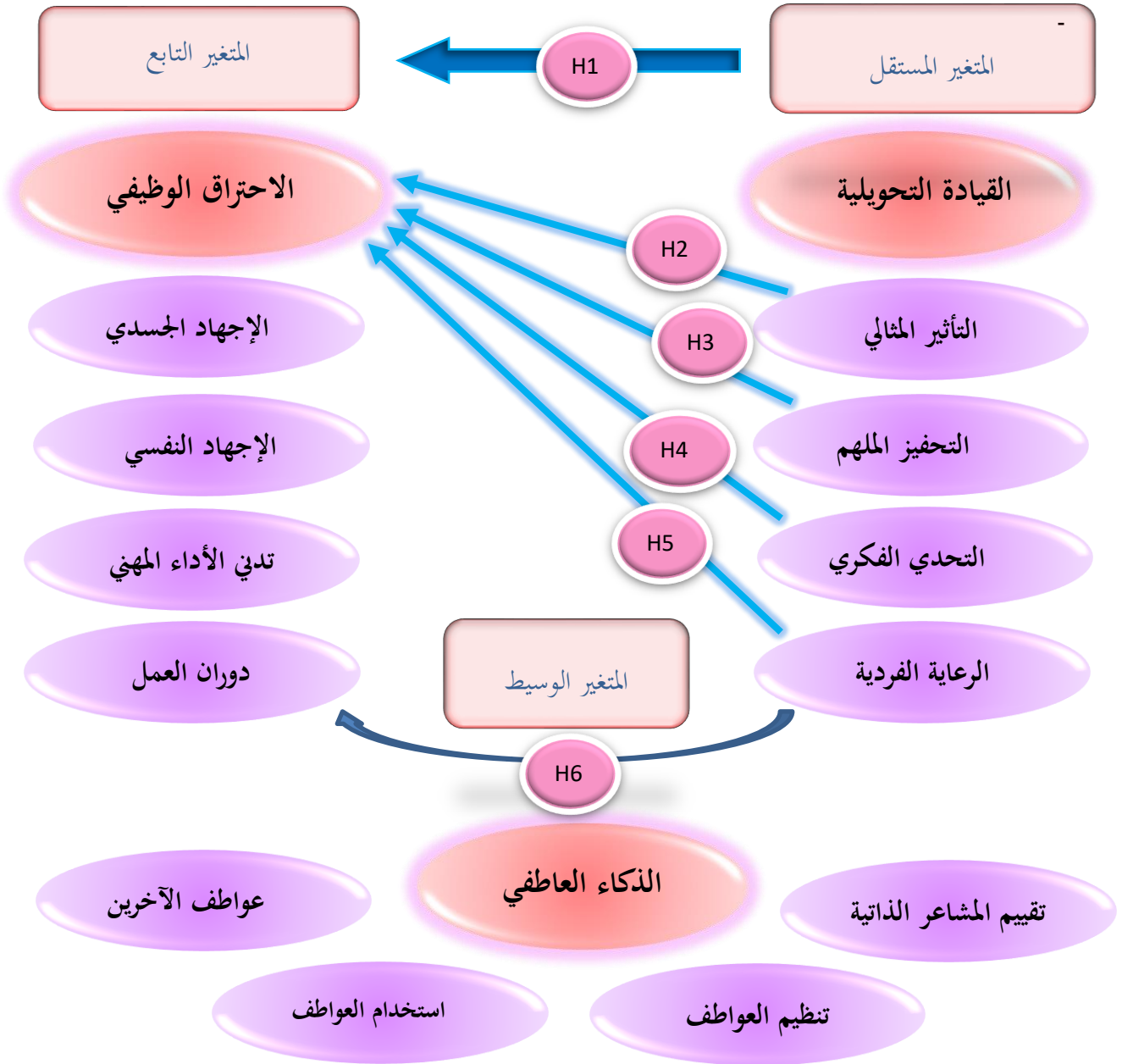
حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي: الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في: مديرية الري الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من . 2025/03/16 الى غاية 2025/03/22

نموذج الدراسة: تم وضع نموذج من أجل تحديد أبعاد المتغيرات (المتغير المستقل) والمتمثل في القيادة التحويلية والمتغير التابع والمتمثل في. الاحترق الوظيفي، والوسيط المتمثل في الذكاء العاطفي وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات لإثبات الفرضيات او نفيها بغرض الإجابة على الإشكالية محل الدراسة، ويمكن ان نلخص هذه العلاقة في الشكل المعادلة التالية $Y=f(X)$: حيث ان (X,M) : الاحترق الوظيفي . وهو المتغير التابع X القيادة التحويلية . وهو المتغير المستقل M : الذكاء العاطفي . وهو المتغير الوسيط بحيث ، $X \rightarrow M \rightarrow Y$ أي القيادة التحويلية تؤثر على الذكاء العاطفي، والذي بدوره يؤثر على الاحترق

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

الوظيفي. أو بصيغة أخرى نفترض أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على الاحتراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. ويمثل الشكل التالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في:

الشكل رقم 8: نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

أداة الدراسة : بهدف اختبار العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة ثم تقسيم الاستبيان إلى قسمين : القسم الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة الحالية) القسم الثاني: يتكون من 3 محاور حيث مجموع عبارات عدد المحاور 58 موزعة كما يلي :

المحور الأول : المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يتمثل في أربع أبعاد : التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحدي الفكري، الرعاية الفردية , والذي يتكون من 20 عبارة .

المحور الثاني : المتغير التابع (الاحترق الوظيفي) و الذي يتكون من 18 عبارات.

المحور الثالث: المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) و الذي يتكون من 20 عبارات . وتم الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم ليكارت الخماسي حيث ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

جدول 8 توزيع مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موفق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء ، تحليل بيانات الاستبيان ، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية الندوة العالمية لشباب الإسلام ، 1430 هـ ، ص 26 .

مقياس ليكارت الخماسي يظهر الجدول كل من مستوى الأهمية و درجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة . و باعتبار اننا قمنا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1 الى 5 فقيمة المدى هي (5-1=4) والتي يتم قسمتها على الخلايا المقياس (0.8=5/4) ; حيث يتم إضافة هذه القيمة (0.8) للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على ان درجة الاستجابة منخفضة جدا، اما اذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول ان درجة الاستجابة منخفضة، ثم المجال الذي يليه (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، و يليه المجال (3.40-4.20) التي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، اما بالنسبة للمجال الأخير (4.20-5) فان درجة الاستجابة تعتبر مرتفعة جدا وأن المتوسط المعياري يساوي 3.

-المعالجة الاحصائية : لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على النحو التالي: عامل ألفا كرو نباخ: ثم استخدام للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة . معامل الارتباط بيرسون : Pearson ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ثم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة. التكرارات والنسب المئوية : ثم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة. تحليل التباين: ANOVA لاختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

المطلب الثاني : صدق أداة الدراسة

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها بعد أن تم عرضها على أربع محكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء تعديلات في ضوء توصياتهم وأراءهم وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة كما وقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص: -صدق المحتوى : تم التأكد من صحة أداة الدراسة و أن مضمون فقرات الدراسة شامل و متسق، وذلك من خلال حساب الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات.

1.2 - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار : تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبيى الجدول التالي :

دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول القيادة التحويلية

جدول 9 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الاول التأثير المثالي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يعمل القائد التحويلي كقدوة يحتذي بها الآخرون	**0.956	0,000
02	يقوم ببناء الثقة و يظهر سلوكا يساهم في تعزيز الولاء و الاحترام	**0.937	0,000
03	يتميز بقدرات عالية في الإقناع	**0.875	0,000
04	يوفر هذا الأخير مناخا ملائما للموظفين	**0.931	0,000
05	يهتم بالمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة	**0.925	0,000

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول " التأثير المثالي " الخاصة بمحور (القيادة التحويلية)دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

جدول 10 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني التحفيز الملهم

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يركي القائد التحويلي قيم التعاون و روح الفريق الواحد في العمل	**0.945	0.000
02	يهتم القائد التحويلي بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة	**0.924	0.000
03	القائد التحويلي يثني و يعترف بالنتائج المحققة من طرف العاملين	**0.952	0.000
04	القائد التحويلي يشعر العاملين بأهمية العمل الموكل لهم	**0.901	0.000
05	يبث الحماس و الطاقة من اجل تحقيق توقعات عالية	**0.934	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثاني " التحفيز الملهم" الخاصة بمحور (القيادة التحويلية)دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 11 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث التحدي الفكري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يتيح القائد للفريق إمكانية التفكير خارج الصندوق و التفكير النقدي البناء	**0.757	0.000
02	يحث الفريق على مواجهة التحديات بطرق إبداعية	**0.744	0.000
03	يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.796	0.000
04	يحترم القرارات الوظيفية عند تفويض عمل ما إلى المرؤوسين	**0.698	0.000
05	يتقبل القائد الأفكار المبتكرة حتى لو لا تتفق مع أفكاره	**0.750	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث " التحدي الفكري" الخاصة بمحور (القيادة التحويلية)دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 12 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع الرعاية الفردية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يظهر القائد اهتماما شخسيا بكل فرد في الفريق	**0.931	0.000
02	يعمل القائد على دعم احتياجات العاملين و تطوير مهارتهم	**0.935	0.000
03	يحرص القائد على توفير الإرشاد و التوجيه	**0.914	0.000
04	يعتمد القائد التحويلي على التواصل المفتوح و الاتصال المباشر مع مختلف العاملين	**0.928	0.000
05	يقوم القائد التحويلي بتوزيع المهام و المسؤوليات على العاملين وفقا لتخصصاتهم و توجهاتهم الشخصية	**0.934	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الرابع "الرعاية الفردية" الخاصة بمحور (القيادة التحويلية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي

جدول 13 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول الإجهاد الجسدي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	اشعر بالتعب الشديد و الصداع	**0.923	0.000
02	اشعر نفسي مستهلكا في أيام العمل	**0.860	0.000
03	اشعر بالإرهاق المستمر	**0.908	0.000
04	أجد صعوبة في التركيز أثناء العمل	**0.880	0.000
05	اشعر بالإرهاق عندما انهض صباح يوم العمل عكس أيام العطل	**0.887	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول " الإجهاد الجسدي" الخاصة بمحور (الاحتراق الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 14 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني الإجهاد النفسي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	اشعر بالإرهاق و الملل	**0.930	0.000
02	اشعر باستنزاف كلي لطاقتي يوميا	**0.920	0.000
03	لا أبالي بالمشاكل التي تحدث أثناء العمل	**0.777	0.000
04	أحيانا اشعر بنفاد صبري أثناء التواصل مع زملائي	**0.889	0.000
05	لا أريد العمل بروح الفريق و مشاركة الآخرين	**0.801	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثاني " الإجهاد النفسي" الخاصة بمحور (الاحتراق الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 15 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث تدني الأداء المهني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	لا اخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	**0.736	0.000
02	ليس لدي رغبة و استعداد للقيام بمهام و تحمل مسؤوليات إضافية	**0.856	0.000
03	عدم قيامي بدورات تدريبية يجعلني غير قادر على مواكبة التغيرات	**0.771	0.000
04	الضغوط الشخصية و التوتر يؤثر على إنتاجي	**0.447	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث " تدني الأداء المهني" الخاصة بمحور (الاحترق الوظيفي)دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 16 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع دوران العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يتنابني الشعور بالوحدة	**0.837	0.000
02	ارغب بترك العمل بحثا عن الاستقرار	**0.942	0.000
03	بقائي في العمل لفترات طويلة يجعلني أفكر في تركه	**0.906	0.000
04	لولا ضرورة عملي لتركته مند فترة	**0.814	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الرابع " دوران العمل" الخاصة بمحور (الاحترق الوظيفي)دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث : الذكاء العاطفي

جدول 17 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول تقييم المشاعر الذاتية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	اعرف أهدائي التي أسعى إلى تحقيقها	**0.890	0,000
02	أكون متمكنا من شرح عواظي بدقة	**0.869	0,000
03	ثقتي العالية بنفسني تمكنني من اختيار توجهاتي بسهولة	**0.926	0,000
04	لدي دراية تامة بنقاط قوتي و ضعفي	**0.916	0,000
05	أقبل النقد البناء من الآخرين	**0.913	0,000

المصدر : من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول " تقييم المشاعر الذاتية " الخاصة بمحور (الذكاء العاطفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 18 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني تنظيم العواطف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	أتمكن من احتواء مشاعري و تصرفاتي أثناء المشاكل و النزاعات	**0.825	0.000
02	أسعى للبحث عن الجوانب الايجابية في مختلف الظروف	**0.942	0.000
03	أحاول التعلم من تجاربي السابقة كي لا اكرر نفس الانفعالات	**0.864	0.000
04	امتلك السيطرة على نفسي و لا انفعل في وجه زملائي	**0.885	0.000
05	اعترف بأخطائي و اعتد رادا استلزم ذلك	**0.883	0.000

المصدر : من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثاني " تنظيم العواطف " الخاصة بمحور (الذكاء العاطفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

جدول 19 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث استخدام العواطف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	عندما أحقق أهدافي و رغباتي ينتابني الشعور بالحماس	**0.618	0.000
02	لدي القدرة على احتواء كل شعور يعيق عملي	**0.805	0.000
03	لدي القدرة على تركيز انتباهي للقيام بأعمالي	**0.917	0.000
04	أحقق نجاحي المهني بكفاءة رغم كل الصعوبات و التحديات	**0.851	0.000
05	أسعى لانجاز عملي بطرق إبداعية و بفاعلية	**0.862	0.000

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث " استخدام العواطف " الخاصة بمحور (الذكاء العاطفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 20 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع عواطف الآخرين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	لدي قدرة حسن الإصغاء لمشاعر زملائي	**0.798	0.000
02	استطيع فهم المرؤوسين من خلال تعاملهم	**0.814	0.000
03	أساعد زملائي في حل مشاكلهم و أتعاطف معهم	**0.915	0.000
04	اشعر بزملائي إن لم يكونوا بخير	**0.856	0.000
05	استطيع الاستجابة لرغبات و انفعالات الآخرين	**0.823	0.000

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**** علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 * علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الرابع " عواطف الآخرين " الخاصة بمحور (الذكاء العاطفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد. أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

ثبات الاستبيان:

تم استخدام معاملا لارتباط الفا كرو نباخ « **ALPHA CRONBACH** » لقياس الثبات الكلي للاستبيان حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول 21 اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	20	0.984
الاحتراق الوظيفي	18	0.938
الذكاء العاطفي	20	0.956
القيمة الاجمالية	58	0.888

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بالمحاور الثلاثة تراوحت بين 0.938 و 0.984، كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية لأداة الدراسة 0.888، أي ما يعادل 88.8%. وتشير هذه القيم إلى مستوى عالٍ من الثبات، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة، ويؤكد بذلك على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات والمصدقية في القياس.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

تهدف من خلال هذا المبحث الى تحليل نتائج المعلومات الشخصية المكونة للاستبيان، إضافة الى تحليل نتائج أسئلة المحورين ، وأخيرا اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة

سنتطرق وفق هذا المطلب الى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: الجنس، العمر، مستوى التعليم و الخبرة و الوظيفة.

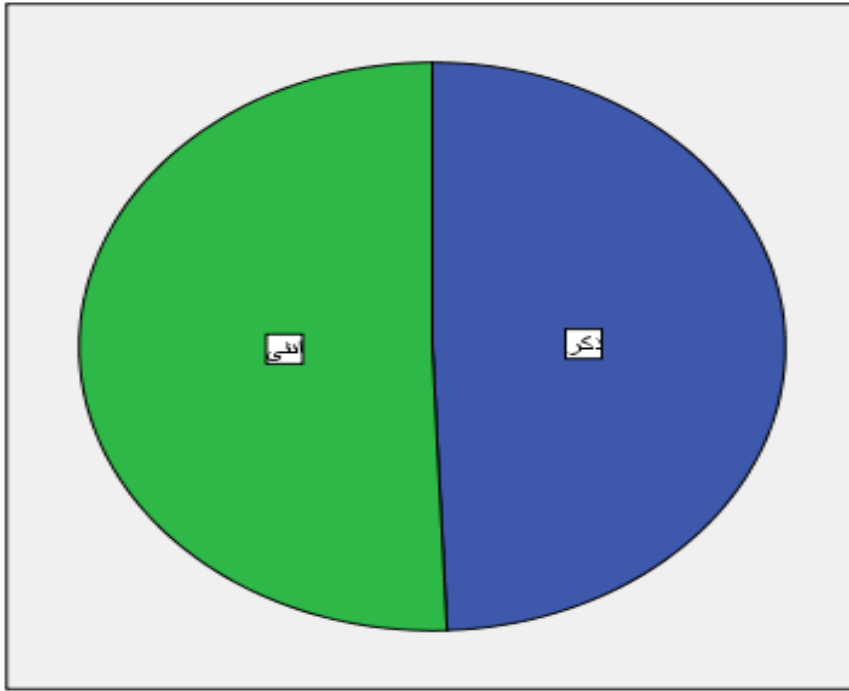
أولاً: عرض وتحليل نتائج محور المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول و الأشكال التالية
في هذا العنصر ستقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتطرق إليها في الاستبيان الموزع عليهم.
تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

جدول 22 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
49.3	37	ذكر
50.7	38	انثى
100%	75	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 9 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



يتضح من خلال الجدول أن الطابع الانتوي 38 شخص بنسبة (50.7 %) أما الذكور عددهم 37 بنسبة (49.3 %) و الغالب على أفراد العينة هو الاناث

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

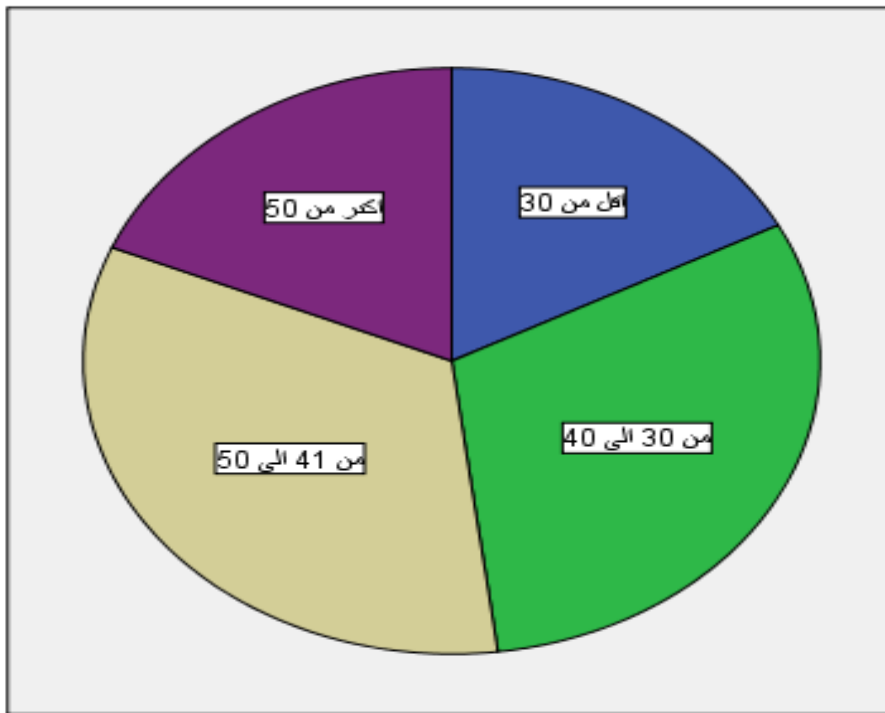
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

جدول 23 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	السن
17.3%	13	أقل من 30 سنة
30.7%	23	من 30 إلى 40 سنة
33.3%	25	من 41 إلى 50 سنة
18.7%	14	أكثر من 50 سنة
100%	75	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 10 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة من 41 إلى 50 والتي بلغت 25 بنسبة (33.3%)، ثم تليها نسبة الموظفين الذي سنهم من 30 إلى 40 سنة التي بلغت 23 بنسبة (30.7%)، تليها نسبة الموظفين الذين يبلغ سنهم أكثر من 50 سنة و عددهم 14 أي بنسبة (18.7%) و في الأخير نسبة الموظفين الأقل من 30 سنة و التي بلغت 13 بنسبة 17.3%.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

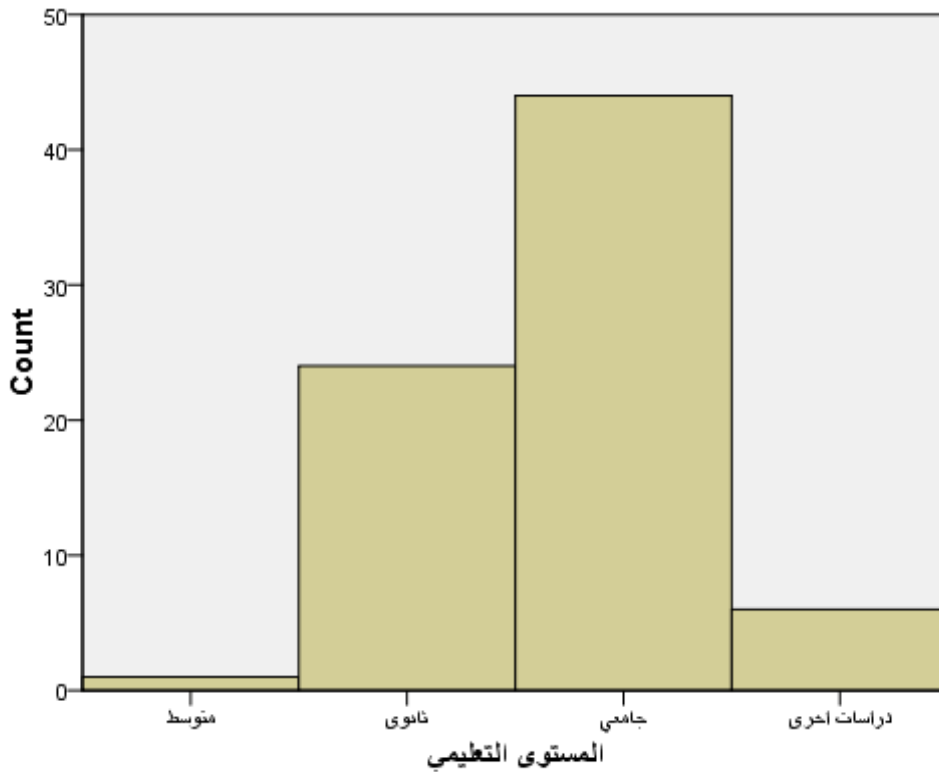
تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول 24 توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	متوسط	1	1.3%
	ثانوي	24	32%
	جامعي	44	58.7%
	دراسات أخرى	6	8%
المجموع		75	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 11 توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي



وفقاً للبيانات الواردة في الجدول، يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الحاصلين على مؤهل جامعي، حيث بلغ عددهم (44) موظفاً، ما يمثل (58.7%) من إجمالي العينة. تليهم فئة الموظفين الحاصلين على شهادة التعليم الثانوي بعدد (24) موظفاً، أي بنسبة (32%). أما فئة الموظفين من ذوي "الدراسات الأخرى" فقد بلغ عددهم (6) موظفين، مشكّلين ما نسبته (8%) من العينة. في المقابل، سُجل أدنى تمثيل لفئة الحاصلين على مستوى تعليمي متوسط، حيث بلغ عددهم موظفاً واحداً فقط، أي ما يعادل (1.3%) من إجمالي أفراد العينة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

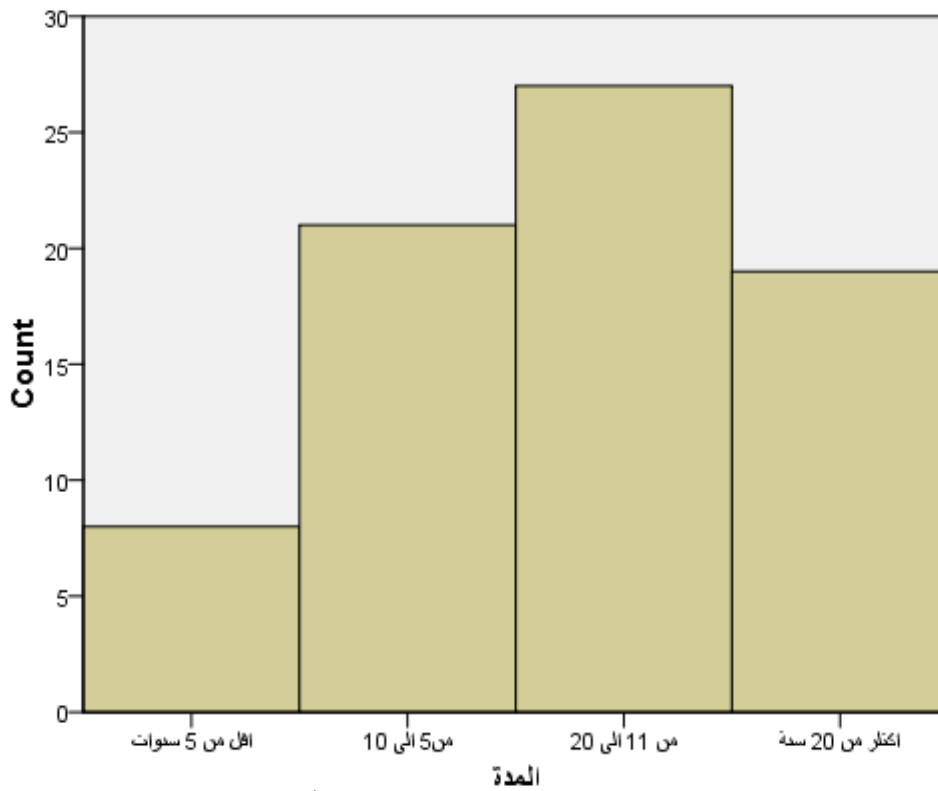
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

جدول 25 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	8	10.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	21	28%
	من 11 إلى 20 سنة	27	36%
	أكثر من 20 سنة	19	25%
المجموع		75	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 12 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



تشير البيانات الواردة في الجدول والشكل التوضيحي المرفق إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً من حيث عدد سنوات الخبرة هي فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11 إلى 20 سنة)، حيث بلغ عددهم (27) موظفاً، بنسبة قدرها (36%) من إجمالي العينة. وتليها فئة الموظفين الذين تراوح عدد سنوات خبرتهم بين (5 إلى 10 سنوات)، والذين بلغ عددهم (21) موظفاً، بنسبة (28%). أما فئة الموظفين ممن تزيد خبرتهم عن (20 سنة)، فقد بلغ عددهم (19) موظفاً، مشكّلين ما نسبته (25%) من العينة. في المقابل، جاءت فئة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) في المرتبة الأخيرة، بعدد بلغ (8) موظفين فقط، وهو ما يمثل نسبة (10.7%) من إجمالي أفراد العينة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور " القيادة التحويلية " والذي يتكون من اربع ابعاد و المحور الثاني "الاحتراق الوظيفي " والذي يتكون من اربع ابعاد و المحور الثالث " الذكاء العاطفي " والذي يتكون من اربع ابعاد و قمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري .

- اولا : عرض وتحليل نتائج المحور الأول القيادة التحويلية

جدول 26 يوضح نتائج تحليل بعد التأثير المثالي

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
	بعد " التأثير المثالي "										
01	يعمل القائد التحويلي كقدوة يحتذي بها الآخرون	5	5	6	17	42	4.15	1.227	2	مرتفعة	
		6.7%	6.7%	8%	17%	42%					
02	يقوم ببناء الثقة و يظهر سلوكا يساهم في تعزيز الولاء و الاحترام	5	6	5	22	37	4.07	1.223	3	مرتفعة	
		6.7%	8%	6.7%	29.3%	49.3%					
03	يتميز بقدرات عالية في الإقناع	3	5	6	23	38	4.17	1.095	1	مرتفعة	
		4%	6.7%	8%	30.7%	50.7%					
04	يوفر هذا الأخير مناخا ملائما للموظفين	6	6	5	24	34	3.99	1.257	5	مرتفعة	
		8%	8%	6.7%	32%	45.3%					
05	يهتم بالمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة	7	5	5	18	40	4.05	1.314	4	مرتفعة	
		9.3%	6.7%	6.7%	24%	53.3%					
	الإجمالي						4.08	1.132		مرتفعة	
							53	41			

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

تشير العبارات من (01 إلى 05) إلى البعد الأول "التأثير المثالي"، وقد أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لتلك العبارات تراوحت بين (3.99) و(4.17)، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.095) و(1.314). وتدل هذه النتائج على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى القيم المرتفعة، بما يعكس اتجاهًا عامًا نحو الموافقة. ويُستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا ملحوظًا لبعد "التأثير المثالي" في ممارساتها القيادية.

جدول 27 يوضح نتائج تحليل بعد التحفيز الملهم

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب درجة الاستجابة	بعد " التحفيز الملهم "				
											1	2	3	4	5
06	يزكي القائد التحويلي قيم التعاون و روح الفريق الواحد في العمل	3	10	8	28	26	3.85	1.159	1	مرتفعة	4%	13.3%	10.7%	37.3%	34.7%
		2	11	10	30	22					2%	14.7%	13.3%	40%	29.3%
07	يهتم القائد التحويلي بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة	2	11	10	30	22	3.79	1.106	3	مرتفعة	2%	14.7%	13.3%	40%	29.3%
		5	8	9	34	19					6.7%	10.7%	12%	45.3%	25.3%
08	القائد التحويلي يثني و يعترف بالنتائج المحققة من طرف العاملين	5	8	9	34	19	3.72	1.157	4	مرتفعة	3%	10.7%	12%	45.3%	25.3%
		3	8	7	37	20					4%	10.7%	9.3%	49.3%	26.7%
09	القائد التحويلي يشعر العاملين بأهمية العمل الموكل لهم	3	8	7	37	20	3.84	1.066	2	مرتفعة	4%	10.7%	9.3%	49.3%	26.7%
		4	9	9	26	27					5.3%	12%	12%	34.7%	36%
10	يبت الحماس و الطاقة من اجل تحقيق توقعات عالية	4	9	9	26	27	3.84	1.197	2	مرتفعة	5.3%	12%	12%	34.7%	36%
		الإجمالي									3.80	1.059	55	مرتفعة	80

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

تشير العبارات من (06 إلى 10) إلى البعد الثاني "التحفيز الملهم"، وقد أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لتلك العبارات تراوحت بين (3.72) و(3.85)، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.066) و(1.197). وتعكس هذه النتائج ميلاً لدى أفراد العينة نحو درجات تقييم مرتفعة، مما يشير إلى اتجاههم نحو الموافقة على محتوى العبارات. ويُستدل من ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً واضحاً ببعد "التحفيز الملهم" ضمن ممارساتها القيادية.

جدول 28 يوضح نتائج تحليل بعد التحدي الفكري

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب درجة الاستجابة
	بعد " التحدي الفكري "									
11	يتيح القائد للفريق إمكانية التفكير خارج الصندوق و التفكير النقدي البناء	8	6	10	37	14	3.57	1.199	3	مرتفعة
		10.7%	8%	13.3%	49.3%	18.7%				
12	يحث الفريق على مواجهة التحديات بطرق إبداعية	7	9	10	28	21	3.63	1.271	2	مرتفعة
		9.3%	12%	13.3%	37.3%	28%				
13	يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات	8	9	11	32	15	3.49	1.245	5	مرتفعة
		10.7%	12%	14.7%	42.7%	20%				
14	يحترم القرارات الوظيفية عند تفويض عمل ما إلى المرؤوسين	7	5	8	35	20	3.75	1.198	1	مرتفعة
		9.3%	6.7%	10.7%	46.7%	26.7%				
15	يتقبل القائد الأفكار المبتكرة حتى لو لا تتفق مع أفكاره	9	6	16	24	20	3.53	1.298	4	مرتفعة
		12%	8%	21.3%	32%	26.7%				
	الإجمالي						3.59	1.146		مرتفعة
							47	07		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شير العبارات من (11 إلى 15) إلى البعد الثالث "التحدي الفكري"، وقد أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تراوحت بين (3.49) و(3.75)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.198)

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

و(1.298). وتدل هذه النتائج على ميل استجابات أفراد العينة نحو القيم المرتفعة، مما يعكس توجهًا عامًا نحو الموافقة. ويُستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا لبعد "التحدي الفكري" ضمن ممارساتها القيادية، وإن كان بدرجة أقل نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى.

جدول 29 يوضح نتائج تحليل بعد الرعاية الفردية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيب حسب	درجة الاستجابة
	بعد " الرعاية الفردية "									
16	يظهر القائد اهتماما شخصيا بكل فرد في الفريق	5	4	12	24	30	3.93	1.178	2	مرتفعة
		6.7%	5.3%	16%	32%	40%				
17	يعمل القائد على دعم احتياجات العاملين و تطوير مهارتهم	5	7	7	28	28	3.89	1.203	3	مرتفعة
		6.7%	9.3%	9.3%	37.3%	37.3%				
18	يحرص القائد على توفير الإرشاد و التوجيه	4	8	7	40	16	3.75	1.07	5	مرتفعة
		5.3%	10.7%	9.3%	53.3%	21.3%				
19	يعتمد القائد التحويلي على التواصل المفتوح و الاتصال المباشر مع مختلف العاملين	7	6	8	44	10	3.59	1.116	4	مرتفعة
		9.3%	8%	10.7%	58.7%	13.3%				
20	يقوم القائد التحويلي بتوزيع المهام و المسؤوليات على العاملين وفقا لتخصصاتهم و توجهاتهم الشخصية	6	5	6	25	33	3.99	1.236	1	مرتفعة
		8%	6.7%	8%	33.3%	44%				
	الإجمالي						3.82	1.079		مرتفعة
							93	39		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

تمثل العبارات من (16 إلى 20) البعد الرابع "الرعاية الفردية"، وقد أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تراوحت بين (3.59) و(3.99)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.07) و(1.236). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو القيم المرتفعة، مما يعكس توجهًا عامًا نحو الموافقة. ويُستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تُولي اهتمامًا ملحوظًا بعدد "الرعاية الفردية" في إطار ممارساتها القيادية.

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الاحتراق الوظيفي

جدول 30 يوضح نتائج تحليل بعد الإجهاد الجسدي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب درجة الاستجابة
	الإجهاد الجسدي									
21	اشعر بالتعب الشديد و الصداع	9	41	4	5	16	2.71	1.373	2	مرتفعة
		12%	54.7%	5.3%	6.7%	21.3%				
22	اشعر نفسي مستهلكا في أيام العمل	7	40	10	5	13	2.69	1.262	3	مرتفعة
		9.3%	53.3%	13.3%	6.7%	17.3%				
23	اشعر بالإرهاق المستمر	5	40	10	4	16	2.81	1.302	1	مرتفعة
		6.7%	53.3%	13.3%	5.3%	21.3%				
24	أجد صعوبة في التركيز أثناء العمل	8	40	6	10	11	2.68	1.264	4	مرتفعة
		10.7%	53.3%	8%	13.3%	14.7%				
25	اشعر بالإرهاق عندما اتحضر صباح يوم العمل عكس أيام العطل	19	31	6	12	7	2.43	1.286	5	مرتفعة
		25.3%	41.3%	8%	16%	9.3%				
	الإجمالي						2.66	1.157		مرتفعة
							40	89		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

بالنسبة للعبارات من 21 إلى 25، فهي تمثل البعد الأول "الإجهاد الجسدي"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (2.43 - 2.81)، والانحراف المعياري بين (1.262 - 1.373)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة متوسطة، أي تتجه نحو الاعتدال في الشعور بالإجهاد الجسدي.

جدول 31 يوضح نتائج تحليل بعد الإجهاد النفسي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
	الإجهاد النفسي										
26	اشعر بالإرهاق و الملل	9	41	4	5	16	2.49	1.095	3	مرتفعة	
		12%	54.7%	5.3%	6.7%	21.3%					
27	اشعر باستنزاف كلي لطاقتي يوميا	7	40	10	5	13	2.48	1.190	4	مرتفعة	
		9.3%	53.3%	13.3%	6.7%	17.3%					
28	لا أبا لي بالمشاكل التي تحدث أثناء العمل	5	40	10	4	16	2.51	1.070	2	مرتفعة	
		6.7%	53.3%	13.3%	5.3%	21.3%					
29	أحيانا اشعر بنفاد صبري أثناء التواصل مع زملائي	8	40	6	10	11	2.71	1.250	1	مرتفعة	
		10.7%	53.3%	8%	13.3%	14.7%					
30	لا أريد العمل بروح الفريق و مشاركة الآخرين	19	31	6	12	7	2.31	1.026	5	مرتفعة	
		25.3%	41.3%	8%	16%	9.3%					
	الإجمالي						2.49	0.975		مرتفعة	
							87	58			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 26 إلى 30، فهي تمثل البعد الثاني "الإجهاد النفسي"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (2.31 - 2.71)، والانحراف المعياري ما بين (1.026 - 1.250)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة متوسطة تميل إلى الانخفاض، أي تتجه نحو عدم الموافقة، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

الدراسة لا تولي اهتمامًا كافيًا لبعدها الإجهاد النفسي، وقد يعكس ذلك غياب أو ضعف السياسات والبرامج الداعمة للصحة النفسية للموظفين، مما قد يؤثر سلبًا على رضاهم الوظيفي وأدائهم على المدى الطويل.

جدول 32 يوضح نتائج تحليل بعد تدني الأداء المهني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
											1
	تدني الأداء المهني										
31	لا اخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	34	23	7	6	5	2	1.219	4	مرتفعة	
		45.3%	30.7%	9.3%	8%	6.7%					
32	ليس لدي رغبة و استعداد للقيام بمهام و تحمل مسؤوليات إضافية	11	46	6	6	6	2.33	1.082	3	مرتفعة	
		14.7%	61.3%	8%	8%	8%					
33	عدم قيامي بدورات تدريبية يجعلني غير قادر على مواكبة التغيرات	6	43	10	9	7	2.57	1.105	2	مرتفعة	
		8%	57.3%	13.3%	12%	9.3%					
34	الضغوط الشخصية و التوتر يؤثر على إنتاجيتي	8	14	10	16	27	3.53	1.417	1	مرتفعة	
		10.7%	18.7%	13.3%	21.3%	36%					
	الإجمالي						2.61	0.826		مرتفعة	34

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 31 إلى 34، فهي تمثل البعد الثالث "تدني الأداء المهني"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (2 - 2.57)، والانحراف المعياري ما بين (1.082 - 1.417)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى الانخفاض، أي تتجه نحو عدم الموافقة، ما يشير إلى أن أفراد العينة لا يرون أن هناك تدنيًا واضحًا في الأداء المهني داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن العبارة 34 بلغت قيمة مرتفعة في المتوسط الحسابي (3.53)، مما قد يعكس وجود مؤشر معين على وجود مشكلات في جانب محدد من الأداء المهني.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

وهذا التباين يدل على أن المؤسسة محل الدراسة قد لا تولي اهتمامًا كافيًا وشاملاً لبعدي الأداء المهني، أو أن بعض جوانب الأداء تُحمل، بينما تظهر جوانب أخرى بمستوى أفضل من حيث الوعي أو الملاحظة لدى الموظفين.

جدول 33 يوضح نتائج تحليل بعد دوران العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	الترتيب حسب درجة الاستجابة	دوران العمل	
											1	2
35	ينتابني الشعور بالوحدة	7	50	7	6	5	2.36	0.995	2	مرتفعة	7	9.3
		9.3	66.7	9.3	8%	6.7					8%	
36	ارغب بترك العمل بحثا عن الاستقرار	26	32	6	5	6	2.11	1.192	3	مرتفعة	26	34.7
		34.7	42.7	8%	3.7	8%					8%	
37	بقائي في العمل لفترات طويلة يجعلني أفكر في تركه	27	31	9	3	5	2.04	1.120	4	مرتفعة	27	36%
		36%	41.3	12%	4%	6.7					4%	
38	لولا ضرورة عملي لتركته منذ فترة	22	30	8	3	12	2.37	1.373	1	مرتفعة	22	29.3
		29.3	40%	10.7	4%	16%					4%	
											الإجمالي	
مرتفعة											52	00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 35 إلى 38، فهي تمثل البعد الرابع "دوران العمل"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (2.04 - 2.37)، والانحراف المعياري ما بين (0.995 - 1.373)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى الانخفاض، أي تتجه نحو عدم الموافقة، مما يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بوجود مشكلة كبيرة في دوران العمل، أو أن المؤسسة لا تعاني من معدلات مرتفعة في هذا الجانب من وجهة نظرهم.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

ومع ذلك، فإن هذا الاتجاه المنخفض قد يدل أيضًا على أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمامًا كافيًا لبعده دوران العمل، سواء من حيث رصد أسبابه أو اتخاذ إجراءات للحد منه، مما قد يؤدي إلى مشكلات مستقبلية في استقرار الموارد البشرية إذا لم يُعالج بشكل استباقي.

عرض وتحليل نتائج المحور الثالث الذكاء العاطفي

جدول 34 يوضح نتائج تحليل بعد تقييم المشاعر الذاتية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
	تقييم المشاعر الذاتية									
39	اعرف أهدافي التي أسعى إلى تحقيقها	2	4	8	28	33	4.15	0.996	3	مرتفعة
		2.7%	5.3%	10.7%	37.3%	44%				
40	أكون متمكنا من شرح عواطفِي بدقة	2	4	7	31	31	4.13	0.977	4	مرتفعة
		2.7%	5.3%	9.3%	41.3%	41.3%				
41	ثقتي العالية بنفسِي تمكنني من اختيار توجهاتي بسهولة	2	3	7	32	31	4.16	0.945	2	مرتفعة
		2.7%	4%	9.3%	42.7%	41.3%				
42	لدي دراية تامة بنقاط قوتي و ضعفي	2	2	10	28	33	4.17	0.950	1	مرتفعة
		2.7%	2.7%	13.3%	37.3%	44%				
43	أقبل النقد البناء من الآخرين	2	5	8	27	33	4.12	1.026	5	مرتفعة
		2.7%	6.7%	10.7%	36%	44%				
	الإجمالي						4.14	0.883		مرتفعة
							67	69		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

بالنسبة للعبارات من 39 إلى 43، فهي تمثل البعد الأول "تقييم المشاعر الذاتية"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (4.12 - 4.17)، والانحراف المعياري ما بين (0.950 - 1.026)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى الارتفاع، أي تتجه نحو الموافقة، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود اهتمام فعلي من قبل المؤسسة ببعد تقييم المشاعر الذاتية.

جدول 35 يوضح نتائج تحليل بعد تنظيم العواطف

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
	تنظيم العواطف										
44	أتمكن من احتواء مشاعري و تصرفاتي أثناء المشاكل و النزاعات	5	1	13	20	36	4.08	1.148	5	مرتفعة	
		6.7%	1.3%	17.3%	26.7%	48%					
45	أسعى للبحث عن الجوانب الايجابية في مختلف الظروف	2	00	12	25	36	4.24	0.913	2	مرتفعة	
		5%	00%	7%	24%	39%					
46	أحاول التعلم من تجاربي السابقة كي لا أكرر نفس الانفعالات	5	00	7	24	39	4.23	1.085	3	مرتفعة	
		6.7%	00%	9.3%	32%	52%					
47	امتلك السيطرة على نفسي و لا انفعل في وجه زملائي	2	2	12	23	36	4.19	0.982	4	مرتفعة	
		2.7%	2.7%	16%	30.7%	48%					
48	اعترف بأخطائي و اعتذر ادا استلزم ذلك	3	2	6	26	38	4.25	1.001	1	مرتفعة	
		4%	2.7%	8%	34.7%	50.7%					
	الإجمالي						4.19	0.889		مرتفعة	
							73	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 44 إلى 48، فهي تمثل البعد الثاني "تنظيم العواطف"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (4.08 - 4.25)، والانحراف المعياري ما بين (0.913 - 1.148)، وهذا يدل

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى الارتفاع، أي تتجه نحو الموافقة، مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا واضحًا ببعدها تنظيم العواطف. وهذا يعكس إدراك المؤسسة لأهمية إدارة العواطف في بيئة العمل

جدول 36 يوضح نتائج تحليل بعد استخدام العواطف

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب درجة الاستجابة
	استخدام العواطف									
49	عندما أحقق أهدافي و رغباتي يتتابني الشعور بالحماس	1	1	5	50	18	4.11	0.689	5	مرتفعة
		1.3%	1.3%	6.7%	66.7%	24%				
50	لدي القدرة على احتواء كل شعور يعيق أعمالي	1	2	7	34	31	4.23	0.831	1	مرتفعة
		1.3%	2.7%	9.3%	45.3%	41.3%				
51	لدي القدرة على تركيز انتباهي للقيام بأعمالي	1	3	8	30	33	4.21	0.890	2	مرتفعة
		1.3%	4%	10.7%	40%	44%				
52	أحقق نجاحي المهني بكفاءة رغم كل الصعوبات و التحديات	2	3	4	36	30	4.19	0.911	3	مرتفعة
		2.7%	4%	5.3%	48%	40%				
53	أسعى لانجاز عملي بطرق إبداعية و بفاعلية	5	00	4	39	27	4.17	0.812	4	مرتفعة
		6.7%	00%	5.3%	52%	36%				
	الإجمالي						4.18	0.677		مرتفعة
							13	17		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 49 إلى 53، فهي تمثل البعد الثالث "استخدام العواطف"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (4.11 - 4.23)، والانحراف المعياري ما بين (0.689 - 0.911)، وهذا يدل

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى الارتفاع، أي تتجه نحو الموافقة، مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا ببعد استخدام العواطف. وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع على توظيف العواطف بشكل إيجابي في بيئة العمل،
جدول 37 يوضح نتائج تحليل بعد عواطف الآخرين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
	عواطف الآخرين										
54	لدي قدرة حسن الإصغاء لمشاعر زملائي	1	3	5	52	14	4	0.735	5	مرتفعة	
		1.3%	4%	6.7%	69.3%	18.7%					
55	استطيع فهم المرؤوسين من خلال تعاملهم	1	5	4	43	22	4.07	0.859	4	مرتفعة	
		1.3%	6.7%	5.3%	57.3%	29.3%					
56	أساعد زملائي في حل مشاكلهم و أتعاطف معهم	1	4	7	22	41	4.31	0.944	1	مرتفعة	
		1.3%	5.3%	9.3%	29.3%	54.7%					
57	اشعر بزملائي إن لم يكونوا بخير	1	5	8	30	31	4.13	0.949	3	مرتفعة	
		1.3%	6.7%	10.7%	40%	41.3%					
58	استطيع الاستجابة لرغبات و انفعالات الآخرين	1	4	7	26	37	4.25	0.931	2	مرتفعة	
		1.3%	5.3%	9.3%	34.7%	49.3%					
	الإجمالي						4.15	0.746		مرتفعة	
							20	05			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 54 إلى 58، فهي تمثل البعد الرابع "عواطف الآخرين"، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح ما بين (4.00 - 4.31)، والانحراف المعياري ما بين (0.735 - 0.949)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى الارتفاع، أي تتجه نحو الموافقة، مما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا ببعد عواطف الآخرين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنناقش فروض الدراسة بعد تحليل البيانات وفقا لهدف موضوع الدراسة المتعلق ب.....، وجاءت الفروض على النحو التالي: فرضيات الدراسة: لتحقيق هذا الغرض تم استخراج معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل الانحدار، و كذلك اظهار نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة و فيما يلي تفصيلا لذلك اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

➤ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الثانوية :

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الملهم على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحدي الفكري على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.
4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الفردية على الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.
5. الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

اولا: اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضيات الفرعية.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة

- اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التأثير المثالي على الاحتراق الوظيفي ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة

جدول 38 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.			القدرة التفسيرية .		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0.000	14.771	4.298	الثابت	0,361	0.601 ^a	0.000 ^b	41,171
0.000	-6.416	-0.441	التأثير المثالي				

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيمة (T) بلغت 6.416 - عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد "التأثير المثالي" و "الاحتراق الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة. كما أوضحت النتائج أن قيمة (F) بلغت 41.171، وهي أعلى من القيمة الجدولية، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) ما قيمته 0.361، أي أن نحو 36.1% من التغير في المتغير التابع "الاحتراق الوظيفي" يُعزى إلى التغير في المتغير المستقل "القيادة التحويلية".

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة (H1)، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد "التأثير المثالي" و "الاحتراق الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

$$Y = 4.298 + (-0.441) X_1$$

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

الفرضية الفرعية 2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

- اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التحفيز الملهم و الاحتراق الوظيفي، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

- H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة
- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة

جدول 39 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0.000	14.185	4.212	الثابت	0.329	0.574 ^a	0,000 ^b	35.865
0.000	-5.989	-0.450	التحفيز الملهم				

المصدر : من إعداد اللطالبيين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (T) بلغت 5.989 - عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد "التحفيز الملهم" و "الاحتراق الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة. كما تُظهر النتائج أن قيمة (F) بلغت 35.865، وهي أعلى من القيمة الجدولية، مما يعكس دلالة معنوية للنموذج الإحصائي المستخدم. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.329، ما يعني أن نحو 32.9% من التغير في المتغير التابع "الاحتراق الوظيفي" يمكن تفسيره من خلال التغير في المتغير المستقل "القيادة التحويلية".

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة (H1)، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز الملهم" كأحد أبعاد القيادة التحويلية و "الاحتراق الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

$$Y = 4.212 + (-0.450) X_1$$

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

- الفرضية الفرعية 03 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي الفكري و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التحدي الفكري و الاحتراق الوظيفي، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي الفكري و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي الفكري و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

جدول 40 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.	
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة
0.000	17.442	4.209	الثابت	0.431	0.000 ^b	55.321
0.000	-7.438	-0.476	التحدي الفكري			

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول أن قيمة **T** تساوي **-7.438** عند مستوى دلالة **0.000**، وهو أقل من **0.05**، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي الفكري والمؤسسة محل الدراسة. كما يظهر من الجدول أن قيمة **F** تبلغ **55.321**، وهي أكبر من القيمة الجدولية المقارنة، مما يعزز دلالة النموذج الإحصائي المستخدم. أما قيمة معامل التحديد **R²** فهي **0.431**، مما يعني أن **65.7%** من التغير الحاصل في المتغير التابع "الاحتراق الوظيفي" يرجع إلى التغيرات في المتغير المستقل "القيادة التحويلية". وبناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية **H1** التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي الفكري والاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة **0.05**.

$$Y = 4.209 + (-0.476) X_1$$

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

- الفرضية الفرعية 04 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرعاية الفردية و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة

- اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التقييم والتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

• H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرعاية الفردية و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة

• H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرعاية الفردية و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة

جدول 41 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.			القدرة التفسيرية .		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		
مستوى الدلالة Sig	T	B	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0.000	14.519	4.221	الثابت	0.342	0.584 ^a	0.000 ^b	37.875
0.000	-6.154	-0.450	الرعاية الفردية				

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة **T** بلغت **-6.154** عند مستوى دلالة **0.000**، وهي أقل من المستوى المعتمد **0.05**، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرعاية الفردية والمؤسسة محل الدراسة. كما تُظهر النتائج أن قيمة **F** تساوي **37.875**، وهي أعلى من القيمة الجدولية، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي المستخدم. أما بالنسبة لمعامل التحديد **R²**، فقد بلغ **0.342**، مما يعني أن ما نسبته **58.4%** من التغير في المتغير التابع "الاحتراق الوظيفي" يُعزى إلى التغير في المتغير المستقل "القيادة التحويلية". وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية **H1** التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرعاية الفردية والاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى دلالة **0.05**.

$$Y = 4.221 + (-0.450) X_1$$

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1$$

حيث:

المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي).

X1: المتغير المستقل (القيادة التحويلية).

a0: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

جدول 42 نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التباين	معامل R ²	قيمة الارتباط R
0.000	49.940	1	20.757	20.757	بين المجموعات	0.406	0.637
		73	0.416	30.342	داخل المجموعات		
		74		51.099	المجموع		

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل ، حيث تشير R إلى قوة

الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 63.7% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل

القيادة التحويلية يفسر 40.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع الاحتراق الوظيفي.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة 0.000 sig اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية

للمنموذج.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

جدول 43 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الاحتراق الوظيفي	الجزء الثابت	4.434		15.622	0.000
	القيادة التحويلية	-0.505	-0.637	-7.067	0.000

المصدر: من إعداد اللطالين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي حيث بلغ معامل الانحدار القيادة التحويلية 0.627 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل القيادة التحويلية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 1.220 من المتغير التابع الاحتراق الوظيفي. كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.352 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان القيادة التحويلية هو متغير مفسر الاحتراق الوظيفي وبالتالي نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية .
- اذن نقب الفرضية البديلة H1 و التي تنص على انها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتراق الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

$$Y = 4.434 \pm (-0.505) X_1$$

مناقشة النتائج

جدول 44 الفرضيات و النتائج للعلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي

الدلالة الإحصائية	المعادلة	الفرضيات
✓ <input type="checkbox"/> محققة	$Y = 4.434 \pm (-0.505) X_1$	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي
✓ <input type="checkbox"/> محققة	$Y = 4.298 \pm (-0.441) X_1$	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الاحتراق الوظيفي
✓ <input type="checkbox"/> محققة	$Y = 4.212 \pm (-0.450) X_1$	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم و الاحتراق الوظيفي.
✓ <input type="checkbox"/> محققة	$Y = 4.209 \pm (-0.476) X_1$	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي الفكري و الاحتراق
✓ <input type="checkbox"/> محققة	$Y = 4.221 \pm (-0.450) X_1$	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرعاية الفردية و الاحتراق الوظيفي

المصدر: من إعداد اللطالبتين

تحليل نتائج نموذج الوساطة (Mediation)

وصف النموذج

نموذج الوساطة المستخدم هو النموذج رقم 4 في برنامج PROCESS ل Hayes، والذي يهدف إلى اختبار ما إذا كان تأثير

المتغير المستقل X على المتغير التابع Y يتم جزئياً أو كلياً من خلال متغير وسيط M.

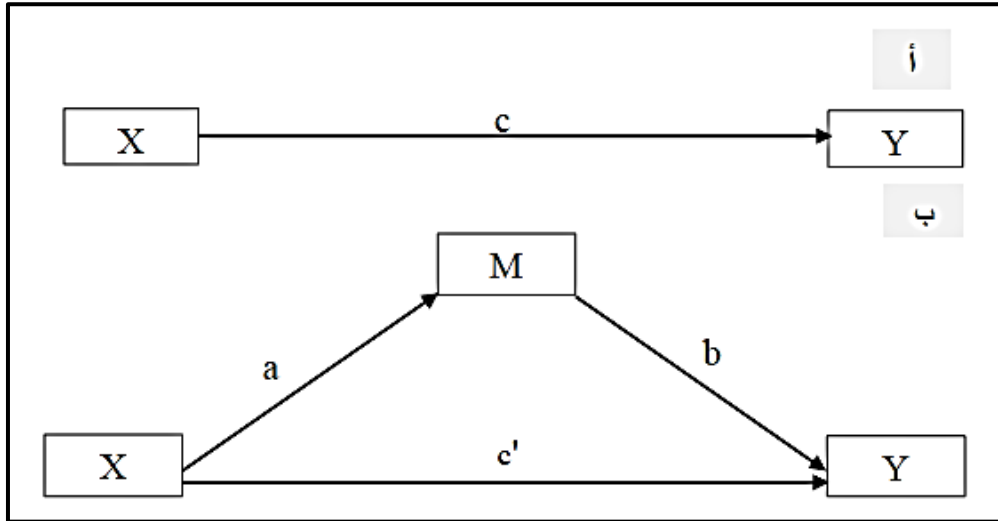
ثانيا: اختبار فرضية الوساطة

H6 : الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي

تحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسيطية التي تقود الأثر والنتيجة (Cause and effect) من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ومعنى آخر، فإن المتغير الوسيط يستلزم بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب المتغير التابع، فهو يهتم بالتأثيرات (المباشرة وغير المباشرة). فيعتبر تحليل الوسيط طريقة إحصائية تستعمل للإجابة على الأسئلة حول كيف يؤثر X على Y، والميكانيزم الذي يؤثر فيه (M) الوسيط في علاقة المستقل X والمتغير التابع (Y) .

نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن هناك مسارين من خلالهما المتغير (X) يؤثر على (Y) و تمثل الحروف (a, b, c) و (c') الأثر المتعلق لكل العلاقات. وعند إجراء اختبار نموذج التوسط يجب الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، ومن أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة، تأثير X على M، بالإضافة لتأثير M على Y . حيث يوجد متغيرين تابعين M و Y في هذا النموذج التوسطي.

شكل 13 النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة



المصدر: UCLA: Bruin, J. 2006. newtest: command to compute new test.

Statistical Consulting Group. <https://stats.oarc.ucla.edu/stata/ado/analysis/>.

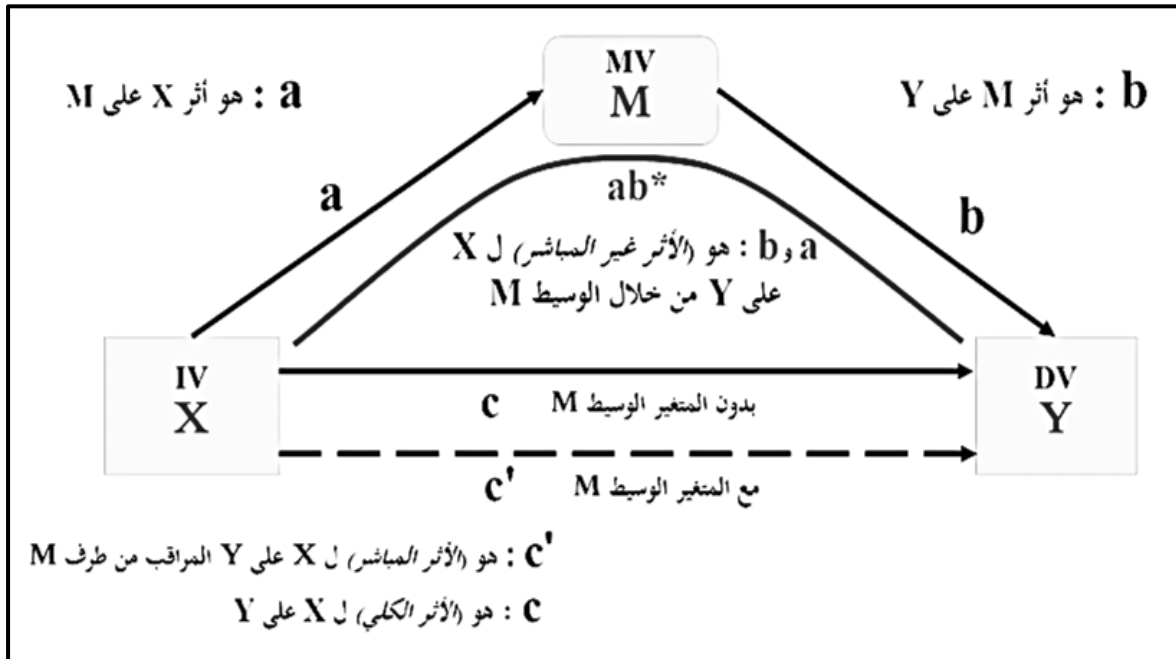
الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

يقيس المسار c الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c' + ab = c$ ، ومن أجل تقدير أو قياس

هذا الأثر يجب تحليل مسارات أخرى والمتمثلة في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في الشكل السابق. a هو معامل التنبؤ لأثر X

على M ، و b و c' هما معاملي تنبؤ لأثر X على M وعلى Y على التوالي.

شكل 14 تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج Hayes 2013



المصدر: ع. حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة

دكتوراه، جامعة سطيف، 2018-2019.

حيث المسار b يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل، والمسار c' من

جهة أخرى، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المرآب من طرف الوسيط في لغة تحليل المسار، c' يقيس

الأثر المباشر ل X على Y . بينما مخرج a و b يقيسان الأثر غير المباشر ل X على Y من خلال الوسيط M ، المسار b

يمكن كذلك اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع. الأثر غير المباشر ab^* هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر

المباشر. الأثر غير المباشر يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال M . (Prado, Korelo, y)

(Lucena da Silva, 2014, P 08-09)

وعليه لدراسة ما إذا كانت الذكاء العاطفي تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي، أجريت تحليلات الوساطة

باستخدام النموذج 4، الماكرو بروسيس (PROCESS macro) Model 4، وقد تم الاعتماد على تقدير التأثير غير

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية الري - عين تموشنت -

المباشر (BC) 95 (bias-corrected)، وفواصل الثقة (5000 intervals confidence Hayes, 2013; (CI). وبالتالي، يشير نموذج الوساطة Mediation الى أن "تأثير القيادة التحويلية (leadtrsf) على الاحتراق الوظيفي (epuiproof) من خلال الذكاء العاطفي (intlemo) ، حيث:

- المتغير المستقل : القيادة التحويلية (leadtrsf) (X)
- المتغير الوسيط : الذكاء العاطفي (intlemo) (M)
- المتغير التابع : الاحتراق الوظيفي (epuiproof) (Y)
- نموذج PROCESS رقم 4 وهو النموذج المعتمد لتحليل الوساطة باستخدام أداة **Hayes test**.

جدول 45 النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين القيادة التحويلية، الذكاء العاطفي، الاحتراق الوظيفي

التأثير المعباري (Beta)	الدلالة الإحصائية	فاصل الثقة % 95 (LLCI - ULCI)	مستوى الدلالة (p)	القيمة t	الخطأ المعباري (SE)	معامل التأثير غير المعباري (B)	المسار (Path)
0.4598	☐✓دال	0.1665 - 0.4395	0.000	4,4245	0.0685	0.3030	Leadtrsf → intlemo
-0.6076	☐✓دال	-0.6430 - -0.3206	0.000	-5.9579		-0.4818	Leadtrsf → epuiproof
-0.0647	☐✓دال	-0.3225 - 0.1668	0.000	-0.6343	0.0715	-0.0647	intlemo → epuiproof
-0.6373	☐✓دال	-0.6479 - -0.3629	0.000	-7.0668	0.0715	-0.5054	Leadtrsf → epuiproof
-0.0297	☐✓دال	-0.1212 - 0.0777	-	-	0.0809	-0.0236	Leadtrsf → Intlemo → epuiproof

المصدر : من إعداد اللطالبتين اعتمادا على مخرجات (Test HAYES Ver 4.4 PROCESS macro)

- النتائج:

1. التأثير من X إلى M المسار "a"

• القيمة $B = 0.5405$

• الدلالة الإحصائية $p < 0.001$

- هناك تأثير إيجابي ومعنوي قوي من X إلى M

2. التأثير من M إلى Y المسار "b" مع التحكم في X :

• القيمة $B = 0.3257$

• الدلالة الإحصائية $p = 0.0034$

- المتغير الوسيط M يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على المتغير التابع Y

3. التأثير المباشر من X إلى Y المسار "C"

• القيمة $B=0.1755$

• الدلالة (غير معنوية) $P= 0.0895$

- بعد إدخال المتغير الوسيط M ، لم يعد التأثير المباشر ل X على Y معنويا، ما يشير إلى احتمال وجود وساطة كلية.

4. التأثير الكلي من X إلى Y المسار "C"

• القيمة $B = 0.3513$

• الدلالة $p = 0.0020$

- التأثير الكلي ل X على Y معنوي، ما يعني أن X يؤثر على Y بشكل عام.

5. التأثير غير المباشر $a \times b$

• القيمة = 0.1757

• $bootstrap\ 95\% = 0.06130.3123$ فاصل الثقة

- بما أن فاصل الثقة لا يشمل الصفر، فإن التأثير غير المباشر معنوي إحصائيا، مما يؤكد وجود وساطة.

بناء على ما سبق، يمكننا استخلاص وجود وساطة كاملة للمتغير M في العلاقة بين X و Y ، حيث:

• التأثير الكلي ل X على Y معنوي.

• التأثير المباشر أصبح غير معنوي عند إدخال M

• التأثير غير المباشر عبر M معنوي.

من خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن استخلاص أن القيادة التحويلية تأثيراً غير مباشر ذا دلالة إحصائية على الاحتراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي. إذ تبين أن القيادة التحويلية تسهم في تنمية الذكاء العاطفي لدى الأفراد، والتي بدورها تُعد وسيطاً فاعلاً ومؤثراً في تعزيز الاحتراق الوظيفي. وعليه، تؤكد هذه النتائج على أهمية الذكاء العاطفي كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي ضمن عينة الدراسة، مما يعكس تكامل الأدوار بين هذه المتغيرات

تفسير وتحليل النتائج:

استناداً إلى نتائج اختبار **Hayes** التي تناولت معاملات التأثير للعلاقات المباشرة، غير المباشرة، والكلية، أظهرت الدراسة وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً، يُشير إلى أن الذكاء العاطفي يمثل متغيراً وسيطاً فاعلاً في العلاقة بين القيادة التحويلية و الاحتراق الوظيفي. حيث أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين، مما يعكس بدوره في التخفيف من مستويات الاحتراق الوظيفي. وتدل هذه النتائج على الدور المحوري الذي يلعبه الذكاء العاطفي في تفسير الأثر الذي تُحدثه القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي، مما يعزز من أهمية تنمية المهارات العاطفية ضمن بيئة العمل كوسيلة لتحسين نتائج القيادة وتقليل الضغوط المهنية.

1. التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي: أظهرت نتائج تحليل نموذج التأثير غير المباشر أن القيادة التحويلية تمارس تأثيراً غير مباشر على مستويات الاحتراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة التأثير (B = 0.1755) ودلالة إحصائية (p = 0.0895) وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية لا تؤثر مباشرة على الاحتراق الوظيفي، بل من خلال متغيرات وسيطة.

2. تأثير القيادة التحويلية على الذكاء العاطفي: كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الذكاء العاطفي (B = 0.5405، p < 0.001، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين. ويُعزى ذلك إلى قدرة هذا النمط القيادي على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، تشجع على الانخراط، وتحقيق الذات، وتنمية الدوافع الداخلية للإنجاز. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أوردته الأدبيات السابقة بشأن العلاقة الإيجابية بين القيادة الفعالة وتطور المهارات العاطفية والمعرفية لدى الأفراد في بيئة العمل..

3. تأثير الذكاء العاطفي على الاحتراق الوظيفي: أظهرت نتائج نموذج الوساطة أن العلاقة بين الذكاء العاطفي و الاحتراق الوظيفي دالة إحصائياً (B = 0.3257، p = 0.0034، مما قد يعود إلى عدة عوامل، مثل ضعف إدراك العاملين لأثر دوافعهم على تطوير ذواتهم معرفياً

4. تحليل الوساطة: (Mediation Analysis) تبين من خلال اختبار التأثير غير المباشر (Mediation Effect) أن الذكاء العاطفي تمثل مساراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و القيادة التحويلية، حيث كانت قيمة التأثير غير المباشر دالة = 0.1757 القيمة، bootstrap 95% = 0.06130.3123 فاصل الثقة. يشير هذا إلى أن أثر القيادة التحويلية على القيادة التحويلية يتم بشكل غير مباشر

مناقشة النتائج :

تتسق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في الأدبيات السابقة بشأن الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في الحد من مستويات الاحتراق الوظيفي، وتؤكد كذلك على الدور الوسيط الذي يلعبه الذكاء العاطفي في هذه العلاقة وتفسّر هذه النتائج استناداً إلى أن الذكاء العاطفي يُعد من العوامل المحورية التي تُعزز فعالية القيادة التحويلية، حيث يُمكن الموظفين من إدارة مشاعرهم بشكل أفضل وفهم مشاعر الآخرين، مما يُسهم في تقليل التوتر والضغط النفسية داخل بيئة العمل.

وعند تطبيق هذه النتائج على سياق مؤسسة الري عين تموشنت، يتضح أن تبني نمط القيادة التحويلية وتطوير الذكاء العاطفي لدى العاملين يمكن أن يشكل مدخلاً فعالاً لتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في ظل ما تعانيه المؤسسة من تحديات تنظيمية تتعلق بضعف نظم الدعم النفسي والتحفيز الداخلي، الأمر الذي يجعل من تعزيز القدرات القيادية والعاطفية أداة استراتيجية للتقليل من معدلات الاحتراق الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

بناءً عليه، توصي الدراسة بضرورة إدماج برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المسؤولين، إلى جانب العمل على رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى الموظفين، بما يتماشى مع خصوصيات واحتياجات مؤسسة الري عين تموشنت.

خلاصة

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي هدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية من جهة وكل من الاحتراق الوظيفي والذكاء العاطفي من جهة أخرى وقد تم الاعتماد على توزيع الاستبانة على موظفي مديرية الري لجمع البيانات من العينة الممثلة لميدان الدراسة، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية ملائمة.

حيث أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يساهم في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد كما كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، مما يدل على أن القادة الذين يتمتعون بأسلوب قيادي تحويلي يمتلكون في الغالب مستويات عالية من الذكاء العاطفي.

وتعكس هذه النتائج الأهمية البالغة للقيادة التحويلية في خلق بيئة عمل صحية تحدّ من الضغوط النفسية والمهنية وتعزز القدرات الانفعالية والاجتماعية لدى العاملين مما يساهم في تحسين الأداء العام وجودة الحياة المهنية.

خاتمة

خاتمة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتضح أن القيادة التحويلية لا تمثل فقط نموذجًا نظريًا فعالاً في الأدبيات الإدارية بل تشكل أيضًا إطارًا عمليًا قابلاً للتطبيق داخل المؤسسات الساعية إلى تحقيق أداء وظيفي متوازن ومستدام. فقد برهنت الدراسة على أن اعتماد هذا النمط القيادي يساهم في تقليص مستويات الاحتراق الوظيفي ويعزز في المقابل الذكاء العاطفي لدى الموظفين بما ينعكس إيجابًا على جودة العلاقات المهنية وتحقيق التوافق النفسي والسلوكي داخل بيئة العمل.

ومن الناحية التطبيقية، تبرز الحاجة الملحة إلى دمج مبادئ القيادة التحويلية ضمن السياسات والتكوينات الإدارية لا سيما من خلال توفير برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة والعاملين على حد سواء. فامتلاك القادة لمهارات التعاطف، التنظيم الانفعالي وفهم مشاعر الآخرين يُعد شرطًا أساسيًا لخلق مناخ تنظيمي داعم ومُحفِّز قادر على التخفيف من الضغوط النفسية والمهنية وتقوية الانتماء المؤسسي.

وتأسيسًا على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تبني مقاربة تكاملية بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في تصميم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مع التركيز على بناء القدرات العاطفية والاجتماعية للعاملين كعنصر محوري في تحقيق الأداء الفعّال كما تُشجّع الأبحاث المستقبلية على توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات ومجالات مهنية متعددة للتحقق من عمومية النتائج وتفعيلها في سياقات تنظيمية مختلفة.

نتائج الجانب التطبيقي:

تلعب القيادة التحويلية دورًا مهمًا في التخفيف من مستويات الاحتراق الوظيفي، غير أن هذا التأثير يتعزز بشكل أكبر بوجود الذكاء العاطفي كمتغير وسيط، إذ يُمكن للذكاء العاطفي أن يُساهم في تعزيز العلاقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال فهم المشاعر وإدارتها بفعالية، مما يساعد في خلق بيئة عمل داعمة تُقلل من الضغوط النفسية وتُحد من مظاهر الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة. حيث كانت النتائج على النحو التالي:

- نرفض الفرضية H0 نقبل الفرضية H1 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد "التأثير المثالي" والاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز الملهم" كأحد أبعاد القيادة التحويلية و"الاحتراق الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05.
- نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي الفكري والاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرعاية الفردية والاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05.
- أظهرت النتائج كذلك أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي، أي أن القيادة التحويلية تؤثر على الذكاء العاطفي، والذي بدوره يساهم في تقليل الاحتراق الوظيفي.

توصيات :

- تنمية الذكاء العاطفي لدى القادة من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة في الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، والتعاطف.
- اعتماد اختبارات الذكاء العاطفي ضمن معايير التوظيف والترقية، خاصة للمناصب القيادية.
- تعزيز أسلوب القيادة التحويلية داخل المؤسسة لما له من دور في تحفيز الموظفين وبناء رؤية مشتركة.
- تمكين القادة من صياغة رؤى استراتيجية واضحة تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تحسين بيئة العمل وتخفيف الضغوط المهنية من خلال توفير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.
- تبني برامج دورية لرصد مؤشرات الاحتراق الوظيفي والتدخل المبكر لمعالجتها.
- دعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين عبر اعتماد سياسات عمل مرنة.
- تشجيع ثقافة الإصغاء الفعّال والحوار المفتوح بين القادة والموظفين.

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط 1، لبنان، 2000، من 315
- 2- أحمد سالم العامري ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد و العدد 1 جامعة الكويت 2002، ص 20 .
- 3- احمد صادق محمد الرقب علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية يقطاع غزة، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال 18 فلسطين 2010 .
- 4- بلال خلف السكارته القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010، ص 340 خالد جوبعد ارتيمة العبادي ، ص 493
- 5- بن زهرة سليم، وبوخلوه، توفيق (2021) تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- 6- بن غربال سعيدة .(2014) الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني ، رسالة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 7- جمال الدين عويسات مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع طل الجزائر ، 2009، ص 115
- 8- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2012، من 15
- 9- خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة الآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 85-114 .
- 10 - زياده رانية محمد محمود (2021). دور الاحتراق الوظيفي في التأثير علي الرضا الوظيفي بالتطبيق على الإداريين في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها(كدراسة حالة) .

- 11- زينب زيد الخير، حسين بوداود (2020) الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة الحياة لدى تلاميذ ثانوية بلقاسم بمدينة الأغواط دراسات نفسية وتربوية، 13(3) 94-112 .
- 12- سميرة بوزناد (2022) تنمية مهارات الذكاء العاطفي للحد من العنف المدرسي في ضوء نموذج جولمان مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 7(1) ، 296-319
- 13- شريف أحمد حسن عباس سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2010، ص 23 .
- 14- صالح عبد الرضا رشيد زينب حميد مزهر، دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية دراسة استطلاعية الآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، مجلد 10 ، العدد2 . 2018 ص 450-482.
- 15- صالح مهدي محسن العامري طاهر محسن منصور الغالي (2014) الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.
- 16- صلاح هادي الحسيني و اعتصام الشكرجي القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ، مركز الكتاب الأكاديمي عمان الأردن 2014، ص 53.51.
- 17- الطاهر بن عبد الرحمان ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 67 .
- 18- طاهر محسن منصور العالي ليلي لفته على دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوك القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة كلية الادارة والأعمال، جامعة البصرة، المجلد8 العدد 2014، 15، ص 12-47 .
- 19- عباس محمود مكي (2007) هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري، ط1، مجد المؤسسة للدراسات والنشر والتوزيع.

- 20- عبد الرحمن علي بديوي محمد (2016) فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظرية دانييل جولمان للذكاء الوجداني في تنمية المهارات العاطفية والاجتماعية وخفض الاتجاهات السلبية نحو المدرسة لدى طلاب المرحلة الابتدائية بالمنطقة الشرقية مجلة التربية الخاصة و التأهيل (131-65) 3 (12) .
- 21- عبد الله بن عبد الغني العجم وطلق بن عوض الله السواط السلوك التنظيمي ، دار حافظ ، ط 4 ، السعودية، 2003، ص 109 .
- 22- عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، برنامج دراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى الغرة، 2017، ص 22 .
- 23- محمد إبراهيم خليل العطوي دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2010، ص 89.
- 24- محمد مصلىح الزعيبي (2013) الجانب العاطفي وأثره في استقرار الحياة الزوجية في ضوء السنة النبوية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات 20(3) ص 139_ص 107 .
- 25- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للنشر والتوزيع العراق ، 2011، ص 57 .
- 26- نداء عقلة العتوم (2014) مستوى الذكاء العاطفي لدى معلمات الصفوف الثلاثة الأولى في محافظة جرش وعلاقته باتجاهاتهن نحو مهنة التدريس، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط .
- 27- نوال بن عريمة (2020) أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية جامعة قاصدي مرياح .
- 28- وافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010، من 118
- 29- يسرى إبراهيم أبو الحسن (2013) رسالة ماجستير الفلسفة في الدراسات الإسلامية الذكاء العاطفي في القرآن الكريم دراسة موضوعية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملایا كولامبور .
- 30- عامر م. ب. (2025). رئيس مصلحة الادارة و الوسائل . عين تموشنت ,عين تموشنت ,الجزائر :مؤسسة الري الجزائرية.

- 1- Amin, M., S. Shah, and I. A. Tatlah (2013), Impact of Principals/ Directors; Leadership Styles on Job Satisfaction of the Faculty Members: Perceptions of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan". Journal of Research 7(2), 97-112
- 2- Berberoglu, A., & Secim, H. (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus. Journal of Economics and Behavioral Studies, 7(1), 64-71.
- 3- Bernard Bass, Transformational leadership: industrial; military educational impact, Library of congress cataloging in publication data, Usa, 1997.p4
- 4- Daniel Goleman (2006). working with emotional Intelligence, New york: Bantam dell
- 5- Daniel Goleman. (2006). Emotional Intelligence, New york: library of congress catalog
- 6- Frijda, N. (1992), The empirical status of the laws of emotion', Cognition and Emotion 6 (6),467-477.
- 7- in Kenya. International Journal of Research in Humanities and Social Studies Volume 4. Issue 2, February (2017) PPI 12 ISSN 2394-6288 (Print) & ISSN 2394-6296 (Online).

- 8- Margaret, Dr. Thomas Ngui, (2017) Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles: A Case Study of Leaders in Selected Banking Institutions
- 9- Muzammel Shah, The Impact of Selected Human Resource Management Practices on Managerial Grid and Leadership Styles: The Mediating Role of Employee Trust and Organizational Commitment and the Moderating Role of Leader-Member Exchange Model, PhD-Management Science, Qurtuba University of Science & Information Technology, Peshawar, KPK. Pakistan, 2017, p 19
- 10- Olivier Serrat (2017). Knowledge Solutions (tools, methods, and approaches to drive organizational performance).springer.
- 11- Sanet Van der Westhuizen. (2005). Measuring Emotional Intelligence(EQ): Aconstruct comparison between the BAR-ON EQi and the OPQ32 Report, southern african Business Review, 9 (2),
- 12- Sanfilippo, M. (2021). Stressed Out: Unrealistic Expectations Put the Pressure on Workers. First steps
- 13- Thory. K. (2016) Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training, International Journal of Training and Development, 20(1), 58-77.
- 14- Welikala, DSM, Dayarathna, NWKDK (2015) The Impact of Emotional Intelligence on Employee Job Performance: An Empirical Study base on the

Commercial Banks in Central Province. Human Resource Management
Journal, Vol. 03, No. 01HRM Scintilla ISSN:-7227-p33-41.

المواقع الالكترونية :

- 1- Harvard Business Review.
- 2- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011) Emotionality and Leadership: Taking Stock of the Past Decade of Research. Leadership Quarterly, 22, 1107-1119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>
- 3- Goleman (2004) L'intelligence émotionnelle condition du leadership. Harvard Business Review <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1>
- 4- Maria Connolly. (2023). Which of these Emotional Intelligence competencies will you Master
- 5- Next?, [www.http:newayscenter.com](http://www.newayscenter.com)
- 6- Saunders, E. (2019, June 05). 6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them.
- 7- <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>
- 8- <https://hbr.org/2023/04/a-two-minute-burnout-checkup>
- 9- Bailey, C. (2023, April 10). A Two-Minute Burnout Checkup. Harvard Business Review.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

دور الذكاء العاطفي في تعزيز فعالية القيادة التحويلية والحد من الاحتراق الوظيفي دراسة عينة من الموظفين في مؤسسة الري بعين تموشنت

أخي الكريم/ أختي الكريمة :

أحييكم بتحية الإسلام والسلام عليكم و رحمة الله و تعالى و بركاته أما بعد نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حول القيادة التحويلية و علاقتها بالاحتراق الوظيفي الذكاء العاطفي و ذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال.
لدا ارجوا من سيادتكم الموقرة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالية كما نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية و أريحية تامة علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
البيانات العامة: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.السن: اقل من 30 سنة 30-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3.المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات أخرى
- 4.الخبرة : اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-20 سنة أكثر من 20 سنة
- 5.الحالة العائلية: أعزب متزوج حالات أخرى

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	-----------	-------	-------	-----------	----------------

التأثير المثالي:

01	يعمل القائد التحويلي كقدوة يحتذي بها الآخرون					
02	يقوم ببناء الثقة و يظهر سلوكا يساهم في تعزيز الولاء و الاحترام					
03	يتميز بقدرات عالية في الإقناع					
04	يوفر هذا الأخير مناخا ملائما للموظفين					
05	يهتم بالمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة					

التحفيز الملهم:

06	يزكي القائد التحويلي قيم التعاون و روح الفريق الواحد في العمل					
07	يهتم القائد التحويلي بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة					
08	القائد التحويلي يثني و يعترف بالنتائج المحققة من طرف العاملين					
09	القائد التحويلي يشعر العاملين بأهمية العمل الموكل لهم					
10	يبث الحماس و الطاقة من اجل تحقيق توقعات عالية					

التحدي الفكري:

11	يتيح القائد للفريق إمكانية التفكير خارج الصندوق و التفكير النقدي البناء					
12	يحث الفريق على مواجهة التحديات بطرق إبداعية					
13	يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات					
14	يحترم القرارات الوظيفية عند تفويض عمل ما إلى المرؤوسين					
15	يتقبل القائد الأفكار المبتكرة حتى لو لا تتفق مع أفكاره					

الرعاية الفردية:

16	يظهر القائد اهتماما شخصيا بكل فرد في الفريق					
17	يعمل القائد على دعم احتياجات العاملين و تطوير مهارتهم					
18	يحرص القائد على توفير الإرشاد و التوجيه					
19	يعتمد القائد التحويلي على التواصل المفتوح و الاتصال المباشر مع مختلف العاملين					
20	يقوم القائد التحويلي بتوزيع المهام و المسؤوليات على العاملين وفقا لتخصصاتهم و توجهاتهم الشخصية					

المحور الثاني : الاحتراق الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موفق بشدة	العبارات	الرقم
----------------	-----------	-------	-------	-----------	----------	-------

الإجهاد الجسدي :

					اشعر بالتعب الشديد و الصداع	21
					اشعر نفسي مستهلكا في أيام العمل	22
					اشعر بالإرهاق المستمر	23
					أجد صعوبة في التركيز أثناء العمل	24
					اشعر بالإرهاق عندما انحض صباح يوم العمل عكس أيام العطل	25

الإجهاد النفسي :

					اشعر بالإرهاق و الملل	26
					اشعر باستنزاف كلي لطاقتي يوميا	27
					لا أباي بالمشاكل التي تحدث أثناء العمل	28
					أحيانا اشعر بنفاد صبري أثناء التواصل مع زملائي	29
					لا أريد العمل بروح الفريق و مشاركة الآخرين	30

تدني الأداء المهني :

					لا اخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	31
					ليس لدي رغبة و استعداد للقيام بمهام و تحمل مسؤوليات إضافية	32
					عدم قيامي بدورات تدريبية يجعلني غير قادر على مواكبة التغيرات	33
					الضغوط الشخصية و التوتر يؤثر على إنتاجيتي	34

دوران العمل :

					ينتابني الشعور بالوحدة	35
					ارغب بترك العمل بحثا عن الاستقرار	36
					بقائي في العمل لفترات طويلة يجعلني أفكر في تركه	37
					لولا ضرورة عملي لتركته مند فترة	38

المحور الثالث: الذكاء العاطفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
----------------	-----------	-------	-------	------------	----------	-------

تقييم المشاعر الذاتية :

					اعرف أهدافي التي أسعى إلى تحقيقها	39
					أكون متمكنا من شرح عواطفني بدقة	40
					ثقتي العالية بنفسني تمكنني من اختيار توجهاتي بسهولة	41
					لدي دراية تامة بنقاط قوتي و ضعفي	42
					أقبل النقد البناء من الآخرين	43

تنظيم العواطف :

					أتمكن من احتواء مشاعري و تصرفاتي أثناء المشاكل و النزاعات	44
					أسعى للبحث عن الجوانب الايجابية في مختلف الظروف	45
					أحاول التعلم من تجاربي السابقة كي لا اكرر نفس الانفعالات	46
					امتلك السيطرة على نفسي و لا انفعل في وجه زملائي	47
					اعترف بأخطائي و اعتد رادا استلزم ذلك	48

استخدام العواطف :

					عندما أحقق أهدافي و رغباتي ينتابني الشعور بالحماس	49
					لدي القدرة على احتواء كل شعور يعيق أعمالي	50
					لدي القدرة على تركيز انتباهي للقيام بأعمالي	51
					أحقق نجاحي المهني بكفاءة رغم كل الصعوبات و التحديات	52
					أسعى لإنجاز عملي بطرق إبداعية و بفاعلية	53

عواطف الآخرين :

					لدي قدرة حسن الإصغاء لمشاعر زملائي	54
					استطيع فهم المرؤوسين من خلال تعاملهم	55
					أساعد زملائي في حل مشاكلهم و أتعاطف معهم	56
					اشعر بزملائي إن لم يكونوا بخير	57
					استطيع الاستجابة لرغبات و انفعالات الآخرين	58

معلومات عامة

تعريفات خاصة بموضوع الاستبيان لمساعدتكم على فهم محتواه و القدرة على إعطاء آرائكم حسب خبرتكم المهنية .

تعريف القيادة التحويلية : هي نمط من القيادة يتمحور حول الهام و تحفيز الأفراد لتحقيق نتائج متميزة من خلال تحفيزهم على التطور الشخصي و التغيير الايجابي .

تعريف الاحتراق الوظيفي : هو حالة من الإجهاد الجسدي و العاطفي و العقلي الناجم عن التعرض المستمر لضغوط العمل بدون إدارة فعالة لها و يؤدي ذلك إلى شعور الموظف بالإجهاد و فقدان الحافز و تراجع كفاءته المهنية .

تعريف الذكاء العاطفي : يقصد به القدرة على التعرف على العواطف و فهمه و إدارتها سواء كانت تخص الفرد أو الآخرين , يتضمن هذا النوع من الذكاء مهارات متعددة تساعد في التعامل الفعال مع المشاعر و التفاعلات الاجتماعية

الهيكـل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

